

MASTEROPPGAVE

Emnekode:
BE323E

Navn på kandidater:
Villen Olander (24) & Siri Fygle (43)

Ledelse og indre motivasjon i et arbeidsliv preget av omstilling

Dato: 16.05.2017

Totalt antall sider: 109

Forord

Med innleveringen av denne masteroppgaven avsluttes samtidig vår deltidsutdanning i administrasjon og ledelse ved Nord universitet. Det kjennes befriende. Vi ønsker å takke dyktige forelesere, vår tålmodige veileder og våre medstudenter. Dere har alle bidratt til økt fagkunnskap og personlig innsikt.

Arbeidet med denne masteroppgaven har stilt store krav til samarbeid og ikke minst til motivasjon i en hektisk hverdag. Det er ikke til å legge skjul på at prosessen har vært tidkrevende, frustrerende og til tider også demotiverende. Begge har vi likevel hatt en indre driv som har tatt oss fra skanse til skanse, godt motivert av våre partnere. Dere har oppmuntret og motivert oss i periodene vi tvilte på om vi ville komme i havn.

En stor takk gis også til alle respondentene som tok seg tid til å besvare vårt spørreskjema. Dere har gitt av deres tid og med dette gitt oss uvurderlig innsikt i hvordan ansattes indre motivasjon påvirkes av dagens arbeidsliv med stadige omstillingsprosesser.

Oslo/Trondheim 16. mai 2017

Villen Olander og Siri Fygle

Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er hvordan indre motivasjon påvirkes av et arbeidsliv som er preget av omstilling.

Norsk arbeidsliv står overfor store utfordringer som følge av økende internasjonalisering og globalisering i produkt-, kapital- og arbeidsmarkeder. En økende andel av internasjonal handel skjer innenfor store konserner gjennom at produksjonsprosessen splittes opp og aktiviteter plasseres i de landene som har størst kostnads- og kompetansemessige forutsetningene for å utføre dem. Samtidig står vi oss midt i en rivende teknologisk utvikling. Digitalisering, robotisering og automasjon, som i seg selv er disruptivt, fører til at organisasjoner må forandre seg og endre kurs hvis de skal klare å henge med. Slike endringer i markeder, samfunn og teknologi skaper ofte omstillingsbehov i organisasjoner. Mange av oss må regne med at utdannings- og karrierevalg må tas flere ganger gjennom livsløpet ettersom omstilling for mange organisasjoner i dag er en kontinuerlig prosess. Gjennomføring av nye ideer skjer raskere enn før og bidrar til krav om økende fleksibilitet og endringsvillighet hos de ansatte, som opplever at vante arbeidsroller og forutsetninger endrer seg. Som leder er det derfor viktig at man evner å sikre og stimulere ansattes motivasjon på en slik måte at de ønsker å gi et positivt bidrag til virksomhetens måloppnåelse. Hvis omstillingsprosesser ikke ivaretas på en skikkelig måte, kan dette få alvorlige konsekvenser for organisasjonen. I kjølvannet av omstillingsprosesser finner man ofte høyere frivillig turnover og umotiverte medarbeidere, ofte med svekket tillit til ledelsen.

For å forstå oppgavens tematikk er det nødvendig å ha forståelse for dens teoretiske rammeverk, som hovedsakelig består av motivasjonsteori, mer spesifikt innholdsteorier. Vi ønsker her å trekke frem Deci og Ryans (1985) selvbestemmelsesteori, Hackman og Oldmans (1980) jobbkarakteristikamodell og Herzbergs (1968) tofaktorteori, samt endringsteori med hovedvekt på Beer og Nohrias (2000) strategi E og O. Med dette som bakteppe har vi utviklet følgende problemstilling:

«Kan valg av endringsstrategi og ledelse bidra til å fremme indre motivasjon under omstillingsprosesser, og er det sammenheng mellom turnoverintensjon og indre motivasjon? Hvilke faktorer kan man som leder påvirke for å bidra til økt indre motivasjon hos ansatte?»

To forskningsspørsmål utledet av ovenstående problemstilling ble fremsatt:

- 1 Hvordan kan ledere på best mulig måte opprettholde ansattes indre motivasjon i en tid med stadig omstilling og endring?

- 2 Finnes det noen motivasjonsfaktorer man som leder kan påvirke, som kan virke positivt inn på ansattes indre motivasjon og dermed bidra til at ansatte ønsker å bli i sin stilling?

Det overordnede formålet med undersøkelsen er å studere resultatet av- og kilder til indre motivasjon for ansatte som har deltatt i omstillingsprosesser. Vi har valgt å benytte en kvantitativ tilnærming. Data ble fremskaffet ved spørreskjema for selvutfylling etter en kvantitativ forskningstradisjon. Vi har benyttet Likert-skalaer for å måle faktorene indre motivasjon, autonomi, lederstøtte, organisasjonstilhørighet, sosial tilhørighet og turnoverintensjon. Av totalt 272 respondenter svarte 217 bekreftende på at de hadde deltatt i omstillingsprosesser i løpet av de siste tre årene. Det er kun svarene til disse 217 respondentene som er benyttet i vår analyse.

Det ble foretatt korrelasjons-, regresjons- og faktoranalyse i analysen av datamaterialet. Vår studies design er en tverrsnittsundersøkelse og dermed en korrelasjonsstudie av data samlet inn over et kort tidsrom. Studien gir derfor kun et øyeblikksbilde av fenomenet som studeres, så det kan ikke gis noen retning på sammenhengene. Vi har likevel tatt oss frihet til å indikere retningen av våre funn med støtte i teori og empiri. For å besvare våre forskningsspørsmål ønsket vi å teste følgende hypoteser, som er utarbeidet med basis i vår teorigjennomgang:

Hypotese 1.1: Det er positiv sammenheng mellom *omstillingsprosesser inspirert av endringsstrategi O* og *økt indre motivasjon*.

Hypotese 1.2: Det er positiv sammenheng mellom følelsen av *sosial tilhørighet* i en omstillingsprosess og *indre motivasjon*.

Hypotese 2.1: Det er en positiv sammenheng mellom *autonomi, opplevd lederstøtte, organisasjonstilhørighet* og *indre motivasjon*.

Hypotese 2.2: Det er negativ sammenheng mellom *indre motivasjon* og *turnoverintensjon*.

Vår undersøkelse viser at alle fremsatte hypoteser støttes.

Vi er tydelige på at vår studie har begrensninger. Disse er kommentert sammen med forslag til videre forskning basert på våre resultater. Resultater av undersøkelsen er diskutert og sett i sammenheng med eksisterende empiri og teori. På bakgrunn av våre funn har vi kommet med noen anbefalinger til ledere som ønsker å ivareta indre motivasjon under- og i kjølvannet av omstillingsprosesser.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	1
Sammendrag.....	2
1. Innledning.....	8
1.1 Bakgrunn og aktualisering	8
1.2 Problemstilling.....	10
1.3 Avgrensninger	11
1.4 Oppgavens oppbygging.....	11
1.5 Oppsummering.....	11
2. Teoretisk rammeverk.....	12
2.1 Motivasjonsteori	12
2.1.1 Indre og ytre motivasjon.....	14
2.1.2 Herzbergs tofaktorteori	15
2.1.3 Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell (JCM)	17
2.1.4 Lederstøtte	19
2.1.5 Deci og Ryans selvbestemmelsesteori	21
2.1.6 Organisasjonstilhørighet	25
2.1.7 Turnover og turnoverintensjon	28
2.2 Motivasjon i et endringsperspektiv.....	30
2.2.1 Organisatoriske endringer.....	31
2.2.2 Reaksjoner på endring.....	33
2.2.3 Endringsstrategi E og O	35
2.2.4 Endringsledelse	36
2.3 Hypoteser og forskningsmodell	40
2.4 Avsluttende kommentarer	41
3. Metode.....	43
3.1 Hva er metode?	43
3.2 Forskningsdesign	44
3.2.1 Ekstensivt design.....	44
3.3 Kvantitativ og kvalitativ metode.....	47
3.4 Undersøkelsens tidsperspektiv	49
3.5 Kvantitativ metode.....	50
3.6 Fremgangsmåte for datainnsamling.....	52
3.6.1 Utforming av spørreskjema	53
3.7 Variabelbeskrivelse.....	55
3.8 Utvalg	56
3.8.1 Evaluering av utvalg	58
3.9 Evaluering av egen empiri.....	60
3.10 Reliabilitet og validitet	61
3.10.1 Reliabilitet.....	61
3.11 Validitet	63
3.11.1 Statistisk validitet	63

3.11.2	Begrepsvaliditet	64
3.11.3	Indre/Intern validitet	65
3.11.4	Ytre/Ekstern validitet	66
3.12	Etiske betraktninger	66
3.13	Evaluering av metode	67
3.13.1	Frafallsanalyse	69
3.14	Oppsummering	70
4.	Resultater	71
4.1	Deskriptiv statistikk	71
4.1.1	Resultat fra bakgrunnsvariabler	75
4.1.2	Oversikt over Cronbachs alfa	76
4.2	Slutningsstatistikk	77
4.2.1	Korrelasjonsanalyse	77
4.2.2	Faktoranalyse	80
4.2.3	Regresjonsanalyse	82
4.3	Oppsummering	85
5.	Diskusjon av resultater	86
5.1	En strategi-O-inspirert omstillingsprosess har positiv påvirkning på indre motivasjon.	86
5.2	Opplevelse av sosial tilhørighet i en omstillingsprosess har positiv påvirkning på indre motivasjon.	90
5.3	Motivasjonsfaktorene autonomi, lederstøtte og organisasjonstilhørighet har positiv betydning for indre motivasjon	92
5.3.1	Autonomi	93
5.3.2	Lederstøtte	98
5.3.3	Organisasjonstilhørighet	100
5.4	Indre motivasjon bidrar til lavere turnoverintensjon	102
5.5	Oppsummering	105
6.	Avslutning	106
6.1	Konklusjon	106
6.2	Oppgavens begrensninger	108
6.3	Forslag til videre forskning	109
7.	Litteraturliste	110
8.	Vedlegg	111

Figurliste

Figur 1: Herzbergs teori om motiverings- og hygienefaktorer.....	15
Figur 2: Perspektiver på organisatorisk endring (Kongsvik, 2006).....	30
Figur 3: Oppgavens forskningsmodell.....	41
Figur 4: Oversikt over antall respondenter berørt av omstilling siste tre år	67

Tabelliste

Tabell 1: Enkel fordeling av respondentene	56
Tabell 2: Gjennomsnittsverdier, typetall, standardavvik, varians på variabler/indikatorer.....	34
Tabell 3: Resultat fra bakgrunnsvariabler.....	73
Tabell 4: Cronbachs alfa for forklaringsvariabler benyttet i undersøkelsesmodell.....	44
Tabell 5: Korrelasjonsmatrise hypotese 1.1 og 1.2.....	45
Tabell 6: Korrelasjonsmatrise hypotese 2.1 og 2.2.....	49
Tabell 7: Resultater fra faktoranalyse- operasjonaliserte begrep.....	79
Tabell 8: Utdrag fra multivariat regresjonsanalyse for indre motivasjon etter omstilling	80
Tabell 9: Multivariat analyse for indre motivasjon forklart med autonomi, lederstøtte og organisasjonstilhørighet	81
Tabell 10: Bivariat analyse for turnoverintensjon.....	82

Vedlegg

- A. Intervjuguide
- B. Questback-spørreundersøkelse
- C. Questback – resultat av undersøkelsen med sitater
- D. Godkjenning fra NSD
- E. Variabelbeskrivelse med Cronbachs alfa
- F. Resultater fra korrelasjonsanalysen
- G. Resultater fra faktoranalysen
- H. Resultater fra regresjonsanalysen

Forkortelser

JCM: Jobbkarakteristikamodellen (Job Characteristica Model) av Hackman og Oldham

SDT: Selvbestemmelsesteorien (Self-Determinaion Theory) av Deci og Ryan

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

SD: (Standard Deviation) Standardavvik

KMO: Keyser-Meyer-Olkin test

VIF: Variation Inflation Factor

PCA: Principal component analysis

R2: Multiple regresjonskoeffisient

CA: Cronbachs alfa

STAMI: Statens Arbeidsmiljø Institutt

NOA: Nasjonal overvåkning av arbeidsmiljø og -helse

NOU: Norsk offentlig utredning

1. Innledning

I oppgavens første kapittel vil vi aktualisere oppgavens tema og forklare bakgrunnen for hvorfor vi mener omstilling og indre motivasjon er interessante områder å se i sammenheng. Vi vil deretter presentere vår konkrete problemstilling, for så å avslutte med en redegjørelse av oppgavens avgrensninger og videre struktur.

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Norsk arbeidsliv står overfor store utfordringer som følge av økende internasjonalisering og globalisering i produkt-, kapital- og arbeidsmarkeder. Multinasjonale selskaper har stadig økende betydning også i det norske arbeidsmarkedet. En økende andel av internasjonal handel skjer innenfor store konserner gjennom at produksjonsprosessen splittes opp og aktiviteter plasseres i de landene som har størst kostnads- og kompetansemessige forutsetningene for å utføre dem (NOU 1999:34 referert i Hilsen, 2016). Samtidig står vi midt i en rivende teknologisk utvikling. Digitalisering, robotisering og automasjon, som i seg selv er disruptivt, fører til at organisasjoner må omstille seg og endre kurs hvis de skal klare å henge med. Slike endringer i markeder, samfunn og teknologi skaper omstillingsbehov i virksomhetene. Og det må skje fort. Fremtidige krav til lønnsomhet og riktig grad av sammensetning av menneskelige ressurser er og blir svært viktig. På flere områder er det helt avgjørende at vi lykkes med å ta Norge fra det statsminister Erna Solberg refererer til som et Norge i særstilling, til et Norge i omstilling. Mange av oss må regne med at utdannings- og karrierevalg må tas flere ganger gjennom livsløpet, ettersom omstilling for mange virksomheter i dag er en kontinuerlig prosess (Solberg, 2015). Gjennomføring av nye ideer skjer raskere enn før og bidrar til krav om økende fleksibilitet og endringsvillighet hos de ansatte, som kan oppleve at vante roller endrer seg (Kongsvik og Amundsen, 2016). Derfor er det helt essensielt at man som leder evner å sikre og stimulere ansattes motivasjon på en slik måte at de ansatte ønsker å gi et positivt bidrag til virksomhetens måloppnåelse. Hvis omstillingsprosesser ikke ivaretas på en skikkelig måte, kan dette få alvorlige konsekvenser for organisasjonen. I kjølvannet av omstillingsprosesser finner man ofte høyere frivillig turnover og umotiverte medarbeidere, ofte med svekket tillit til ledelsen (Trevor og Nyberg, 2008).

At de ansatte er virksomhetens viktigste ressurs, er et utsagn som ofte blir benyttet av ledere innenfor ulike virksomheter (Kuvaas og Dysvik, 2012). Utsagnet er basert på et humanistisk syn på lederskap, eller «Human Resource Management». Dette kalles det menneskelige

relasjonsperspektivet og er basert på tankegangen om at ledere skal bidra til å utvikle de ansatte (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Gjennom våre undersøkelser ønsker vi å se på faktorer som påvirker ansattes indre motivasjon i en positiv retning under slike prosesser. Fra et bedriftsøkonomisk perspektiv betraktes ansatte som både en ressurs og en kostnad. Dette gjelder spesielt for konkurranseutsatte virksomheter, men er stadig mer aktuelt i et arbeidsliv der flere og flere tjenester konkurranseutsettes. Fra et bedriftsøkonomisk perspektiv skal ledere sørge for å ivareta virksomhetens lønnsomhet, noe som kan gjøre det vanskeligere å være oppmerksom på utvikling av menneskelige ressurser (Grønhaug, 1996). Medarbeidere kan med andre ord oppleve stadige endringer i eget arbeid, men føler likevel de har liten påvirkning på endringsprosessene som skjer i egen virksomhet. Dette kan være endringer som omstrukturering, innføring av ny teknologi eller endrede arbeidsmåter.

Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) gjennomfører levekårsundersøkelser for å formidle kunnskap om arbeidsmiljø og helse (STAMI, 2017). I levekårsundersøkelsen som ble gjennomført av Nasjonal overvåkning av arbeidsmiljø og -helse (NOA) fra 2010–2013, ble det rapportert at 24 prosent hadde opplevd å bli berørt av en omstillingsprosess i løpet av de tre siste årene. Dette var omstillingsprosesser som hadde direkte innvirkning på respondentenes arbeidssituasjon, men ikke medførte nedbemanning. Den samme undersøkelsen avdekket at én av tre ansatte ikke opplevde å bli involvert i selve endringsprosessen eller at deres innspill ble ivaretatt (NOA, 2017).

Matthiesen (2015:2) skriver:

«Indre motivasjon er en fornybar kilde til gode prestasjoner og et utviklende arbeidsmiljø. Den indre motivasjonen blomstrer med spennende arbeidsoppgaver. Den er mer effektiv enn ytre motivasjon for oppgaver eller jobber hvor kvalitet, forståelse, læring og kreativitet er viktigere enn kvantitet. Til tross for denne innsikten påpeker Deci og Ryan at organisasjoner og ledere har en tendens til å overvurdere behovet for kontroll og ytre belønninger som f.eks. lønn og frynsegoder. Hvor dyktige organisasjonene er til å «trigge» indre motivasjon blant sine arbeidstakere vil utvilsomt være en viktig konkurransefaktor i arbeidsmarkedet fremover».

I en tid med stadig sterkere endringspress blir det altså enda viktigere å håndtere organisatoriske endringer på en god måte. Ansatte forventer at ledere som gjennomfører omstillingsprosesser, har kompetanse til å gjennomføre endringer. Dette setter krav til kunnskap om endringskompetanse og hvordan endringsprosesser påvirker motivasjonen hos

de ansatte (Jacobsen, 2012). Denne oppgaven er en motivasjonsstudie satt i en omstillingskontekst som søker å avdekke indre motivasjon under de nevnte forholdene. Studien ser spesielt på faktorer som erkjent for å fremme indre motivasjon (Kuvaas og Dysvik, 2008; Beer og Nohria, 2000; Jelstad, 2007). Vektleggingen av indre motivasjon bunner i at ansatte som drives av denne typen av motivasjon, tidligere har vist seg å bidra positivt til en organisasjons økonomiske måloppnåelse parallelt med at indre motiverte ansatte i flere studier har lavere turnoverintensjon. Vi håper resultatene fra vår studie vil kunne være av betydning for organisasjoner som omstiller seg eller forventer å omstille seg. Studien vil forhåpentligvis kunne bidra med innsikt inn i hvilke typer endringsledelse man bør bruke for å sikre at ansatte føler seg ivaretatt på en god måte både under og i kjølvannet av omstillingsprosessen. Når man er leder, mener vi det er viktig at man evner å motivere ansatte på en slik måte at de selv ønsker å bidra positivt i selve endringsprosessen, samtidig som indre motiverte ansatte har vist seg å ha en egendriv som kan bidra til bedriftens evne til å opprettholde verdiskaping også i kjølvannet av omstillingsprosesser. I tillegg kan indre motiverte ansatte ha lav turnoverintensjon og høyere organisasjonstilørighet. Med innsikt i hvilke implikasjoner indre motivasjon kan ha for organisasjonen, kan man sette i verk proaktive tiltak. Bare ved å se på sammenhengen mellom turnoverintensjon og indre motivasjon ser man at tiltak vil kunne bidra til økonomisk vinning for bedriften (Kuvaas og Dysvik, 2008).

1.2 Problemstilling

Etter at vi hadde gjennomgått ulike teoretiske tilnærminger innenfor områdene motivasjon, endringsledelse og motiverende ledelse og brukt vår erfaring fra bedrifter som har gjennomgått omstillingsprosesser, falt valget på å skrive om indre motivasjon i et omstillingsperspektiv. Vi mener ledere er tjent med å ha en tydelig plan for hvordan de best mulig kan ivareta ansattes indre motivasjon både under og i kjølvannet av omstillingsprosesser. Dette gjelder uavhengig av om prosessen er midlertidig eller en del av organisasjonens strategi. Etter flere runder med faglitteraturen, et dypdykk ned i eksisterende empiri og gode innspill fra veileder falt valget på følgende problemstilling:

«Kan valg av endringsstrategi og ledelse bidra til å fremme indre motivasjon under omstillingsprosesser, og er det sammenheng mellom turnoverintensjon og indre motivasjon? Hvilke faktorer kan man som leder påvirke for å bidra til økt indre motivasjon hos ansatte?»

1.3 Avgrensninger

I Norge i dag har svært mange ansatte blitt berørt av omstillingsprosesser. Vår metodiske tilnærming og verktøy for datainnsamling legger likevel begrensninger for hvor mange respondenter vi kunne inkludere i vår studie. En undersøkelse blant alle ansatte med kjennskap til fenomenet ville vært umulig i vår sammenheng. Vi har derfor, som beskrevet i metodekapittelet, foretatt en avgrensning av utvalget. Kort oppsummert gikk vi videre med 217 av totalt 272 respondenter, da disse svarte bekreftende på at de hadde hatt direkte erfaring med omstillingsprosesser de siste tre årene. Videre har vi valgt bevisst å legge vekt på *indre* motivasjon selv om motivasjon som begrep favner langt bredere enn dette. Det teoretiske landskapet hva gjelder emner som endringsprosesser, motivasjon, ledelse er stort og komplekst. Det har derfor vært nødvendig å legge inn begrensninger for hvilke teorier og tilnærminger vi har kunnet inkludere, ut fra oppgavens omfang.

1.4 Oppgavens oppbygging

Kapittel 1. Bakgrunn og aktualisering, problemstilling og avgrensning.

Kapittel 2. Oppgavens teoretiske rammeverk og henvisning til tidligere forskning.

Kapittel 3. Oppgavens metodiske rammeverk.

Kapittel 4. Undersøkelsens resultater.

Kapittel 5. Diskusjon av resultater sett opp mot teori og empiri.

Kapittel 6. Konklusjon, oppgavens begrensninger og forslag til videre forskning.

1.5 Oppsummering

Vi har i dette kapittelet redegjort for bakgrunn og aktualisering av oppgavens problemstilling. Videre har vi sett på oppgavens avgrensninger og videre oppbygging. I dagens kunnskapssamfunn er de fleste bedrifter tjent med å ha indre motiverte ansatte. Eksisterende teori og empiri, så vel som vår egen studie, forfekter verdien av indre motiverte ansatte som et bidrag til organisasjoners måloppnåelse. Ansatte som er indre motiverte, synes å være en fornybar kilde til engasjement og gode prestasjoner (Matthisen, 2015). Vår studies hensikt er derfor å belyse faktorer som er av betydning for indre motivasjon, samt avdekke hvordan vektlegging av motivasjonsfremmende elementer kan være et viktig bidrag til selve endringsprosessen så vel som en faktor for å redusere turnoverintensjon i organisasjonen.

2. Teoretisk rammeverk

Motivasjonen – eller hvilke drivkrefter som får oss til å handle – varierer fra person til person, og graden av opplevd motivasjon påvirkes av personlighet, miljø og situasjonen man befinner seg i. I dette kapittelet presenteres de motivasjonsteoriene og de begrepene vi anser som sentrale bidrag for å besvare våre forskningsspørsmål og vår overordnede problemstilling. I første del defineres begrepet motivasjon, og vi argumenterer for studiens vektlegging av indre fremfor ytre motivasjon. Vi ser så på hvilke faktorer som synes å influere indre motivasjon, og redegjør kort for turnoverintensjon som en av flere implikasjoner for lav grad av indre motivasjon. Vi ønsker å påpeke at vår studie og oppgave ser på motivasjon i en arbeidskontekst, som instrument for god ledelse. I andre del av teorikapittelet ser vi nærmere på hvordan valg av endringsstrategi og endringsledelse kan bidra til å påvirke ansattes indre motivasjon i positiv retning. I vår jakt på motivasjonsfremmende elementer innen endringsledelse har vi valgt å fokusere kun på teoretiske modeller vi anser som relevante for oppgavens problemstilling (Erichsen et al., 2015; Karp, 2014). Det forskes mye på ulike motivasjonsteorier, og for vår oppgave vil det ikke være hensiktsmessig og redegjøre for samtlige. Vi velger kun å redegjøre kort for de studiene og resultatene vi anser som relevante innenfor vår oppgaves teoretiske kontekst.

2.1 Motivasjonsteori

Ordet motivasjon er utledet av det latinske ordet *movere*, som betyr å bevege. Når det gjelder det psykologiske perspektivet, sees motivasjon som den drivkraften som får mennesker til å endre atferd eller foreta en handling. Det er mange teorier innenfor atferdsforskning og psykologi som bidrar til å utdype hvordan og hvorfor mennesker motiveres. For vår oppgave anser vi følgende definisjon av motivasjon fra Kaufmann og Kaufmann (2015:113) som treffende: «Motivasjon er de biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål». Denne definisjonen peker på at motivasjon er et resultat av ulike faktorer, og inkluderer element av målorientering. Sistnevnte er særlig interessant i en organisasjonskontekst. Som beskrevet innledningsvis er det individuelle forskjeller mellom mennesker når det gjelder hva vi motiveres av, og i hvilken grad vi blir motivert. For kunnskapsbaserte organisasjoner er det derfor viktig at man evner å forstå enkeltindividet hvis man skal klare å utvikle den kraften som ligger i å ha indre motiverte ansatte. Svaret på hvordan man kan forstå enkeltindividet, gjennomføre vellykkede endringsprosesser og unngå uønsket turnoverintensjon kan vi søke å

besvare gjennom motivasjonsteorien. Motivasjonsteoriens hensikt er likevel ikke kun å se på faktorer som får mennesker til å agere; snarere søker den å bidra til å forklare retninger i adferd og adferdens mål og hensikt (Alsing, 2011).

Motivasjonspsykologien er et stort fagfelt med ulike teorier som anvendes som tolkningsrammer når man søker å forklare motivert adferd i arbeidslivet (Kaufmann og Kaufmann, 2015:113). For å avgrense vil vi som nevnt innledningsvis kun ta for oss motivasjonsteorier og faktorer som er relevant for oppgavens vekt på indre motivasjon i en omstillingskontekst. Motivasjonsfeltet skilles gjerne i såkalte prosessteorier og innholdsteorier. For vår oppgave benytter vi i stor grad innholdsteorier. Ifølge Brochs-Haukedal (2010:109) legger innholdsteorier vekt på individets krefter som motiverer til ytelse, og bygger på ideen om at alle mennesker har de samme behovene. Spørsmålet blir da i hvilken grad disse behovene blir tilfredsstilt på arbeidsplassen, og konsekvenser ved manglende behovstilfredstillelse. Prosessteoriene er på sin side mer rettet mot å forklare hvordan en person motiveres, og domineres av kognitive teorier. Videre bygger prosessteorier i første rekke på forestillinger om ulikheter mellom mennesker, mens innholdsteorier forfekter det som er likt.

I dette kapittelet ser vi på følgende teorier og begrep;

- indre og ytre motivasjon
- tofaktorteorien (Herzberg 1968)
- jobbkarakteristikamodellen (Hackman og Oldman 1980)
- lederstøtte
- selvbestemmelsesteorien (Deci og Ryan 1985)
- organisasjonstilhørighet
- turnover og turnoverintensjon
- faseteorien (Lewin 1951)
- endringsstrategi E og O (Beer og Nohria 2000)

Andre del av teorikapittelet tar for seg indre og ytre motivasjonssystem og hvilken type belønningssystem som er best egnet ved valg av endringsstrategi. Vi drøfter så selvbestemmelsesteorien i en endringskontekst for å se på hvilke grunnleggende psykologiske faktorer som bidrar til å motivere ansatte både under omstillingsprosesser og i kjølvannet av endringen (Deci og Ryan, 1985).

2.1.1 Indre og ytre motivasjon

Faktorer som påvirker motivasjon, kategoriseres gjerne i indre eller ytre motivasjon. Majoriteten av motivasjonsteorier ser på motivasjon som et helhetlig fenomen, men innenfor organisasjonsteori har det tradisjonelt sett vært mer oppmerksomhet rundt motivasjon med bakgrunn i ytre faktorer. Ytre motivasjon beskrives i Kuvaas og Dysvik (2012) som adferd hvor den bakenforliggende drivkraften stammer fra ytre belønningssystem i form av lønn, karriere, makt og status. I arbeidslivet kan ytre motivasjon i sin mest ekstreme grad medføre situasjoner hvor ansatte utfører sitt arbeid *kun* for å oppnå ytre belønninger som beskrevet ovenfor eller for å unngå straff som oppsigelse eller reduksjon i stillingsnivå. I et langtidsperspektiv hevdes det at organisasjoner med ensidig fokus på ytre motivasjonsfaktorer vil kunne sette seg selv i en posisjon hvor de ansatte bare er opptatt av egne mål og interesser fremfor organisasjonens kollektive mål (Ferraro et al., 2005 i Kuvaas og Dysvik, 2012).

Når vi snakker om indre motivasjon vil derimot «motivasjonsverdien ligge innebygd i selve arbeidsutførelsen» (Kaufmann og Kaufmann, 2015:129). Deci og Ryan (sitert i Martinsen, 2015:264) definerer indre motivasjon som «motivasjon som oppstår spontant og som kjennetegnes av ens egen interesse og ens opplevelse av selvbestemmelse». Deci og Ryan (1985) hevder at en handling som er selvbestemt, fører til at den ansatte opplever å stå overfor et reelt valg, mens man kan oppleve en følelse av tvang når handlingen er kontrollert eller bestemt av andre. Kuvaas (referert i Kaspersen, 2013:1) forklarer den indre motiverte medarbeideren på følgende måte:

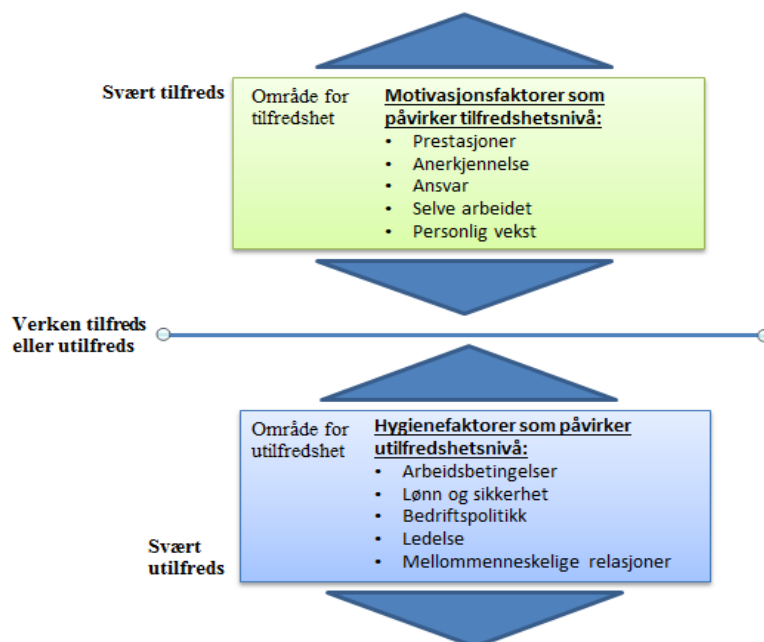
«En slik gjennomsnittsmedarbeider blir motivert av selve jobben, han har stor ansvarsfølelse og egeninteressen er bare synlig i forhandlingssituasjoner. Han liker jobben sin og bidrar uoppfordret til å nå organisasjonens mål. Han har nødvendige evner, kunnskaper og ferdigheter. I sum kalles dette indre motivasjon.»

Å føle seg motivert til noe er implisitt det samme som å ønske å foreta en aktiv handling; man føler seg inspirert til å agere på noe. Opplever man ikke slike impulser, kan man betegnes som amotivert (Ryan, 2000a referert i Alsing, 2011). Det er likevel ikke slik at følelsen av motivasjon oppleves til enhver tid, og den vil variere i forhold til situasjon og person. Ansatte som mangler motivasjon, kan sies å ha mistet lysten til eller interessen av å bidra til organisasjonens verdiskaping. Indre motivasjon er sammensatt, og gjennom oppgaven vil man se begrepet favner om mange faktorer, som autonomi, kompetanse, organisasjonstilhørighet, lederstøtte og sosial tilhørighet. At ansatte føler seg indre motivert i arbeidssituasjonen, er etter vårt syn avgjørende for organisasjoner, ettersom indre motivasjon i teori og empiri er

ansett for å være selve kimen til ansattes handlinger, engasjement, forpliktelse og ønske om å bidra til organisasjonens verdiskaping (Alsing, 2011). I denne oppgaven er indre motivasjon hovedtema, og fenomenet ytre motivasjon vil ikke redegjøres for i detalj.

2.1.2 Herzbergs tofaktorteori

En svært kjent motivasjonsteori er Fredrik Hertzbergs teori om motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer. Teorien vakte oppsikt da den ble fremlagt, ettersom den utfordret allmenne oppfatninger om de underliggende dimensjonene for jobbegenskaper (Kaufman og Kaufman, 2015:138). Motivasjonsfaktorer er faktorer eller egenskaper ved arbeidet som aktivt fremmer jobbtilfredshet og prestasjon om de er til stede. Hygiene faktorer refererer på sin side til egenskaper ved jobben som, dersom de forsvinner, kan medføre mistriivsel. Det er likevel ikke slik at hygiene faktorer ved økt tilgang vil føre til økt motivasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2007; Kaufmann og Kaufmann, 2015). I tofaktorteorien reflekteres det over hvordan ansatte motiveres, og hvordan ytre faktorer må inkluderes som en del av motivasjonspakken, men det understrekes samtidig at ytre faktorer i seg selv ikke er nok. Som vi har vært inne på, drives dagens kunnskapsmedarbeider av den indre motivasjonen, som fremmes av faktorer som ansvar, selvrealisering, læring og vekst og prestasjoner. Herzberg forfekter at lønn kun er å anse som en hygiene faktor, mens selve kilden til tilfredsstillelse for den ansatte ligger i motivasjonsfaktorene. Herzbergs tofaktorteori er presentert i figur 1 nedenfor:



Figur 1: Herzbergs teori om motiverings- og hygiene faktorer (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Kaufman og Kaufman (2015:139) bemerker som vist i figur 1 at motiveringsfaktorene i all hovedsak er plassert øverst, mens hygienefaktorene i hovedsak er å finne nederst. Dette samsvarer godt med forholdene mellom elementene i Maslows behovspyramide. På denne måten kan det sies at Hertzberg her viderefører og utfyller Maslows teori og vektlegger situasjons- og jobbkaraktistika som kan knyttes systematisk til de ulike behovene i motivasjonshierarkiet. Som vi kan lese ut av figuren, vil manglende motivasjonsfaktorer føre til en nøytral tilstand, mens de vil fremme tilfredshet der de er til stede, og dermed påvirke motivasjon positivt. Hygienefaktorene gir mistriksel dersom de ikke er til stede, men de fører ikke til trivsel i den grad de faktisk er til stede (Jakobsen og Thorsvik, 2007).

Hertzbergs motivasjons- og hygieneteori har vært utgangspunktet for en rekke motivasjonsstudier i mange land. Selv om kulturelle forskjeller spiller en rolle, er den klare tendensen at ansatte kopler tilfredshet til trekk ved sine arbeidsoppgaver, og at mistriksel i større grad dreier seg om trekk som omhandler arbeidsoppgavens omgivelser, enn selve innholdet i arbeidsoppgaven. Dette underbygger argumentasjonen om at måten den ansatte opplever sine arbeidsoppgaver på, står helt sentralt for vedkommendes motivasjon, syn på utfordringer, utviklingsmuligheter og mestring av utfordringer (Jakobsen og Thorsvik, 2007:227).

I Norge har Kuvaas og Dysvik (2012) gjennomført motivasjonsstudier hvor kilder til indre motivasjon ble definert som individets interesse for selve jobben, hvor belønningen kom i form av selvrealisering og utvikling av egen kompetanse og prestasjon. Dette samsvarer godt med Jacobsen og Thorsvik (2007:227), som hevder at «analyser fra motivasjonsstudier konkluderer med at indre belønning knyttet til selvkontroll/autonomi og trivsel i jobben i hovedsak er viktigere enn å maksimere lønn. Man finner også en klar, positiv sammenheng mellom tilfredshet på jobben og god helse, men ikke tilsvarende for lønn og god helse. Indre belønning ser ut til å være viktigere enn ytre belønning i å forklare motivasjon».

Denne konklusjonen støtter opp under vårt valg om å se på indre motivasjon i denne oppgaven. Mange bedrifter velger, som tidligere nevnt, å legge betydelige ressurser inn i monetære belønningssystem og frynsegoder. Samtidig kan samme bedrift ha en svært kontrollorientert ledelse, noe som har vist seg å redusere de ansattes opplevelse av nettopp essensielle faktorer for indre motivasjon som autonomi, tilbakemelding/lederstøtte, personlig og faglig vekst. I et slikt arbeidsmiljø kan resultatet bli at ansatte blir i sine stillinger på grunn av lønn og frynsegoder, såkalte hygienefaktorer, parallelt med at de prøver å unngå sitt arbeid

gjennom økt fravær og utvikling av andre former for arbeidsoppgaver som ikke bidrar til bedriftens utvikling og verdiskaping (Flowers og Huges, 1973 referert i Haukedal, 2006).

Majoriteten av de fremsatte teoriene vil ha kritikere. Når det gjelder Herzbergs tofaktorteori, kommer mye av kritikken fra vitenskapelig hold og dreier seg om studiens metodikk, noe som kan velte hele studiens troverdighet eller i det minste sette spørsmålstegn ved om teorien er generaliserbar. Andre kritikere postulerer blant annet at motivasjonsfaktorer kan bidra til mistrivsel, mens hygienefaktorer faktisk *kan* virke motiverende. Videre kritiseres tofaktorteorien for at menneskers personlige tilbøyeligheter til å respondere på forskjellige former for motivasjon ikke er tilstrekkelig hensyntatt (Korman, 1971 referert i Haukedal, 2006). På tross av kritikken har nettopp Herzbergs tofaktorteori vist seg å være et nyttig verktøy i utformingen av arbeidsoppgaver og innhold, såkalt jobbdesign, på en slik måte at det fremstår som motivasjonsfremmende. Helt sentralt står nettopp arbeidsinnholdet og forholdene rundt arbeidet. Lykkes man som leder med å utforme disse elementene på en god måte, bidrar man til å sikre motiverte og fornøyde ansatte, og man har da bidratt til jobberikelse (Haukedal, 2006).

2.1.3 Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell (JCM)

Kritikken mot Herzberg så mot en annen forskningstradisjon hvor målet var å undersøke sammenhengen mellom en arbeidsoppgaves karakteristika og ansattes motivasjon og trivsel. Målet her var å utvikle mer systematiske modeller for utformingen av en stilling eller jobb på en slik måte at den gav arbeidsmotivasjon for medarbeideren og gjennom dette stimulerte medarbeidernes behov for faglig og personlig vekst. Bak en av de mest anerkjente arbeidsmotivasjonsmodellene sto Hackman og Oldham (1975, 1980) med sin jobbkarakteristikamodell. De fant at enhver jobb kan beskrives med hensyn til de understående karakteristikaene:

1. Variasjon: i hvilken grad arbeidet krever ulike evner, kunnskap og ferdigheter, med den antakelsen at graden av motivasjon vil øke i takt med graden av variasjon av ferdigheter som inngår i jobben.
2. Oppgaveidentitet: om arbeidet utgjør et meningsfylt hele, slik at man gjennomfører en oppgave fra start til slutt med synlig resultat.

3. Oppgavebetydning: i hvilken grad man som medarbeider kan se en større mening med jobben man gjør, og om arbeidet oppleves å ha betydning for andre menneskers tilværelse, i eller utenfor organisasjonen.
4. Autonomi/selvbestemmelse: i hvilken grad en medarbeider gis kontroll over og ansvar for egen arbeidssituasjon når det gjelder planlegging og gjennomføring av sine arbeidsoppgaver.
5. Tilbakemelding: i hvilken grad en ansatt gis informasjon om resultatene og fremgangen av jobben som gjøres.

Modellen predikerer fire utfall ved arbeidet: indre motivasjon, jobbtilfredshet, prestasjon og lavere turnoverintensjon (Kaufmann og Kaufman, 2015:141; Haukedal 2006: 311; Jelstad, 2007; Kuvaas og Dysvik, 2012:65). I vår undersøkelse av jobbkarakteristika er det ikke bare rent objektive forhold ved jobben som blir målt. Det vil også være former for subjektiv opplevelse som gir seg utslag i forskjeller i motivasjon. En viktig lederoppgave blir å tolke hvordan ansattes motivasjon påvirkes av endring i arbeidsoppgaver, arbeidsmiljø eller omstillingsprosesser. Det kan være vanskelig å lese ansattes individuelle behov eller behandle ansatte i en organisasjon individuelt (Kuvaas og Dysvik, 2012). Likevel bør man som leder forsøke å ivareta og tilrettelegge for individuelle behov i så stor grad som mulig for å sikre modellens positive utfall ved god jobbdesign. Kaufmann og Kaufmann (2015:144) hevder jobbkarakteristikamodellen vil få økende betydning for motivasjonsutvikling ettersom vi lever i et kunnskapssamfunn, hvor ansattes kompetansenivå stadig heves.

Westwood, 1992 (sitert i Furnham, 2005:314) oppsummerer modellen slik:

«When core job dimensions are positively present, they impact on the critical psychological states and lead to positive outcomes such as increased motivation, higher-quality performance and work satisfaction, and lower absenteeism and labour turnover. The extents to which the relationships hold depend upon the strength of the individual's growth need.

Jobbkarakteristikamodellen har blitt kritisert for å legge for lite vekt på individuelle forskjeller og kjennetegn for ulike typer av arbeidsoppgaver. Kaufmann og Kaufmann (2015) bemerker at to personer som står i samme stilling, vil kunne oppleve ulik grad av motivasjon. Der den ene vil kunne ha behov for større grad av variasjon og utvikling, kan den andre oppleve variasjonsnivået som tilfredsstillende. Dette tilsier at det første jobbkarakteristikumet bør tilegnes større verdi for den ene av de to. Seland (2011) påpeker at modellen bør anses

som en prosess, hvor kunnskap og ferdigheter bør videreutvikles i takt med økt erfaring og autonomi, og at jobbutforming derfor må være en kontinuerlig prosess.

For jobbkarakteristikamodellen ble det i 2007 utført en metaanalyse med tilnærmet 220 000 respondenter (Morgeson, et al., 2007). I omtalen av studien hevder Kuvaas og Dysvik (2012:65) at i tillegg til å sørge for robust støtte til den originale modellen viste studien at jo mer medarbeiderne opplever autonomi eller selvbestemmelse i arbeidet, jo mer tilfredse er de med jobben, ledelsen, kollegaer, med lønnen sin og med muligheter for vekst og utvikling. Samme studie påviste også at medarbeidere med stor grad av autonomi har høyere organisasjonsforpliktelse/tilhørighet og høyere indre motivasjon, og at de presterer bedre. Angst, fravær, utbrenthet, rollekonflikt og rolletvetydighet viste seg derimot å reduseres ved høy grad av autonomi i samme undersøkelse. Samme undersøkelse undersøkte sosiale faktorer, som faller utenom jobbkarakteristikamodellen, men som likevel viste seg å kunne gi gode forklaringer for turnoverintensjon og organisasjonstilhørighet. Sammenhengen her ser vi nærmere på i diskusjonskapittelet. Jobbkarakteristika var på sin side bedre egnet til å forklare indre motivasjon og til en viss grad også prestasjon.

Kaufmann og Kaufmann (2015:144) bemerker at resultatene fra studien er tilfredsstillende og har god støtte i omfattende empirisk forskning uansett hvilken samfunnsvitenskapelig standard man måler med. Gitt studiens resultater ser man at dersom organisasjoner skal være effektive, må man ivareta ansattes behov for sosial tilhørighet og ha gode jobbkarakteristika. Autonomi bør tilstrebes da denne faktoren står i en særstilling i å forklare indre motivasjon og produktive holdninger til jobben og organisasjonen.

2.1.4 Lederstøtte

Variabelen lederstøtte vil i vår studie være nær beslektet med karakteristikken *tilbakemelding* i jobbkarakteristikamodellen, som er beskrevet ovenfor. Vi snakker om i hvor stor grad den ansatte opplever å bli sett, hørt og verdsatt av sin leder. Kuvaas og Dysvik (2012) hevder at lederstøtte i stor grad er basert på tillit, og viser til at medarbeidere med høy tillit til sin leder presterer bedre, utviser større ansvar og har høyere grad av affektiv organisasjonsforpliktelse – eller det vi i vår oppgave refererer til som organisasjonstilhørighet.

I et intervju med Dagens Perspektiv i november 2012, forklarer Edward L. Deci at mennesker er motivert fra naturens side, og at som leder må man søke å skape den typen arbeidsmiljø

som gjør de ansatte i stand til å motivere seg selv. Dette gjøres gjennom å være en støttende leder. Som leder må man sørge for at de ansatte føler de har kompetanse, autonomi og er en del av et sosialt felleskap på arbeidsplassen. Om man tar denne oppgaven på alvor, vil man stimulere de ansattes iboende motivasjonspotensial. Som leder kan man opptre støttende ved å innta den ansattes perspektiv, man kommer langt hvis man har et ønske om se saker fra ulikt ståsted. Man kan bidra til ansattes opplevelse av kompetanse ved å la dem gjøre egne valg og ta beslutninger. Som leder er man tjent med å gi ros og innta en problemløsende tilnærming dersom irettesettelser er på sin plass.

Steiro og Torgersen (2011:127) viser til konkrete områder man som leder bør jobbe med for å fremme medarbeidernes opplevelse av lederstøtte og gjennom dette fremme deres indre motivasjon. Som leder kan man støtte ansatte gjennom å gi:

- **anerkjennelse**

Ved å anerkjenne det som er unikt ved hver enkelt ansatt, vil man som leder bidra til at den ansatte føler seg sett og verdsatt.

- **tillit**

Verdien av tillit mellom leder og ansatt er noe vi har omtalt tidligere. Tillit skapes over tid, og dersom man som leder evner å bygge tillit til de ansatte, vil dette føre til økt sosial kapital, som er av stor betydning. Mange ansatte vil oppleve at det å bli vist tillit stimulerer deres indre motivasjon. Som leder er man med på å bygge opp et tillitsforhold ved å gi ansatte tro på at de kan løse også utfordrende arbeidsoppgaver selv, samtidig som man kommuniserer at man vil være tilgjengelig for råd og veiledning ved behov.

- **rom for involvering**

Et svært viktig punkt for opplevelsen av indre motivasjon er i hvor stor grad den ansatte føler seg involvert. Som leder bør man i størst mulig grad prøve å involvere ansatte i planleggingen og gjennomføringen av egne oppgaver. Dette gjelder spesielt under omstillingsprosesser, hvor mangel på involvering og kommunikasjon kan føre til usikkerhet og svekket tillit til ledelsen.

Kuvaas og Dysvik (2012:67) referer til en studie utført av Kuvaas (2009) hvor formålet var å komplementere forskning på kilder til indre motivasjon. Studien tok utgangspunkt i behovsteorier, og man operasjonaliserte kilder til behovstilfredsstillelse gjennom tre variabler som er mulige å påvirke fra en leders ståsted. Variablene var den ansattes opplevelse av jobbautonomi, samhandling med andre i jobbutførelsen og opplevelsen av nærmeste leders

evne til å stimulere ansattes ferdighetsutvikling, autonomi og kompetanseopplevelse (lederstøtte). Jobbautonomi og lederstøtte viste sterkest sammenheng, samhandling noe svakere. Som leder bør man altså tilrettelegge for de ansattes behov for autonomi samtidig som man bygger opp et tillitsforhold til sine ansatte.

2.1.5 Deci og Ryans selvbestemmelsesteori

Tidligere motivasjonsteori hadde i stor grad omhandlet retningen av en handling og gikk ikke nærmere inn på hvorfor en bestemt handling var ønsket. Dette spørsmålet ønsket Deci og Ryan å løfte da de i 1985 utviklet selvbestemmelsesteorien eller *Self-Determination Theory* (SDT). SDT skiller mellom ulike typer av motivasjon basert på årsakene til en handling eller målet som satte i gang handlingen. Selvbestemmelsesteorien er en empiribasert teori om menneskelig motivasjon, utvikling og velvære. Teorien legger altså vekt på typer av motivasjon, ikke mengden av motivasjon (Deci og Ryan, 2000; Vestgren, 2012:10). Den groveste inndelingen gjøres mellom indre (*intrinsic*) motivasjon, som viser til at en handling utføres fordi den gir mening og er lystbetont, og ytre (*extrinsic*) motivasjon, som viser til handlinger som foretas fordi de gir belønning i tradisjonell forstand, herunder lønn, makt, forfremmelser eller frynsegoder. Arbeidet ansees kun som et verktøy for å oppnå belønningen som kommer utenfra, og belønning er i motsetning til indre motivasjon ikke innbakt i arbeidsoppgaven i seg selv (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

I overensstemmelse med tankene bak jobbkarakteristikamodellen hevdes det i selvbestemmelsesteorien at indre motivasjon er et resultat av i hvor stor grad tre medfødte og grunnleggende behov – autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet – virker fremmende eller hemmende på indre motivasjon. Disse vekstbehovene er ulike, men likevel kompatible, og de står ikke i noe motsetningsforhold til hverandre. Kuvaas (2012) hevder at begrepet *selvbestemmelse* kan forklares som ansattes opplevelse av sine valgmuligheter. Med valgmuligheter menes å ha innflytelse på strategiske, administrative eller operasjonelle aktiviteter innenfor organisatoriske rammer (Kuvaas, 2012).

I det følgende ser vi nærmere på de tre faktorene.

2.1.5.1 Autonomi – selvbestemmelse

Autonomi er en sentral faktor når det gjelder motivasjonsskapende arbeid. Denne faktoren ble tidlig identifisert som en psykologisk faktor som var viktig i en jobbsituasjon. Grad av autonomi kan defineres som opplevd kontroll over egen arbeidssituasjon. Autonomi beskrives

som muligheten til å kunne planlegge eget arbeid og valg av arbeidsmetode, og muligheten for å ta beslutninger om egen arbeidssituasjon. Det er likevel ikke slik at man nødvendigvis opplever manglende følelse av autonomi i situasjoner hvor oppgaver blir bestemt av andre (Sandvik, 2011). Så hvordan kan man som leder bidra til å fremme ansattes opplevelse av jobbautonomi? Baard (2002), foretok studier hvor resultatene indikerte at lederadferd som støtter ansattes behov for autonomi, kunne karakteriseres av flere faktorer. Blant faktorene fant han «optimalisering av ansattes innflytelse, moderering av internt og eksternt press, reduksjon av urimelig regelbruk, aksept for å feile, ved å vise empati, innta ansattes perspektiv både ved enighet og uenighet, gi konstruktive tilbakemeldinger, bruk av en tydelig framfor aggressiv kommunikasjonsform, samt unngå bruk av manipulative belønningssystemer. Kjernen er at lederen har en klar og tydelig kommunikasjonsform for å unngå at ansatte føler seg presset opp i et hjørne, noe som kan hemme prestasjon og læring» (Baard, 2002 referert i Le og Johansen 2013:19).

Annen forskning på området viser at autonomistøttet ledelse bidrar til økt ekstrarolleatferd og et høyere arbeidsengasjement. Overfører vi dette til en omstillingskontekst, kan ansatte vises tillit i form av at de involveres i prosessen og utfordres av ledelsen til å bidra i problemløsningsarbeidet. Videre bør man gi de ansatte mulighet til å ta sin del av ansvaret om å nå organisasjonens mål (Kuvaas og Dysvik, 2012).

I samme undersøkelse (se også avsnitt 2.1.3) med oppimot 220 000 respondenter fant man, utover klar støtte til jobbkarakteristikamodellen, at ansatte med stor grad av jobbautonomi var mer tilfredse med stillingen sin, ledelsen, kollegaer, belønning, karrieremuligheter og personlig og faglig utvikling. Videre så man at medarbeidere som opplevde høy grad av autonomi, hadde større organisasjonstilhørighet, presterte bedre og hadde høyere indre motivasjon. Med dette som bakteppe tør vi postulere at om man som leder lykkes med å tilrettelegge for en autonom hverdag for de ansatte, vil man kunne høste store fordeler. Tar man også med i regnestykket de negative konsekvensene av manglende autonomi, som stress, angst, utbrenthet og fravær, sier det seg selv at man har alt å vinne og mye å tape på å unnlate å vektlegge og fremme autonomi som faktor for indre motivasjon på arbeidsplassen og i lederrollen (Kuvaas og Dysvik, 2012:66).

2.1.5.2 Kompetanse

Behovet for kompetanse er relatert til behovet for å føle at man behersker egne arbeidsoppgaver. Deci og Ryan (1985) sier om dette behovet at arbeidstakere ønsker å interagere med sitt arbeidsmiljø og bruke sine evner og ferdigheter på en slik måte at de opplever mestring av sine arbeidsoppgaver samtidig som deres egen følelse av kompetanse gir styrke til å påta seg og tro på et positivt utfall ved nye utfordringer (Baard et al., 2004).

«Folk har behov for å føle at de er kompetente. Hvis du konsekvent blir fortalt at du er inkompetent, går det ikke lenge før det går utover både trivselen og selvtilliten. Hvis du føler deg kompetent, har du det bedre med deg selv og har lettere for å bli interessert og involvert i oppgavene du skal løse», sier en av forskerne bak selvbestemmelsesteorien, Edward L. Deci i et intervju med Ukeavisen Ledelse, november 2012.

Dersom vi opplever å få positive tilbakemelding fra kollegaer og ledere på arbeidsplassen, vil dette kunne bidra til å fremme opplevelsen av egen kompetanse og mestring. Undersøkelser foretatt av blant andre Ilardi et al. (1993) og Kasser et al. (1992) viste at personer som opplevde tilfredsstillelse av behovene i SDT, inkludert kompetanse, var mer positive til arbeidet, hadde bedre selvfølelse og tilbrakte mer tid på jobben enn de som rapporterte lavere behovstilfredsstillelse av autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet (Baard et al., 2004). Kompetansebehovet ansees i SDT å være medfødt. Vi er født nysgjerrige, med lærelyst. Vi blir ikke ferdig utlært og behovet for kompetanse er dermed en kontinuerlig prosess som kan bidra til å sende oss i retning av utfordringer som er optimale for vår egen kapasitet. Edward Deci og Ryan (1985 sitert i Alsing, 2011:24) hevder at «behovet for kompetanse er vårt medfødte behov for å skjønne hvordan man skal oppnå indre og ytre mål gjennom effektiv samhandling».

For vår oppgave har vi ikke sett på kompetanse som enkeltfaktor for indre motivasjon. Begrepet kompetanse er likevel en svært viktig faktor i forbindelse med valg av endringsstrategi, hvor faktoren kompetanse i vår studie vil falle innunder begrepet involvering. Årsaken er at når den ansatte opplever å involveres i strategien bak endringen og videre gis innsikt i den bakenforliggende årsaken for omstillingsprosessen, øker den ansattes endringskompetanse. Kompetanseelementet er dermed svært relevant som element i ledelse av omstillingsprosesser. Dersom ledelsen ved valg av endringsstrategi ikke ønsker å involvere ansatte i hva som foregår, kan dette få konsekvenser i form av reduksjon i ansattes indre motivasjon, som igjen kan virke hemmende for endringsprosessen (Deci og Ryan, 1985).

Dette underbygges av Vestgren (2012:16), som hevder at: «Kompetanseutvikling utvikles i organisasjoner som preges av kontinuerlige læringsprosesser, og de ansatte og deres kunnskap er viktig i omstillingsprosesser. De ansattes medvirkning ser ut til å være svært viktig for organisasjoner som lever av kunnskap. Disse organisasjonene er avhengige av ansatte som er selvstendige og som aktivt er med på utviklingsprosesser og implementeringen av disse.»

Vi vil påpeke at i en omstillingsprosess er det viktig at organisasjoner også ser, og ivaretar leders behov for nye kvalifikasjoner og ressurser slik at man er rustet til å håndtere omstillingsprosessen og til å lede i den «nye» virksomheten (Porthheim, 2014).

Kompetanseopplevelsens betydning for indre motivasjon er dokumentert i en studie av ansatte i USA og Bulgaria og underbygget av en studie basert på selvbestemmelsesteorien utført av Kuvaas (2009), hvis datagrunnlag ble basert på 779 respondenter med ulike jobbtyper, fra tre norske kommuner. Formålet med Kuvaas' undersøkelse var å teste indre motivasjon og arbeidsutførelse gjennom følgende tre variabler som kunne påvirkes fra ledelsesståsted: jobbaunomi, samhandling med andre i utførelsen av arbeidet og lederstøtte, som innebar lederens evne til å fremme utvikling av ferdigheter, autonomi og opplevelse av kompetanse hos de ansatte. Resultatet viste at ansatte med høy grad av jobbaunomi var mer ansvarsbevisste, og at ansatte som opplevde gode tilbakemeldingsprosesser fra lederen og kollegaer, hadde styrket opplevelse av autonomi, kompetanse og indre motivasjon (Deci et al., 2001; Kuvaas og Dysvik, 2012:66).

2.1.5.3 Sosial tilhørighet

Behovet for sosial tilhørighet er den siste komponenten i Deci og Ryans teori om selvbestemmelse. Følelsen av å bli verdsatt, det å føle seg sett og hørt, inngår i det sosiale relasjonsbehovet. Behovet for sosiale relasjoner handler også om å gi trygghet i en sosial kontekst, ved at man som ansatt inkluderes i et positivt arbeidsmiljø. Innenfor denne konteksten vil lederens evne til å fremme ansattes sosiale tilhørighet på arbeidsplassen være av betydning. Sheldon (2003) peker på at ledere må utvise interesse for ansattes behov og sørge for god kommunikasjon og informasjonsflyt. Forskning har vist at sosial tilhørighet kan knyttes til prososial motivasjon, som igjen medfører at ansatte yter ekstra og bidrar til å løfte frem og hjelpe kolleger. Ifølge selvbestemmelsesteorien vil sosial støtte påvirke indre motivasjon positivt (Kuvaas og Dysvik, 2013). Faktorer som er av betydning, er at

arbeidsmiljøet basert på tillit, trygghet og gode konstruktive tilbakemeldinger. Dette er kvaliteter som inngår i de sosiale relasjonene (Deci, 1985, 2000; Ryan, 2000).

Kaufmann og Kaufmann (2015) henviser til at sosial motivasjonsteori vektlegger individets forhold til kollegaer og nærmeste leder som kilde til motivasjon. Videre vil sosial tilhørighet også støttes av likeverdsteorier, som postulerer at motivasjon oppstår på grunnlag av at det er godt samsvar mellom ansattes oppfatning, opplevd rettferdighet og prosedyrerettferdighet. Jelstad (2007) foretok en studie med utgangspunkt blant annet i SDT som fant at opplevelsen av autonomi, følelsen av mestring og sosial tilhørighet på arbeidsplassen korrelerte positivt med indre motivasjon. Samme undersøkelse fant for øvrig positiv sammenheng også mellom prestasjon og indre motivasjon, og negativ sammenheng mellom indre motivasjon og turnoverintensjon. Sistnevnte sammenfaller godt med våre resultater (Jelstad, 2007; Alsing, 2011).

Baard (2004) gjennomførte en studie i to organisasjoner med det mål for øye å teste selvbestemmelsesteoriens postulering om at «medarbeidere som opplever at de har høy grad av selvbestemmelse vil oppfatte ledere som mer støttende og rette seg mer mot omgivelser som støtter deres motivasjonsregulering. Sagt forklart, de som opplevde autonomitilfredsstillelse ville være mer selvbestemte, føle seg mer kompetente og oppleve større tilhørighet med sine kollegaer og ledere, grunnet deres tilbøyelighet til å engasjere seg med sine sosiale omgivelser. Resultatene viste at deres antakelser stemte overens samt at ansatte som fikk tilfredsstilt sine behov var indre motivert og presterte bedre» (Alsing, 2011:29).

2.1.6 Organisasjonstilhørighet

Fagbøker, artikler og andre studier omtaler begrepet som organisasjonsforpliktelse eller organisasjonstilknytning. I denne oppgaven velger vi å plassere alle innunder samme begrep og har valgt å forholde oss til det positivt ladede ordet *organisasjonstilhørighet*. Unntak gjøres dog i forklaringen av trekomponentmodellen, hvor vi benytter forskernes egen terminologi. Organisasjonstilhørighet defineres i vår oppgave som et mål på i hvor stor grad en ansatt føler seg som en del av og identifiserer seg med organisasjonen. Begrepet sier noe om i hvor stor grad de ansattes egne verdier sammenfaller med organisasjonens, og i hvor stor grad ansatte har utviklet psykologisk eierskap til organisasjonen (Alsing, 2011). Porter (1947 referert i Kongsvik og Amundsen, 2016) beskriver organisasjonstilhørighet som en sterk tro

på og akseptering av organisasjonens mål og verdier, og et ønske om å opprettholde ansettelsesforholdet i bedriften. Vi snakker om medarbeidernes psykologiske knytning til sin arbeidsgiver. En av de mest dominerende modellene i nyere studier av organisasjonstilhørighet ble utviklet av Meyer og Allen (1997) og refereres til som trekomponentmodellen. Modellen lanserer tre former for organisasjonstilhørighet. Meyer og Allen velger å bruke begrepet organisasjonsforpliktelse. Modellen postulerer at ansatte opplever organisasjonsforpliktelse som tre ulike tenkemåter inndelt i affektiv, normativ og kalkulerende organisasjonsforpliktelse:

- Affektiv organisasjonsforpliktelse henviser til at en ansatt har en emosjonell tilknytning til organisasjonen. Medarbeideren opplever samsvar mellom sine egne og organisasjonens verdier. Videre oppleves man å kunne identifisere seg med organisasjonen og at man er en del av et større organisatorisk felleskap. Det har oppstått et emosjonelt bånd mellom bedriften og den ansatte, som vil ønske å fortsette i organisasjonen som et resultat av felles verdigrunnlag. Innenfor denne kategorien har den ansatte et indre motiv for å fortsette i bedriften.
- Normativ organisasjonsforpliktelse innebærer en følelse av identifikasjon og tilknytning til organisasjonen, men i motsetning til den affektive formen ligger årsaken her i at det føles som det riktige. Årsaker kan være at man har hatt en raus arbeidsgiver som eksempelvis har vist støtte utover hva som er pålagt i personlige kriser, eller at en arbeidsgiver har dekket kostnader til utdanning. Normativ forpliktelse kan sies å være følelsen av at man skylder bedriften å bli værende.
- Kalkulerende organisasjonsforpliktelse henviser til den ansattes opplevde kostnader forbundet med det å skulle forlate organisasjonen. Det er viktig å påpeke at det ikke kun dreier seg om monetære kostnader, men også opparbeidet status som kan være vanskelig å matche for en annen arbeidsgiver, eller opplevde sosiale følger av å forlate organisasjonen (Kuvaas og Dysvik, 2012:68-70). Furnham (2005) peker også på at denne formen for organisasjonsforpliktelse påvirkes av den ansattes attraktivitet overfor andre arbeidsgivere samt arbeidet som er nedlagt hos nåværende arbeidsgiver

Kuvaas og Dysvik (2012:69) refererer til en metaanalyse utført av Meyer et al. i 2002. Studien påviste at affektiv organisasjonsforpliktelse var positivt relatert til arbeidsprestasjoner og ekstrarolleadferd og negativt korrelert til turnoverintensjon, faktisk turnover, fravær, stress og arbeid–familie-konflikt. Den normative formen viste samme tendens, men resultatene var ikke like sterke her. Kalkulerende organisasjonsforpliktelse viste på sin side også negativ korrelasjon med turnoverintensjon, men her fant man negativ sammenheng med arbeidsprestasjoner og positive sammenhenger med stress og familierelasjoner. Dette kan tyde på at de som velger å bli i sin stilling grunnet det opplevde tapet ved å forlate den, gjør dette av feil årsak. Et annet interessant funn som underbygger verdien av å ha indre motiverte medarbeidere, er at desto høyere grad av ferdigheter og kompetanse som kan brukes i andre organisasjoner, desto høyere affektiv og normativ organisasjonsforpliktelse ble målt, mens den kalkulative formen ble redusert. Funnet indikerer at ytre motivasjonsfaktorer som høy monetær belønning eller karanteneordninger ikke vil føre til den ekte, affektive organisasjonsforpliktelsen, men heller den kalkulerende formen.

Ekstrarolleadferd ble tidligere nevnt som én av flere positive konsekvenser av affektiv organisasjonsforpliktelse. Kaufmann og Kaufmann (2015:99) definerer begrepet som «individuell adferd som er selvvalgt og ikke direkte eller eksplisitt en del av det formelle belønningssystemet i organisasjonen, og som i det totale regnskapet gjør at organisasjonen fungerer bedre». Forpliktelsesteoretikere tillegger denne typen av adferd stor verdi og mener den kan spille en avgjørende rolle for organisasjoners suksess. Ansatte kan utvise ekstrarolleadferd ved å være hjelpsomme mot kollegaer, vise lojalitet mot organisasjonen, holde tritt med organisasjonens utvikling og være opptatt av å ivareta organisasjonens omdømme.

Vi anser omstillingsprosesser som situasjoner der ansattes tilhørighet til bedriften vil kunne settes på prøve på grunn av at lojaliteten kan svekkes, og at graden av opplevd prosedyrerettferdighet er for lav. Det vil være nærliggende å tro at den affektive komponenten i Meyer og Allens modell kan bli negativt påvirket av endringer og omstillinger. I forskning settes dette sammen med opplevd brudd på den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og ansatt. Det er i studier også vist at prestasjonsnivået hos ansatte kan reduseres etter en nedbemanning, noe som igjen kan resultere i økt turnover, spesielt blant verdifulle medarbeidere (Kongsvik og Amundsen, 2016). Videre viser forskning at når medarbeidere har økt tillit til sin leder, vil de ansatte også ha en tilsvarende høyere affektiv organisasjonsforpliktelse overfor organisasjonen. I situasjoner med økt uro kan tilliten mellom

leder og medarbeider svekkes. Som leder bør man derfor i krevende situasjoner strekke seg ekstra langt i å sørge for at tillitsbåndet mellom ledelse og ansatte ikke svekkes (Kuvaas, 2012). Furnham (2005) poengterer at medarbeidere føler flere former for tilhørighet på jobben, ikke kun til organisasjonen i seg selv, men også på «lavere» nivå til avdelingen, prosjektgruppen eller faggruppen deres. Dette vil også påvirke graden av opplevd organisasjonstilhørighet.

2.1.7 Turnover og turnoverintensjon

Begrepet *turnover* kan oversettes til å bety omsetning av mennesker, eller personalgjennomtrekk. Turnover sier dermed noe om de ansattes ansiennitet, altså hvor lenge de gjennomsnittlig har vært ansatt i organisasjonen. I vår oppgave vil vi konsentrere oss om uønsket turnover, selv om det i faglitteraturen skilles mellom det Kaufmann og Kaufmann (2015) refererer til som optimal gjennomtrekk og dysfunksjonell også kalt, uønsket gjennomtrekk. Når ansatte med lav ytelse velger å slutte, kan dette være fordelaktig for organisasjonen fordi vedkommende kan bli erstattet av en person som tilfører nye impulser og ny kompetanse. Som vi har vært inne på tidligere i oppgaven, er det ressurskrevende for en organisasjon å tiltrekke og beholde de kloke hodene. Derfor vil høy turnover for en bedrift kunne få økonomiske implikasjoner ettersom rekrutteringsarbeid og opplæring av nyansatte er noe mange organisasjoner i dag investerer både økonomiske og tidsmessige ressurser i. Kort sagt kan investeringen i vedkommende sies å være ulønnsom. Høy turnover kan være et symptom på bakenforliggende årsaker som bør tas tak i. I dagens samfunn er organisasjoners kunnskapskapital essensielt for vellykket verdiskapning, konkurransefortrinn og overlevelse. At ansatte er ikke tilstrekkelig fornøyd med sin arbeidssituasjon, bør derfor tas på alvor (Haukedal, 2006:324).

Organisasjoner vil alltid ha en viss grad av turnover, og ifølge Jacobsen (2015:52) har man tidligere trukket frem at organisasjoner er personuavhengige. Dette skulle tilsi at man kan erstatte et individ med et annet og forvente samme utfall. Forskning har vist at dette ikke er tilfellet, fordi hvert individ som trer inn i en organisasjon, tar med seg sin egen måte å utøve sin rolle på – man tilpasser stillingen til ens egen stil og arbeidsmåte. Det er altså ikke så enkelt at en ny ansatt vil ta fatt på sine arbeidsoppgaver på samme måte som personen som ble erstattet. Kaufmann og Kaufmann (2015:47) betegner kunnskapen som kreves i dagens arbeidsliv som kostbar, kompleks, udefinerbar, abstrakt og kreativ samt at den normalt forutsetter omfattende utdanning og profesjonell opplæring, i tillegg til lang praksis. Mange

steder vil den ansatte inneha større operasjonell kjennskap og kompetanse i jobben sin enn det lederen besitter. Jacobsen (2015:52) postulerer at på et høyere organisatorisk nivå viser forskning at vår individuelle utførelse av våre arbeidsoppgaver på kan medføre at hele organisasjonens demografi kan endres ettersom ansatte slutter og nye kommer til. Hver gang man får inn en ny medarbeider, vil organisasjonen endres, om ikke alltid planlagt og på en helthetlig måte. Maktrelasjoner kan flyttes som et resultat av mange nyansettelser innenfor en satt kategori, som eksempelvis mange nyutdannede, mange med samme utdanningsbakgrunn eller mange av samme kjønn. Dette kan medføre at viktige elementer i organisasjonen kan endres. Disse nye gruppene av ansatte vil i kraft av sitt antall kunne medføre ikke planlagte organisatoriske endringer. Høy turnover er derfor noe som anses som uønsket.

Faglitteraturen viser til at dagens kunnskapsmedarbeidere kjenner sin markedsverdi og vet at de fremstår som attraktive arbeidstakere for mange bedrifter (Alsing, 2011). Forskning har vist at ansatte som er indre motivert, målt i ulike begrep, har lavere turnoverintensjon (Kuvaas, 2005; Richer et al., 2002; Jelstad, 2007). Seland (2011:30) peker på flere studier som viser korrelasjon mellom turnoverintensjon og indre motivasjon, herunder en studie utført av Barrett m.fl. (1997) som viser til at jobbtilfredshet, organisasjonsengasjement og sosial støtte motvirker turnover. Warberg et al. (2002) som viser til at vekstmuligheter og organisasjonstilhørighet korrelerer negativt med turnover og Lee (2008) og Randhawa (2007) finner at jobbtilfredshet gir lavere turnoverintensjon. Lee (2008) viser også til sammenheng mellom turnoverintensjon og organisasjonsengasjement. For å unngå høy turnoverintensjon bør organisasjoner derfor forsøke å bidra positivt innenfor de faktorene som har vist positiv sammenheng med ansattes opplevelse av indre motivasjon.

Kuvaas (2012) forfekter viktigheten av at organisasjoner måler turnoverintensjon i sammenheng med indre motivasjon. Turnoverintensjon speiler nødvendigvis ikke faktisk turnover, men studier har vist at turnoverintensjon er en indikator på den faktiske turnover organisasjonen har i vente dersom det ikke jobbes proaktivt mot fremtidig turnover (Jelstad, 2007; Kuvaas, 2012). Til tross for at sammenhengen er bekreftet, måler mange organisasjoner kun faktisk turnover. Innføres det derimot jevnlige målinger også av turnoverintensjon, vil organisasjonen kunne høste mange fordeler. Ved høy turnoverintensjon vil man kunne sette i verk tiltak, og man kan jobbe aktivt for å hindre uønsket turnover. Ettersom sammenhengen mellom indre motivasjon og turnoverintensjon er godt dokumentert, vil organisasjonens vektlegging av motivasjonsfremmende faktorer kunne ha en positiv påvirkning.

Omstillingsprosesser kan bidra til å skape uro innad i bedriften i stor eller liten grad og kan bidra til at ansattes tillit til ledelsen svekkes. Når bedrifter omstiller, kan denne situasjonen bidra til å påvirke ansattes turnoverintensjon med bakgrunn i andre effekter enn rent personlige årsaker. Forskning viser at effekter av omstillingsprosesser kan være redusert kunnskapsdeling og hemmelighold. Videre ansees nedbemanning som en konsekvens av omstillingsprosesser som skadelig for mellommenneskelige relasjoner i virksomheten. Nedbemanning fører til omrokering i organisasjonens sosiale strukturer, som igjen virker negativt på de ansattes opplevelse av sosial tilhørighet. Manglende opplevelse av sosial tilhørighet har vist seg å påvirke graden av turnoverintensjon i positiv retning (Maertz, 2004). Organisasjoner som omstiller, vil derfor kunne ha fordeler av å velge en endringsstrategi som indirekte vil fremme indre motivasjon og gi de ansatte en opplevelse at sosial tilhørighet har verdi i omstillingsprosessen. Dette er elementer vi vil se nærmere på under avsnitt 2.2.3.

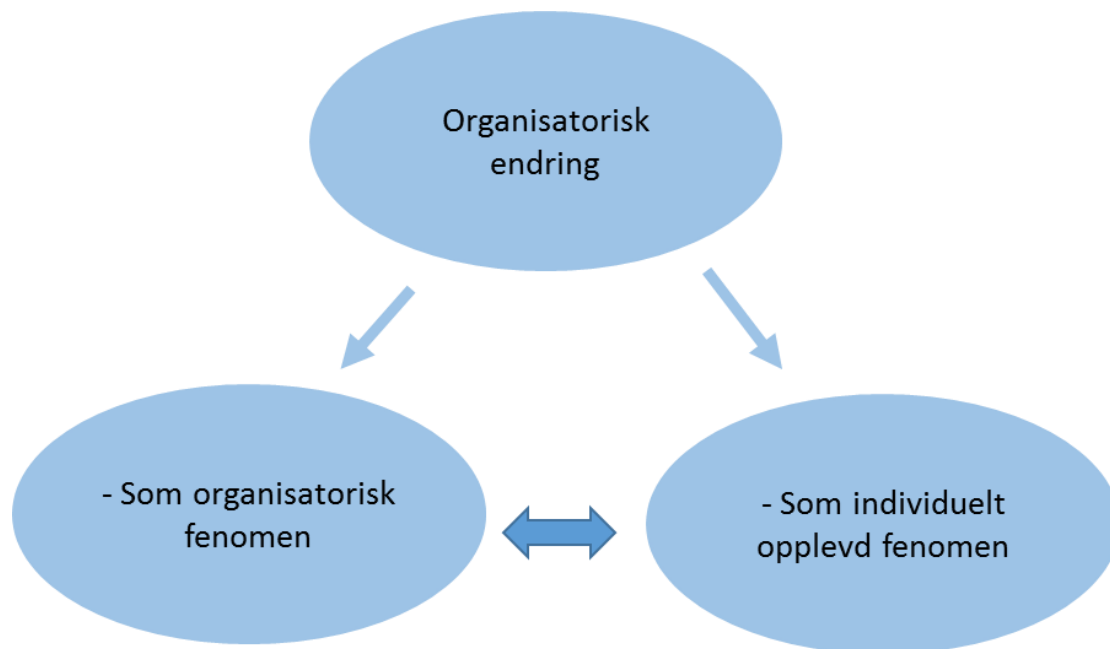
Omstillingsprosesser kan innebære nedbemanning som en del av bedriftens sparetiltak. Likevel har nedbemanning vist seg å være mindre lønnsomt på lang sikt selv om nedbemanning som strategi gjerne på kort sikt brukes for å møte dårlige tider og for å opprettholde profitt i gode tider (Kuvaas og Dysvik, 2012). En medvirkende faktor til at nedbemanning i et langtidsperspektiv ofte ikke lønner seg, er nettopp turnover. I en forskningsrapport fra 2009 viser Trevor og Nyberg til en undersøkelse der nedbemanning med 1 prosent medførte frivillig turnover på 31 prosent (Trevor og Nyberg, 2008). Videre viser studier at organisasjoner som nedbemanner, kan vise til dårligere økonomisk resultat etter nedbemanningen (Guthrie og Datta, 2008).

2.2 *Motivasjon i et endringsperspektiv*

Motivasjon er et sentralt tema i vår oppgave, og vi vil i denne delen av oppgaven benytte tidligere omtalt motivasjonsteori ved å se den i et endringsperspektiv. Her vil vi belyse i hvilken grad ansattes indre motivasjon blir ivaretatt i en omstillingsprosess. Dette gjøres ved å benytte Beer og Nohrias endringsstrategi E og O for å se på hvordan den valgte endringsstrategien samsvarer med «beste praksis» for endringsledelse (Erichsen, et al., 2015).

I vår oppgave vil omstillingsprosesser være former for organisatoriske endringer eller endringer av sosiale system. Vi vil først redegjøre for hva vi legger i begrepet *organisatoriske endringer* og beskrive to ulike perspektiver for slike typer endringer. Organisatoriske

endringer kan betraktes både som et individuelt opplevd fenomen og som et organisatorisk fenomen (Kongsvik, 2006). I en organisasjon vil det være en gjensidig påvirkning mellom individet og organisasjonen. Vi vil derfor først se på teorier knyttet til endring på organisasjonsnivå, for deretter å behandle endringer som et individuelt opplevd fenomen, illustrert i figur 2.



Figur 1: Perspektiver på organisatorisk endring (Kongsvik, 2006).

2.2.1 Organisatoriske endringer

Vi tar utgangspunkt i Jacobsen (2012) sin beskrivelse av organisatoriske endringer, som planlagte, tidsavgrensede og ledelsesstyrte prosesser. Omfanget av en endring kan deles inn i to tidsdimensjoner, der vi skiller mellom revolusjonære og evolusjonære endringer.

Revolusjonære endringer karakteriseres som raske endringer, der virksomheten ser et behov for å forsterke sin strategiske posisjon i form av kompetanse, teknologi og struktur (Erichsen, et al., 2015). Den andre dimensjonen vil være endringer som skjer i et lengre tidsperspektiv, og som betraktes som inkrementelle endringer eller endringer i små steg. Dette kalles *evolusjonære endringer* (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Endringens innhold kan forklares med bakgrunn i hvilke hovedelementer i organisasjonen som endres. For enkelhets skyld deler vi organisasjonen inn i to hoveddeler, som av Jacobsen og Thorsvik (2013) beskrives som de formelle og de uformelle delene av en virksomhet. De formelle elementene vil være mål,

strategi og organisasjonsstruktur, og dette kaller vi de organisatoriske rammene for virksomheten. De uformelle elementene defineres som organisasjonskultur og maktforhold, og de omtales ofte som «den usynlige delen» av virksomheten. I enkelte tilfeller vil det være utfordrende å skille mellom strukturelle og kulturelle endringsprosesser. Dette medfører at endringer som skjer strukturelt, også vil kunne påvirke organisasjonskulturen, eller motsatt. Dermed vil organisatoriske endringer kunne bidra til både endringer i den formelle og den uformelle delen av organisasjonen.

2.2.1.1 Endringsprosesser

Lewins (1951) endringsteori bygger på konseptet om at organisatoriske endringer kan oppfattes som stegvise prosesser. Vi vil kort ta for oss Lewins modell for endring (1951), for å illustrere de ulike fasene i en endringsprosess. Lewin sier at endringsprosesser kan betraktes som organisasjonsutviklingsprosesser, der hensikten er å identifisere endringsbehovet, for deretter å integrere endringen i virksomheten (Kongsvik, 2006). De ulike stegene kan betraktes som faseoverganger, der organisasjonen går fra opptining via endring til innfrysing. Lewins endringsmodell som beskrevet i Erichsen, et al., (2015) definerer steg 1 som en erkjennelse av endringsbehov. I opptiningsfasen påpekes betydningen av involvering og innflytelse, noe som vil være spesielt viktig for kunnskapsorganisasjoner. I steg 2 vil forankring av endringsstrategi være avgjørende, slik at gjennomføring av endringsprosessen er mulig. Dette innebærer at det skapes tillit til endringsprosessen. I gjennomføringsfasen ser det viktig at man tilpasser endringsstrategien til typen av endringsprosess. Her vil faktorer som informasjon, kommunikasjon og tillit være viktige elementer for å oppnå oppslutning om endringsprosessen. I den siste fasen vil selve iverksettingen av nye rutiner og prosedyrer være avgjørende for om virksomheten lykkes med omstillingen eller ikke. I denne fasen skal organisasjonen forplikte seg til ny praksis, nye prosedyrer og nye rutiner (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) blir Lewins teori (1951) oppfattet som normativ eller en oppskrift på hvordan endringsprosesser bør gjennomføres. Teorien er likevel blitt utsatt for kritikk. Noe av kritikken bunner i at Lewins modell for noen kritikere oppleves som en litt for lettvinnt tilnærming til ofte komplekse omstillingsprosesser. På den andre siden bidro Lewin til innføring av involvering som virkemiddel for å bryte ned psykologiske barrierer mot endring og vektla verdien av demokratiske prosesser (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Lewins endringsmodell bidro til å få frem at utvikling av ansatte er en viktig

del av forståelsen for endring, og dette bidrar igjen til mindre motstand mot endring. Motstand på endring vil vi se mer på i neste avsnitt.

2.2.2 Reaksjoner på endring

Vi vil nå drøfte fenomenet motstand eller reaksjoner på endring. Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver motstand mot endring som en psykologisk reaksjon eller en drivkraft som bunner i frykt for tap av sosiale relasjoner eller mangel på relevant kompetanse. Dette er et fenomen som vil virke hemmende i en omstillingsprosess (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Endringsmotstand kan også knyttes til behovsstyrte krefter, som skyldes at omstillingsprosesser kan virke truende på ansattes behov for forutsigbarhet og trygghet. Kongsvik (2006) peker på ulike former for tap som forklaring på motstand mot endring. Disse redegjøres for i det følgende;

Frykt for tap av sosiale relasjoner

Endringer vil kunne påvirke ansattes sosiale tilhørighet fordi de kan føre til at sosiale bånd brytes (Jacobsen, 2012). Endringer kan føre til at man mister kontakten med tidligere kolleger, slik at man må etablere nye relasjoner. Motstand mot endring kan betraktes både som en trussel mot det bestående og som en frykt for å miste noe (Sackmann, 1997). Sosial tilhørighet er som tidligere nevnt knyttet til selvbestemmelsesteorien, og er en viktig kilde til ansattes indre motivasjon (Deci og Ryan, 1985).

Frykt for manglende mestring av nye oppgaver

En annen årsak kan relateres til at ansatte er redde for at de ikke lenger betyr noe for bedriften. Dette kan skyldes at de ikke lenger er i besittelse av en kompetanse bedriften har bruk for. Dette kan innebære bekymringer for nedbemanningsprosesser, frykt for ny teknologi eller frykt for ikke å mestre nye oppgaver (Davidson, 2002).

Brudd på «psykologiske kontrakter»

I en organisasjon vil det oppstå sosiale relasjoner mellom mennesker som arbeider sammen. Dette kalles psykologiske kontrakter eller uskrevne forventninger, og det dannes gjerne mellom kolleger og ledere i virksomheten. Disse avtalene representerer uformelle avtaler av følelsesmessig art. Avtalene utvikler seg over tid og vil være et ledd i innlæring av organisasjonskulturen. Uformelle kontrakter kan være oppgaver som forventes utført, og som man ikke skal blande seg inn i. Dette er avtaler som også inkluderer faktorer som sosial

tilhørighet, og de vil dermed påvirke ansattes indre motivasjon, som beskrevet i selvbestemmelsesteorien (Rousseau, 1995).

Manglende endringsberedskap

I motsetning til motstand mot endring er det i forskningen sett på det som kjennetegner positiv oppslutning om en endringsprosess eller «Commitments to change» (Herscovitch og Meyer, 2002). Dette kan defineres som organisasjonens kapasitet for endring. Dette er energi som kan bidra til engasjement for omstillingsprosessen. Det finnes ulike virkemiddel for å oppnå engasjementet i en endringsprosess. Et virkemiddel er å utfordre ansatte til å løse problemer i endringsprosessen. Dette kan gjøres gjennom involvering eller medvirkning (Lewin, 1951). Dette blir av Armenakis, et al. (1993) beskrevet som endringsberedskap eller «readiness for change». Den mest kjente teorien er inndelt i ulike grader av oppslutning, enten som forpliktende, normativ eller som følelsesmessig oppslutning (Herscovitch og Meyer, 2002). Evnen til å skape oppslutning inneholder elementer av begeistring og følelsesmessig engasjement for endringen. De ansatte oppfatter endringen som noe som vil bidra til noe godt både for den enkelte og organisasjonen (Armenakis, et al., 1993).

Typologier for endring

Videre har forskning utført av Mishra og Spreitzer (1998) bidratt til å kartlegge reaksjonsmønsteret til ansatte som deltar i omstillingsprosesser. I undersøkelsen ble ansatte gruppert basert på deres reaksjoner i forbindelse med omstillingsprosesser. Undersøkelsene ble utført i organisasjoner som nedbemanner, og resulterte i fire typologier eller arketyper av ansatte (Mishra og Spreitzer, 1998). For å forklare begrepet *arketype* velger vi å bruke Jacobsen (2012:75) sin definisjon, der «arketype kan beskrives som organisasjonens felles oppfatninger og verdier av et fenomen som gjenspeiler organisasjonenes struktur og system».

De fire arketyper ble deretter delt inn i to hovedgrupper, en passiv og en aktiv gruppe. Den ene gruppen var de som forholdt seg lojalt til endringsprosessen, mens den andre gruppen var de som så på endringen som en trussel. Det som kjennetegnet den passive gruppen, var generelt liten tiltro til at påvirkning var mulig. Denne gruppen hadde også generelt lav tillit til ledelsen. Det ble fremhevet to forhold som ble ansett som bidrag til den konstruktive delen av omstillingsprosessen. Dette var «empowerment», eller påvirkning som er knyttet til å ha kontroll på prosessen og organisering av arbeidet, mens den andre gruppen la vekt på endring til mer interessante oppgaver som en kilde til økt motivasjon (Kongsvik og Amundsen, 2016).

2.2.3 Endringsstrategi E og O

Organisering av omstillingsprosesser eller endring av sosiale system fordrer en god plan og en strategi som er tilpasset omfanget og innholdet i endringen. I tillegg hevder Jacobsen (2012) at valg av ledelsesform vil være av betydning. På tross av at endringsprosesser har få likhetstrekk, vil det likevel være mulig å trekke frem noen fellesnevner. Beer og Nohria (2000) hevder at det finnes to ulike strategier, teori E og teori O. Dette er teorier som kan oppfattes som idealtyper eller arketyper, der teori E er oppgaveorientert fokus, mens en endringsprosess som er drevet av teori O, vil være rettet mot å utvikle ansattes evner og ferdigheter i organisasjonen. I mange «oppskrifter» på endring vil det være elementer fra både teori E og teori O. Årsaken til at de to endringsstrategiene blir fremstilt som polariserte strategier, er at man vil tydeliggjøre at teori E og teori O representerer to ulike endringsparadigmer (Burrell og Morgan, 1979). Dette gjenspeiler hvordan ledere motiverer ansatte i en omstillingsprosess, og hvilke elementer som vektlegges for å opprettholde ansattes indre motivasjon. Vi vil nedenfor kort redegjøre for hva som kjennetegner de ulike ledelsesformene innenfor strategi E og strategi O.

Endringsstrategi E

Endringsstrategi E er basert på en ledelsesform med ovenfra-og-ned-perspektiv. Som leder setter man seg i førersetet i kraft av at man er den som har best oversikt over trusler og muligheter i omgivelsene, samt hvilke reelle behov som finnes for endring (Jacobsen, 2012). Dette er et perspektiv på ledelse der lederen har formell makt og vil være den styrende parten i selve endringsprosessen (Jacobsen, 2012). Dette er en endringsprosess som krever tilstedeværelse og forpliktelse fra ledere, og som bygger på en resultatdrevet strategi. I en strategi-E-drevet endring vil selve målet for endringen være det sentrale (Jacobsen, 2012). I et endringsperspektiv der effektivitet og resultater er høyt prioritert, vil det implisitt ligge en antakelse om at belønning i form av finansielle incentiver er et effektivt virkemiddel for å motivere ansatte til endring (Vroom, 1964). Ulempen med slike typer endringer kan være at ansatte i større grad føler at endringen er påtvunget. Dette øker motstanden mot endring og vanskeliggjør opparbeidelse av engasjement for endringsprosessen. Forskning på «sunne endringsprosesser» utført av Saksvik et al. (2009) viser at mange ledere har mangelfulle kunnskaper knyttet til hvilke psykologiske reaksjoner og hvilke motivasjonsfaktorer som er av betydning i en endringsprosess, og at de dermed ikke legger vekt på riktig valg av motivasjonsstrategi.

Endringsstrategi O

I et strategi-O-drevet endringsperspektiv vil ledere fungere som inspiratorer og støtte for de ansatte. Her vil ansatte oppfordres til å bidra til selve endringsprosessen, i den hensikt å etablere et endringsregime for at ansattes motivasjon opprettholdes også i etterkant av omstillingsprosessen. Her vil ledere bidra til at ansatte får et langsiktig perspektiv på å utvikle og forbedre virksomheten. Som leder med fokus på endringsstrategi O vil motivasjon være et resultat av at ansatte engasjeres i endringsprosessen og blir følelsesmessig knyttet til endringen (Beer og Nohria, 2000).

En viktig faktor for ledere vil være å etablere metoder som gjør at den enkelte selv ønsker og ser behovet for endring. Empiriske studier viser at de som føler engasjement og en affektiv tilknytning til endringen, deltar mer konstruktivt i forbedringsarbeidet. Dette vil igjen påvirke graden av indre motivasjon (Herscovitch og Meyer, 2002). Ledere må derfor bidra til at ansatte får eierskap til prosessen. Ifølge Jakobsens (2012) vil dette være et av suksesskriteriene for en teori-O-drevet endringsprosess. Erichsen et al. (2015) hevder at teori O er knyttet til transformasjonsledelse, beskrevet av Jacobsen (2012). Dette er den typen tilnærming til ledelse som anbefales i en endringsprosess. Transformasjonsledelse er en ledelsesform hvor ledere legger vekt på å utvikle ansattes ferdigheter slik at de blir i stand til å ta ansvar.

2.2.4 Endringsledelse

I en omstillingsprosess vil det være behov for en «stødig skipper, som kan lose skuta trygt gjennom urolig og vanskelig farvann» (Kjøde, 2004). Med dette mener vi at for å skape et godt endringsklima vil det være viktig å tilpasse lederstilen til den typen endring man står overfor (Erichsen, et al., 2015). Det viser seg imidlertid at ledere må ta hensyn til en del elementer eller verktøy som bør være ivaretatt i en endringsprosess. Irgens (2011) peker på at informasjon og medvirkning fra ledelsen og øvrig organisasjon vil være elementer som inngår i en endringsprosess, og som bør inngå i en leders «verktøykasse». Videre vil det å kommunisere et tydelig endringsbudskap til de ansatte i organisasjonen være en viktig del av lederens rolle i en endringsprosess. Endringsbudskapet må inneholde et tydelig behov og en visjon for selve endringen. Med dette mener vi at kommunikasjon og informasjon vil være nøkkelfaktorer i en endringsprosess. Uten god kommunikasjon vil det være vanskelig å skape en felles forståelse for hvorfor og hvordan endringsprosessen skal foregå. Det er derfor av stor

betydning at budskapet blir kommunisert på en slik måte at de ansatte føler seg involvert og godt informert (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Hvordan ansatte opplever at de blir involvert eller får mulighet til å medvirke i en endringsprosess, vil være avhengig av hvordan kommunikasjonen rundt endringen foregår. (Amundsen og Kongsvik, 2016). Ledere må være klar over at endringsprosesser medfører et økt behov for informasjon, og dette må gjenspeiles i valg av kommunikasjonsstrategi. Som leder må man bevisst legge en kommunikasjonsstrategi som resulterer i at ansatte føler seg orientert om situasjonen og dermed reduserer usikkerhet. I en teori-O-drevet endringsprosess vil ledere enten av ideologiske grunner eller som en del av endringsstrategien i større eller mindre grad involvere de ansatte i endringsprosessen (Kongsvik og Amundsen, 2016).

Involvering viser seg også å ha en effekt på hvordan ansatte presterer i en endringsprosess. Forskning viser at ledere som utviser tillit til ansatte ved å delegere oppgaver og bidra til at ansatte får utviklet sine ferdigheter, vil oppleve at de ansatte presterer bedre i sine jobber. Ergo kan man lede de ansatte ved å sørge for et indre motiverende jobbdesign og styrke de psykologiske og sosiale relasjonene mellom medarbeider og ledelse. Dette vil bidra til at ansatte ønsker å gjøre en ekstra innsats, såkalt prososial motivasjon (Kuvaas og Dysvik, 2012).

2.2.4.1 Involvering i endringsprosesser

Amundsen og Kongsvik (2016) peker på deltakelse eller involvering som en viktig faktor i en endringsprosess. I en teori-O-drevet prosess vil det være lederens oppgave å legge vekt på å delegere oppgaver og gi konkrete roller til ansatte i selve endringsprosessen. Dette vil redusere motstanden mot endring og gi en positiv holdning og økt oppslutning til endringsprosessen (Beer og Nohria, 2000). For å forklare hvilke mekanismer som inntreffer, tar vi utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien, der autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet er viktige faktorer. Delegering av arbeidsoppgaver fører til følelsen av autonomi, som vil være en forutsetning for læring. Lederen vil her fungere som en inspirator og oppmuntre de ansatte til å dele erfaringer og kunnskap med resten av organisasjonen (Jacobsen, 2012). Involvering vil kunne bidra til at ansatte får et større engasjement og dermed øker sitt eierskap til prosessen. De ansatte vil dermed få mulighet til å dele sin kunnskap, og dette kan igjen bidra til økt innovasjon (Jacobsen, 2012). Dette er prosesser som støttes av Levin og Klev (2002), som har et grunnleggende syn på at organisasjonsutvikling gjør at organisasjonen øker sin

læringsevne ved at ansatte tvinges til å reflektere over valg av nye løsninger som igjen skaper ny, felles innsikt. Vi kan dermed se på medvirkning som en avgjørende faktor for at ansatte skal innta en positiv holdning til endringsprosessen (Irgens, 2011).

Flere studier viser at det er sammenheng mellom jobbtilfredshet og medvirkning/involvering i en omstillingsprosess (Locke og Schweiger, 1979). Involvering har vist seg å øke trygghetsfølelsen til de ansatte i en tidlig fase, slik at motstand mot endring reduseres. Det vil likevel være en utfordring for ledere å organisere og gjennomføre endringsprosesser slik at ansatte får en reell mulighet til å bidra. Involvering eller medvirkning bør tilrettelegges slik at ansatte kan bidra på det nivået de selv ønsker (Irgens, 2012).

En teori-O-drevet prosess vil ha som utgangspunkt at de ansatte er positive til endring, og at organisasjonen jobber mot et felles mål. Dette medfører at de ansattes motivasjon er oppgaveorientert og basert på gleden eller engasjementet med å få jobbe med spennende og utviklende oppgaver. Dette skal virke som en fremmer av de ansattes indre motivasjon og bidra til at de øker sin endringskompetanse. Hensikten med involvering er å etablere en aksept for den usikkerheten som ligger innebygd i endringsprosessen (Jakobsen, 2012).

2.2.4.2 Kommunikasjonsstrategi i en endringsprosess

Kommunikasjon kommer fra det latinske ordet *communicare*, som betyr å meddele.

Kommunikasjon eller innsalg av et endringsbudskap vil være en viktig del av Lewins «opptiningsfase». Med dette mener vi at informasjon knyttet til endringens omfang og innhold er viktige faktorer og strategiske virkemidler for å redusere ansattes usikkerhet og motstand mot endring (Karp, 2014). En av ledernes utfordringer er å etablere gode kanaler for informasjon. I organisasjoner vil det alltid være uformell informasjon i form av nettverk og ryktespredning. Det er derfor viktig at den formelle informasjonen blir formidlet, slik at den ikke blir overstyrt av den uformelle informasjonen, som kan være en hemmer av omstillingsprosessen (Karp, 2014).

Et budskap kan kommuniseres på flere måter – enten gjennom ord eller gjennom handling. Jacobsen (2012) kaller dette å oversette et endringsbudskap eller endringsideer.

Kommunikasjon av et budskap bør formidles på en slik måte at ansatte kan relatere dette til sin egen hverdag eller noe som er relevant for organisasjonen. Budskapet må være gjenkjennbart for organisasjonen og en naturlig del av ordbruken (Czarniawska og Joergens, 1996). Det er også viktig at budskapet som formidles, er basert på faktaopplysninger, slik at

informasjonen er sannferdig og kan etterprøves (Karp, 2014). Kommunikasjon er et relasjonelt virkemiddel. Hensikten er å bygge tillit mellom ansatte og ledere samtidig som man bidrar til sosial tilhørighet. Tillit og sosial tilhørighet vil virke som fremmere av endringsprosessen. Når ledelsen evner å formidle sitt endringsbudskap på en tydelig og forståelig måte, kan dette bidra til å påvirke ansattes motivasjon og samarbeidsevner. På et overordnet nivå kan kommunikasjon forstås som kollektiv meningsdannelse for hvordan mennesker i organisasjonen oppfatter meningen med aktiviteter i organisasjonen. Det viser seg at det å legge vekt på organisasjonskultur og formidling av verdier har særlig god effekt på endring av ansattes atferd (Weick, 1995). Utover det som er nevnt ovenfor, er en av lederens viktigste oppgaver i en omstilling eller endringsprosess å skape en visjon eller en felles forståelse for dagens situasjon, slik at behovet for endring legitimeres overfor organisasjonen og presenteres for de ansatte på en troverdig måte (Lewis og Siebold, 1998).

2.2.4.3 Tillit og tillitsbaserte prosesser

Endringsprosesser kan påvirke tillitsforholdet mellom ansatte og ledere. Dette skyldes at tillit er basert på en forventning om at ledere vil legge vekt på hva som er bra både for den ansatte og for organisasjonen i en omstillingsfase (Jakobsen, 2012). Årsaken til at tillit svekkes i en omstillingsprosess, kan være at det skapes et trusselbilde overfor de ansatte der ledere utelukkende legger vekt på ytre kontrollfunksjoner for å gjennomføre en omstillingsprosess. Det er også vist gjennom undersøkelser at moral og integritet er egenskaper som ansatte rangerer høyt ved beskrivelse av ledere. Videre viser forskning at det er en sammenheng mellom organisasjonens ytelse og hvor høy grad av tillit de ansatte har til sine ledere (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

2.2.4.4 Opplevelsen av en profesjonell omstillingsprosess

Ledere må håndtere organisatoriske endringer som kan bidra til konflikter i organisasjonen. En kilde til konflikt kan være ansattes opplevelse av om endringsprosessen oppfattes som *profesjonell*. I denne oppgaven vil begrepet *profesjonell* bli definert som evnen til å håndtere omstillingsprosesser slik at de «organisatoriske spillereglene» blir ivaretatt. Hennestad og Revang (2014) peker på at tradisjonelle industriorganisasjoner og offentlige byråkratier i stor grad er styrt av regler og prinsipper. Implisitt er dette en hypotese som sier at ledere i den vestlige verden følger lovene i arbeidslivet. Videre kan vi si at det her ligger en forventning

om at ledere opptrer profesjonelt i sin tilnærming til organisatoriske endringsprosesser. Karp (2014) sier at det i slike prosesser er viktig å forstå hvordan ansatte og ledere påvirker og blir påvirket av endringsprosesser, og peker på viktigheten av at ledere ivaretar etiske og moralske hensyn. I tillegg vil det i omstillingsprosesser foregå et samarbeid med profesjonsorganisasjoner som bidrar til å legge føringer for hva som er mulig og ikke mulig for medlemmene. I en omstillingsprosess kan det dermed oppstå motsetninger mellom profesjonsorganisasjoners verdinormer og enkelte av organisasjonens regler. Dette kan gi grobunn for konflikter (Hennestad og Revang, 2014).

2.2.4.5 Endringsprosess som et riktig strategisk valg

Det å skape et bilde eller en visjon av fremtiden som virker troverdig for de ansatte og organisasjonen, vil være en viktig faktor i en endringsprosess (Jacobsen, 2012). Weick (1995) forklarer dette fenomenet som det å etablere en felles forståelse av at endringen vil generere noe som er bra både for den enkelte i form av å sikre arbeidsplasser, og at endringen bidrar til at virksomheten er bedre rustet til å takle fremtidige utfordringer i form av økt konkurranse. Jobbsikkerhet er en psykologisk faktor som er knyttet til informasjon eller mangel på informasjon, og vil være påvirket av ledelsens tilbakemelding til de ansatte i en omstillingsprosess (Kuvaas og Dysvik, 2012).

2.3 Hypoteser og forskningsmodell

Oppgavens problemstilling lyder:

«Kan valg av endringsstrategi og ledelse bidra til å fremme indre motivasjon under omstillingsprosesser, og er det sammenheng mellom turnoverintensjon og indre motivasjon? Hvilke faktorer kan man som leder påvirke for å bidra til økt indre motivasjon hos ansatte?»

For å belyse de elementene innen motivasjon og endringsledelse som studien legger vekt på, ble det utledet to forskningsspørsmål som ble søkt besvart med utledede hypoteser.

Forskningsspørsmål 1:

Hvordan kan ledere på best mulig måte opprettholde ansattes indre motivasjon i en tid med stadig omstilling og endring?

H 1.1 Det er positiv sammenheng mellom *omstillingsprosesser inspirert av endringsstrategi O* og indre motivasjon

H. 1.2 Det er positiv sammenheng mellom *følelsen av sosial tilhørighet* i en omstillingsprosess og indre motivasjon.

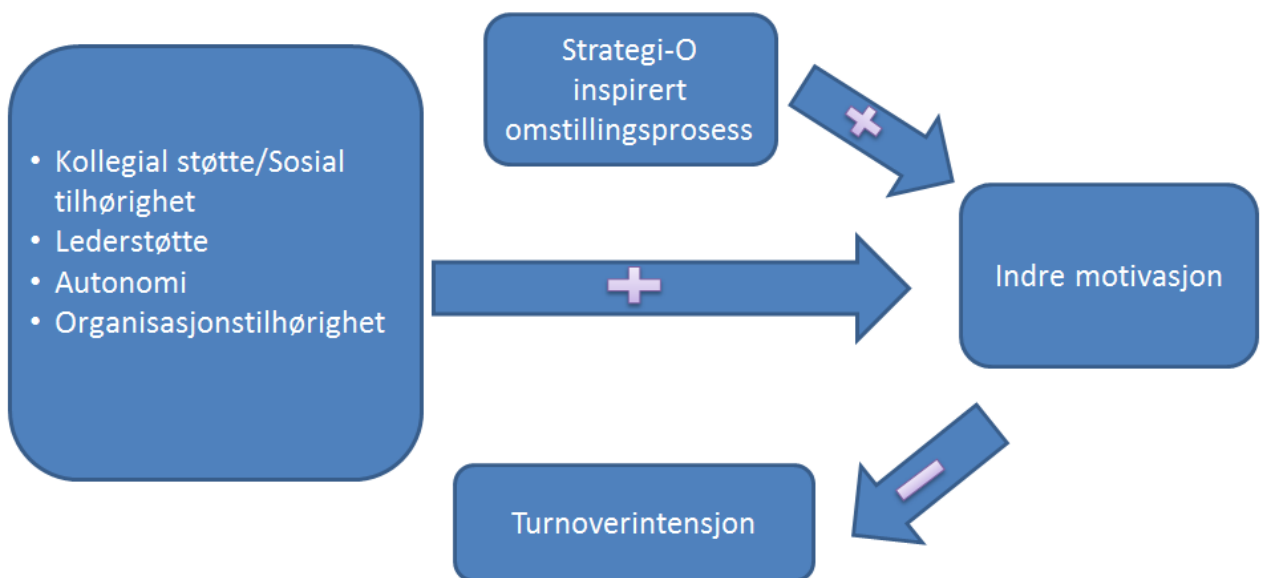
Forskningsspørsmål 2:

Finnes det noen motivasjonsfaktorer man som leder kan påvirke, som kan virke positivt inn på ansattes indre motivasjon og dermed bidra til at ansatte ønsker å bli i sin stilling?

H 2.1: Det er en positiv sammenheng mellom *organisasjonstilhørighet, autonomi, lederstøtte* og *indre motivasjon*

H 2.2 Det er negativ sammenheng mellom *indre motivasjon* og *turnoverintensjon*

Under er oppgavens forskningsmodell illustrert. Den er utarbeidet på bakgrunn av våre fire utledede hypoteser.



Figur 3: Oppgavens forskningsmodell

2.4 Avsluttende kommentarer

Vår problemstilling og våre utledede forskningsspørsmål ser blant annet på hvordan ledere ved hjelp av riktig valg av endringsstrategi kan bidra til at ansatte motiveres til gjentatte omstillinger i løpet av sin arbeidskarriere. Videre søker våre hypoteser å avdekke om det finnes elementer innen indre motivasjon som man i lederrollen kan bidra positivt til. Våre

hypoteser søker blant annet å avdekke faktorer som fremmer indre motivasjon, og sammenheng mellom indre motivasjon og turnoverintensjon. Lykkes man som leder, blant annet gjennom god endringsledelse og ved å bidra positivt til ansattes indre motivasjon, kan man ifølge teorien og empirien som er beskrevet i 2.1.7, bidra til redusert turnoverintensjon. Dette er én av flere positive fordeler med å ha indre motiverte ansatte. De faktorene som i vårt teorikapittel har vist seg å fremme indre motivasjon hos ansatte, vil drøftes nærmere i diskusjonskapittelet. Omstilling og endring kan ha positive utfall for organisasjonen i form av mulighet for kreative prosesser og nyteknung (Johannessen og Olsen, 2013). At ansatte er endringsvillige, er svært viktig for vellykkede omstillingsprosesser. Det viser seg at organisasjoner som lykkes med omstilling, ofte har etablert en kultur for å jobbe systematisk med endringsprosesser. Dette gjør at de over tid lykkes med å gjennomføre større omstillingsprosesser. Med dagens endringstakt vil behovet for endring og fleksibilitet melde seg i de aller fleste organisasjoner. Det er få virksomheter som ikke vil påvirkes av omgivelsene eller tvinges til å gjennomføre interne endringer av strukturell eller organisasjonskulturell art (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

3. Metode

Dette kapitlet er viet til oppgavens forskningsmetode. Først vil vi se nærmere på hva metode er, og de sentrale begrepene innenfor forskningsdesign. Vi vil deretter argumentere for og begrunne vårt valg av metode og ta leseren gjennom vår prosess for datainnsamling. Videre vil vi gjennomgå utvalgsprosessen og redegjøre for iverksettelsesprosessen. Vi avslutter kapitlet med å ta for oss dataenes reliabilitet og validitet, og ser på de forskningsetiske vurderingene som er gjort.

3.1 Hva er metode?

Metode kan forstås som en rettesnor for hvordan vi går til verks når vi innhenter, analyserer og tolker data eller empiri. Bruk av en satt metode redegjør for valgene som tas samtidig som vårt metodevalg sier noe om hvordan oppgavens mål eller konklusjon har fremkommet. Ifølge Johannessen et al. (2011:33) handler metodelære om «hvordan gå frem når vi ønsker å se nærmere på om våre antakelser stemmer overens med virkeligheten». Korrekt bruk av vitenskapelig metode gjør det enklere for andre forskere å repetere undersøkelsene og få tilnærmet det samme resultat, dersom grunnlaget er det samme. Dette er et viktig premiss ved kvantitativ metode.

Undersøkelsesprosessen består av et sett relativt klare faser og valgene som tas i de ulike fasene vil få konsekvenser for undersøkelsens gyldighet og troverdighet (Jacobsen, 2010). De innledende fasene av undersøkelsesprosessen er de samme uavhengig om en velger å benytte seg av kvantitativ eller kvalitativ metode for datainnsamling. Ifølge Johannessen et al. (2011) er problemstillingen helt sentral, da det nettopp er undersøkelsens problemstilling som styrer den metodiske tilnærmingen og avgjør forskningsprosjektets suksess ettersom problemstillingen stiller de spørsmål undersøkelsen søker å gi svar på. For å kunne besvare problemstillingen på en måte som følger vitenskapelige krav må undersøkelsen utarbeides på en bestemt måte. Fremfor alt må man ta stilling til hva det skal forskes på, hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen bør gjennomføres for best mulig å oppfylle sin hensikt. Denne fasen omtales som forskningsdesign og fasen innebærer alle de elementer som er tilknyttet undersøkelsen. I denne fasen må vi som forskere ta stilling til om det er såkalte myke eller harde data vi skal samle inn, hvilken tidsramme man må forholde seg til, hvor stort utvalget bør være og ikke minst hvem utvalget skal inkludere.

Når vi snakker om metode er skillet mellom harde og myke data et sentralt element ettersom de to variantene krever ulik tilnærming. Den kvantitative tilnærmingen kan sies å være basert på å hente inn såkalte harde data, man teller opp fenomener for så å benytte seg av statistiske analyser for å omdanne dataen til tolkbare enheter. Kvantitativ metode søker med andre ord helt eller delvis å beskrive et fenomen basert på innsamling og registrering av numerisk data, ofte ved hjelp av spørreskjema (Johannessen et al., 2011). Kvalitative metoder derimot bygger på teorier om læren om fortolkning, såkalt hermeneutikk og fenomenologi, også kalt menneskelig erfaring. Dette betegnes som myke data. Innsamling av data ved kvalitativ metode foretas oftest ved hjelp av intervjuer, observasjon og gruppesamtaler (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2011). Metode dreier seg altså om hvordan vi skal gå frem for å fremskaffe informasjon om den sosiale virkeligheten og hvordan vi bør analysere informasjonen slik at den forteller oss noe om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen et al., 2011).

3.2 *Forskningsdesign*

Forskningsdesign kan sies å være alt som inngår i planen for hvordan vi skal gjennomføre undersøkelsen. Prosessen tar for seg alt fra utforming av problemstilling til hvordan man best gjennomfører undersøkelser i praksis. I det følgende vil vi gå igjennom de mest sentrale elementene i denne prosessen

3.2.1 *Ekstensivt design*

Det første vi må ta stilling til i valg av forskningsdesign er om det er mest hensiktsmessig å velge intensivt eller ekstensivt design. Når man velger intensivt design studeres et mindre antall enheter ettersom målet oftest er å gå i dybden av fenomenet. Bruk av intensivt design passer godt dersom man ønsker å få frem så mange nyanser og detaljer som mulig, ofte med de individuelle variasjoner man finner i søken på å forstå et fenomen. På den andre siden finner man det som betegnes som ekstensivt design, ekstensivt henviser her til det å ha et breddefokus. Ved bruk av ekstensivt design samles det inn data om mange undersøkelsesenheter. Det ekstensive designet kalles også utvalgsundersøkelser fordi man benytter store utvalg av enheter.

Det må bemerkes at jo større utvalget blir, desto mer generell blir studien. Med generell menes her to ting; for det første vil individuelle forskjeller og nyanser forsvinne ettersom det

fokuseres på få variabler hvor det kun er fellesnevnerne, altså det generelle, som trekkes frem. For det andre vil ekstensive design kunne bidra til å gi oppgaven større statistisk generaliseringskraft. Generaliseringskraft henviser til at de funn som oppdages blant mange enheter, med større sikkerhet kan overføres til andre (Jacobsen, 2010).

I noen tilfeller vil man kunne gå for det «ideelle» eller komplementære forskningsopplegget, noe som innebærer *både* mange variabler og mange enheter. Dette er dog en tid- og kostnadskreven måte å drive forskning på. Det ideelle forskningsopplegget krever god tid til datainnsamling og til analysearbeid ettersom man sitter igjen med store kvanta av detaljert og nyansert data. Oftest er det nettopp mangel på ressurser i form av tid eller penger som står i veien for et «ideelt» forskningsopplegg. Det er kompleksiteten i problemstillingen som avgjør det antall av variabler som bør analyseres, og som gir føringer for om man bør velge et intensivt eller ekstensivt forskningsdesign.

Som nevnt vil mange av oss måtte regne med at utdannings- og karrierevalg må tas flere ganger gjennom livsløpet ettersom omstilling for mange virksomheter i dag er en kontinuerlig prosess. Av denne grunn er det helt essensielt at man som leder evner å sikre og stimulere ansattes motivasjon på en slik måte at ønsket om å gi et positivt bidrag til virksomhetens måloppnåelse kommer fra de ansatte selv. Hvis omstillingsprosesser ikke ivaretas på skikkelig måte kan dette få alvorlige konsekvenser for organisasjonen. I kjølvannet av omstillingsprosesser finner man nemlig ofte høyere frivillig turnover og umotiverte medarbeidere, ofte med svekket tillit til ledelsen (Trevor og Nyberg 2008). Vi har i teoridelen belyst verdien av indre motiverte ansatte. For organisasjoner som omstiller bør krav til endringsledelse som ivaretar indre motivasjon ansees som en hygienefaktor. Tidligere forskning viser organisasjoner som har indre motiverte ansatte opplever et positivt bidrag i forhold til økonomisk vekst og lavere turnoverintensjon (Kuvaas, 2008; Meyer et al. 2002; Morgeson et al. 2007).

Med dette som bakteppe har vi formulert følgende problemstilling;

«Kan valg av endringsstrategi og ledelse bidra til å fremme indre motivasjon under omstillingsprosesser, og er det sammenheng mellom turnoverintensjon og indre motivasjon? Hvilke faktorer kan man som leder påvirke som vil kunne bidra til økt indre motivasjon hos ansatte?»

Problemstillingen søkes å besvares med følgende to forskningsspørsmål;

1. Hvordan kan ledere på best mulig måte opprettholde ansattes indre motivasjon i en tid med stadig omstilling og endring?
2. Er det motivasjonsfaktorer man som leder kan påvirke som vil kunne virke positivt inn på ansattes indre motivasjon og bidra til at ansatte ønsker å bli i sin stilling?

Hypoteser utledet av forskningsspørsmål 1;

H 1.1 Det er positiv sammenheng mellom *omstillingsprosesser inspirert av endringsstrategi O og indre motivasjon.*

H. 1.2 Det er positiv sammenheng mellom *følelsen av sosial tilhørighet* i en omstillingsprosess og *indre motivasjon.*

Hypoteser utledet av forskningsspørsmål 2

H 2.1 Det er en positiv sammenheng mellom *organisasjonstilhørighet, autonomi, lederstøtte og indre motivasjon*

H 2.2 Det er negativ sammenheng mellom *indre motivasjon og turnoverintensjon*

Formålet med studien er å komme med noen anbefalinger for hvordan ledere i størst mulig grad kan opprettholde og stimulere indre motivasjon hos ansatte i organisasjoner under omstilling. Vi ønsker å se om vi kan finne motivasjonsfaktorer ledere bør søke å påvirke for å unngå høy turnoverintensjon hos ansatte som arbeider under overnevnte forhold.

Undersøkelsens hensikt er altså å se på sammenhenger mellom variabler i et predefinert spørsmålsett. Vårt formål er å få en så tydelig beskrivelse av omfanget av fenomenet som mulig og hvordan fenomenet opptrer på tvers av ulike kontekster ved hjelp av hypotesetesting. Ifølge Jacobsen (2010) er ekstensive design spesielt godt egnet i de tilfeller hvor man ønsker å synliggjøre forskjeller og likheter mellom ulike enheter og kartlegge sammenhenger mellom ulike forhold. Med dette som bakteppe falt valget på å benytte ekstensivt forskningsdesign for vår oppgave.

3.3 *Kvantitativ og kvalitativ metode*

Etter at valget om bruk av ekstensivt forskningsdesign er tatt må det tas stilling til om datainnsamlingen skal skje kvalitativt eller kvantitativt. Kvantitativ metodologi underbygges på samme måte som kvalitativ metodologi, av ontologiske og epistemologiske tilnærminger (Kleven, 2011). Denne tilnærmingen forfekter formelle, strukturerte og standardiserte metoder som kan hjelpe til å underbygge den vitenskapelige og etiske troverdigheten (Befring, 2010). Undersøkelser med ekstensive design passer ifølge Jacobsen (2010) godt sammen med en kvantitativ tilnærming. I vårt tilfelle vil dette bety at innsamlingsprosessen forenkles ved at denne typen tilnærming kvantifiserer data, som igjen muliggjør statistiske analyser.

Innsamlingsprosessen forenkles, ettersom vi ved bruk av denne typen tilnærming kvantifiserer data, noe som igjen muliggjør statistiske analyser.

Kvantitative data, såkalte harde data, er lite fleksible og innehar høy grad av strukturering. Kvantitativ metode er således ofte brukt når man ønsker å kartlegge omfanget av noe og når målet er å se hvordan ulike variabler korrelerer. Videre er kvantitativ metode forbundet med årsaksforklaringer. Kvantitativ metode har liten teoretisk generaliseringskraft, men desto større statistisk generaliseringskraft. Vi ønsker å undersøke hva som ligger bak menneskelige handlinger. Ifølge Johannessen et al. (2011) er bruk av kvantitativ metode godt egnet til nettopp dette.

Kvalitativ metode på sin side fungerer godt med intensive design. Bruk av kvalitativ forskningsmetode bringer en tettere innpå forskningsobjektet enn kvantitativ forskningsmetode. Det kvalitative fokuset er å fremskaffe mer nyansert og detaljert informasjon, man søker selve meningsinnholdet samt håper å se mønstre. Kvalitative data kalles som tidligere nevnt myke data og er mer åpen for fortolkning. Kvalitativ tilnærming egner seg derfor best når dataen består av lyd, tekst eller bilde. Innsamlingsmetoder for kvalitative data er ofte observasjon, ulike former for intervju eller gruppesamtaler. Datainnsamling med en kvantitativ tilnærming derimot skjer ofte ved hjelp av ulike former for spørreundersøkelser.

Det finnes positive og negative trekk ved de ulike metodetilnærmingene, og ofte vil en kombinasjon av de to metodene være ideelt, noe vi var inne på tidligere. Dette betegnes da som metodetriangulering, en kombinasjon som ville latt oss se fenomenet vi undersøker fra flere perspektiver og sammenlignet resultatet ved forskjellige tilnærminger. Samsvarer

verdiene på tvers av tilnærming styrkes naturlig nok forsikringsverdien (Johannesen et al. 2011). I vår oppgave har vi valgt å inkludere elementer fra kvalitativ metode. Som et ledd i forberedelsene for vår kvantitative datainnsamling utførte vi en liten kvalitativ pilotstudie. Vi gjennomførte tre intervjuer med respondenter som hadde erfaring med fenomenet som skulle studeres. Intervjuguiden vi hadde utviklet ble brukt som basis for samtalene, se vedlegg A. Intervjuguiden besto i hovedsak av spørsmål inspirert av indikatorer for indre motivasjon og turnoverintensjon tidligere benyttet av Kuvaas og Dysvik (2012) i deres validerte HR-målinger. Intervjuguiden ble brukt som underlag for å kvalitetssikre at vi stilte forståelige og nyttige spørsmål i vår søken etter å avdekke fenomenet vi studerer (Kuvaas og Dysvik, 2012). Intervju kan ta flere former. I denne oppgaven tar vi kun for oss de variantene vi har benyttet som underlag for vår studie. Den første intervjuformen vi omtaler er det som kalles et *strukturert* intervju. Denne intervjuformen er neste å betrakte som en muntlig versjon av spørreskjemaet. Her er alle spørsmål forhåndsbestemt, det samme er rekkefølgen og måten de formuleres på. Noen ganger kan intervjuobjektet oppleve å få forelagt svaralternativer de må ta stilling til i forkant. Andre ganger kan svaralternativene tjene som en guide for intervjueren, for å avdekke om svaret avgitt krever presisering eller ikke. Det finnes fordeler og ulemper med alle intervjuformer. Likheten med spørreskjema gjør at et strukturert intervju i stor grad vil gi de av de samme svarene som en selvadministrerende spørreundersøkelse ville avdekket. Samtidig er det fordelaktig at misforståelser kan avklares i en intervjusituasjon og man unngår rask avkrysning av et skjema uten at det ligger avveining bak (Kleven, 2011).

I vår kvalitative pilotstudie valgte vi å benytte oss av en kombinasjon av det overnevnte strukturerte intervjuet og av det som refereres til som et semistrukturert eller mer fleksibelt intervju. Vi hadde ønsket å avklare om det fantes mangler ved vårt utviklede spørreskjema og benyttet naturlig nok spørsmål herfra som basis, samtidig ønsket vi mer fleksibilitet enn det en strukturert intervjuform tillater. Med semistrukturert menes altså at man har en klar formening om hva man ønsker å få ut av intervjuet uten å låse seg til å følge et predefinert sett med spørsmål. En fordel med å ta inn elementer fra denne typen av intervju er at den gav rom for presisering og oppfølgingsspørsmål der vi har hatt behovet for dette. Dette gjorde det mulig å komme dypere inn i problematikken samtidig som den mer uformelle formen denne typen av intervju representerer kan være fordelaktig når det kommer til intervjuobjektets åpenhet (Kleven, 2011). Evalueringen avdekket hvor vi stilte de riktige spørsmålene, men også hvor det var behov for å omformulere spørsmålsstillingen. Pilotstudien foretatt for pre-testing og kvalitetssikring av spørsmål. Spørreundersøkelsen ble deretter optimalisert på bakgrunn av tilbakemeldingene vi fikk fra pilotgruppen. Å benytte en kvalitativ pilotstudie for å

kvalitetssikre eget spørreskjema bidrar til å øke validiteten av undersøkelsen. Ved å gjennomføre pilotundersøkelsen fikk vi anledning til å avdekke om noen av spørsmålene på spørreskjemaet var uklare. Vi ser nærmere på bruk av spørreundersøkelse som innsamlingsverktøy for primærdata senere i oppgaven.

Andre kvalitative element inkludert i vår undersøkelse er at vi la inn et åpent felt for utfyllende kommentarer i spørreskjemaet. Å inkludere et tekstfelt for egne kommentarer bidrar til å gi undersøkelsen et kvalitativt avtrykk. Det å benytte kvalitative og kvantitative teknikker parallelt på kan ifølge Johannessen et al. (2010) bidra til at de kvalitative dataene belyser de numeriske resultatene, mens de numeriske resultatene kan si noe om utbredelsene av funnene i den kvalitative delen av undersøkelsen.

3.4 Undersøkelsens tidsperspektiv

Johannessen et al. (2011) påpeker at tidsdimensjonen er sentral hva gjelder gjennomføringen av undersøkelser. Undersøkelser kan gjennomføres over lange perioder, de betegnes da som longitudinelle undersøkelser. Denne typen av undersøkelser egner seg i de tilfeller hvor man er interessert i et fenomens utvikling over tid. Data samles da inn på mer enn ett tidspunkt. Det finnes flere typer av longitudinelle undersøkelser; tidsreiseundersøkelser, panelstudier og kohortundersøkelser. Felles for dem alle er at de ser på endring over tid og da selvfølgelig også fordrer at man som forsker har mulighet til å innhente data over et lengere tidsrom enn hva vår masteroppgave tillater. Grunnet begrensede tidsressurser har vi for denne oppgaven benyttet oss av en enkeltstående tverrsnittsundersøkelse. Vår undersøkelse har altså et tverrsnittsdesign. Tverrsnittsdesign eller korrelasjonelle design som de også kalles, innebærer at vi studerer virkeligheten kun på et gitt tidspunkt. Hensikten er å vise hvilke fenomen som korrelerer innenfor det gitte tidsrommet (Jacobsen, 2010). Vi ønsker å understreke at tverrsnittsundersøkelser ifølge Johannessen et al. (2011) kun tillater et øyeblikksbilde av fenomenet som studeres. Et element man derfor bør merke seg ved bruk av tverrsnittsundersøkelser er at konklusjoner som omhandler utvikling over tid må trekkes med forsiktighet. Som instrument for datainnsamling falt valget på å benytte spørreundersøkelse med lukkede svaralternativ, et valg som begrunnes i avsnitt 3.6.

3.5 Kvantitativ metode

Det er flere faktorer som dekreterer om man bør benytte seg av en kvantitativ eller kvalitativ tilnærming. Dersom man har kunnskap om fenomenet som undersøkes og det eksisterer en teoretisk plattform, bør datainnsamlingen ifølge Jacobsen (2010) bestå av kvantitative data. Et annet viktig argument for valg av en kvantitativ tilnærming er at problemstillingen kan betegnes som hva Jacobsen (2010) kaller relativt *klar*. Jacobsen (2010) hevder at en *klar* problemstilling kan oppstå der det finnes et eksisterende teoretisk rammeverk og hvor man i forskerrollen søker å nyansere fenomener som allerede er godt forstått. Som teorikapittelet underbygger er temaene vi har valgt å fokusere på i oppgaven som jobbkarakteristika-modellen, selvbestemmelsesteori, motivasjonsteori, organisasjonstilhørighet, endringsstrategi og turnoverintensjon alle godt forankret i eksisterende empiri. Et dypdykk inn i vårt teoretiske landskap har bidratt til innsikt i de variabler vi anså som best egnet til å besvare våre forskningsspørsmål.

Historisk sett har kvalitative metoder blitt assosiert med induktiv, hypotesedannende forskning, mens kvantitative metoder ofte brukes om deduktiv, hypotesetestende forskning. Det at vi har valgt å utarbeide hypoteser som kan testes statistisk for å kunne studere motivasjonsfaktorer relatert til indre motivasjon mer inngående er derfor en annen faktor som forfekter bruk av kvantitativ metode. Våre hypoteser ble fremlagt i avsnitt 3.2.1. Vårt deduktive design søker altså å ta oss fra eksisterende teori til empiri. Det er et hypotesetestende opplegg som søker å bekrefte eller avkrefte antakelser på områder hvor det finnes mye forhåndskunnskap (Kleven, 2011). Vårt ønske var at undersøkelsen skulle avdekke omfanget/hyppigheten av et fenomen, heller enn å studere innholdet i fenomenet. Fremfor å gå i dybden av forståelsen av meningsinnholdet fenomenet representerer for enkeltindividet ønsket vi altså å kunne foreta substansielle generaliseringer. Ovenstående argumentasjon underbygger at en kvantitativ tilnærming var best egnet for vår oppgave.

Vi har nå fremsatt våre argumenter for valg av en kvantitativ tilnærming. Som forskere må vi likevel være klar over styrkene og svakhetene vårt metodevalg representerer. En styrke kvantitativ data representerer er at den er oversiktlig og godt egnet til å sammenligne og analysere store mengder av data. Det er også enklere å sammenligne egne funn med tallmateriale fra andre forskere. Videre forenkles analysen av tallmaterialet ved at vi kan benytte statistiske programmer. Vi har valgt å benytte statistikkprogrammet SPSS som analyseverktøy. Til tross for store mengder innsamlet data lar SPSS oss utarbeide analyser og måle fordelinger i prosent eller antall på en enkel måte. Programmet gir oss også muligheten

til å finne normalfordelingen av respondentenes svar, finne påstander som dekker samme begrep, finne korrelasjoner og analysere undersøkelsens validitet og reliabilitet. Analysene foretatt i SPSS redegjøres for i kapittel 4.

En annen styrke ved bruk av kvantitativ metode er at man ved bruk av relativt lite ressurser kan nå ut til et stort antall respondenter. For vår oppgave benyttet vi spørreundersøkelse som datainnsamlingsverktøy. Spørreundersøkelsen ble sendt ut elektronisk og bidro til at vi i løpet av fire uker samlet inn data fra 272 respondenter. Å fremskaffe dybdeinformasjon fra tilsvarende antall respondenter med våre tilgjengelige ressurser ville vært umulig. Se avsnitt 3.6 for nærmere beskrivelse fremgangsmåte for datainnsamling.

Funn fremskaffet ved bruk av kvantitativ metode gjør det også enklere å foreta generaliseringer i større grad enn kvalitativ metode. Vi er dog klar over at dette ikke gjelder våre funn ettersom vi benytter et såkalt «ikke sannsynlighetsutvalg», noe vi går nærmere inn på betydningen av senere i oppgaven.

Noe vi anser som en styrke med kvantitativ metode og som underbygger undersøkelsens troverdighet er forskerens avstand til undersøkelsesenheter ettersom kvantitativ metode søker å «objektivere» prosessene. Ved å benytte spørreundersøkelse som verktøy for datainnsamling har vi som forskere ingen personlig kontakt med respondentene. Dette bidrar til å styrke forskerrollens objektivitet og uavhengighet (Jacobsen, 2010; Kleven, 2011). Når vi samler inn kvantitative data ved hjelp av spørreskjema må vi standardisere og forenkle ettersom vi ønsker å samle inn mange svar. Svakheten med å tilegne seg kunnskap på denne måten er at vi ikke får vite noe om bakgrunnen for svarene. Således representerer avstanden til respondentene både en styrke og en svakhet ved kvantitativ metode.

Jacobsen (2010:36) skriver: «Den deduktive metodens svakhet ligger i faren for at vi i større grad får svar på hvordan den undersøkte oppfatter forskerens fortolkning av virkeligheten, ikke på hvordan den undersøkte selv fortolker virkeligheten». Undersøkelseeffekter oppstår når enhetene som deltar i en undersøkelse opptrer på andre måter enn de ellers ville ha gjort. For kvantitative studier kan dette medføre at konklusjonen sier mer om de som har utformet spørsmålene enn respondentene. Dette setter rammene for hvor stor betydning det har at spørsmålene utformes på en forståelig måte og at de oppfattes som relevante.

Det er svært viktig at respondentene oppfatter spørsmålsformuleringene våre slik de er tenkt og at rekkefølgen på spørsmålene er optimal slik at den ikke påvirker svarene. Relevansen må sikres før undersøkelsen igangsettes. For vår oppgave sikret vi relevansen gjennom vår

kvalitative pilotstudie omtalt tidligere i oppgaven. Utover dette presiserte vi i innledningen av spørreskjemaet at studien dreide seg om motivasjon og arbeid i bedrifter som omstiller. I ytterste konsekvens kan det at spørsmålene og svaralternativene ikke oppfattes som relevante medføre at det vi ønsker å undersøke ikke måles riktig og at svarene kun speiler selve undersøkelsen. Det har vært mye diskusjon rundt dette med forskningseffekter. Konklusjonen er at alle typer opplegg påvirker resultatet av det som studeres. Tiltaket for å redusere disse effektene, uavhengig av metodisk tilnærming, er å ha et reflektert forhold til hvordan valg av opplegg kan ha påvirket fenomenet som studeres (Jacobsen, 2010). Som forskere må vi klare å holde en kritisk avstand til fenomenet som studeres og inneha en objektiv og analytisk holdning.

3.6 Fremgangsmåte for datainnsamling

Datainnsamlingen har i denne oppgaven blitt gjort ved bruk av et anonymt selvadministrerende skjema opprettet Questback, se vedlegg B. Det finnes flere gode grunner til at bruk av pre-kodede skjema, altså spørreskjema, hvor svaralternativene er oppgitt på forhånd. Spørreskjema benyttes i utstrakt grad for innsamling av kvantitativ data. Ifølge Johannessen et al. (2011) trekkes nedenstående frem som de viktigste fordelene ved bruk av spørreskjema med lukkede svaralternativ:

- Faste spørsmål og svaralternativer gir en standardisering der man kan studere likheter og variasjoner i måten respondentene svarer på.
- Standardiseringen gir anledning til å generalisere resultater fra utvalg til utvalg.
- Man kan samle inn data fra mange personer på relativt kort tid
- Ved hjelp av statistiske analyser kan man undersøke sammenhenger mellom fenomener.

Når man velger å benytte kvantitativ metode finnes det noen forhold som er viktig å merke seg. Til tross for at spørreskjemaet er prekodet vil alltid spørsmålene være åpne for ulik fortolkning av respondentene som fyller ut skjemaet Det er blant annet viktig at man ikke oppfatter funn som den objektive sannheten ettersom de presenteres i tallform.

Vårt spørreskjema hadde som nevnt en innledende del som beskrev formålet med undersøkelsen, hvem som hadde initiert den og hvor anonymisering av respondentene ble vektlagt. Selve spørreundersøkelsen er godkjent av personvernombudet ved Norsk senter for forskningsdata (NSD) i henhold til personvernloven, vedlegg D. I de tilfellene hvor vi sendte

ut link til spørreundersøkelsen per e-post beskrev vi formålet og vektla at undersøkelsen var anonym også i selve e-posten. Vi informerte videre om estimert tidsbruk 5.min, noe vi fastslo ved å forhåndsteste skjemaet i forhold til tidsbruk.

3.6.1 Utforming av spørreskjema

Spørreskjemaet består i hovedsak av spørsmål adoptert fra tidligere undersøkelser, utover dette har vi inkludert spørsmål basert på relevant teori og forskning på området. Fordelen med å gjenbruke spørsmål er at disse er ferdig operasjonaliserte og testet. Vår undersøkelse benytter i hovedsak indikatorer som tidligere har vært brukt av Kuvaas og Dysvik. Påstandene ble utformet på en slik måte at de skulle kunne besvare forskningsspørsmålene på best mulig måte. Ifølge Johannessen et al. (2011) gir gjenbruk av indikatorer/påstander fra andre spørreskjema den fordelen at man kan sammenligne egenervvede resultatene resultater fra tilsvarende undersøkelser utført av andre. Det ligger ofte grundig testing bak spørsmål som har vært brukt i tidligere forskning. Med dette menes at de har vært gjenstand for validitet og reliabilitetstester og derfor innehar gode måleteoretiske egenskaper. Gjenbruk av påstander bidrar i så måte til å styrke den interne validiteten. Johannessen et al. (2011) går langt i å anbefale gjenbruk av spørsmål fra grundig gjennomarbeidede skjema ettersom disse er forankret i kvalitetssikret forskning. Videre ble spørreskjemaet kvalitetssikret i samarbeid med veileder i forkant av datainnsamlingsprosessen.

Utover gjenbruk av spørsmålssettet fra Kuvaas og Dysvik valgte vi å inkludere egenutviklede påstander inspirert av blant annet sosiale motivasjonsteorier. Sosiale motivasjonsteorier vektlegger den ansattes forhold til sine kollegaer som kilde til motivering eller demotivering (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Årsaken er at vi ønsket å se om det fantes positive sammenhenger mellom det å føle sosial tilhørighet eller hva vi også referer til som kollegial støtte og indre motivasjon slik tidligere forskning har antydnet (Jelstad, 2007; Deci og Ryan, 2004).

Videre inkluderte vi spørsmål om opplevd omstilling med teoretisk forankring i læren om Endringsstrategi O. Som beskrevet i teorikapittelet er utvikling og læring målet for denne strategien. Ved hjelp av utvikling og læring skal økonomisk lønnsomhet for virksomheten oppnås. Dette refereres også til som en bottom-up-prosess. Innholdsmessig har denne strategien fokus på mennesket i organisasjonen. De ansattes motivasjon er den indre

drivkraften. Man søker altså å plante et ønske om endring i hver enkelt ansatt slik at de selv er med på å drive igjennom endringsprosessen (Jacobsen, 2012).

Indre motivasjon viser ifølge Deci og Ryan, 1989 (referert i Kuvaas og Dysvik, 2008) til adferd som baserer seg på indre belønning. Den ansatte føler tilfredshet, interesse, glede eller mening tilknyttet sine arbeidsoppgaver. Kilden til motivasjon ligger altså ikke i hva en ansatt mottar for å utføre oppgaven, men heller hva det å utføre oppgaven i seg selv gir av mening for den ansatte.

Spørreskjemaet som ble benyttet består av seks temaer med 30 påstander tilknyttet ulike tema. Respondentene ble bedt om å vurdere forskjellige utsagn/påstander om hvordan man opplever ulike forhold på jobben som påvirker indre motivasjon samt spørsmål som går på opplevelse av omstillingsprosessen.

Skaleringen på spørsmålene er basert på den standardiserte Likert-skalaen fra 1-5 der helt uenig er 1 og helt enig er 5. Svaralternativene er de samme uavhengig av påstanden som besvares, noe som forenkler analysedelen og gjør det lettere å sammenligne svaralternativer. Påstandene vi brukte var tilknyttet hver variabel som ble kodet i SPSS. Vi la også inn et åpent felt for respondentenes egne kommentarer og refleksjoner i skjemaet som beskrevet tidligere i oppgaven.

Johannessen et al. (2011) viser til flere fordeler ved bruk av skalaer med flere verdier;

- Respondenten får mulighet til å nyansere ved å velge det området på skalaen som best gjenspeiler ens oppfatning.
- Inkluderes fem verdier eller mer, tillates mer omfattende og avanserte statistiske analyser enn ved bruk av færre verdier.

Det er ulike oppfatninger om man bør inkludere en såkalt nøytral kategori, *verken enig eller uenig*. Kritikerne hevder noen respondenter kan helle mot å svare det nøytrale alternative dersom de gis denne muligheten. Ifølge Johannessen et al. (2011) klumper vanligvis ikke respondentenes svar seg sammen i den nøytrale kategorien og om dette skjer er det som regel valide årsaker til dette, respondentene *er* faktisk av en nøytral oppfatning. Om man utelater en nøytral kategori tvinger man respondenter til å ta stilling til en påstand man faktisk ikke har gjort seg opp en mening om. Krossnik og Presser (2010) hevder skalaer med nøytrale midtpunkt gir bedre reliabilitet og validitet. Vi har valgt å benytte en nøytral kategori i vår undersøkelse.

Utover de 30 påstandene som respondenten måtte ta stilling til, inkluderte vi 8 bakgrunnsvariabler også kalt kontrollvariabler som en avsluttende del av spørreskjemaet. Disse inkluderte kjønn, alder, typen av rolle i bedriften, antall år i bedriften, om man er ansatt i privat eller offentlig sektor og nivå av utdanning. Til slutt bad vi respondenten bekrefte eller avkrefte om han eller hun hadde blitt berørt av omstilling eller nedbemanning i løpet av de siste 3 årene. Sistnevnte spørsmål ble inkludert for å sikre at dataen som ble brukt i analysen stammet fra respondenter med relativt fersk kjennskap til fenomenet.

Bruk av spørreundersøkelse med lukkede svaralternativer avdekker holdningene respondentene har til fenomenet og fremgangsmåten gjør det også mulig å få frem intensiteten i holdningene hos respondentene (Jacobsen, 2010). Vi unnlot å sette opp spørsmålene kronologisk rangert etter ulike deltema eller bruke overskrifter som kategoriserte påstandene i selve spørreskjemaet. Grunnen til dette var at vi ikke ønsket ikke å avdekke at vi i analysedelen ønsket å se spesifikt på indre motivasjon. Uttrykket *indre motivasjon* ikke er nødvendigvis godt forankret hos alle respondentene og vi ønsket å unngå unødvendig støy ved at respondenten ble forutinntatt slik at fokuset på å besvare enkeltpåstanden ble forringet.

3.7 Variabelbeskrivelse

Målet med denne oppgaven har vært å se nærmere på hvordan ledere kan bidra til å opprettholde og fremme ansattes indre motivasjon, spesielt med fokus på organisasjonen i omstilling. Valget av en kvantitativ tilnærming tilsa at vi ønsket å standardisere datainnsamlingen og analysere mange enheter sammen. Enhetene har blitt tvunget inn i forhåndsdefinerte kategorier og båser, noe som både er en styrke og en svakhet ved kvantitativ metode (Jacobsen, 2015).

Ifølge Jacobsen (2010) må man gjennom en prosess som kalles operasjonalisering når man skal måle abstrakte, kvalitative, begreper som indre motivasjon, organisasjonstilhørighet og turnoverintensjon. Begrepene må gjøres målbare. Etersom vi ikke kan måle begrepene direkte må man nøye seg med å finne frem konkrete indikasjoner ved begrepene. På denne måten kan de måles indirekte.

Ifølge Kuvaas og Dysvik (2008) kan man ved undersøkelser velge å måle indikatorer som er viktige på tvers av organisasjoner. Disse indikatorene sier ikke nødvendigvis noe om den direkte effekten på organisatoriske resultater, men kan vise seg å være positivt relatert til

forhold en organisasjon ønsker mer av. I vårt henseende lavere turnoverintensjon og økt indre motivasjon hos ansatte.

Majoriteten av indikatorene som ble benyttet er adoptert fra Kuvaas og Dysvik (2008) og godkjent av veileder for bruk i undersøkelsen. Respondentene ble bedt om å vurdere sin grad av enighet med ulike påstander tilknyttet forskningsspørsmålet og underliggende hypoteser.

Svarene ble vurdert på en 5-punkts Likert skala med følgende verdier;

- 1 Helt uenig
- 2 Nokså uenig
- 3 Verken enig eller uenig
- 4 Nokså enig
- 5 Helt enig

Vedlegg E presenterer en oversikt over påstandene hver variabel er utformet av i den hensikt å frembringe numerisk materiale som til bruk som underlag ved våre statistiske analyser. Sist i skjemaet ønsket vi å fange opp bakgrunnsvariabler og respondentene ble bedt om å fylle inn kjønn, alder, om man arbeidet i offentlig eller privat sektor, rolle i bedriften, om man hadde blitt berørt av omstilling ilt de siste tre årene, ansiennitet, og utdannelsesnivå. Vi åpnet for respondentenes egne personlige erfaring og utfyllende kommentarer utover påstandene som ble gitt ved å inkludere et åpent tekstfelt. Kommentarene er fremlagt i vedlegg C og noen sitater er trukket frem i diskusjonskapittelet.

3.8 Utvalg

Som nevnt tidligere ville det å skulle foreta en studie blant alle ansatte i virksomheter som omstiller eller som befinner seg i kjølvannet av en endt omstillingsprosess være altfor ambisiøst. Det ble derfor foretatt en avgrensning av utvalgsenheter. Problemstillingenes formulering tilsa at undersøkelsen skulle gjennomføres blant ansatte som hadde erfaring med omstilling og det er derfor naturlig å hente respondenter med en slik bakgrunn. For å sikre at vårt datagrunnlag faktisk representerer ansatte som hadde erfaring med omstillingsprosesser la vi inn en avgrensning i spørreskjemaet. Respondentene måtte aktivt bekrefte eller avkrefte sin erfaring med omstillingsprosesser siste tre år.

Vårt utgangspunkt for utvelgelse av respondenter var det som i metodelitteraturen kalles strategisk utvelgelse. Dette innebærer at vi i forkant av undersøkelsen hadde tenkt igjennom

hvilken målgruppe som måtte delta om vi skulle få tak i datagrunnlaget som var nødvendig for å besvare våre forskningsspørsmål og overordnede problemstilling. Vi kjente begge til personer i våre egne sosiale og profesjonelle nettverk som arbeider eller har arbeidet i bedrifter som har vært under omstilling, eller hvor omstilling har blitt en del av bedriftens strategi. Disse personene ble vårt utgangspunkt for rekruttering. Vår formulering av problemstilling og utledede hypoteser gjorde ingen avgrensning hva gjelder demografiske forhold da dette ikke var relevant slik vi ser det.

Utover at vi kontaktet personer i egne nettverk med kjennskap til fenomenet oppfordret vi respondentene til å videresende undersøkelsen til personer vi visste hadde kjennskap til fenomenet. Dette betegnes som snøballmetoden eller snøballrekruttering og er en metode å skaffe seg tilgang til flere respondenter. Johannesen et al., (2011) beskriver snøballmetoden som det og *ikke* ha noe fast kriterium for rekruttering fastlagt på forhånd.

For vår del ble dette brukt kun som metode for tilleggs rekruttering av respondenter. Spørreskjemaet ble distribuert per e-post og via våre profesjonelle nettverk via Linked-In og private nettverk via Facebook. Undersøkelsen baserte seg på frivillighet og undersøkelsen var anonym. Totalt fikk vi inn 272 svar på spørreundersøkelsen. Av disse 272 svarte 217 respondenter bekreftende på at de hadde blitt berørt av omstilling, organisasjonsendring eller nedbemanning i løpet av de siste 3 årene.

Det er disse 217 respondentene vi anser å utgjøre materialet for videre analyse og drøfting. De respondentene som svarte avkrefteende på å ha blitt berørt av omstilling, organisasjonsendring eller nedbemanning i løpet av de siste 3 årene vil kun benyttes som kontrollgruppe. Det er altså 81 % av respondentene som har befatning med fenomenet vi undersøker. Dette er å anse som en forskningsmessig akseptabel prosent.

Tabell 1. Enkel fordeling av respondentene

Sektor	Fordeling av respondentene
Privat	78,1 %
Offentlig	21,9 %
Stillingsnivå	Fordeling av respondentene
Leder	10,6 %
Mellomleder	25,8 %
Medarbeider	63,6 %
Kjønn	Fordeling av respondentene
Kvinne	61,9 %
Mann	38,1 %
Alder	Fordeling av respondentene
20-29	5,1 %
30-39	47 %
40-49	31,3 %
50-59	13,4 %
60-69	3,2 %
Utdannelse	Fordeling av respondentene
Videregående/Fagskole	21,2 %
Høyskole/Bachelor	41 %
Universitet/Master	37,8 %

3.8.1 Evaluering av utvalg

Summen av undersøkelsenhetene vi ønsker å si noe om, de vi er interessert i, betegnes som en populasjon eller vårt teoretiske univers (Johannesen et al. 2011). Skal vi kunne si noe om populasjonen må vi foreta et utvalg. Vi kan for vår oppgave ikke undersøke alle som har vært igjennom omstillingsprosesser hos nåværende eller tidligere arbeidsgiver i løpet av de siste tre årene. For likevel å kunne si noe om populasjonen danner vi oss en utvalgsramme.

Ifølge Jacobsen (2010) er det to hovedmåter å foreta et utvalg på, disse betegnes som sannsynlighetsutvalg eller et såkalt « ikke sannsynlighetsutvalg». Det grunnleggende prinsippet for utvelgelse av representative utvalg er ifølge (Johannesen et al. 2011) tilfeldighet eller randomisering. Det er dog viktig å merke seg at bruk av sannsynlighetsutvalg ikke

nødvendigvis garanterer representative utvalg, men at de muliggjør utnyttelse av statistisk teori for å foreta statistiske generaliseringer. Generalisering betyr at resultatene som fremkommer kan overføres til resten av populasjonen.

Det eksisterer flere former for sannsynlighetsutvelgelse. Den enkleste formen betegnes som *tilfeldig trekking* og innebærer at de som skal delta i undersøkelsen trekkes tilfeldig fra populasjonen. Alle enhetene har like stor sannsynlighet for å bli trukket ut. Statistisk teori tilsier at denne typen av utvelgelse ofte gir gunstige utvalg som ligger svært nær faktisk fordelingen i populasjonen.

En annen metode er såkalt *stratifisert utvelgelse* som benyttes når man ønsker å sikre at utvalgte grupper av enheter er representert i utvalget på en bestemt måte. Bruk av stratifisering gjør at man unngår over- eller underrepresentasjon i utvalget slik tilfeldig utvalg tillater. Den siste formen for sannsynlighetsutvalg vi skal innom er *klyngeutvelgelse*. Klyngeutvelgelse går kort fortalt ut på at man grupperer enhetene innen populasjonen i definerte klynger, deretter trekker man et tilfeldig utvalg innenfor de uttrukne klyngene (Johannesen et al. 2011).

I mange tilfeller er ovenstående former for utvelgelse mulig, men for vår oppgave har vi ikke hatt muligheten til å trekke utvalgt fra hele den teoretiske populasjonen, alle arbeidstakere som har opplevd omstilling. Vi har altså ikke klart å avgrense den populasjonen, de vi ønsket å undersøke, på en tilfredsstillende måte til å oppfylle de kriterier som må ligge til grunn for generalisering. Av praktiske grunner som blant annet tiden vi har hatt til rådighet for å kunne gjennomføre forskningsarbeidet vårt måtte vi ta utgangspunkt i en mer tilgjengelig populasjon. Vi benytter oss derfor av den andre metoden for utvelgelse. Den metoden som betegnes som et såkalt «ikke sannsynlighetsutvalg». Karakteristisk for «ikke sannsynlighetsutvalg» er at den er mer impulsiv, den sikrer oss ikke mot systematiske skjevheter på samme måte som sannsynlighetsutvalg. Utvalget er mer tilfeldig, og kan som nevnt således være systematisk forskjellig fra den teoretiske populasjonen. Vi forhåndsdefinerte kriterier vi ønsket respondentene skulle passe innunder og forsøkte så å finne respondenter basert på kriteriene vi la til grunn. En konsekvens av overnevnte er at våre funn ikke muliggjør statistisk generalisering. Til tross for at «ikke sannsynlighetsutvalg» ikke gir mulighet for statistisk generalisering til populasjonen, benyttes ofte ulike former for ikke-sannsynlighetsutvelgelse av praktiske og økonomiske årsaker (Kleven, 2011). Kleven (2011:133) skriver «Det er riktig at statistisk generalisering betraktes som et ideal i tradisjonell kvantitativ metodologi, men i praktisk forskning er vanligvis ikke forutsetningene

for statistisk generalisering oppfylt. Derfor er man også i kvantitativ forskning henvist til å benytte skjønnsmessige generalisering». I vår studie er vi tydelige på at våre resultater ikke har gyldighet utover de personene som har svart på undersøkelsen, samtidig som det kan vurderes om resultatene kan ha en viss grad av overføringsverdi til andre persongrupper.

3.9 Evaluering av egen empiri

Vi har nå gått igjennom utvalget og sett på svakhetene utvalget vårt representerer. Til tross for relativt mange respondenter: 272 totalt og 217 med direkte erfaring med omstilling har vi som sagt benyttet oss av et «ikke synlighetsutvalg» og kan således ikke foreta generaliseringer. I etterkant ser vi at dette kunne vært gjort annerledes om vi hadde låst oss til kun å undersøke fenomenet innenfor én utvalgt virksomhet. Likevel kan det tenkes at verdifull innsikt ville gått tapt ettersom vi ved bruk av vår innsamlede empiri må evaluere funnene på et mer generelt grunnlag enn om vi hadde vært låst til én organisatorisk kontekst. Til tross for at vi ikke kan generalisere er håpet likevel at vår empiri kan bidra med kunnskap som har overføringsverdi.

Når man velger spørreundersøkelse som sitt måleverktøy er det viktig at man tar høyde for at respondentene kan ha egeninteresse av å svare en bestemt måte. Dette dreier seg kanskje spesielt dersom utfallet gir personlig gevinst. Ettersom respondentene i vår undersøkelse ble anonymisert og ikke mottar noen påskjønnelse av noe slag må vi som forskere kunne anta at respondentene svarer sant. En annen indikasjon om styrker antakelsen av at respondentene har svart etter eget forgodtbefinnende er at vi ikke ser noen stor variasjon i svarene. En glipp fra vår side er at vi unnlot å merke alle spørsmål som påkrevd da vi opprettet spørreundersøkelsen i Questback. Dette medførte noe variasjon i antall svar vi mottok per påstand som respondentene skulle ta stilling til. Dette blir dog i hensyntatt av statistikkprogrammet SPSS som vi benytter for analyse.

Vi har tidligere omtalt hvordan tverrsnittsundersøkelser representerer en utfordring ettersom man som forsker ikke får muligheten til å se utvikling over tid. Vår empiri gir derfor kun et øyeblikksbilde av respondentenes opplevelse, men den sier ingenting om stabilitet eller endringer utover gitt tidsrom. Vår empiri gir kun mulighet til å se på statistiske sammenhenger mellom variablene. Studie av kausale årsakssammenhenger faller bort ettersom valgt måleinstrument ikke lar oss gå i dybden. For denne oppgaven har vi ikke fortatt noen kvalitativ etter-studie for utdypning av funn, noe som kan være et innspill til videre forskning.

Slik vi har vært inne på tidligere søkte vi å besvare problemstillingen med data innsamlet ved hjelp av en spørreundersøkelse med lukkede svaralternativ. Undersøkelsen ble opprettet i- og distribuert ved hjelp av Questback. Alle svar ble så eksportert fra Questback og importert inn i SPSS for databehandling. SPSS er en programvare som tilbyr avanserte statistiske analyser som belyser problemstillingen og gjør det mulig og blant annet å se på sammenhenger mellom variablene og hvordan disse korrelerer, foreta faktoranalyser, se på normalfordeling og standardavvik og foreta regresjonsanalyser for å avdekke hvilke uavhengige variabler som best forklarer de avhengige variablene. I kapittel 4 presenteres resultatene fra analysene vi har utført, mens vi i kapittel 5 drøfter resultatene våre sett opp mot eksisterende empiri og teori.

3.10 Reliabilitet og validitet

Om forskning skal være pålitelig og kunne eksploateres i praksis er det vesentlig at forskeren hele tiden er bevisst de faktorer som kan svekke reliabiliteten og validiteten av studien.

Reliabilitet og validitet er gjensidig bundet av hverandre, og svikt på ett område kan skade verdien av hele studien. Av denne grunn er det viktig å se på tenkelige trusler mot validitet og reliabilitet vår studie, samt se på hvordan slike brister ved forskningen kan forebygges og reduseres. Vi vil i det følgende se nærmere på betydningen disse begrepene;

3.10.1 Reliabilitet

Reliabilitet sier noen om i hvor stor grad undersøkelsen er pålitelig og nøyaktig, om dataen er til å stole på og om måleinstrumentet er stabilt på tvers av flere målinger. I forskningsøyemed vil dette si at dersom man benytter man samme måleinstrument som har vært brukt tidligere og alt annet er likt – skal samme resultat forekomme (Johannessen et al., 2011). Påvises det avvik i målinger ved bruk av samme måleinstrument kan dette skyldes både ulikheter i egenskapene som ble målt, men også målefeil. Målefeil kan være systematiske/konstante eller varierende/tilfeldige på tvers av målinger. Om målefeilen er en konstant feil man kjenner størrelsen av kan denne justeres for slik at målingen likevel anses som pålitelig. Varierende målefeil er mer problematiske ettersom de forringer muligheten for å sammenligne samme måleobjekt over tid (Kuvaas og Dysvik, 2008).

I vår spørreundersøkelse har vi foretatt en såkalt pålitelighetstest ved at vi benyttet flere påstander/indikatorer for å måle hvert begrep. Ifølge Kuvaas og Dysvik (2008) kan dataen påvirkes av måten spørsmålene stilles på. Bruk av flere påstander for å dekke et begrep kan

derfor bidra til å øke reliabiliteten ettersom spørsmål med svært avvikende målevariabler kan lukes ut. For vårt forskningsmessige formål kan reliabiliteten testes for indre konsistens i SPSS. En vanlig måleparameter som benyttes for å uttrykke indre konsistens er en koeffisient kalt Cronbachs alfa. Cronbachs alfa er en reliabilitetsindikator, en koeffisient, for pålitelighet, og er en funksjon av samsvaret mellom de ulike påstander som er benyttet for å måle en egenskap, og antall påstander. Cronbachs alfa er en statistisk størrelse mellom 0-1. Alfa er akseptert dersom den er høyere enn 0,70. Man vil aldri kunne si at noe stemmer 100 %, men Cronbachs alfa bidrar til å tydeliggjøre i hvor stor grad indikatorene representerer virkeligheten. Se avsnittet om begrepsvaliditet og eget kapittel om variabelbeskrivelse for redegjørelse om tall for denne undersøkelsen.

Alle påstandene i våre variabler har en alfa over 0,7 noe som tilsier at målte egenskaper er pålitelige. Utover måling av intern konsistens har vi gjort vårt beste for å sikre anonymisering av respondentene ved at man ikke oppgav personlige opplysninger ved innsamling av spørreskjemaene. At vi har benyttet påstander i undersøkelsen tuftet på anerkjent forskningsteori bidrar ytterligere til styrket reliabilitet. Flere av våre funn samsvarer godt med eksisterende teori, noe vi eksemplifiserer i vår analyse og diskusjons del.

Reliabiliteten i denne studien kan trues av at innsamlet data ble påvirket av respondentenes dagsform eller en bakenforliggende agenda som har ført til at man med overlegg har svart misvisende. Måletidspunktet kan således ha stor innvirkning på dataen. Denne trusselen mot reliabilitet er svært vanskelig å beskytte seg mot. Det er derfor viktig at man tar høyde for den i diskusjon av funn. I noen tilfeller kan det Johannesen et al. (2011) omtaler som en test-retest-reliabilitet, hvor man gjentar samme undersøkelse på samme gruppe, bidra til å redusere slike feil. En slik test finner korrelasjonen mellom to målinger av samme test, på forskjellig tidspunkt. Blir resultatet det samme er dette et tegn på høy reliabilitet. For denne studien, hvor respondentene var anonymisert, var ikke en slik retest mulig. På den andre siden kan anonymisering bidra til at respondenten gir mer oppriktige svar uten noen skjult agenda. Den siste trusselen vi velger å inkludere her er at man som forsker ikke evner å tolke funnene objektivt. Om man som forsker lar subjektiviteten ta overhånd vil samme funn kunne vurderes vesens forskjellig utfra forskerens forståelse av fenomenet som studeres. Dette er dog en større utfordring ved bruk av kvalitativ metode som er mer åpen for tolkning enn tallenes tale som kvantitativ metode representerer. Likevel er dette noe vi i forskerrollen vil gjøre vårt beste for å unngå ved søke å innta en så objektiv rolle som mulig i vår tolkning og diskusjon av funn.

3.11 Validitet

For å vurdere dataenes relevans har forskningslitteraturen innført validitet som et begrep. På norsk kan dette oversettes til gyldighet. Studiens validitet omhandler, fra et samfunnsvitenskapelig perspektiv, metodens evne til å undersøke det den skal. Vi snakker om i hvor stor grad undersøkelsen evner å påvise årsakssammenhenger eller ikke. Er det godt samsvar mellom datagrunnlaget og virkeligheten den representerer snakker man om en valid undersøkelse (Jacobsen, 2010). En ting det er viktig å bemerke er at validitet ikke må oppfattes som noe absolutt, det er ikke slik at dataen vi har samlet inn enten er valid eller ikke valid. Validitet er heller å anse som et kvalitetskrav som kan være tilnærmet oppfylt. Ifølge Johannesen et al. (2011) skilles det mellom ulike former av validitet. I det følgende vil vi se nærmere på følgende varianter; statistisk validitet, begrepsvaliditet, ytre validitet og indre validitet.

3.11.1 Statistisk validitet

Statistisk validitet sier noe om vi har et tilstrekkelig statistisk grunnlag for å trekke de konklusjoner vi gjør. Eller litt mer nøyaktig, i hvor stor grad vi gjennom kovarians og korrelasjon trekker de riktige konklusjonene gjennom våre statistiske analyser. Sander (2016) omtaler statistisk validitet som graden av tallmessig nøyaktighet, feilfrihet og representativitet i resultatene av en undersøkelse. Et resultat er statistisk valid hvis det ikke skyldes tilfeldige eller systematiske feil i dataene og hvis det er representativt for en kjent populasjon av enheter. Statistisk validitet kan trues av såkalte utvalgsfeil. Dette kan dreie seg om at en opererer med for lite utvalg, lav grad av korrelasjon og liten grad av statistisk signifikans.

I vår undersøkelse dukket det opp flere utfordringer knyttet til utvalgsfeil. Som vi har omtalt tidligere benytter vi et såkalt «ikke sannsynlighetsutvalg». Dette har vi begrunnet blant annet med tilgjengelige ressurser. Ideelt sett burde utvalget til undersøkelsen basert seg på bruk av statistisk tilfeldig utvelgelse av en kjent populasjon. Samtidig, hadde vi for denne undersøkelsen predefinert hvilke enheter som satt på relevant informasjon for å kunne besvare våre forskningsspørsmål og belyse overordnet problemstilling på en tilfredsstillende måte. Likevel, den statistiske validiteten forbedres først og fremst ved å velge riktig utvalgs- og analysemetode. Hadde vi hatt flere ressurser tilgjengelig hadde vi foretrukket å benytte en utvalgsmetode som hadde gitt et representativt utvalg som ville styrket den statistiske signifikansen. Den statistiske usikkerheten reduseres i takt med størrelsen på utvalget (Sander, 2016). Noen av problemene vårt utvalg representerer kan sies å reduseres da det viste seg å

være samsvar mellom resultatene i vår undersøkelse og undersøkelser av Kuvaas og Dysvik (2009). Samsvaret mellom undersøkelsenes resultater gir større grunnlag for å si at de statistiske funnene i resten av vår undersøkelse er valide. Videre er det avgjørende, skal en klare å oppnå god statistisk validitet, at resultater og påviste korrelasjoner, samt sammenhenger tilknyttet forskningsspørsmålet er signifikante og tydelige. Om våre funn viser svake tendenser, er det avgjørende at vi er forsiktige med å dra slutninger som det ikke er grunnlag for, særlig når antallet respondenter er relativt lavt. Vi har benyttet statistikkprogrammet SPSS for å foreta analyser av reliabilitet, signifikans, korrelasjon og regresjon. Våre resultater som fremlegges i kapittel 4 viser at den statistiske validiteten er tilfredsstillende på de fleste områder. De faktorene, korrelasjonene og forskjellene som ikke har gitt akseptabel validitet er unnlatt fra analysen.

Dette gjelder følgende to variabler;

1. Omstillingsprosesser har bidratt til at jeg har fått økt arbeidsmengde
2. Jeg kan føle meg stresset og utilpass av stadige omstillingsprosesser

I vår signifikansanalyse, som er sentral for å undersøke statistisk validitet, anvender vi 0.01 (two-tailed) som signifikansnivå i vår studie. Korrelasjoner med signifikansnivå over 0.01 ekskluderes fra analysen.

3.11.2 Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet er et målingsfenomen som sier noe om samsvaret mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes og operasjonaliseringen/målingen (Johannesen et al. 2011:74). Det dreier seg om man har evnet å operasjonalisere de teoretiske begrepene som skal måles i dekkende indikatorer og variabler. Kort sagt, hvorvidt undersøkelsen faktisk måler det den har til hensikt å måle. På norsk kalles begrepsvaliditet for troverdighet, dette er den mest grunnleggende formen for validitet. Er dataene troverdige, er de gode representasjoner av det generelle fenomenet (Johannesen et al 2011:73).

I vårt tilfelle ønsket vi å få respondentenes svar på begreper som ikke kunne måles direkte, vi benyttet derfor spørsmål som ved hjelp av indikatorer målte de teoretiske begrepene indirekte. En trussel mot god begrepsvaliditet kan være at noen variabler ligger utenfor det teoretiske begrepet, at de ikke er dekkende nok eller at respondentene ikke forstår spørsmålet eller svaralternativet. I vår studie vil det at vi har gjenbrukt spørsmål fra tidligere undersøkelser, gi

et positivt bidrag inn mot tilfredsstillende begrepsvaliditet. For å styrke validiteten i denne studien ytterligere ble det foretatt en faktoranalyse. Faktoranalysen sammenlignet variablene/indikatorerne under samme begrepsparaply for å avdekke om vi fant god korrelasjon mellom svarene. Resultatene fra faktoranalysen kan studeres i avsnitt 4.2.2. Som det framgår i resultatkapittelet, hadde majoriteten av faktorene en Cronbachs alfa på over 0,7. Dette er å anse som tilfredsstillende reliabilitet og begrepsvaliditet.

Det finnes ulike måter å avgjøre en indikators valens. I noen tilfeller må man rett og slett bruke sunn fornuft eller det Johannesen et al. (2011) betegner som face validity. Vil respondentene som svarer på spørsmålene oppleve det som om undersøkelsen ser ut til å måle det den skal? Det er viktig å sikre god face validity skal en som forsker unngå en negativ innstilling til undersøkelsen. Vi har forsøkt å informere godt i forkant av undersøkelsen slik at respondenten var godt innforstått med overordnet tema. Videre er fenomenet godt forankret i eksisterende litteratur og vi ser en tydelig kopling mellom benyttet teori og egne spørsmål/svar. Det finnes også mange tilfeldige målingsfeil som kan påvirke begrepsvaliditeten, men disse omtales under punktet om reliabilitet.

3.11.3 Indre/Intern validitet

Indre validitet dreier seg om hvorvidt undersøkelsen egner seg for å konstatere årsakssammenhenger eller ikke. Dersom undersøkelsen har god indre validitet representerer dette et grunnlag for si om en påvirkning har eller ikke har effekt. Som nevnt tidligere i oppgaven har vi gjenbrukt flere påstander som vært testet ut i tidligere undersøkelser (Jacobsen, 2010). Det er likevel viktig å bemerke at selv om resultatene støttes av tidligere undersøkelser kan dette kun sies å gi en indikasjon på validiteten ettersom teorien vi sammenligner oss med ikke nødvendigvis er feilfri. Jacobsen (2010) understreker at det skal mye til for å oppnå en perfekt operasjonalisering og at man må ha en nøyaktig og kritisk tilnærming til begrepene. Vi har forsøkt å inneha en kritisk holdning og til å etterprøve våre konklusjoner ved å la veileder gjennomgå og validere vårt forslag til operasjonalisering av begrepene. Videre har vi gjennom vår kvalitative pilotstudie omtalt tidligere i oppgaven diskuterte operasjonaliseringen med et utvalg av relevante respondenter.

3.11.4 Ytre/Ekstern validitet

Ytre validitet, handler om i hvilken grad våre funn kan generaliseres, altså om de er overførbare fra utvalget til populasjonen. Som vi har vært inne på tidligere oppfyller ikke våre funn reglene for å kunne foreta generaliseringer. Likevel vil vi hevde det kan være grunnlag for substansiell generalisering. Med substansiell generalisering menes her at dersom et fenomen synes å være utbredt så vil våre funn kunne antas å inneha elementer av overførbarhet. Videre baserer vår studie seg på et tverrsnittsdesign. De forhold som er relatert til utvikling over tid har vår empiri derfor ikke belegg for å si noe om. Likevel kan vi med støtte i eksisterende teori driste oss til å gi indikasjoner på retningen studien peker, altså årsaker til og konsekvenser av indre motivasjon.

3.12 Etske betraktninger

For å unngå at respondenten lider overlast er det essensielt at forskning retter seg etter juridiske retningslinjer og etiske prinsipper. Dette gjelder kanskje spesielt innen samfunnsvitenskapelig forskning som ofte berører enkeltindivider eller forholdet mennesker i mellom. Etikk omhandler altså prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om vi handler rett eller galt. Jacobsen (2010) trekker frem tre grunnleggende krav tilknyttet forholdet mellom forsker og dem det forskes på. Disse kravene er;

1. Informert samtykke

Informert samtykke henviser til at den som undersøkes deltar i undersøkelsen frivillig og at den som undersøkes er klar over de farer eller gevinster deltakelsen innebærer. I vårt tilfelle bad vi ikke om skriftlig samtykke ettersom undersøkelsen baserte seg på frivillighet. Skal folk kunne velge fritt om man ønsker å delta eller ikke i en undersøkelse, er det viktig å gi full informasjon om undersøkelsens hensikt. I vår kontakt med mulige respondenter informerte vi om undersøkelsens hovedhensikt både innledningsvis i selve spørreskjemaet og i medfølgende e-post eller meldingstekst. Videre inkluderte vi at studien var forankret hos veileder og at forskningsprosjektet ble søkt om og godkjent av personvernombudet ved Norsk senter for forskningsdata (NSD) i henhold til personvernloven Godkjennelsen er fremlagt i vedlegg D.

2. Krav på privatliv

Kravet til privatliv for den undersøkte er like viktig som frivillighetsprinsippet. Her spiller elementer som hvor følsom informasjonen er for den undersøkte og hvor stor mulighet det er

for å identifisere enkeltindivider gjennom datamaterialet. Jo mer følsom dataen desto sikrere bør tiltakene være for å sikre privatlivet til den undersøkte. Vår undersøkelse baserte seg på spørsmål av såkalt ikke-sensitiv art i henhold til loven om behandling av personopplysninger (Jacobsen, 2010). Vår undersøkelse var heller ikke underlagt taushetsbelagte opplysninger. Videre var respondentene anonymisert, de kunne ikke identifiseres verken direkte eller indirekte og undersøkelsen var således ikke meldepliktig (Johannesen et al., 2011). Vi vektla også at all informasjon ble behandlet konfidensielt. Det var ingen andre enn oss selv som hadde tilgang til dataene underveis i studien og i henhold til avtalen med Personvernombudet for forskning ville all data slettes ved prosjektslutt.

3. Krav til korrekt gjengivelse

I størst mulig grad skal man tilstrebe å gjengi resultater fullstendig og i korrekt kontekst. Riktig presentasjon innebærer også at man ikke skal forfalske resultater eller data, noe som dessverre forekommer. En av de beste måtene å legge til rette for korrekt gjengivelse er at vi etterstreber transparens i forskningen. Med dette menes at all informasjon som samles inn er tilgjengelig for andre som da kan kontrollere om de ville ha trukket de samme slutningene. Transparens eller åpenhet i den forstand at vi gjør eksplisitt de valgene som er tatt i forskningsprosessen underbygger også undersøkelsens reliabilitet og er et absolutt krav til forskningsformidlingen (Jacobsen, 2010). I vår oppgave redegjør vi så langt det er mulig for alle valg foretatt under forskningsprosessen. Videre benyttes sitater i korrekt kontekst og svarfordeling på enkeltspørsmål inngår i en større sammenheng.

3.13 Evaluering av metode

Et sentralt spørsmål å stille seg er i hvor stor grad vår innsamlede data representerer fenomenet. Det er viktig å huske at vår innsamlede data ikke er selve virkeligheten, kun en representasjon av den. Oppgavens problemstilling og formål beskrives innledningsvis og man skal velge den metoden som er best egnet til å besvare problemstillingen. Vårt formål var som nevnt, å undersøke i bredden, med et stort utvalg med respondenter, og ut fra statistiske målinger beskrive sammenhenger mellom fenomener. Vår vurdering er at kvantitativ metode ivaretar disse ønskene på en måte kvalitativ metode ikke evner, med de ressursene vi har hatt tilgjengelig.

Hadde vi hatt bedre ressurser i forhold til tidsbruk kunne vi med fordel ha gått for det ideelle forskningsopplegget vi har beskrevet tidligere i oppgaven i større grad. Et ideelt

forskningsopplegg hvor kvalitativ metode hadde fått enda større innpass kunne tilført enda mer dybdekunnskap om fenomenet ved at vi kunne ha kontaktet respondentene i etterkant av undersøkelsen og gått i dybden av deres svar. På den andre siden ville vi da ikke kunnet anonymisert respondentene. Videre ville det å risikere å bli konfrontert med sine svar i etterkant nok redusert antall respondenter betraktelig. Et annet element å ta høyde for i evalueringen er at vi ved bruk av spørreunderskjema med lukkede svaralternativ låser empirien ved at det kun er det vi etterspør ved fenomenet som blir undersøkt. Samtidig var det ikke den subjektive fortolkningen av fenomenet vi var ute etter så i vårt tilfelle var dette en kalkulert risiko. For å utdype funnene våre har vi valgt å inkludere respondentenes kommentarer i vår diskusjonsdel. Disse subjektive meningene gir en dypere innsikt i de følelsene som er i sving når man snakker om omstillingsprosesser og motivasjon.

Ettersom vi benyttet oss av en tverrsnittsundersøkelse har vi ikke innsikt i utvikling over tid. Undersøkelsen gir kun et øyeblikksbilde og innsikt i hvordan respondentene ser verden i det aktuelle tidsrommet hvor undersøkelsen besvares. Dette gjelder også kommentarene som er gitt. Begge vil bære preg av hvordan respondenten leser spørsmålene og sinnsstemning respondenten er i når feltet for egne kommentarer og refleksjoner ble fylt ut. Ulempen dette medfører er som beskrevet tidligere er at vi ikke kan hevde at målte effekter forblir vedvarer over tid. Fordelen er som nevnt tidligere er at denne typen av tverrsnittsdesign er mindre ressurskrevende og kan iverksettes rimelig raskt.

Ifølge metodelitteraturen kan kvantitative undersøkelser også foretas uten tilfeldig utvalg. Dette betegnes da som et «ikke sannsynlighetsutvalg» eller et strategisk utvalg. Med dette menes det at respondentene er valgt ut på basis av kunnskap de besitter som kan gi informasjon om det studien ønsker å undersøke. Dette er en utvalgstaktikk som er mindre ressurskrevende, men utvalgsprosessen gjør at man ikke lenger vet hvor store avvik fra total populasjon man kan regne med, og vi forkaster da muligheten for å være statistisk representative. Et resultat av dette er, som vi har vært inne på tidligere, at generaliserbarheten i studien er begrenset (Johannsen et al., 2011). Som nevnt tidligere mener vi likevel at våre resultater kan ha skjønnsmessig overføringsverdi til andre persongrupper med likhetstrekk. Dette kan dreie seg om ansatte som arbeider i bedrifter som har gjennomgått eller gjennomgår omstillingsprosesser (Kleven, 2011).

Etter at vi hadde kommet opp i en tilfredsstillende svarprosent, avsluttet vi spørreundersøkelsen og kategoriserte respondentene etter deres erfaring med omstillingsprosesser de siste tre årene. Datagrunnlaget ble så eksportert fra Questback og

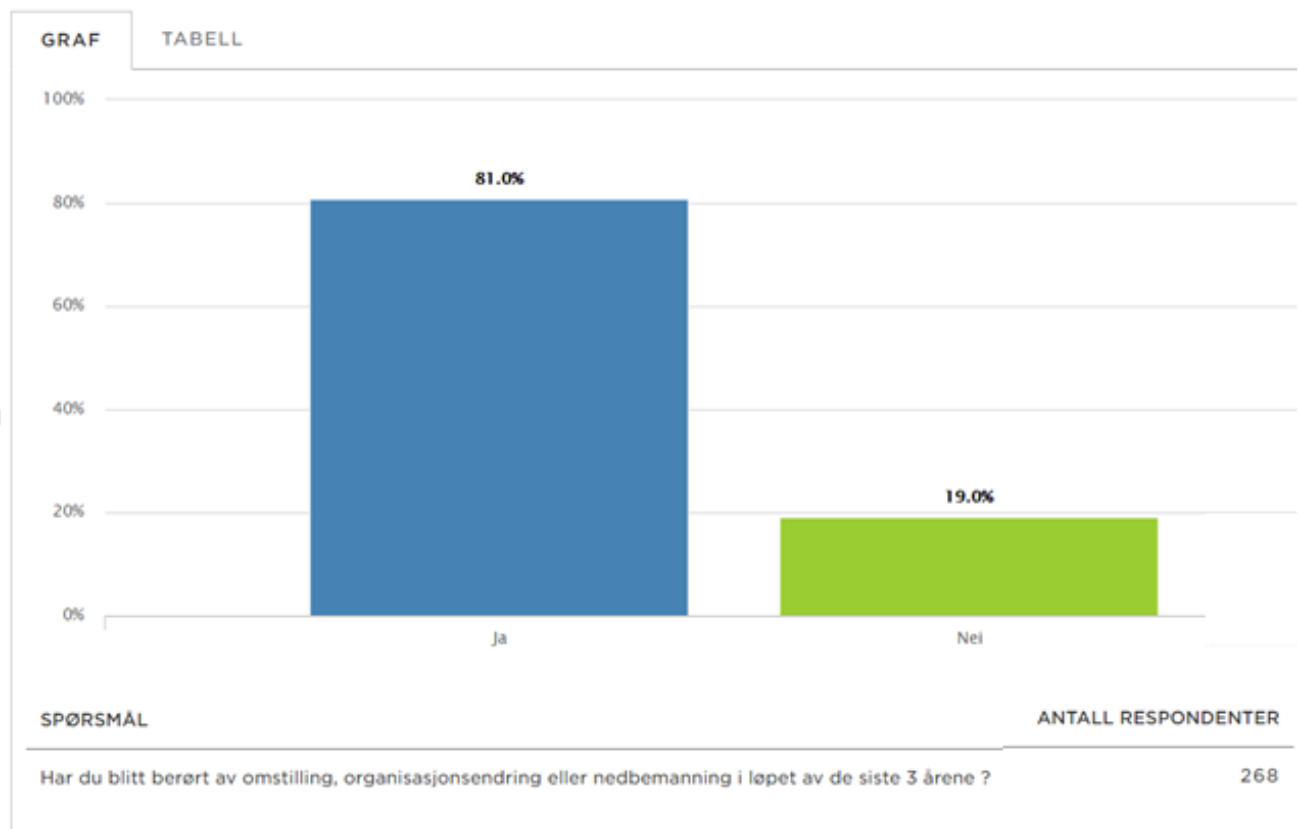
overført til SPSS, slik at vi kunne foreta våre analyser. Påstander som ikke ble besvart, ble i SPSS behandlet som «missing» eller altså ubesvart. De empiriske funnene presenteres i form av tabeller etterfulgt av beskrivelser. Relevante resultater fra SPSS-analysene fremlegges og kommenteres i oppgaven. Om ønskelig finner man fullstendig oversikt over resultater fra Questback vedlegg C.

Resultatene som fremkommer i dette kapittelet, utgjør grunnlaget for drøftingen i neste kapittel.

Vi ønsker å påpeke at det vil være usikkerhet ved våre resultater ettersom våre data baserer seg på et «ikke sannsynlighetsutvalg» (Johannesen et al., 2011). For vår oppgave kan vi ikke hevde at resultatene kan generaliseres til en bestemt og kjent populasjon, da utvalget ikke er tilfeldig. Likevel kan signifikanstesting vise seg å være meningsfull, avhengig av hvordan resultatene tolkes. For vår oppgave vil vi signifikansteste i forhold til det Kleven (2011) omtaler som en hypotetisk populasjon. Den hypotetiske populasjonen har ingenting å gjøre med statistisk generalisering til en konkret og kjent populasjon ettersom vi ikke kan hevde hvilken populasjon respondentene i vårt utvalg er representative for.

3.13.1 Frafallsanalyse

Undersøkelsen baserte seg på frivillighet og ble bevart av 272 ansatte i privat og offentlig sektor. Vår utvalgsprosess, som er beskrevet i avsnitt 3.8 gir en forklaring på hvorfor vi ikke kan foreta en standardisert frafallsanalyse. Vår utvalgsstrategi medfører at oppgaven ikke har avvik mellom det teoretiske og faktiske utvalget. Frafallsanalysen for vår oppgave omhandler derfor i større grad avviket mellom antallet som har besvart undersøkelsen, og de av respondentene som har svart bekreftende på at de har vært i en omstillingsprosess i løpet av de siste tre årene. Det er kun svarene til de av respondentene som har hatt befatning med fenomenet, som undersøkes og er lagt til grunn for vår oppgave. Det vil være en viss fare for at vårt utvalg er helt ulikt populasjonen, og vi er klar over at vår undersøkelse har et begrenset gyldighetsområde gitt at vi opererer med et «ikke sannsynlighetsutvalg», og at vi ikke kan si noe om utvikling over tid ettersom vi benytter et tverrsnittsdesign (Jacobsen, 2010).



Figur 4: Oversikt over antall respondenter berørt av omstillingsprosesser siste tre år.

Figur 4 viser at hele 81 prosent av respondentene har vært berørt av omstilling de siste tre årene (N = 268).

3.14 Oppsummering

Vi har nå redegjort for og begrunnet valget av kvantitativ metode og forskningsdesign. Deretter har vi vist til utforming av spørreskjemaet, greid ut om valg av måleinstrument og fremsatt hypoteser for testing. Videre har vi redegjort for begrepene reliabilitet og validitet, samt etiske betraktninger. Vi avsluttet kapittelet med en kort evaluering av metodevalg og en frafallsanalyse. I det neste kapittelet vil vi presentere resultatene fra vår undersøkelse.

4. Resultater

I det følgende legger vi frem resultatene fra vår undersøkelse. Innledningsvis presenteres deskriptiv statistikk for våre innsamlede data. Deskriptiv statistikk tillater organisering og oppsummering av innsamlede data på en effektiv og verdifull måte. Den beskriver hvordan enheter fordeler seg på variablene i datamaterialet. Videre går vi over til å presentere slutningsstatistikk. Slutningsstatistikk tar utgangspunkt i den deskriptive statistikken, men hensikten her er å beregne usikkerhet tilknyttet generalisering av resultatene.

Deretter presenterer vi resultatene systematisk i sammenheng med våre forskningsspørsmål:

- 1 Hvordan kan ledere opprettholde de ansattes indre motivasjon i en tid med stadig omstilling og endring?
- 2 Finnes det noen motivasjonsfaktorer man som leder kan påvirke, som kan virke positivt inn på ansattes indre motivasjon og dermed bidra til at ansatte ønsker å bli i sin stilling?

4.1 Deskriptiv statistikk

Som vi har forklart tidligere, besvarte respondentene påstandene i spørreundersøkelsen på en Likert-skala fra 1 til 5 hvor 1 representerer «helt uenig» og 5 «helt enig». Tabell 2 gir en oversikt over gjennomsnittsverdier, typetall, standardavviket og variansen for variablene og de tilhørende indikatorene. Gjennomsnittsverdi angir den vanlige eller sentrale verdien i en fordeling, også kalt sentralmodus. Dette er spesielt interessant der svarene måles ved hjelp av en skala, fordi vi da kan se den typiske meningen som respondentene har. En trussel er dog at ekstremverdier som ligger langt fra de øvrige, vil påvirke gjennomsnittet. Typetall henviser til det svaralternativ flest respondenter har valgt.

Standardavvik brukes som måleenhet når vi oppgir hvordan et enkeltresultat plasserer seg i forhold til gjennomsnittet. I en fordeling vil noen respondenter inneha nøyaktig samme verdi som gjennomsnittet, mens de øvrige vil ha verdier som ligger enten i nærheten av gjennomsnittet eller langt unna. Vi snakker altså om ulike avvik fra gjennomsnittet. Høyt standardavvik viser til en stor spredning, som betyr at det er stor uenighet blant respondentene fordi de ikke gir entydige svar. Lavt standardavvik henviser derimot til at det er liten spredning i svarene, og at respondentene generelt er enige (Johannssen et al., 2011; Kleven, 2011). Varians og standardavvik er de mest brukte spredningsmålene. De angir som nevnt spredning rundt gjennomsnittet. Det er tett samvariasjon mellom de to ettersom standardavviket er kvadratrotten av variansen. Variansen beregnes ved å se på hver verdi og

hvor mye den avviker fra gjennomsnittet. Disse avvikene kvadreres til et såkalt kvadratavvik som deretter summeres. Det gjennomsnittlige kvadratavviket betegnes som variansen (Hansson, 2013).

Tabell 2: Gjennomsnittsverdier, typetall, standardavvik og varians på variabler og indikatorer

Deskriptiv statistikk	N	Min	Max	Gj.snitt	Typetall	Standard avvik	Varians
Indre motivasjon etter omstillingsprosesser	216	1	5	2,97	2	0,931	0,866
Omstillingsprosesser har gjort mine arbeidsoppgaver mer interessante	217	1	5	3,16	3	1,145	1,312
Omstilling har bidratt til at jeg i dag føler økt engasjement for mine arbeidsoppgaver	217	1	5	2,89	2	1,137	1,293
Omstillingsprosesser har ført til en mer naturlig arbeids- og oppgavefordeling	216	1	5	2,85	3	0,953	0,908
Strategi-O inspirert omstillingsprosess:	213	1	5	2,59	2	0,901	0,811
Jeg opplever at det under omstillingsprosesser er god kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte	216	1	5	2,55	2	1,090	1,189
Omstillingsprosesser har bidratt til å øke min tillit til ledelsen	217	1	5	2,37	2	1,055	1,113
Som ansatt opplever jeg delaktighet i prosesser og avgjørelser i forhold til omstilling på arbeidsplassen	217	1	5	2,66	2	1,215	1,476
Jeg opplever at omstillingsprosesser i firmaet blir håndtert på en god og profesjonell måte	214	1	5	2,86	2	1,106	1,223
Omstillingsprosesser har gjort meg mer sikker på fremtiden min i bedriften	217	1	5	2,51	2	1,179	1,390
Sosial tilhørighet under omstillingsprosesser	214	1	5	2,50	2	0,938	0,880
Omstillingsprosesser har bidratt til bedre samarbeidsklima i bedriften	216	1	5	2,52	2	1,043	1,088
Omstillingsprosesser har ført til at jeg opplever større sosial tilhørighet nå enn tidligere	215	1	5	2,50	2	0,999	0,999
Sosial tilhørighet	217	1	5	3,90	4	0,830	0,690
Jeg opplever å få støtte og hjelp i arbeidet av mine kollegaer	217	1	5	3,90	4	0,830	0,690
Indre motivasjon	214	1	5	4,30	5	0,930	0,440
Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min	215	1	5	4,47	5	0,668	0,447
Det er interessant å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har	216	1	5	4,20	4	0,831	0,690
Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull	217	1	5	4,23	5	0,878	0,771
Autonomi	210	1	5	3,98	4	0,760	0,591
Jeg har stor grad av frihet til å planlegge, og til å utføre mine arbeidsoppgaver slik jeg mener er best	216	1	5	4,10	4	0,924	0,855
Jobben tillater at jeg selv bestemmer i hvilken rekkefølge ting skal gjøres i mitt arbeid	216	1	5	3,88	4	0,949	0,901
Jobben gir meg gode muligheter til å ta personlige initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet	214	2	5	4,14	4	0,857	0,735
Jeg har vesentlig grad av frihet og uavhengighet i jobben	216	1	5	3,87	4	0,953	0,907
Jeg har stor frihet både når det gjelder planlegging og gjennomføring av jobben	216	1	5	3,95	4	0,926	0,858
Opplevd lederstøtte	214	1	5	3,36	3	0,934	0,872
Jeg opplever å bli møtt med velvilje fra nærmeste leder om jeg fremmer kritiske synspunkter på arbeidsforhold	216	1	5	3,49	4	1,034	1,070
Jeg får ofte tilbakemelding på om jeg gjør en god jobb eller ikke	216	1	5	3,29	4	1,150	1,322
Min leder ser meg og er opptatt av min faglige og personlige utvikling	216	1	5	3,31	4	1,120	1,255
Organisasjonsengasjement	217	1	5	3,65	4	0,968	0,936
Jeg er stolt av å jobbe i bedriften	217	1	5	3,87	4	1,021	1,042
Jeg opplever at bedriften har samme verdigrunnlag som meg selv	217	1	5	3,43	4	1,057	1,116
Turnoverintensjon	214	1	5	2,96	2	1,167	1,363
Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb	216	1	5	2,88	2	1,301	1,694
Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny jobb det neste året	217	1	5	2,85	2	1,390	1,932
Jeg oppfatter mine framtidsutsikter i denne organisasjonen som dårlige	216	1	5	2,70	2	1,207	1,458
Jeg vil trolig lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de neste 3 årene	216	1	5	3,40	5	1,297	1,683
Variabler unntatt analysen							
Omstillingsprosesser har bidratt til at jeg har fått økt arbeidsmengde	215	1	5	3,70	4	0,980	0,960
Jeg kan føle meg stresset og utilpass av stadige omstillingsprosesser	217	1	5	3,60	4	1,080	1,167

Indre motivasjon etter omstilling

Tabell 2 viser til indre motivasjon i en omstillingskontekst hvor hensikten var å måle ansattes opplevelse av dette målt med tre påstander: «omstillingsprosesser har gjort mine arbeidsoppgaver mer interessante», «omstilling har bidratt til at jeg i dag føler økt engasjement for mine arbeidsoppgaver» og «omstillingsprosesser har ført til en mer naturlig arbeids- og oppgavefordeling». Gjennomsnittsskår var på 2,97, og minimumsskår var 1, Maksimumsskår var 5, typetallet var 2 og standardavvik var 0,931. Vi vil her påpeke at gjennomsnittsskåren for indre motivasjon var 4,3. Dette kan indikere at man under omstillingsprosesser opplever lavere grad av indre motivasjon.

Strategi-O-inspirert omstillingsprosess

Her viser tabell 2 en gjennomsnittsskår på 2,59 med en minimumsskår på 1 og maksimumsskår på 5, og standardavvik på 0,901. Typetallet var 2. Variabelen hadde til hensikt å måle ansattes opplevelse av involvering under omstillingsprosesser og deres syn på hvordan kommunikasjonen, tilliten og profesjonaliteten i prosessene ble ivaretatt. For å fange opp dette la vi inn påstander som blant annet: «jeg opplever at det under omstillingsprosesser er god kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte», omstillingsprosesser har bidratt til å øke min tillit til ledelsen» og «jeg opplever at omstillingsprosesser i firmaet blir håndtert på en god og profesjonell måte».

Sosial tilhørighet under omstillingsprosesser

Her viser tabell 2 en gjennomsnittsskår på 2,50 med en minimumsskår på 1 og en maksimumsskår på 5. Standardavviket er på 0,938. Typetallet var 2. Variabelen hadde til hensikt å måle hvordan ansattes opplevelse av sosial tilhørighet påvirkes av omstillingsprosesser. For å fange opp dette la vi inn følgende to påstander: «omstillingsprosesser har bidratt til bedre samarbeidsklime i bedriften» og «omstillingsprosesser har ført til at jeg opplever større sosial tilhørighet nå enn tidligere».

Sosial tilhørighet

Her viser tabell 2 en gjennomsnittsskår på 3,90 med en minimumsskår på 1 og en maksimumsskår på 5. Standardavviket er på 0,830. Typetallet var 4. Variabelen hadde til hensikt å måle ansattes opplevelse av kollegial støtte i arbeidssituasjonen. Dette ble fanget opp av påstanden «jeg opplever å få støtte og hjelp i arbeidet av mine kollegaer».

Indre motivasjon

Tabell 2 viser til indre motivasjon, hvor hensikten var å måle ansattes opplevelse av dette i

arbeidssituasjonen målt med følgende tre påstander: «jeg føler at den jobben jeg gjør, er meningsfull», «mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min» og «mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min». Gjennomsnittsskåren var på 4,3, og maksimumsskåren var 5, mens minimumsskåren var på 1 og standardavviket på 0,930. Typetallet var 5.

Autonomi

Her viser tabell 2 en gjennomsnittsskår på 3,98 med en minimumsskår på 2 og en maksimumsskår på 5. Standardavviket er på 0,760. Typetallet var 4. Variabelen hadde til hensikt å måle ansattes opplevelse av selvbestemmelse i arbeidssituasjonen. Spørreskjemaet fanget dette opp gjennom følgende påstander: «jobben gir meg gode muligheter til å ta personlige initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet», «jeg har stor grad av frihet til å planlegge og til å utføre mine arbeidsoppgaver slik jeg mener er best», «jobben tillater at jeg selv bestemmer i hvilken rekkefølge ting skal gjøres i mitt arbeid», «jeg har vesentlig grad av frihet og uavhengighet i jobben» og «jeg har stor frihet både når det gjelder planlegging og gjennomføring av jobben».

Lederstøtte

Variabelen hadde til hensikt å måle ansattes opplevelse av støtte fra nærmeste leder. Vi målte dette gjennom følgende tre påstander: «jeg opplever å bli møtt med velvilje fra nærmeste leder om jeg fremmer kritiske synspunkter på arbeidsforhold», «jeg får ofte tilbakemelding på om jeg gjør en god jobb eller ikke» og «min leder ser meg og er opptatt av min faglige og personlige utvikling». Tabell 2 viser en gjennomsnittsskår på 3,36. Minimumsskår var 1, og maksimumsskår var 5. Standardavviket var på 0,934. Typetallet var 3.

Organisasjonstilhørighet

Variabelen hadde til hensikt å måle ansattes opplevelse av organisasjonstilhørighet gjennom påstandene «jeg er stolt av å jobbe i bedriften» og «jeg opplever at bedriften har samme verdigrunnlag som meg selv». Tabell 2 viser en gjennomsnittsskår på 3,65. Minimumsskåren var på 1, maksimumsskåren på 5 og standardavviket på 0,968. Typetallet var 4.

Turnoverintensjon

Tabell 2 viser en gjennomsnittsskår på 2,96 og at minimumsskår var 1. Maksimumsskåren var på 5 og standardavviket på 1,167. Typetallet var 2. Hensikten med denne variabelen var å måle om de ansatte hadde planer om å slutte i jobben. Det var her gitt fire påstander som blant annet: «jeg tenker ofte å slutte i min nåværende jobb», «jeg vil trolig lete aktiv etter ny jobb

de neste tre årene». Som vi kan lese ut fra tabell 2 i kolonnen for standardavvik, finner vi tilfredsstillende spredning i svarene for samtlige variabler.

4.1.1 Resultat fra bakgrunnsvariabler

Tabell 3. Resultat fra bakgrunnsvariabler

Privat eller offentlig sektor			Rolle i bedriften		
	N	%		N	%
Offentlig sektor	47	22	Leder	23	10,6
Privat Sektor	168	77	Mellomleder	56	25,8
Ikke besvart	2	0,9	Medarbeider	138	63,6
Total	217	100	Total	217	100

Kjønn			Alder		
	N	%		N	%
Kvinne	133	61	20-29	11	5,1
Mann	82	38	30-39	102	47
Ikke besvart	2	0,9	40-49	68	31,3
Total	217	100	50-59	29	13,4
			60-69	7	3,2
			Total	217	100

Utdannelse			Ansiennitet		
	N	%		N	%
Videregående/ Fagskole	46	21	Mindre enn 1 år	7	3,2
Høyskole/ Bachelor	89	41	1-3	56	25,8
Universitet/ Master	82	38	4-6	51	23,5
Total	217	100	7-9	32	14,7
			Mer enn 9 år	70	32,3
			Ikke besvart	1	0,5
			Total	217	100

Privat eller offentlig sektor

Tabell 3 viser at N = 215, hvorav 22 % svarte at de arbeider i offentlig sektor, mens 77 % svarte at de arbeider i privat sektor.

Rolle i bedriften

Tabell 3 viser at N = 217 hvorav ledere utgjør 10,6 % av respondentene, og 25,8 % svarer at de er mellomledere. Det er 63,6 % som svarer at de er medarbeidere.

Kjønn

Her viser tabell 3 at N = 215. Vi ser at hovedvekten av respondentene i denne studien var kvinner, tilsvarende 61 %, og at menn tilsvarte 38 %.

Alder

Tabell 3 viser at N = 217. Av disse oppgir 5,1 % at de er i alderen 20–29 år, 47 % oppgir at de er 30–39 år, 31,3 % oppgir at de er 40–49 år, og 13,4 % oppgir at de er 50–59 år. Laveste andel respondenter finner vi i alderssegmentet 60–69 år, med sine 3,2 %.

Utdanning

Tabell 3 viser at N = 217. Av disse oppgir 21 % at de har utdanning på videregående-/fagskolenivå, mens 41 % svarte de var utdannet på høyskole-/bachelornivå. 38 % svarte at de hadde utdanning på universitets-/mastergradsnivå.

Ansiennitet

Tabell 3 viser at N = 516. Av disse oppgir 3,2 % at de har mindre enn ett års ansiennitet, 25,8 % angir at de har 1–3 års ansiennitet, 23,5 % angir at de har 4–6 års ansiennitet, og 14,7 % angir at de har 7–9 års ansiennitet. Det er 32,3 % som oppgir at de har mer enn 9 års ansiennitet.

4.1.2 Oversikt over Cronbachs alfa

Tabell 4. Cronbachs alfa for forklaringsvariabler benyttet i undersøkelsesmodell

Reliability Statistics		
Variabler fra undersøkelsesmodell	Cronbachs alfa	N of items
Indre motivasjon etter omstillingsprosesser	0,823	3
Strategi-O-inspirert omstillingsprosess	0,861	5
Sosial tilhørighet	0,824	2
Indre motivasjon	0,785	3
Autonomi	0,887	5
Organisasjonstilhørighet	0,847	2
Opplevd lederstøtte	0,804	3
Turnoverintensjon	0,922	4

Cronbachs alfa er en statistisk størrelse mellom 0 og 1. Alfa er akseptert dersom den er høyere enn 0,70. Tabell 4 viser at samtlige variabler har alfa høyere enn 0,70 og vi anser dermed våre variabler som reliable.

4.2 Slutningsstatistikk

For vår oppgave vil slutningsstatistikken dreie seg om hypotesetesting. Våre hypotesers uavhengige variabler ble testet mot den avhengige variabelen. For vår oppgave var den avhengige variabelen indre motivasjon. Vi utførte da korrelasjonsanalyser. To variabler som er kontinuerlige, kan sammenfattes med korrelasjon. Korrelasjon gir et mål på hvor god samvariasjon det er mellom to variabler. I vår oppgave har vi benyttet Pearsons produktmomentkorrelasjon, eller Pearsons r som korrelasjonsmål. Pearsons r angir både type samvariasjon og hvor sterk den er. Samvariasjon kan være positiv, negativ eller manglende. Pearsons r er en standardisert koeffisient som varierer mellom -1 og $+1$, der korrelasjon = 0 viser til ikke-eksisterende korrelasjon, mens 1 viser til fullstendig sammenfall mellom verdiene på variablene. I samfunnsvitenskapelige undersøkelser gjelder følgende graderinger på Pearsons r : Opp mot $0,20$ = svak samvariasjon, mens $0,30$ – $0,40$ viser sterk samvariasjon og r over $0,50$ beskrives som meget sterk samvariasjon (Hansson, 2013).

Fenomener som undersøkes, kan være omfattende og komplekse. Ved bruk av en faktoranalyse påvises mønstre i korrelasjonen mellom et sett av variabler (Johannessen, 2009).

4.2.1 Korrelasjonsanalyse

Forskningsspørsmål 1 var «Hvordan kan ledere på best mulig måte opprettholde ansattes indre motivasjon i en tid med stadig omstilling og endring?»

Forskningsspørsmål 2 var: «Finnes det noen motivasjonsfaktorer man som leder kan påvirke som kan virke positivt inn på ansattes indre motivasjon, og dermed bidra til at ansatte ønsker å bli i sin stilling?»

For å kunne svare på våre to forskningsspørsmål utarbeidet vi to hypoteser for hvert spørsmål, basert på empiri og teori. Hypotesene presenteres under tabell 5 og tabell 6.

Korrelasjonsmatrisen i tabell 5 representerer graden av samsvar mellom variablene relatert til forskningsspørsmål 1

Resultatene av hypotesene som var utledet av forskningsspørsmål 1, presenteres nedenfor.

Tabell 5: Korrelasjonsmatrise hypotese 1.1 og 1.2

Variabler fra undersøkelsesmodell	1	2	3
1 Indre motivasjon etter omstilling	1		
2 Strategi-O-inspirert omstillingsprosess	0,767**	1	
3 Sosial tilhørighet i en omstillingsprosess	0,694**	0,665**	1

** . Korrelasjonen er signifikant ved 0,01-nivå (2-tailed).

Tabell 5 demonstrerer hvordan indre motivasjon som avhengig variabel korrelerer med de uavhengige variablene.

Følgende hypoteser ble utledet av forskningsspørsmål 1:

Hypotese 1.1: Det er positiv sammenheng mellom omstillingsprosesser inspirert av endringsstrategi-o og indre motivasjon etter omstilling.

Tabell 5 viser at korrelasjonskoeffisienten mellom indre motivasjon etter omstilling og en strategi-O-inspirert omstillingsprosess er 0.767** og signifikant på 0,01-nivå (2-tailed).

Hypotesen støttes.

Hypotese 1.2: Det er positiv sammenheng mellom sosial tilhørighet i en omstillingsprosess og indre motivasjon.

Tabell 5 viser at korrelasjonskoeffisienten mellom indre motivasjon etter omstilling og sosial tilhørighet i en omstillingsprosess er 0,694* og signifikant på 0,01-nivå (2-tailed).

Hypotesen støttes.

Korrelasjonsmatrisen i tabell 6 representerer graden av samsvar mellom variablene relatert til forskningsspørsmål 2

Tabell 6: Korrelasjonsmatrise hypotese 2.1 og 2.2

Variabler fra undersøkelsesmodell	1	2	3	4	5
1 Indre motivasjon	1				
2 Autonomi	0,386**	1			
3 Opplevd lederstøtte	0,404**	0,414**	1		
4 Organisasjonstilhørighet	0,414**	0,380**	0,580**	1	
5 Turnoverintensjon	-0,476**	-0,361**	-0,451**	-0,537**	1

** . Korrelasjonen er signifikant ved 0,01-nivå (2-tailed).

Tabell 6 demonstrerer hvordan indre motivasjon som avhengig variabel korrelerer med de uavhengige variablene.

Følgende hypoteser ble utledet av forskningsspørsmål 2:

Hypotese 2.1: Det er en positiv sammenheng mellom autonomi, opplevd lederstøtte, organisasjonstilhørighet og indre motivasjon.

Tabell 6 viser korrelasjonskoeffisienter mellom indre motivasjon og autonomi på 0,386**, opplevd lederstøtte 0,404**, organisasjonstilhørighet 0,414**. Samtlige er signifikante på 0,01-nivå (2-tailed). Hypotesen støttes.

Hypotese 2.2: Det er negativ sammenheng mellom indre motivasjon og turnoverintensjon

Tabell 6 viser at korrelasjonskoeffisienten mellom indre motivasjon og turnoverintensjon er -0,476** og signifikant på 0,01-nivå (2-tailed). Hypotesen støttes.

4.2.2 Faktoranalyse

For å sikre at dataene fra undersøkelsen er egnet til å bruke videre i en multivariat analyse anså vi det som nødvendig å gjennomføre en begrepsvalidering. Begrepsvalidering beskrives av Sannes (2004) som en kontroll av at spørreskjemaet og datasettet stemmer overens med studiens undersøkelsesmodell. Vi benyttet *faktoranalyse* for å analysere om det finnes underliggende grupper av korrelasjoner i vårt datamateriale. Hensikten med denne analysen var å etablere sammenhenger mellom ulike spørsmål, slik at de ble strukturert og gruppert under samme begrep. En forutsetning for dette var at respondentene svarte systematisk likt på én og samme variabel (Sannes, 2004). Ved gjennomføring av faktoranalyse anbefaler Tabachnik og Fidell (2007) et utvalg på 150 respondenter. Dette gjelder for datasett som har faktorladninger >0.80 . I vår undersøkelse er det utvalget på 217 respondenter vi gikk videre å anse som et tilstrekkelig antall for å kunne gjennomføre en faktoranalyse.

Faktoranalysen ble kontrollert for interkorrelasjon mellom hvert ledd. Det ble benyttet Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy som ble målt til 0,906. Ifølge Johannessen (2009) må KMO være minst 0,6 for å kunne gjennomføre en tilfredsstillende faktoranalyse. Bartlett's test of sphericity ble benyttet for å teste signifikans, og den ble målt til $p = 0,00$. Ifølge Johannessen (2009) skal $p < 0.5$. Dette kravet er tilfredsstilt. Det er tidligere blitt testet for korrelasjon mellom variablene, som viser verdier $>0,3$. Alle korrelasjoner er fremsatt i vedlegg F. Alle variablene ble testet for linearitet ved bruk av spredningsplott – se vedlegg H.

Faktorladninger er et mål på den lineære sammenhengen mellom et spørsmål og et begrep (Sannes, 2004). Lave faktorladninger betyr mindre samvariasjon. Vi har derfor utelatt spørsmål med faktorladninger $< 0,5$ fra begrepet (Sannes, 2004). I tillegg vil alle spørsmål bli sortert slik at de kun tilhører én faktor. I vår analyse benyttet vi prinsipalkomponentanalyse (PCA) for å teste konvergent og diskriminant validitet for våre spørsmål. Faktoranalysen er fremlagt i sin helhet i vedlegg G.

Konvergent validitet

Hensikten med konvergent validitet er å avdekke i hvilken grad spørsmålene til en variabel viser seg å være konsistente med hverandre. En forutsetning er at respondenten svarer systematisk likt for en og samme variabel. Analysen og tabell for faktoranalysen er i sin helhet vist i vedlegg G.

Diskriminant validitet

Hensikten med diskriminant validitet er å avdekke i hvilken grad to ulike variable er

tilstrekkelig uavhengig av hverandre, slik at de representerer mål for ulike fenomen. Dette ble utført ved å fjerne lave faktorladninger. Resultater fra faktoranalysen avdekket konvergent validitet og diskriminant validitet for følgende begrep, vist i tabell 7.

Tabell 7. Resultater fra faktoranalyse- operasjonaliserte begrep

Begrep/komponent	Hypotese
Strategi-O-inspirert omstillingsprosess	H1.1 og H1.2
Indre motivasjon	H2.1
Autonomi	H2.1
Lederstøtte/organisasjonstilhørighet	H2.1
Turnoverintensjon	H2.2

Tabell 7 viser de operasjonaliserte begrepene i vår undersøkelsesmodell med tilhørende hypoteser.

Operasjonalisering av variabler for hypotese H1.1 og H1.2

Det ble i faktoranalysen avdekket at ti av våre forskningsspørsmål dekket samme begrep, strategi-O-inspirert omstillingsprosess. Som en konsekvens av at våre respondenter hadde svart systematisk likt på disse utsagnene, valgte vi å definere dette som et felles begrep. Hovedbegrepet, strategi-O-inspirert omstillingsprosess, ble deretter isolert og inndelt i underbegrepene; indre motivasjon, strategi-O-inspirert omstillingsprosess og sosial tilhørighet. Dette er vist i tabell 7.

Operasjonalisering av variabler for hypotese H2.1 og H2.2

Det ble i faktoranalysen avdekket fire variabler som dekket de begrepene vi ønsket å teste i vår undersøkelsesmodell. Disse begrepene er sammen med faktoranalysen i sin helhet fremlagt i tabell 7.

4.2.3 Regresjonsanalyse

Hensikten med en regresjonsanalyse er å avdekke sammenhenger mellom én eller flere forklaringsvariabler og den variabelen som blir forklart (Steinsbu, 2013). Innenfor lineær regresjon kan man utføre enten en bivariat regresjonsanalyse eller en multivariat regresjonsanalyse. Den bivariate analysen er en analyse mellom én og én variabel. Fordelen med den multivariate analysen er at man kan se på flere variabler samtidig. I en multivariat analyse vil det være mulig å se på forklaringskraft per variabel når de andre variablene er kontrollert for (Pallant, 2001, referert i Johannessen, 2009). Vi gjennomførte både en bivariat analyse og en multivariat analyse i SPSS for å verifisere våre hypoteser i vår undersøkelsesmodell. Regresjonsforutsetningene må være oppfylt om vi skal kunne hevde at resultatene vi fant er troverdige og nøyaktige. Vi bemerker at forutsetningene lagt til grunn for regresjonsanalysen ligger i vedlegg H.

Hypotese 1.1 og 1.2

Vi valgte å gjennomføre en multivariat regresjonsanalyse for å undersøke hvordan den avhengige variabelen (*indre motivasjon*) påvirkes av forklaringsvariablene som er angitt i tabell 8.

Tabell 8. Utdrag fra multivariat regresjonsanalyse for indre motivasjon etter omstilling

	Y = indre motivasjon			
Forklaringsvariabler (X)	Ustandardisert beta (β_0)	Standardisert beta (β)	Sign.	VIF
(Konstant)	0,728		0,00	
Strategi-O-inspirert omstillingsprosess	0,558	0,546	0,00	1,79
Sosial tilhørighet	0,315	0,324	0,00	1,79
Forklaringskraft (standardisert R^2)	0,635			
Modellens signifikans	0,000			

Tabell 8 viser utdrag fra multivariat regresjonsanalyse, der venstre kolonne viser forklaringsvariablene *strategi-O-inspirert omstillingsprosess* og *sosial tilhørighet*. Kolonnen for ustandardiserte b-koeffisienter viser endring i den avhengige variabelen (*indre motivasjon*), når den uavhengige variabelen *strategi-O-inspirert omstillingsprosess* endres med én enhet, kontrollert for *sosial tilhørighet*. Standardisert beta benyttes når man skal sammenligne effekten av forklaringsvariablene. Standardisert beta måles i standardavvik, slik at samtlige variabler får samme målestokk (Nesje, 2015). Kolonnen for signifikans viser at

målingene er signifikante, og at vi kan beholde vår hypotese. VIF er mål for multikollinearitet. VIF står for *variance inflation factor*. Denne variabelen avdekker om det er overlapp mellom de to uavhengige variablene. $VIF < 10$ tyder på ingen overlapp mellom de to uavhengige variablene vist i tabell 8 (Nesje, 2015). Videre ser vi at forklaringskraften for H 1.1 og H 1.2 er 63,5% som vist i tabell 8.

Vi har dermed etablert følgende modell for hvordan *indre motivasjon* påvirkes av *strategi-O-inspirert omstillingsprosess* og *sosial tilhørighet*.

Y (*indre motivasjon*) =

$$\beta_0 + \beta X(\text{strategi O-omstilling}) + \beta X(\text{sosial tilhørighet}) + \mu_i(i)$$

Hypotese 2.1

Vi valgte å gjennomføre en multivariat regresjonsanalyse for å undersøke sammenhengen mellom den avhengige variabelen (*indre motivasjon*) og de uavhengige variablene som er angitt i tabell 9.

Tabell 9. Multivariat analyse for indre motivasjon forklart med autonomi, lederstøtte og organisasjonstilhørighet

	Y = indre motivasjon			
Forklaringsvariabler (X)	Ustandardisert t beta (β_0)	Standardisert beta (β)	Sign.	VIF
(Konstant)	2,500		0,000	
Autonomi	0,196	0,225	0,001	1,231
Opplevd lederstøtte	0,128	0,176	0,023	1,557
Organisasjonstilhørighet	0,162	0,234	0,002	1,605
Forklaringskraft (standardisert R^2)	0,243			
Modellens signifikans	0,000			

Tabell 9 viser utdrag fra multivariat analyse for hvordan indre motivasjon påvirkes av *autonomi*, *opplevd lederstøtte* og *organisasjonstilhørighet*.

Kolonnen for ustandardiserte b-koeffisienter viser endring i den avhengige variabelen *indre motivasjon*, når den uavhengige variabelen *autonomi* endres med én enhet, kontrollert for de uavhengige variablene *opplevd lederstøtte* og *organisasjonstilhørighet*. Kolonnen for signifikans viser at målingene er signifikante, og at vi kan stole på modellens hypotese.

VIF < 10 tyder på ingen overlapp mellom de to uavhengige variablene (Nesje, 2015). Videre ser vi at forklaringskraften for H 2.1 er 24,3 % som vist i tabell 9.

Vi har dermed etablert følgende modell for hvordan *indre motivasjon* påvirkes av *autonomi*, *opplevd lederstøtte* og *organisasjonstilhørighet*.

$$Y (\text{indre motivasjon}) = \beta_0 + \beta X(\text{autonomi}) + \beta X(\text{org. tilhørighet}) + \beta X(\text{lederstøtte}) + \mu_i \quad (\text{ii})$$

Hypotese 2.2

Vi valgte å gjennomføre en bivariat regresjonsanalyse for å undersøke sammenhengen mellom den avhengige variabelen *turnoverintensjon* og den uavhengige variabelen *indre motivasjon*.

Tabell10. Bivariat analyse for turnoverintensjon og indre motivasjon

	Y = turnoverintensjon		
Forklaringsvariabler (X)	Ustandardisert beta (β_0)	Standardisert beta (β)	Sign.
(Konstant)	6,539		0,000
Indre motivasjon	-0,832	-0,476	0,000
Forklaringskraft (standardisert R ²)	0,223		
Modellens signifikans	0,000		

Tabell 10 viser bivariat analyse for indre motivasjon og turnoverintensjon. Tabellen viser den uavhengige forklaringsvariabelen X = *indre motivasjon*, og ustandardiserte b-koeffisienter viser endring i den avhengige variabelen (*turnoverintensjon*). Standardisert beta benyttes når man skal sammenligne effekten av forklaringsvariabelen. Kolonnen for signifikans viser at målingene er signifikante, og at hypotesen støttes ettersom p = 0,01. Videre ser vi at forklaringskraften for H 2.2 er 22,3 % som vist i tabell 10.

Vi har dermed etablert følgende modell for hvordan *turnoverintensjon* påvirkes av *indre motivasjon*:

$$Y (\text{turnoverintensjon}) = \beta_0 + \beta X(\text{indre motivasjon}) + \mu_i \quad (\text{iii})$$

4.3 Oppsummering

Vi har i dette kapitlet redegjort for bruk av SPSS og fremsatt resultatene fra våre to forskningsspørsmål. Vi innledet resultatdelen med deskriptiv statistikk etterfulgt av en kort gjennomgang av bakgrunnsvariablene. Videre ble resultatene fra hypotesetestingen presentert i to korrelasjonsmatriser, tabell 5 og 6. For å finne effektene av de avhengige variablene og for å kunne jamføre styrken på effekten av de ulike uavhengige variablene utførte vi en bivariat og en multivariat regresjonsanalyse. Resultatene fra regresjonsanalysen er presentert i sin helhet i vedlegg H. Faktoranalysen kan studeres i sin helhet i vedlegg G.

Korrelasjonsanalysen er fremlagt i sin helhet i vedlegg F. I neste kapittel vil vi gå over til å diskutere resultatene som ble fremlagt i dette kapitlet.

5. Diskusjon av resultater

I dette kapittelet gjennomgår vi resultatene som ble presentert i forrige kapittel og diskuterer våre funn i lys av oppgavens teoretiske fundament, som vi har redegjort for i kapittel 2. Vi ønsker å undersøke om våre funn korrelerer eller devierer fra teori og tidligere forskning. Vi har delt opp diskusjonskapittelet på en slik måte at strukturen følger våre forskningsspørsmåls utledede hypoteser. Vi har underbygget våre funn med kommentarer fra våre respondenter. Fullstendig oversikt over alle sitater ligger i vedlegg C.

5.1 *En strategi-O-inspirert omstillingsprosess har positiv påvirkning på indre motivasjon.*

I vår undersøkelse ble som vist i tabell 2 gjennomsnittsskår for variabelen *strategi-O-inspirert omstillingsprosess målt* til 2,59. I begrepet teori-O-inspirert omstillingsprosess har vi innlemmet indikatorer for kommunikasjon, involvering, tillit, profesjonalitet og jobbsikkerhet. Vi har vektlagt kommunikasjon og involvering som betydningsfulle faktorer for dette begrepet. Disse ble målt med utsagnene «jeg opplever at det under omstillingsprosesser er god kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte» og «som ansatt opplever jeg delaktighet i prosesser og avgjørelser om omstilling på arbeidsplassen». Disse hadde en gjennomsnittsskår på henholdsvis 2,55 og 2,66. Dette tolker vi som om våre respondenter opplever at sentrale faktorer som kommunikasjon og involvering ikke er tilfredsstillende ivaretatt i omstillingsprosessen. De statistiske funnene i vår studie understøttes av respondentenes egne kommentarer som:

«Tydelig, god og ryddig kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte er utrolig viktig. Uten dette, er min er erfaring mye mistillit til ledelsen og misfornøyde ansatte.»

«For at omstillingsprosesser skal gå bra og med minst mulig "slitasje" på arbeidsstokken må ledelsen ha støtte i grasrota, slik at de føler at de har innflytelse/blir hørt og at deres faglige kompetanse blir verdsatt. Videre bør omstillingsprosesser ikke trekke ut i tid. Ingen av disse forutsetningene har vært oppfylt i "min" bedrift».

«De stadige omorganiseringene fører til stress og usikkerhet.»

«Å arbeide i en bedrift under omstilling innebærer en stor følelsesmessig belastning.»

Våre respondenter har nevnt faktorer som informasjon og involvering som bidrag til å redusere usikkerhet hos de ansatte og øke endringens legitimitet, jf. vedlegg C. Vi tolker dette slik at de omtalte omstillingsprosessene har handlet mye kortsiktig økonomiske gevinst, og at dette har medført mindre oppmerksomhet på medvirkning som et virkemiddel i prosessen. En årsak til manglende informasjon kan være at ledere blir fraværende i en omstillingsprosess, noe som skyldes at mye av tiden blir benyttet administrativt. Lederens manglende tilgjengelighet er en faktor som er påvist av Saksvik et al.(2009).

Flere forskere har pekt på betydningen av god kommunikasjon i en omstillingsprosess. Med god kommunikasjon menes både det å informere godt om prosessen og status, men også godt dialog mellom ledelsen og de ansatte. Når ledelsen evner å opprettholde god informasjonsflyt minsker de ansattes usikkerhet ettersom alle vet hva som hender og bakgrunnen for hvorfor omstillingen blir gjennomført. Vi har tidligere omtalt verdien av at ansatte involveres. I en omstillingsprosess kan ikke informasjonen være enveis. De ansatte må også gis rom for å komme med sine forslag og spørsmål slik at de kan påvirke prosessen. Som leder må man tilse at ansattes synspunkter og interesser blir hørt og ivaretatt. Gjennom dette vil man kunne gjennomføre en omstillingsprosess der de ansatte får eierskap til prosessen (Portheim, 2014). I situasjoner hvor det skal tas beslutninger eller ved forhold som omhandler omstrukturering, bør nettopp denne mellommenneskelige kommunikasjonen ilegges stor betydning. Et arbeidsmiljø basert på informasjon og støtte er nødvendig for å sikre at gjennomføringen foregår på en hensiktsmessig måte (Deci og Ryan, 1985).

Indre motivasjon ble som vist i tabell 2 målt med indikatoren «omstillingsprosesser har gjort mine arbeidsoppgaver mer interessante», med en gjennomsnittsskår på 3,16, «omstillingsprosesser har bidratt til at jeg i dag føler økt engasjement for mine gjøremål», med en gjennomsnittsskår på 2,89, og «omstillingsprosesser har ført til en mer naturlig arbeids- og oppgavefordeling», med en gjennomsnittsskår på 2,85, jf. tabell 2. Begrepet *indre motivasjon* viste en gjennomsnittsskår på 2,96. Dette kan vi tolke som at resultatet av en organisatorisk endring bidrar til at ansatte får mer utfordrende og utviklende arbeidsoppgaver i kjølvannet av en omstillingsprosess. Dette virker fornuftig siden noen av årsakene til at organisatoriske endringer gjennomføres, er å etablere en mer effektiv organisering. Vi kan dermed tolke at omstillinger på generell basis er knyttet til å hente ut effektiviseringsgevinster, med vekt på strukturelle eller formelle organisasjonsendringer. Den totale gjennomsnittsverdien viser imidlertid at ansattes indre motivasjon ikke er økt etter

omstilling. Vi påpeker her at dette er en undersøkelse som ikke måler effekter over tid, så våre tolkninger vil bære preg av dette.

Cronbachs alfa for *strategi-O-inspirert omstillingsprosess* og *indre motivasjon* ble målt til henholdsvis 0,861 og 0,823 vist i tabell 4. Videre viser korrelasjonsanalysen at det er samsvar mellom variablene, og at de er positivt korrelert med 0,767, med signifikans på 0,01.

Resultatet fra vår multivariate regresjonsanalyse avdekket en tilnærmet lineær sammenheng mellom variablene der standardisert beta = 0,546, med målt signifikans $p < 0,01$, og forklaringskraften (R^2) ble målt til 63,5 % inkludert faktoren *sosial tilhørighet* som vist i tabell 8.

I vår undersøkelse ble det avdekket en positiv sammenheng mellom en *strategi-O-inspirert omstillingsprosess* og *indre motivasjon* etter en omstilling. I videre drøfting vil faktorene kommunikasjon og medvirkning bli vektlagt, for videre diskusjon av våre resultater.

Manglende informasjon eller feilslått kommunikasjonsstrategi kan være en hemmer for endringsprosessen. Kotter (1995) peker på viktigheten av å kommunisere budskapet i alle faser av endringsprosessen. Hensikten med kommunikasjon er å skape forståelse for endringen, slik at grunnlaget for en god endringsprosess kan legges (Erichsen et al, 2015). Betydningen av medvirkning som del av kompetanseheving for en bedre omstillingsprosess underbygges av respondentenes egne kommentarer, eksempelvis:

«det er viktig å utvikle medarbeidere slik at de føler seg kompetent og beredt til å håndtere endringer.»

En del av kommunikasjonsstrategien vil være å etablere arenaer for kommunikasjon, der allmøter vil være gode fora for å holde organisasjonen oppdatert om fremdrift på omstillingsprosessen. Videre er det anbefalt å være synlig og tett på som leder i en omstillingssituasjon. Etablering av en gruppe som fremmer endringsprosessen og fungerer som ambassadører for endring, kan være en måte å legitimere prosessen på (Erichsen, et al., 2015). Saksvik et al. (2009) hevder lederens tilgjengelighet er en viktig faktor i en omstillingsprosess. Ledere som bidrar til å kommunisere både sikker og usikker informasjon, blir av ansatte oppfattet både som tillitvekkende og troverdige, og dette medfører at ansatte har en lavere terskel for å innlede til samtale.

Forskning viser at involvering vil fremme ansattes motivasjon i en endringsprosess.

Involvering bidrar til at ansatte opplever en forpliktelse og et eierskap til endringsprosessen (Jacobsen, 2012). I en endringsprosess vil ansattes behov for informasjon øke. Ved å

involvere ansatte i en endringsprosess vil dette bidra til at ansattes tilgang på informasjon økes. En annen effekt vil være at frykt og usikkerhet for selve endringsprosessen blir redusert, og dette vil føre til mindre motstand mot endringen (Kongsvik og Amundsen, 2016). Et annet bidrag ved involvering og medvirkning vil være økt kompetanse og læring. Denne effekten bidrar til at ansatte får innsikt i endringsprosessen, som igjen bidrar til å øke ansattes indre motivasjon. Fra tidligere har vi pekt på kompetanse som en av faktorene i SDT, som igjen vil bidra til at ansattes indre motivasjon øker. Det finnes ulike måter for å involvere de ansatte i en endringsprosess. En mulighet kan være å opprette selvstyrte grupper, der Jacobsen (2012) peker på at det å gi de ansatte mulighet til å samles og utveksle erfaringer vil oppleves som en mulighet til å medvirke til endringsprosessen. Involvering blir av Amundsen og Kongsvik (2016) beskrevet som et «tveegget sverd». Dette skyldes at ansatte som involveres i endringsprosesser, likevel ikke opplever at deres innspill til prosessen tas hensyn til. Involvering er i Norge regulert i arbeidsmiljøloven som en medvirkningsplikt (AML, 2005) Grad av involvering er likevel noe som praktiseres ulikt. Noen ansatte kan oppleve involvering kun som en form for «pseudodeltakelse» der de ikke har noen reell innflytelse på endringsprosessen. Dette fenomenet kan utvikle seg til endringskynisme og vil være et resultat av misforstått involvering (Jacobsen, 2012). Det må derfor i en tidlig fase avklares hvilket mandat og hvilken rolle de involverte partene har i en endringsprosess. En annen begrensning for involvering kan være tilgang på ressurser i organisasjonen; det kan være utfordrende for ansatte å både håndtere den daglige driften og samtidig skulle bidra i en endringsprosess.

Profesjonalitet er en faktor som er knyttet til i hvilken grad ansatte oppfatter omstillingsprosessen som ryddig og i tråd med juridiske, etiske og moralske retningslinjer. En viktig del av en leders oppgave vil være å bidra til å redusere og løse konflikter som oppstår på grunn av interessemotsetninger som kan oppstå i en omstillingsprosess. Samtidig må ledere være seg bevisst eksempelets makt, eller det Weick (1995) kaller «walk the talk».

I denne oppgaven har vi sett på en ledelsestilnærming som fremmer kommunikasjon og involvering. Jacobsen (2012) sier at transformasjonsledelse vil være den ledelsesformen som inspirerer og fremmer endringsprosesser. Dette vil være den formen som anbefales i et endringsperspektiv. Det vil likevel være andre former for endringsledelse som kan være mer effektive i en gjennomføringsprosess.

Vi har i vår undersøkelse avdekket av det kan være fordelaktig for ledere å vektlegge følgende elementer under og i kjølvannet av omstillingsprosesser for å fremme indre motivasjon; kommunikasjon, involvering, tillit og profesjonalitet.

Når det gjelder kommunikasjon poengterer Kongsvik (2006:1) at lederes forståelse av hva kommunikasjon egentlig er kan betraktes som grunnlaget for hvordan ledere *faktisk* kommuniserer. Et viktig element i endringsstrategi – O er nettopp den form for kommunikasjon som åpner for dialog og hvor kommunikasjon ansees som en toveis prosess. Som leder innebærer dette at man tydelig må kommunisere organisasjonens visjon og målsetningen for endringsprosessen. Dette må kommuniseres til organisasjonen, på en slik måte at det skapes engasjement for endringen. I forhold til involvering som element, må lederen sørge for at ansatte blir invitert inn i en omstillingsprosess der de har reell innflytelse både på prosessen og resultatet. Som leder kan man bidra til dette gjennom å etablere et forum for kommunikasjon og dialog i endringsprosessen, hvor ansatte kan utveksle erfaringer og kunnskap. Tillitt må utvikles over tid og ivaretas. Som leder bør man være etterrettelig og fremstå som en god rollemodell. Jr. avsnitt 2.2.4.4 anser vi i Norge profesjonell håndtering av organisatoriske endring i forhold til juridiske krav som en selvfølge. Som leder må man likevel sikre at det etableres gode rutiner og prosedyrer for håndtering av konflikter, slik at prosesser til enhver tid oppfattes som profesjonelle og rettferdige (Erichsen et al, 2013; Morgan og Zeffano, 2003; Hennestad og Revang, 2011).

5.2 Opplevelse av sosial tilhørighet i en omstillingsprosess har positiv påvirkning på indre motivasjon.

I vår undersøkelse ble gjennomsnittsskår, som vist i tabell 2, for variabelen sosial tilhørighet målt til 2,50. Dette ble målt med følgende utsagn: «omstillingsprosesser har ført til at jeg opplever større sosial tilhørighet nå enn tidligere», der gjennomsnittsskår ble målt til 2,50, og «omstillingsprosesser har bidratt til bedre samarbeidsklime i bedriften», der gjennomsnittsskår ble målt til 2,52. Dette tolker vi som at ansatte i omstillingsprosesser opplever tap av sosiale relasjoner ved at det foregår organisatoriske endringer. Vi har lagt følgende tolkning til grunn for begrepet *sosial tilhørighet*, som i denne oppgaven vil være definert som relasjoner mellom kolleger samt relasjon mellom leder og ansatt.

Cronbachs alfa for *sosial tilhørighet* og *indre motivasjon under omstilling* ble målt til henholdsvis 0,824 og 0,823. Resultatene for målingen av Cronbachs alfa er vist i tabell 4.

Med bakgrunn i disse resultatene var det mulig å gjennomføre en reliabel korrelasjonsanalyse mellom disse to variablene. Korrelasjonsanalysen er fremstilt i tabell 5 og viser at styrken på sammenhengen, målt av Pearsons r , er positiv med 0,694. Som beskrevet tidligere er Pearsons r signifikant ved 0,01-nivå. Verdier mellom 0,30 og 0,40 ansees som relativt sterk korrelasjon. Resultatene viser at vår hypotese støttes, og at opplevd *sosial tilhørighet* er positivt forbundet med *indre motivasjon etter omstilling*.

Den uavhengige variabelen *sosial tilhørighet* ble kontrollert for gjennom multivariat regresjonsanalyse – se utdrag fra resultatene i tabell 8. Effekten av sosial tilhørighet viser en standardisert beta på 0,324, når effekten av *strategi-O-inspirert omstillingsprosess* er kontrollert for, se også tabell 8.

Analysen viser at ved å inkludere forklaringsvariabelen *sosial tilhørighet* økte forklart varians (standardisert R^2) med 63,5 %. Dette samsvarer med Jelstads (2007) studie som viser at indre motivasjon påvirkes av sosiale betingelser, og at spesielt relasjoner mellom kolleger og mellom leder og ansatt er av betydning.

Vi tolker dette resultatet slik at alle har et behov for å bli inkludert i et sosialt miljø og føle kollegial støtte og anerkjennelse. Fenomenet sosial tilhørighet er som tidligere omtalt en grunnleggende psykologisk tilstand hos alle mennesker som må være oppfylt for at ansatte skal være indre motiverte. I en endringsprosess kan den sosiale tilhørigheten trues, noe som kan føre til at ansatte vil reagere negativt på informasjon om en forestående omstillingsprosess. Karp (2014) begrunner dette med at når grupper trues utenfra så øker samholdet innad i gruppen. I en omstillingskontekst kan man derfor se at sosial tilhørighet på den ene siden styrkes som et resultat av gruppedynamikk og samstemthet vedrørende syn på endringen, samtidig som ansatte kan være redd for at omstilling og omorganisering kan resultere i at viktige psykososiale bånd brytes og at man mister viktige støttespillere både sosialt og faglig (Jacobsen, 2012; Karp, 2014). Betydningen av sosial tilhørighet finner vi igjen i våre respondenters egne kommentarer som:

«Organisering er ikke så viktig når alt kommer til alt, det er personene du jobber sammen med uavhengig av organisatorisk tilhørighet som er viktig.»

For å øke ansattes indre motivasjon gjennom deres opplevelse av sosial tilhørighet hevder Portheim (2014:1) at god sosial støtte vil kunne hjelpe ansatte med å håndtere organisatoriske forandringer. Manglende sosial støtte derimot kan påvirke både trivsel og sykefraværet. Kollegaer, ledelsen og organisasjonen som helhet er kilder til sosial støtte. Forskere foreslår

derfor at ledelsen fokuserer på å styrke den sosiale støtten under en omorganisering. Dette kan gjøres gjennom å gi medarbeidere mulighet til å snakke åpent om endringene og gi dem rom til å diskutere tanker og følelser i mindre grupper med kollegaer og ledere. På et mer overordnet nivå må det opprettes gode fora for diskusjon av virksomheten som helhet. Dette kan eksempelvis være et fellesmøte.

5.3 Motivasjonsfaktorene autonomi, lederstøtte og organisasjonstilhørighet har positiv betydning for indre motivasjon

Cronbachs alfa for indre motivasjon ble målt til 0,785, og variablene autonomi, lederstøtte og organisasjonstilhørighet ble målt til henholdsvis 0,887, 0,804 og 0,847. Resultatene for målingen av Cronbachs alfa er fremlagt i tabell 4. Resultatene tilsa at det var mulig å gjennomføre en reliabel korrelasjonsanalyse mellom variablene. Resultantene fra korrelasjonsanalysen er fremlagt i tabell 6 og viser styrken på sammenhengene, målt med Pearsons r.

Korrelasjonen mellom indre motivasjon og autonomi ble målt til 0,386.

Korrelasjonen mellom indre motivasjon og lederstøtte ble målt til 0,404.

Korrelasjonen mellom indre motivasjon og organisasjonstilhørighet ble målt til 0,414.

Som beskrevet tidligere anvender vi Pearsons r signifikant ved 0,01-nivå. Verdier mellom 0,30 og 0,40 ansees som relativt sterk korrelasjon.

Den positive sammenhengen mellom indre motivasjon og autonomi, lederstøtte og organisasjonstilhørighet underbygges videre av regresjonsanalysen som er vist i tabell 9. Her ser vi standardisert b-koeffisient på henholdsvis 0,225 for autonomi, 0,176 for lederstøtte og 0,234 for organisasjonstilhørighet.

Resultatene viser at vår hypotese støttes – vår studie avdekker positiv sammenheng mellom indre motivasjon og variablene autonomi, lederstøtte og organisasjonstilhørighet.

Respondentenes skår for enkeltpåstander som måler variablene autonomi, lederstøtte og organisasjonstilhørighet, er presentert i tabell 2. Vi minner om at påstandene er vurdert på en Likert-skala fra 1 til 5. Gjennomsnittsskår blant respondentene ligger på 3,98 for autonomi, 3,36 for lederstøtte og 3,65 for organisasjonstilhørighet. I all hovedsak ser vi at gjennomsnittsverdiene for variablene ligger høyt. Dette gir en indikasjon på at respondentene i stor grad opplever autonomi, lederstøtte og organisasjonstilhørighet i sine arbeidsforhold.

I det følgende vil vi diskutere autonomi, lederstøtte og organisasjonstilhørighet som faktorer for indre motivasjon og komme med forslag til hvordan man som leder kan bidra til å øke indre motivasjon gjennom tilrettelegging overnevnte faktorer. Som man vil se ut fra diskusjonen, vil faktorene overlape på flere områder, ettersom en faktor kan forsterkes av tilstedeværelsen av en eller flere av de andre faktorene for indre motivasjon.

5.3.1 Autonomi

Teorier som blant annet SDT og JCM forfekter verdien av autonomi for ansattes indre motivasjon og trivsel, jf. avsnitt 2.1.5 og 2.1.3. Autonomi er blant faktorene for indre motivasjon det forskes mest på. Baard et al. (2004) påpeker at autonomistøtte på arbeidsplassen innebærer at ledelsen forstår og anerkjenner de ansattes perspektiv, gir informasjon av betydning på en ikke-manipulativ måte, gir valgmuligheter og oppfordrer ansatte til å vise initiativ.

Tabell 2 viser gjennomsnittsverdier, typetall, standardavvik og varians på variabler og indikatorer. Funn for variabelen *autonomi*, deriblant typetall på 4, indikerer at respondentene jevnt over er *enige* med påstandene som utgjør denne variabelen. Respondentene kan dermed tilskrives å oppleve relativt høy grad av autonomi i sitt arbeid. Høyest gjennomsnittsskår med 4,14 hadde påstanden «jobben gir meg gode muligheter til å ta personlige initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet», tett etterfulgt av «jeg har stor grad av frihet til å planlegge og til å utføre mine arbeidsoppgaver slik jeg mener er best» med gjennomsnittsskår på 4,10. Dette er funn som viser at respondentene i stor grad opplever seg selv som autonome. Dette stemmer overens med faglitteraturens beskrivelser av kunnskapsmedarbeideren som en som arbeider med hodet, og som har kompetanse som viktigste innsatsfaktor. Denne typen medarbeidere forventer stor grad av frihet og selvbestemmelse eller autonomi i sitt arbeid (Haukedal, 2006). Selvbestemmelsesteorien postulerer at en persons opplevelse av autonomi bidrar til å støtte opp under og fremme opplevelsen av å være indre motivert.

Vår studie avdekket positiv sammenheng mellom autonomi og indre motivasjon. Dette samsvarer godt med andre studier som også løfter frem betydningen av autonomi for indre motivasjon. En studie utført i Bulgaria og i USA av Deci et al. (2001) gjengitt i Vestgren (2012:95) viste at autonomistøttende ledelse var viktig for ansattes behovstilfredstillelse, deres engasjement på jobb, deres psykiske helse og grad av trivsel. Forskning på autonomistøtte og kontroll i organisasjoner hevder at ledere gjennom å tilrettelegge for

autonomistøtte støtter oppunder de ansattes grunnleggende psykologiske behov. Gjennom behovstilfredsstillelse vil de ansattes innstilling til jobben, arbeidsomhet og kreativitet ledes i positiv retning (Deci og Ryan, 2008; Kuvaas og Dysvik, 2012). Videre trekker Kuvaas og Dysvik (2012) frem andre interessante funn fra metaanalysen av Morgeson et al. (2007). Studien fant at jo større grad av autonomi ansatte hadde i jobben, jo mer tilfredse var de med sitt arbeid, ledelsen, kollegaer, lønn og karriere. Videre presterte denne gruppen av ansatte bedre, følte større grad av organisasjonstilhørighet og hadde høyere grad av indre motivasjon. Baard et al. (2004) henviser til flere studier som avdekker positiv sammenheng mellom autonomi og indre motivasjon, blant annet en studie utført av Blais og Briere (1992) som fant at ansatte som betraktet sine ledere som autonomistøttende, følte større jobbtildfredshet, hadde mindre fravær og større psykisk velvære.

Til tross for utstrakt forskning og teori på området så Deci, Ryan og Stone (2009) at mange ledere kun var kjent med de grunnleggende prinsippene bak selvbestemmelsesteorien for å sikre varig motivasjon, inkludert behovet for autonomi. Likevel var det mindre tydelig for ledere hvordan man i lederrollen kunne sette i verk de grunnleggende psykologiske behovene i organisasjoner på en god måte. Deci, Ryan og Stone kom da opp med seks konkrete anbefalinger med utgangspunkt i SDT som er ment å bistå ledere i tilrettelegging av hva forskerne titulerer som «The Path to Enduring (Autonomous) Motivation», oversatt her som veien til varig motivasjon basert på autonomi.

De seks anbefalingene er:

1. Still åpne spørsmål og inviter til deltakelse/involvering når man står ovenfor viktige utfordringer og problemer skal løses

For å støtte og legge til rette for motivasjon basert på autonomi kreves det blant annet støttende dialog med ledelsen, initiert ved åpne spørsmål som inviterer til drøftingen av viktige problemstillinger. Som leder må man søke å fremme heller enn å forhindre støttende ledelse. Man må ikke anse seg selv som ekspert og må initiere dialog fremfor monolog. Unngå konfrontasjon, å sette merkelapper og å fordele skyld – dette fremmer bare motvilje hos medarbeiderne. Ærlige, åpne spørsmål inviterer derimot til utforskning av de ansattes perspektiv og synspunkt på problem uten at lederens mening blir rettesnoren (Deci et al. 2009; Vestgren, 2012). Betydningen av involvering finner vi igjen blant våre respondenters egen kommentar eksempelvis;

«For at omstillingsprosesser skal gå bra og med minst mulig "slitasje" på arbeidsstokken må ledelsen ha støtte i grasrota, slik at de føler at de har innflytelse/blir hørt og at deres faglige kompetanse blir verdsatt. Videre bør omstillingsprosesser ikke trekke ut i tid. Ingen av disse forutsetningene har vært oppfylt i "min" bedrift»

«Min viktigste læring i omstilling har vært å ikke undervurdere nytten av involvering av de enkelte i omstillingsprosessen. Involvering ble ofret av min leder når jeg ble innplassert og jeg gjorde det samme da jeg skulle plassere inn mine, pga. tidspress. Svært uheldig.»

Tabell 2 viser et gjennomsnittsskår på 3,49 for påstanden: «Jeg opplever å bli møtt med velvilje fra nærmere leder om jeg fremmer kritiske synspunkter på arbeidsforhold». Dette tolker vi som at respondentene i stor grad opplever å bli tatt på alvor av sin leder også i tilfeller hvor de fremmer spørsmål av negativ art og at de har muligheter påvirke forhold på arbeidsplassen.

2. Aktiv lytting, inkludert anerkjennelse av de ansattes perspektiv

Åpne spørsmål bør etterfølges av aktiv lytting, som inkluderer tydelig anerkjennelse av den ansattes forståelse av et problem. En studie gjennomført av Deci, Connell og Ryan (1989) ved Xerox Corporation viste at for ledere var det å lære seg aktiv lytting en av de tre viktigste faktorene for å øke de ansattes motivasjon. Videre var ikke-kontrollerende tilbakemeldinger og oppmuntring av ansatte til å vise initiativ viktige aspekter. Etter at funnene hadde blitt satt i verk, viste oppfølgingsstudier at de ansatte opplevde mer autonomistøtte fra sine ledere og gjennomgående bedre holdninger. Økt opplevelse av autonomistøtte fra de nærmeste lederne bidro også til at de ansatte fikk økt tillit til toppledelsen (Deci et al., 2009, Vestgren, 2012). Tabell 2 viser et gjennomsnittsskår på 4.14 for påstanden «jobben gir meg gode muligheter til å ta personlig initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet». Dette tyder på at respondentene sier seg mer enn enig i påstanden og at de anser seg selv for å ha høy grad av selvbestemmelse i jobben.

3. Ansatte bør gis valg når det gjelder struktur og rolle- og ansvarsfordeling

Organisasjoner hvor SDT er satt i verk på en god måte, er tuftet på de ansattes mulighet til å foreta individuelle valg og ansvarsfordeling. At man evner å tilby ansatte ulike muligheter for å imøtekomme og løse et problem, vil være naturlig der dialog er basert på åpne spørsmål og aktiv lytting. Gagne et al., (2000) gjennomførte en studie i et stort selskap innen telekom som

så seg nødt til å omstille og nedbemanne for å etterkomme et nytt lovverk. Lederne i selskapet valgte å involvere de ansatte gjennom dialog, ikke i spørsmålet *om* man skulle omstille/omstrukturere, men *hvordan* man på best mulig måte kunne gjennomføre endringen. Ansatte som opplevde økt autonomistøtte fra sine ledere gjennom omstillingsprosessen, aksepterte de nødvendige forandringene i organisasjonen og viste større grad av endringsvillighet under gjennomføringsprosessen. Å tydeliggjøre ansvar og involvere de ansatte gjennom å gi dem mulighet til å bidra til løsningen er et viktig element i STD (Deci et al., 2009; Vestgren, 2012). At overnevnte er av betydning ble bekreftet av flere av våre respondenter gjennom sitater som:

«Åpenhet og løpende dialog fra ledelsen ovenfor ansatte hele veien gir en mye bedre forståelse av situasjonen og veien videre. Informere om hvordan ledelsen jobber med bedriftens strategier og hvorfor dette er grunnlaget til omorganisering.»

«Det er viktig å prioritere informasjon av alle medarbeidere i organisasjonen, slik at de kan få komme med innspill til omstillingen og således få eierskap til den nye organisasjonen.»

4. Tilrettelegge for positive tilbakemeldinger som anerkjenner initiativ og faktabaserte, ikke-dømmende tilbakemeldinger på problemer

Som leder må man anerkjenne at det å gi ros kan virke motiverende ved at man støtter opp om de ansattes autonomi og kompetanse, samtidig som ros også kan virke demotiverende om man som leder fremstår som kontrollerende. Effektiv ros er ærligfølt og spesifikk, og den anerkjenner unike og særegne bidrag. Ros som bunner i et ønske om endring eller ender i en forespørsel, kan oppleves som kontrollerende av den ansatte. Ros som derimot anerkjenner den ansattes initiativ eller evne til problemløsning, støtter oppunder ansattes autonomi og kompetanse. Tilbakemeldinger av negativ art bør bli tatt i med åpne spørsmål, aktiv lytting og en invitasjon til felles forståelse av og løsning av problemet. På denne måten er det enklere for den ansatte og lære av sine mindre vellykkede beslutninger (Deci et al., 2009; Vestgren, 2012). I vår undersøkelse fant vi at respondentene ikke har markant oppfatning av å få tilstrekkelig med tilbakemelding av sin leder. Dette leser vi ut i fra tabell 2 hvor påstanden «Jeg får ofte tilbakemelding på om jeg gjør en god jobb eller ikke» har en gjennomsnittsskår på 3,29 som kun ligger litt over skårtallet 3 som viser til verken enig eller uenig på vårt Likert skala. Betydningen av lederstøtte kommer vi tilbake til i avsnitt 5.3.2.

5. Minimering av kontroll i form av belønning og sammenligning av ansatte

Fremdeles er det mange ledere som ser penger som det beste virkemiddelet for å belønne ansatte, og mange selskaper benytter fremdeles konkurransebasert lønn som setter medarbeidere opp mot hverandre. Studier gjennomført av McGregor (2006) referert i Deci, Ryan og Stone (2009) viser dog at denne typen konkurranser kun har tapere ettersom både taperne og vinnerne fikk påvist reduksjon i motivasjonskvalitet. Tilnærmingen i STD her er å sørge for at alle har rettferdige lønnsbetingelser og goder, og verdien av å nedtone monetær belønning som motivasjonsfaktor forfektes (Deci et al., 2009; Vestgren, 2012).

Vi har ikke i vår undersøkelse ikke sett spesifikk på betydningen av ytre belønning, men dette kan dog være et interessant element å se på i videre forskning.

6. Talentutvikling og utveksling av erfaring for gjensidig kompetanseheving og autonomi

Ansatte som får muligheten til å utdanne seg som en del av arbeidsforholdet, verdsetter dette på ulikt vis. Dersom den ansatte tilbys utdanning som en del sin ytre belønning, kan den ansatte oppleve dette som utøvelse av kontroll, noe som kun bidrar til såkalt kontroll initiert motivasjon. Som leder kan man ikke forvente å se økt engasjement og prestasjon i de tilfellene hvor muligheten for utdanning er et gode de ansatte må kjempe om.

I de tilfellene hvor kompetanseheving eller utdanning derimot legges frem som et bidrag til den ansattes personlige og faglige utvikling, har vist seg å ha positiv innvirkning på motivasjon. Som leder bør man altså avdekke årsaken til hvorfor utdanning ønskes av den ansatte, ettersom dette vil si noe om verdien kompetansehevingen vil ha for den ansattes motivasjon i etterkant (Deci et al., 2009; Vestgren, 2012). For vår oppgave har vi ikke sett spesifikt på faktoren kompetanse, men kompetanse er som vi har omtalt i avsnitt 2.1.5.2 en viktig del av selvbestemmelsesteorien og av stor betydning for autonomi og indre motivasjon. Samtidig er kompetanse er viktig element hva gjelder endringsledelse da involvering kan føre til økt endringskompetanse og økt følelse av mestring for den ansatte.

5.3.2 *Lederstøtte*

Betydningen av ledere som tilrettelegger for at medarbeiderne motiverer seg selv, underbygges av Deci og Ryan (2005), som forfekter verdien av at ansatte gis rom til å styre sin egen arbeidshverdag og gis innflytelse over hvordan arbeidsoppgaver planlegges og utføres. Som vi kan lese ut fra anbefalingene til Deci, Ryan og Stone (2009), vil den ansattes opplevelse av autonomi ofte være tilknyttet lederens evne til å

- gi rom for dialog med og involvering av de ansatte
- legge vekt på gode, konstruktive tilbakemeldinger
- være genuint opptatt av ansattes faglige og personlige utvikling

I vår studie er det nettopp påstander om lederens opplevde evne til å sette i verk de ovennevnte punktene som utgjør variabelen *lederstøtte*. Variabelen *lederstøtte* oppnådde en gjennomsnittsskår på 3,36, mens typetallet var 3. For samtlige påstander som utgjorde variabelen var typetallet 4. Det vil si at flertallet har svart 4 på disse påstandene, noe som gir en indikasjon på at de er enige. Oppsummert vil vi tørre å påstå at majoriteten av respondentene, til en viss grad, opplever at det er rom for dialog, involvering og drøfting av problemer med nærmeste leder. Den høyeste gjennomsnittsverdien, 3,49, finner vi for påstanden «jeg opplever å bli møtt med velvilje fra nærmeste leder om jeg fremmer kritiske synspunkter på arbeidsforhold». Dette indikerer at respondentene også opplever at å bli møtt på en god måte i tilfeller hvor kritikk er på sin plass.

Et interessant funn i vår empiri var hvordan lederens evne til å innta de ansattes perspektiv og være en støttende leder synes å bli forringet under omstillingsprosesser. Våre antakelser begrunnes i respondentenes egne sitater, som:

«Det virker som at lederne bare har fokus på seg og sine framtidsutsikter framfor å fokusere på de ansatte. Det er en kamp om posisjoner blant lederne, og de ansatte blir overlatt til seg selv!»

«Ofte – nesten alltid – er åpenhet om prosesser og bakgrunnen for hvorfor en avgjørende faktor. Delaktighet, bli sett av nærmeste leder og kolleger sammen med tilbakemelding er også viktig. Kanskje mest av alt autonomi. Kaos med misnøye oppstår ofte når folk blir holdt utenfor.»

«Ledere blir ofte mer fraværende og innadvendte ved omstilling fordi deler av deres tid går med til å utforme og gjennomføre omstillingen – på bekostning av ordinære lederoppgaver.»

Som vi har omtalt tidligere, anser vi behovet for tilbakemelding å være nær knyttet til opplevd lederstøtte. Denne antakelsen støttes av Kuvaas og Dysvik (2012), som sier at opplevelsen av lederstøtte innebærer tillit. Med dette mener de at ansatte som blir vist tillit og selv opplever å ha tillit til sin leder, presterer bedre, utviser større ansvar og har høyere grad av organisasjonstilhørighet. Vi velger å tolke de ovennevnte sitatene dithen at det er essensielt at ledelsen er synlig, tilstedeværende og opptatt av de ansattes behov under omstillingsprosesser, slik at de klarer å oppdage tegn på uro, mistriivsel og reduksjon i motivasjonsnivå.

I urolige tider, som omstillingsprosesser ofte er, må man kunne stille tøffere krav til lederens evne til involvering, tilbakemelding og støtte. Bare en tilstedeværende og støttende leder vil kunne imøtekomme de ansattes behov på en god måte. Dette støttes opp om at Portheim (2014) som hevder at ved omstillingsprosesser vil noen ansatte ha behov for støtte til å utvikle sin kompetanse for å kunne utføre jobben i den «nye» virksomheten. Det gjelder eksempelvis dersom overgangen til nye oppgaver oppfattes som krevende. Omstilling og omorganisering kan føre til at arbeidsgruppens ansvar endres og ansatte forventes å samarbeide både med andre kollegaer og på nye måter.

At vi fant positiv sammenheng mellom lederstøtte og indre motivasjon, samsvarer godt med elementer fra JCM som forfekter verdien av tilbakemelding som element i den ansattes opplevelse av motivasjon og trivsel. Lederstøttens betydning for ansattes indre motivasjon underbygges av Steiro og Torgersen (2011), som mener ledere kan fremme indre motivasjon ved at man som leder opptrer støttende gjennom å gi anerkjennelse, tillit og involvering. Sistnevnte er spesielt viktig da organisasjoner som unnlater å vektlegge de ansattes behov for involvering og medvirkning, vil kunne oppleve at de ansatte ikke får det samme eierskapet til beslutningene som blir fattet og endringene som skal gjennomføres (Steiro og Torgersen, 2011).

Forskning på sammenhengen mellom lederstøtte og indre motivasjon viser i likhet med vår egen empiri positiv sammenheng mellom lederstøtte og indre motivasjon. Kuvaas og Dysvik (2012:67) henviser blant annet til en studie av Kuvaas gjennomført i 2009 som operasjonaliserte kilder til indre motivasjon med utgangspunkt i behovsteorier. Kilder til behovstilfredsstillelse ble operasjonalisert gjennom følgende tre variabler som er mulige å påvirke fra en leders ståsted: den ansattes opplevelse av jobbautonomi, samhandling med andre i jobbutførelsen og lederstøtte i form av nærmeste leders evne til å stimulere ansattes ferdighetsutvikling, autonomi og kompetanseopplevelse. Studien avdekket sterkest sammenheng mellom indre motivasjon og variablene jobbautonomi og lederstøtte.

5.3.3 Organisasjonstilhørighet

Vår studie fant positiv sammenheng mellom indre motivasjon og organisasjonstilhørighet. Vi ser også fra tabell 2 at skåringen for variabelen er relativt høy, med typetall på 4. Dette indikerer at respondentene i stor grad sier seg enige i påstandene «jeg er stolt av å jobbe i bedriften» og «jeg opplever at bedriften har samme verdigrunnlag som meg selv». Dette indikerer relativt høy grad av organisasjonstilhørighet blant respondentene.

En forklaring kan være at respondentene opplever at deres egne verdier sammenfaller med organisasjonens verdier, og det kan henge sammen med i hvor stor grad de ansatte har utviklet psykologisk eierskap til organisasjonen. Tar vi i betraktning de store ressursene mange organisasjoner bruker på rekruttering og opplæring av ansatte, vil en ansatt som føler organisasjonstilhørighet, fremstå som en bedre investering i et konkurranseintensivt marked. Føler man eierskap til bedriften og opplever at man er del av noe større enn seg selv, viser forskning at terskelen er høyere for å avslutte sitt arbeidsforhold. Alsing (2011) påpeker at en annen forklaringsvariant for sammenhengen mellom indre motivasjon og organisasjonstilhørighet med utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien kan være den såkalte motivasjonsreguleringsprosessen, mer spesifikt integrert regulering, som viser til at ansatte føler seg indre motivert som et resultat av at de har internalisert og sosialisert organisasjonens normer som sine egne.

Kuvaas og Dysvik (2012) viser til flere studier hvor deriblant Kuvaas (2005) hvor indre motivasjon er positivt relatert til organisasjonstilhørighet. Dette resultatet er sammenfallende med funn avdekket av vår studie. Videre peker Nesje (2015:22) på at det innen forskning er trukket interessante jamføringer mellom motivasjonsteori og forpliktelsesteori, deriblant av Gagné og Deci (2005), som hevder at affektiv og kalkulerende forpliktelse på flere måter samsvarer med henholdsvis indre og ytre motivasjon. Nesje viser til Gellatly et al. (2009), som tok i bruk denne tankegangen i en studie om forpliktelsesprofiler, hvor det forfektes at indre motivasjon sannsynligvis vil være til stede der graden av affektiv organisasjonsforpliktelse er høy og kalkulerende organisasjonsforpliktelse lav. Sinclair et al. (2005 sitert i Nesje, 2015:22) når han skriver «de verste arbeidstakerne man kan ha i sin organisasjon er de med lav affektiv og kalkulerende organisasjonsforpliktelse. Slike medarbeidere mangler motivasjon til å yte en innsats på jobben og de føler heller ingen tilhørighet til sin arbeidsplass».

Kuvaas (2005) postulerer at organisasjoner med ledelse som ikke sikter seg inn på den enkeltes ansattes egeninteresse som den viktigste drivkraften til effektivitet, vil bli de

langsiktige vinnerne. Kuvaas og Dysvik (2012:67) peker på en studie av Dirks og Ferrin (2012) som viste at medarbeidere som har tillit til sin leder, leverer bedre arbeidsprestasjoner og mer ekstrarolleadferd, og har høyere grad av organisasjonstilhørighet. Kuvaas (2005:3) poengterer at lojalitet og tillit har dårlige vilkår i organisasjoner som prediker og praktiserer relasjoner med sine ansatte som om hoveddrivkraften deres var ren egeninteresse. Resultatet blir snarere ansatte som i økende grad ser på arbeidsforholdet sitt som en midlertidig økonomisk kontrakt man har inntil man blir tilbudt noe mer attraktivt. For organisasjonen blir det ikke bedre av at de mest talentfulle er de som først vil bli tilbudt mer attraktive kontrakter fra andre organisasjoner».

Utover tillit som faktor for organisasjonstilhørighet peker Opstad (2014) på ytterligere fire faktorer som er adoptert fra Salancik og Pfeffer (1977), som kan bidra positivt mot den ansattes opplevelse av organisasjonstilhørighet. Disse er *synliggjøring*, *tydeliggjøring*, *irreversible goder* og *personlig ansvar*. Synliggjøring henviser til det å fremme en ansatts verdi overfor andre. Dette kan gjøres ved at gode arbeid blir tilskrevet den som står bak. Irreversible goder er ikke direkte tilknyttet arbeidssituasjonen, men skaper et bånd mellom ansatte og organisasjon gjennom rekreasjonstilbud som treningsavtaler, gode forsikringsordninger og lignende. Den siste faktoren, personlig ansvar, omhandler nivået av medbestemmelse og nivået av ansvar den ansatte opplever å ha. Ansatte som involveres og deltar i beslutningsprosesser, vil oppleve større tilhørighet med organisasjonen. Organisasjoner kan fremme ansattes opplevelse av organisasjonstilhørighet gjennom aktiviteter og arrangementer som stimulerer sosial tilhørighet jr. avsnitt 5.2. Sosial tilhørighet er også knyttet til identitet og opplevelsen av å høre til en gruppe. Vår anbefaling derfor at ledere tar sikte på å legge til rette for aktiviteter og en arbeidskultur som fremmer sosial tilhørighet, støtte og samhold på arbeidsplassen. Dette vil være spesielt viktig i en omstillingsfase, der den sosiale tilhørigheten vil bli utfordret gjennom organisatoriske endringer.

5.4 Indre motivasjon bidrar til lavere turnoverintensjon

Cronbachs alfa for indre motivasjon under omstilling og turnoverintensjon ble målt til henholdsvis 0,785 og 0,922. Resultatene for målingen av Cronbachs alfa er lagt frem i tabell 4 . Med disse resultatene som bakteppe var det mulig å gjennomføre en reliabel korrelasjonsanalyse mellom disse to variablene. Korrelasjonsanalysen er fremsatt i tabell 6 og viser at styrken på sammenhengen, målt av Pearsons r, er negativ med $-0,476$. Som beskrevet tidligere er Pearsons r signifikant ved 0,01-nivå. Verdier mellom 0,30 og 0,40 ansees som relativt sterk korrelasjon. Den negative sammenhengen mellom indre motivasjon og turnoverintensjon underbygges ytterligere av den bivariate analysen som er vist i tabell 10, med standardisert beta-koeffisient på $-0,476$, noe som samsvarer med korrelasjonsanalysen. Videre kan vi lese av tabell 10 at forklaringskraften $R^2 = 22,3\%$. Resultatene viser at vår hypotese støttes – indre motivasjon er negativt forbundet med turnoverintensjon.

Respondentenes skår for enkeltpåstander som måler variabelen turnoverintensjon, er presentert i tabell 2. Vi minner om at påstandene er vurdert på en Likert-skala fra 1 til 5. Gjennomsnittet for turnoverintensjon blant respondentene ligger på 2,96. Den påstanden for turnoverintensjon som har høyest skår, er «jeg vil trolig lete aktivt etter ny jobb i løpet av de neste tre årene», med et gjennomsnitt på 3,40. Satt opp mot påstanden «jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter ny jobb det neste året» med gjennomsnittsskår på 2,85, indikerer dette at det er større sannsynlighet at respondentene vil bytte beite lenger frem i tid enn det neste året. De øvrige påstandene har jevnere fordeling, fra 2,70 til 2,88.

At vi fant en negativ sammenheng her, samsvarer godt med teorier fremsatt av blant andre Hertzberg med sin tofaktorteori, som ble belyst i avsnitt 2.1.2. Hertzbergs studie om jobbtilfredshet oppdaget negativ sammenheng mellom turnoverintensjon og ansatte som opplevde høy grad av motivasjon. Tofaktorteorien skiller ikke mellom indre og ytre motivasjon, men vi velger likevel å inkludere den ettersom Hertzbergs tre psykologiske tilstander som fremmer motivasjon jf. avsnitt 2.1.2, samsvarer godt med Deci og Ryans (1985) selvbestemmelsesteori. Selvbestemmelsesteorien forfekter at ansatte som opplever høy grad av indre motivasjon, har lavere turnoverintensjon ettersom de opplever å få sine behov tilfredsstilt. Som en konsekvens av dette øker interessen og engasjementet for egne arbeidsoppgaver (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Betydningen av indre motivasjon som faktor for lavere turnoverintensjon underbygges videre av funn fremsatt av Kuvaas og Dysvik (2005), som gjennom flere år har samlet inn data relatert til HR og ulike problemstillinger innenfor dette området. I forbindelse med utredning

av konsekvenser av indre motivasjon finner også Kuvaas og Dysvik negativ korrelasjon mellom turnoverintensjon og indre motivasjon, tilsvarende $-0,30$. Videre ansees deres resultater og sammenhenger som solide på tvers av ulike typer av organisasjoner og stillingstyper (Kuvaas og Dysvik, 2012). Utover dette er våre funn i tråd med andre empiriske studier som baserer seg på selvbestemmelsesteori, og som har testet sammenhengen mellom turnoverintensjon og indre motivasjon. Jelstad (2007) fant i sin doktoravhandling negativ sammenheng mellom indre motivasjon og turnoverintensjon på $-0,37$, som i vår studie, signifikant på 0,01-nivå (Pearson r). Jelstad (2007:40) peker i sin avhandling videre på to andre studier som er underbygget av selvbestemmelsesteori, som fant samme negative sammenheng mellom indre motivasjon og turnoverintensjon (Houkes et al., 2003; Janssen et al., 1999).

I dagens kunnskapssamfunn representerer som tidligere nevnt de ansatte selv organisasjonens viktigste ressurs. Mange organisasjoner investerer betydelige økonomiske og tidsmessige ressurser i både rekruttering, opplæring og videreutdanning av ansatte. At en ansatt deretter selv velger å forlate organisasjonen, kan derfor representere et stort økonomisk tap for bedriften, samtidig som bedriftens attraktivitet overfor potensielt nye arbeidstakere kan forringes. På tross av implikasjonene som uønsket turnover bringer med seg, måler mange organisasjoner likevel bare faktisk turnover og ikke *turnoverintensjon*.

Makroøkonomiske forhold kan være en faktor som påvirker sammenhengen mellom turnoverintensjon og faktisk turnover. Ansatte kan oppleve forhold på jobben som svekker tilliten til ledelsen eller andre momenter som påvirker arbeidsforholdet negativt. Dette kan redusere den ansattes indre motivasjon, og dette kan igjen føre til høy turnoverintensjon. Likevel, dersom en ansatt har et relativt trygt ansettelsesforhold satt opp imot et dårlig arbeidsmarked, velger mange å bli i sin stilling i påvente av bedre tider. Det er dermed ikke slik at ansattes turnoverintensjon nødvendigvis speiler faktisk fremtidig turnover, men ifølge turnoverintensjon representerer en relevant indikator man bør ta på alvor (Kuvaas, 2012).

Turnoverintensjon måler elementer relatert til selve organisasjonen. Om man som organisasjon ikke jobber forebyggende og måler turnoverintensjon, kan man derfor lett befinne seg i en situasjon med illevarslende høy turnover man ikke evner å stoppe annet enn med ytre virkemidler som lønnsøkning og andre monetære tiltak som bonuser. Som et bidrag til organisasjonens måloppnåelse bør organisasjoner derfor forsøke å forvalte sine menneskelige ressurser på en måte som fremmer indre motivasjon. Indre motiverte ansatte opplever engasjement og glede over egne arbeidsoppgaver, de føler lederstøtte, opplever

autonomi, føler sosial tilhørighet og opplever at personlige verdier sammenfaller med organisasjonens – de føler altså organisasjonstilhørighet.

Slik vi ser det, er det særdeles viktig at man som leder både under og i etterkant av omstillingsprosesser evner å ivareta ansattes indre motivasjon. Trevor og Nybergs (2008) studie postulerer som tidligere nevnt at frivillig turnover øker blant de gjenværende medarbeiderne i kjølvannet av omstillingsprosesser. Bedriften mister altså de ansatte man ønsker å beholde. Setter man denne studien opp mot studiene som viser hvordan mangel på indre motivasjon øker turnoverintensjon, kan bedrifter som omstiller/nedbemanner uten at de klarer å ivareta de gjenværende ansattes indre motivasjon, pådra seg dobbel operasjonell risiko.

Vi har i sammenheng med drøfting av hypotese 1.2 og 2.1 sett på hvordan lederens vektlegging av elementer som autonomi, lederstøtte, organisasjonstilhørighet og sosial tilhørighet kan bidra positivt til ansattes indre motivasjon, og dette kan igjen gi lavere turnoverintensjon. Et annet viktig aspekt for å oppnå lavere turnoverintensjon kan være organisasjonens evne til å fokusere på den enkelte ansattes kompetanse- og karriereutvikling. Dette underbygges av en studie utført av Houkes et al. (2003:446) hvor det hevdes at «paying attention to career expectations of employees (e.g. career development programmes, education programmes), retention of valuable employees might be accomplished».

Vår studie har ikke sett spesifikt på kompetanseopplevelse som element for indre motivasjon, men vi ser at kompetanse som faktor for indre motivasjon burde vært inkludert i vår studie og kan tas med inn i videre forskning. Behovet for kompetanseopplevelse som faktor for indre motivasjon er et sentralt element ikke bare i den ovennevnte studien, men også i Herzbergs tofaktorteori, Deci og Ryans teorier for selvbestemmelse og Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell (Kaufmann og Kaufmann, 2015). I et konkurranseintensivt marked kreves det effektive og kompetente medarbeidere, og som vi har vært inne på, bruker organisasjoner betydelige summer på opplæring og utvikling av ansattes kompetanse. Kompetente ansatte vil fremstå som attraktive for mange arbeidsgivere. Klarer man å øke graden av organisasjonstilhørighet, viser studier at man vil være mindre åpen for å bytte arbeidsgiver (Nesje, 2015; Meyer og Allen, 1997).

Vår studie forfekter sammen med tidligere forskning at dersom man som leder evner å legge til rette for å fremme aktiviteter som bidrar positivt til de ansattes indre motivasjon, kan dette være positivt for de ansattes ønske om å bli værende i sine stillinger. Som vi har kommentert,

gir turnoverintensjon en indikator for faktisk turnover. Arbeid med å fremme og vedlikeholde ansattes indre motivasjon kan derfor antas å ha en positiv effekt også på faktisk turnover.

Avslutningsvis vil vi igjen påpeke at studiens metodiske omfang begrenser seg til en tverrsnittsundersøkelse. Det kunne derfor være interessant å gjennomføre en tilsvarende undersøkelse mot tilsvarende målgruppe med et longitudinelt forskningsdesign som ville vist fenomenets utvikling over tid. En longitudinell studie ville kunne avdekket sammenheng mellom turnoverintensjon og reell turnover. Som vi har argumentert for tidligere, valgte vi å gjennomføre spørreundersøkelsen vår anonymt for på den måten å øke responsen. Med vårt datagrunnlag vil det derfor ikke være mulig å se om turnoverintensjon hos våre respondenter har ført til faktisk turnover.

5.5 Oppsummering

Vi har i dette kapitlet drøftet våre hypoteser opp mot eksisterende teori og empiri sammen med funnenes mulige implikasjoner. I neste og avsluttende kapittel presenterer vi vår konklusjon, kommenterer oppgavens begrensninger og kommer med forslag til videre forskning innenfor temaet.

6. Avslutning

I dette avslutningskapittelet vil vi presentere de viktigste funnene som har kommet frem gjennom denne studien. Videre belyses oppgavens begrensninger før vi avslutningsvis vil komme med noen forslag til videre forskning.

6.1 Konklusjon

Problemstillingen som var utgangspunktet for studien, lød:

«Kan valg av endringsstrategi og ledelse bidra til å fremme indre motivasjon under omstillingsprosesser, og er det sammenheng mellom turnoverintensjon og indre motivasjon? Hvilke faktorer kan man som leder påvirke for å bidra til økt indre motivasjon hos ansatte?»

Det ble utledet følgende forskningsspørsmål med utledede hypoteser for å besvare problemstillingen:

Forskningsspørsmål 1:

Hvordan kan ledere på best mulig måte opprettholde ansattes indre motivasjon i en tid med stadig omstilling og endring?

H 1.1 Det er positiv sammenheng mellom *omstillingsprosesser inspirert av endringsstrategi O* og indre motivasjon.

H. 1.2 Det er positiv sammenheng mellom *følelsen av sosial tilhørighet* i en omstillingsprosess og indre motivasjon.

Forskningsspørsmål 2:

Finnes det noen motivasjonsfaktorer man som leder kan påvirke, som kan virke positivt inn på ansattes indre motivasjon, og som dermed kan bidra til at ansatte ønsker å bli i sin stilling?

H 2.1: Det er en positiv sammenheng mellom *organisasjonstilhørighet, autonomi, lederstøtte* og indre motivasjon.

H 2.2 Det er negativ sammenheng mellom *indre motivasjon* og *turnoverintensjon*.

Samtlige av våre hypoteser ble bekreftet.

Videre finner vi at denne studiens resultater samsvarer godt med eksisterende forskning. Vår undersøkelse baserte seg i stor grad på etablerte måleskalaer og påstander som er benyttet i tidligere forskning. Dette forenklet sammenligningen mellom våre funn og eksisterende empiri.

Vi har i vår hypotese 1.1 og 1.2 fått bekreftet at valg av endringsstrategi vil være av betydning for hvordan ansatte skal motiveres til endring. Undersøkelsen viste at det er en positiv sammenheng mellom omstilling som er inspirert av endringsstrategi O, og indre motivasjon. I tillegg testet vi for forklaringsvariabelen sosial tilhørighet. Vår undersøkelse viser at ved å benytte elementer fra både teori O og transformasjonsledelse vil det være økt sannsynlighet for at ansatte har en positiv opplevelse av endringsprosessen og føler økt indre motivasjon. Resultatet fra undersøkelsen påviste betydningen av at ledere etablerer et system for kommunikasjon der de fører dialog med de ansatte. Involvering av ansatte kan være en måte å oppnå konkurransemessige fortrinn på ved at de ansattes kunnskap virker positivt inn på endringsprosessen.

Viktige funn i vår studie er at ansatte med høy indre motivasjon har lav grad av turnoverintensjon. Vi finner altså en negativ sammenheng mellom indre motivasjon og turnoverintensjon. At man kontinuerlig kartlegger ansattes trivsel og graden av opplevd indre motivasjon, vil kunne bidra til at organisasjoner kan jobbe aktivt for å forhindre uønsket turnover. Med aktivt arbeid menes at organisasjoner som oppdager høy turnoverintensjon hos de ansatte, kan sette i verk tiltak som fremmer indre motivasjon hos de ansatte, fordi dette vil redusere turnoverintensjon. Forskning har vist at turnoverintensjon er en indikator for faktisk turnover. Videre må man som se på hvordan man i størst mulig grad kan bidra med autonomistøtte og motivasjon uten at den ansatte føler seg kontrollert. Man må fungere som en inspirator, og den ansatte må oppleve å få tillit til hvordan vedkommende best utfører og planlegger egne arbeidsoppgaver.

Lai (2011) viser til at indre motivasjon er den formen for motivasjon som gir flest positive effekter både for den enkelte ansatte og for organisasjonen. Deci et al. (2009) peker på at organisasjoner som fremmer indre motivasjon gjennom prinsipper fra SDT, vil oppleve økonomisk verdiskaping i et langtidsperspektiv. Vi anså derfor denne formen for motivasjon som spesielt interessant å studere. For ledere som ikke kun jakter kortsiktig belønning, vil ledelse som tar utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien, ha en mer humanistisk tilnærming til lederrollen enn ledelse som bare fremmer ytrebelønning og intern konkurranse.

I dagens kunnskapssamfunn pågår jakten på de største talentene for fullt. På denne arenaen kan organisasjoner i mange tilfeller være tjent med å oppnå økt produktivitet og verdiskaping gjennom behovstilfredstillelse av de ansattes medfødte psykologiske behov. Teori og empiri viser at dette har en rekke positive økonomiske og organisatoriske konsekvenser. Ledere må bli bevisste på hvordan indre motivasjon oppstår, og hvordan denne typen av motivasjon påvirker de ansatte. Ledelse handler i siste instans om å bidra til og tilrettelegge for verdiskaping. Forskning har vist at indre motivasjon er spesielt godt egnet til å forbedre organisasjonens resultater. Indre motiverte ansatte vil bidra gjennom blant annet deres økt produktivitet, engasjement, egendriv endringsvillighet og organisasjonstilhørighet (Lai, 2011; Kuvaas, 2009).

6.2 Oppgavens begrensninger

Som vi har sett på tidligere i oppgavens metodekapittel, har studien denne oppgaven bygger på, åpenbare begrensninger. Vår studie baserer seg på et ikke-sannsynlighetsutvalg, og vi kan derfor ikke generalisere våre funn. Vår korrelasjonsstudie har et tverrsnittsdesign hvor dataene ble samlet inn kun over et kort tidsrom. Oppgavens validitet svekkes derfor av at vi ikke kan angi retning på våre funn. Vi kan heller ikke angi hva som er årsaker og konsekvenser av funnene, men med støtte i eksisterende empiri og teori kan vi likevel driste oss til å gi indikasjoner på sammenhenger. Når det gjelder vårt valg av spørreundersøkelse som måleinstrument, er det som forklart i avsnitt 3.9 viktig at man tar høyde for at respondentene kan ha egeninteresse av å svare en bestemt måte. Studiens validitet kan ha blitt påvirket av at respondentene ikke har svært sannferdige, til tross for at undersøkelsen var anonym. Vi har dog ingen grunn til å tro at de ikke har svart oppriktig. Under avsnitt 3.9 redegjøres det også for andre metodiske begrensninger.

Som vi har omtalt, er omfanget av teori og empiri innenfor motivasjon og ledelse svært stort. Vi har benyttet de perspektivene vi anså som mest hensiktsmessige for å svare på vår problemstilling innenfor den tiden vi hadde til rådighet. Likevel har vi begrenset oss innenfor de teoriene som er anvendt, slik at vi ikke har kunnet gå i dybden på de ulike teoriene. Dette kan ha begrenset oss, men vi håper at det teoretiske landskapet vi har operert i, er å betrakte som tilfredsstillende for å belyse oppgavens problemstilling på en god måte.

Vår studie sees fra et motivasjonsperspektiv. Ved å inkludere alternative perspektiv, som et rent maktperspektiv eller et psykologisk helseperspektiv kunne studien fått tilført ny og interessant kunnskap.

6.3 Forslag til videre forskning

I undersøkelser med samme tematikk som vår vil det være interessant å se om man finner ulikheter når man tar med demografiske variabler eller kontrollvariabler inn i undersøkelsen. Eksempelvis har vi ikke i denne studien forsket på forskjeller mellom kjønn, alder, utdannelsesnivå og ansiennitet for å se om dette er faktorer som kunne hatt implikasjoner for vår undersøkelsesmodell. Det ville også vært interessant å gjøre sammenligninger mellom svarene fra respondenter som arbeidet i privat kontra offentlig sektor.

Det kunne også vært spennende å se nærmere på kontrollgruppen som ble tatt ut av vår undersøkelse (respondenter som ikke hadde blitt berørt av omstilling de siste tre årene). Her kunne vi studert forskjeller i sammenhengen mellom indre motivasjon, autonomi, lederstøtte, organisasjonstilhørighet og turnoverintensjon, for å nevne noen interessante områder.

Å undersøke forholdet mellom målt turnoverintensjon og faktisk turnover nærmere ville vært interessant. Dette kan gjøres ved hjelp av longitudinelle studier. Longitudinelle studier kunne også blitt benyttet for å se om graden av indre motivasjon, og faktorene som er av størst betydning for den, endres over tid.

Kompetanse som faktor for indre motivasjon har vi ikke målt direkte i denne studien. Men kompetanse som element for indre motivasjon ville vært spennende å se på i videre forskning. Utover dette bør man forsøke å foreta tilsvarende studier hvor man i større grad benytter metodetriangulering for å få et mer nyansert bilde av fenomenet som studeres.

Som nevnt under avsnitt 6.2 har vi lagt motivasjonsperspektivet til grunn for vår oppgaver. Det ville være interessant å belyse samme fenomen, men da ut i fra andre perspektiv som et psykologisk helseperspektiv eller et rent økonomisk perspektiv.

7. Litteraturliste

Allen, N.J. og Meyer, J.P. (1990). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*. Journal of Occupational Psychology 63(1),1-18.

Alsing, G. (2011). *Hva påvirker indre motivasjon og hva fører det til?* Masteroppgave i verdibasert ledelse. Diakonhjemmet høgskole, Oslo 2.mai 2011.

Arbeidsmiljøloven (AML) (2005) Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern av 17.06.2005 nr.62. Tilgjengelig fra <<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>> [Lest 24.04.2017]

Armenakis, A.A., Harris, S. og Mossholder, K. (1993). *Creating Readiness for Organizational Change*. Human Relations, 46, 681-704.

Baard, P. (2002). *Intrinsic need satisfaction in organizations: A motivational basis for success in for-profit and not-for-profit settings*. In E.L. Deci og R.M.Ryan, (Eds.), *Handbook of self-determination research* (255-275). Rochester, New York: The University of Rochester Press.

Baard, P. P., Deci, E. L., og Ryan, R. M. (2004). *The relation of intrinsic need satisfaction to performance and wellbeing in two work settings*. Journal of Applied Social Psychology, 34, 2045–2068.

Barrett, K., Riggart, T. F., Flowers, C. R., Crimando, W. og Bailey, T. (1997). *The Turnover Dilemma: A Disease with Solutions*. Journal of Rehabilitation, 63(2), 36-42.

Beer, M. og N. Nohria. (2000). *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School.

Berry, W. (1993). *Understanding regression assumptions*. Newbury Park California: Sage Publications.

Befring, E. (01.02.2010). *Kvantitativ metode*. Hentet fra De nasjonale forskningsetiske komiteene. [Internett]. Oslo.< <https://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-ogtilnarminger/Kvantitativ-metode/>>. [Lest 20.01.2017].

Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi*. 8. Utg. Oslo: Cappelen Akademisk.

Brunsson, N. og Olsen, J. (1997). *The Reforming Organization*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Burrell, G. og Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Ashgate.
- Czarniawska, B. og Joergens, B. (1996). *Travel of ideas, Translating organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Daly, S.L og Connaughton, J.A. (2004). *Identification with leader: A comparison of perceptions of identification among geographically dispersed and co-located teams*, Corporate Communications: An International Journal, 9 (2), 89-103.
- Davidson, J. (2002). *Overcoming Resistance to change*. Public Management. 84, 20-24.
- De Nasjonale Forskningsetiske komiteene. (27.4.2016). *Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder - likheter og forskjeller*. [Internett]. Lokalisert 28.08.2016 på: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/medisin-og-helse/kvalitativforskning/1-kvalitative-og-kvantitative-forskningsmetoder-likheter-og-forskjeller/>. [Lest 27.04.2016].
- Deci, E. L. og Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L. og Vansteenkiste, M. (2004). *Self-Determination Theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology*. *Recherche di Psicologia*, 27, 17-34.
- Deci, E.L., Ryan, R. M. og Stone, D.N. (2009). *Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory*. *Journal of General Management*, 34, 75-91.
- Deci, E.L. og Ryan, R.M. (2004): *Handbook of Self-Determination Research*, USA: University of Rochester Press.
- Deci, E. L., Connell, J. P., og Ryan, R. M. (1989). *Self-determination in a work organization*. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.
- Deci, E.L og Ryan, R. (2000). *The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*. *Psychological Inquiry*, 4, 227-268.
- Deci, E.L og Ryan, R.M (2002). (Eds.) *Handbook of Self-Determination Research*. New York: The University of Rochester Press.

- Deci, E.L., Ryan, R.M., Gagné, M., Leone, D.R., Usunov, J. og Kornazheva, B.P. (2001). *Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination*. *Personality and social psychology bulletin*, 125(6), 627-668.
- Dysvik, A. og Kuvaas, B. (2011). *Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between job autonomy and work performance*. *European journal of work and organizational psychology*, 20(3), 367-387.
- Erichsen, M., Solberg, F. og Stiklestad, T. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- French, W. L., Bell, C. H. og Zawacki, R. A. (2000): *Organization development and transformation: Managing effective change*. (5. ed.) London: McGraw-Hill.
- Furnham, A. (2005). *The psychology og behavior at work: The individual in the organization*. New York: Psychology Press.
- Ferraro, F., Pfeffer, J. og Sutton, R.I. (2005). *Economic language and assumptions: How theories can becomes self-fulfilling*. *Academy of management review*, 30(1),8-24.
- Gagné, M., og Deci, E. L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Grant, D. og Mahrsak, R. (2011). *Toward a discourse-centered understanding of organizational change*, *Sage Journals*, 7, 204-235.
- Grønhaug, K. (1996). *Atferdsfag og bedriftens økonomi*. I: Kaufmann,G. og Kaufmann,S.(utg.), *Psykologi I organisasjon og ledelse*. Oslo: Fagbokforlaget
- Guthrie, J. og Datta, D. (2008). *Dumb and dumber: The impact of downsizing on firm performance as moderated by industry conditions*. *Organization Science*, 19, 108-123.
- Hackman, R., og Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hackman, R. og Oldham, G. R. (1975). *Development of the Job Diagnostic Survey*. *Journal of Applied Psychology*,60(2),159-170.
- Haukedal, W. (2006). *Arbeids- og lederpsykologi*. 7.utg., Cappelen Akademiske Forlag.
- Hansson, K. (2013). *Statistikk og SPSS for enkle undersøkelser*. Arbeidsnotater fra Høgskolen i Buskerud. Nr.73.
- Hennestad og Revang, (2014). *Endringsledelse og Ledelsesendring*. 2 utg.. Oslo: Universitetsforlaget.

- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review, 46(1),53-62. Business Source Complete: 3866617
- Herzberg, F., Mausner, B. og Snyderman, B. (1993). *The Motivation Work*. 11. Utg. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Herscovitch, L. og Meyer, J. (2002). *Commitment to Organizational Change: Extension of the three Component Model*. Journal of Applied Psychology, 87, 874-487.
- Hilsen, A. I. (08.04.2016). *Omstilling. En veiledning for arbeidsgivere, tillitsvalgte og ledere*. [Internett]. Tilgjengelig fra:<<http://mag.idebanken.org/omstillingB/>> [Lest 12.03.17].
- Houkes, I., Janssen, P. P. M., de Jonge, J. og Nijhuis, F. J. N. (2003). *Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 10(1), 123.
- Irgens, E. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner: Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I og Thorsvik, J. (2007) *Hvordan organisasjonen fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget, Bergen
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4 utg.. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Janssen, P. P. M., Jonge, J. D. og Bakker, A. B. (1999). *Specific determinants of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: a study among nurses*. Journal of Advanced Nursing, 29 (6), 1360-1369.
- Jelstad, B. (2008): *Hva påvirker indre motivasjon på arbeidsplassen*, Tidsskrift for Fag og Tro. Nr.1.
- Jelstad, B. (2007) *Beyond money: Intrinsic work motivation in profit and nonprofit organizations*. Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Johannessen, A. (2009). *Introduksjon til SPSS*. 4 utg. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Jakobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

- Jakobsen, D. I. (2010). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2 utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk - administrative fag*. 3 utg. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johannessen, J.A. og Olsen, B. (2013). *Positivt lederskap*. 3 utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, J.A. og Olsen, B. (2010). *Positivt lederskap*. 2 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaspersen, S. (2013). <http://www.dn.no/talent/2013/02/24/yfaktoren-som-er-bra-bade-for-deg-og-sjefen>. Publisert: 24.02.2013.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner*. Latvia: Cappelen DAMM AS.
- Kaufmann, A. og Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjoner og ledelse*. 5 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kjøde, A. (2004). *Ledere og endringsprosesser*. Magma, utgave 4.
- Kleiven, O. (2010). <http://www.anoco.no/wp-content/uploads/Styrets-ansvar-i-omstillingsprosesser1.pdf>. Publisert 05. Februar 2010 Ukeavisen Ledelse.
- Kleven, T. A. (Utg..). (2011). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode. En hjelp til kritisk tolkning og vurdering* (2 ed.). Oslo: UNI pub forlag.
- Kongsvik, T.Ø. og Amundsen, O. (2016). *Endringskynisme og kunsten å skape en god endringspraksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kongsvik, T. Ø. (2006). *En studie av en endringsprosess i Statoils anskaffelses - og forsyningsvirksomhet*, Trondheim: Dr polit.- avhandling Institutt for samfunnsvitenskap og teknologiledelse.
- Kongsvik T.Ø. *Lederkommunikasjon i endringsprosesser*, 2006 (online) Tilgjengelig fra <http://www.magma.no/lederkommunikasjon-i-endringsprosesser>.
- Kotter J.P. (1996). *Leading Change*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Kotter, J. og Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Krosnick, J. A. og Presser, S. (2010). *Question and Questionnaire Design*. I P. V. Marsden & J. D. Wright (Utg..), *Handbook of Survey Research* (pp. 263-313). Bingley: Emerald.

- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. 2 utg.. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2005). *Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse. Magma 3*, 20-33.). <https://www.magma.no/naar-daarlige-ledelsesteorier-resulterer-i-dyr-og-daarlig-ledelse>
- Lai, L. og Kapstad, J. C. (2009). *Perceived competence mobilization: an explorative study of predictors and impact of turnover intentions*. Human Resource Management Journal, 20 (9), 1985-1998.
- Lai, K., (2011) *Kompetansemobilisering og egenmotivasjon*, <https://www.magma.no/kompetansemobilisering-og-egenmotivasjon> Magma. Publisert: [3/2011](https://www.magma.no/kompetansemobilisering-og-egenmotivasjon)s. (49-55), Fagfelleverdert.
- Le, M. og Johansen, E.K. (2013). *Selvbestemmelse og motivasjon på arbeidsplassen*. Masteroppgave ved Institutt for pedagogikk. Universitet i Oslo.
- Lee, W. J. (2008). *A Pilot Survey of Turnover Intention and Its Determinants among Adult Probation Line Officers in Texas* (Executive summary, Pilot Survey): Angelo State University.
- Levin, M. og Klev, R. (2002). *Forandring som praksis. Læring og utvikling i organisasjoner*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Lewin, (1951). *Field theory in social Science*. New York: Harper og Row.
- Locke, E. A. og Schweiger, D. M. (1979). *Participation in decision-making: One more look*. Research in organizational behavior, 1(10), 265-339.
- Luthans, F. (1973). *Organizational behavior*. New York: Mc Graw- Hill.
- Lewis, L. K. og Seibold, D. R. (1998). *Reconceptualizing organizational change implementation as a communication problem: A review of literature and research agenda*. In M. E. Roloff (Ed.), *Communication yearbook 21* (pp. 93-151). Thousand Oaks, CA: Sage
- Martinsen, Ø. (2015). *Perspektiver på ledelse*. 4.utg Gyldendal Akademisk.

- Matthisen, S. (2015). <https://www.ledernytt.no/ledelse-av-indre-motivasjon.5754505-112372.html>. Publisert 04. mai 2015, Oppdatert 16. mai 2017.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Maertz, C. (2004). *Eight Motivational Forces and Voluntary Turnover: A Theoretical Synthesis with implications for Research*. *Journal of Management*, 30(5), 667-683.
- Meyer, A. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, s. 61-89.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2002): *Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model*. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, No. 3, 474 -487.
- Meyer, J. P., og Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Mishra, A. og Spreitzer, G. (1998). *Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign*. *Academy of Management Review*, 23, 567-588.
- Morgan, D. og Zeffano, R. (2003). *Employee involvement, Organizational change and trust in Management*. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 55-75.
- Morgeson, F., Humphrey, S. og Nahrgang, J. (2007). *Integrating motivational, social and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature*. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Myklemyr, A. (2012). <http://www.dagensperspektiv.no/slik-er-motivasjonen-v%C3%A5r-skrudd-sammen> Online, lest 30.03.2017.
- Nadler, D. A. og Lawler, E. E. (1995). *Motivation: A Diagnostic Approach*. I.B.M. Staw, (utg.). *Psychological Dimension of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Nesje, A. (2015). *HRM og organisasjonsforpliktelse*, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.
- Nasjonal statistikk om arbeidsmiljø og helse [NOA]. (2017). <http://noa.stami.no/arbeidsmiljoindikatorer/psykososialtorganisorisk/endringer/> [Lest 15.03.2017.]

- Norges offentlige utredninger [NOU], (1999). Nytt millennium-nytt arbeidsliv. Innstilling fra Arbeidslivsutvalget. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-1999-34/id142327/sec1> Online. Lest 13.04.2017.
- Opstad, A. (2014). *Jobbengasjement. Mastergradsavhandling i Endringsledelse*, Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag, Universitetet i Stavanger.
- Norheim, N. (2014). <http://www.idebanken.org/aktuelt/slik-far-du-en-god-omstilling> online Lest 13.04.2017.
- Randhawa, G. (2007). *Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intentions: An Empirical Analysis*. Indian Management Studies Journal, 11, 149-159.
- Richer, S. F. og Vallerand, R. J. (1995). *Supervisors' interactional styles and subordinates' intrinsic and extrinsic motivation*. Journal of Social Psychology, 135, 707-722.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold*. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in the workplace*. London: Sage Publications.
- Richard M. R. and Deci, E.L. (2000) *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. University of Rochester Contemporary Educational Psychology 25
- Sackmann, S. (1997). *Cultural Complexity in Organizations*. Thousands Oaks.
- Saksvik, P. Ø., og Tvedt, S. D. (2009). *Leading change in a healthy way*. Scandinavian Journal of Organizational Psychology, 1, 20.28.21, 243-263.
- Sander, K. (11.04.2017). *Validitet* [Internett]. Oslo, e-studie. Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/validitet/> > [lest.12.4.2017.
- Sandvik, A. M. (2011). <http://www.magma.no/ledelse-av-kunnskapsarbeid>, Publisert:3/2011,s. (56-63) Fagfellevurdert.
- Sannes, R. (2004). *Dataanalyse og statistikk - Kvantitativ tilnærming*. Versjon 3.11.
- Seland, S. (2011). *Mellom idealisme og realisme, mellom Norge og utland: Hva motiverer medarbeidere i bistandssektoren, og hvordan er sammenhengen mellom indre motivasjon og turnover-intensjon?* Diakonhjemmet Høgskole, Oslo.
- Sheldon, K. M og Filak, V. (2008). *Manipulating autonomy, competence, and relatedness support in a game-learning context: New evidence that all three needs matter*. British Journal of Social Psychology, 47(2), 267-283.

Sjøflot, O. I. (2009). Masteroppgave BI: *Hvordan påvirker lederrelasjoner inn på de ansattes indre motivasjon og hvordan påvirker dette de ansattes arbeidsprestasjoner?*

Solberg, E (2015). Fra særstilling til omstilling. E24.no [Internett], 17. april. Tilgjengelig fra: < <http://e24.no/kommentarer/fremtidens-norge/fra-saerstilling-til-omstilling/23434149>> [Lest 17. februar 2017].

Statens arbeidsmiljøinstitutt [STAMI], 2017. *Årsrapport 2016*. Mars, 12-15.

Steinsbu, L. (2013). *Ledelsens innvirkning på motivasjon og arbeidsmiljø. En kvantitativ studie i Tronrud Gruppen AS*, Høgskolen i Buskerud, Hønefoss, Strategi og kompetanseledelse, 21.mai 2013.

Steiro, T. J. og Torgersen, G. E. (2011). *Bedre motivasjon- Praktisk tilnærming for å skape drivkraft hos deg og andre*. Stjørdal: Læringsforlaget DA.

Tabachnick, B. og Fidell, L. (2007). *Using multivariate statistics*. 5 utg.. Boston: Pearson Education.

Trevor, C.O og Nyberg, A.J. (2008). *Keeping Your Headcount When All about You Are Losing Theirs: Downsizing, Voluntary Turnover Rates, and the Moderating Role of HR Practices*. The Academy of Management Journal, 51, 259-276.

Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K. M. og Deci, E. L. (2007). *Motivating learning, performance, and persistence: The synergistic role of intrinsic goals and autonomy support*. Journal of Personality and Social Psychology, 87, 246-260.

Vestgren, E. (2012). *Motivasjon i arbeidslivet basert på SDT- En kvalitativ studie av autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet*. Det Utdanningsvitenskapelige Fakultet, Universitetet i Oslo.

Vroom, V. (1964). *Management and Motivatioin*. New York: John Wiley.

Van de Ven, A.H. og Poole, M.S. (1995). *Explaining Development and Change in Organizaions*. Academy of Management Review. 20, 510-540.

Warberg, E. N., Wathne, M. og Brekke, J. (2002). *Incentivers effekt på turnover*: Forsvarets Forskningsinstitutt.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. California: Thousand Oaks.

8. Vedlegg

Vedlegg A

Intervjuguide

Presentasjon av oss selv og temaet for oppgaven.

Bakgrunnsinformasjon

Navn

Alder

Kjønn

Utdanningsnivå

Stilling og stillingstype

Ansiennitet

Ansatt i privat eller offentlig

Erfaring med omstillingsprosesser og tid siden omstillingen fant sted

Overordnet problemstilling:

«Kan valg av endringsstrategi og ledelse bidra til å fremme indre motivasjon under omstillingsprosesser, og er det sammenheng mellom turnoverintensjon og indre motivasjon? Hvilke faktorer kan man som leder påvirke for å bidra til økt indre motivasjon hos ansatte?»

Spørsmål:

Opplever du at omstillingsprosesser har gjort dine arbeidsoppgaver mer interessante?

Har omstillingsprosesser bidratt til at du har fått økt arbeidsmengde?

Hvordan har omstillingsprosessen/e påvirket din tillit til ledelsen?

Opplever du at omstillingsprosesser har ført til et bedre samarbeidsklima i organisasjonen?

Opplever du at omstillingsprosesser har ført til større sosial tilhørighet?

Har omstillingsprosesser gitt deg en mer naturlig arbeids- og oppgavefordeling

Har omstillingsprosesser gjort deg sikrere på fremtiden din i organisasjonen

Har omstillingsprosessen medført økt engasjement for dine arbeidsoppgaver

Hvordan opplever du omstillingsprosesser har blitt håndtert?

Tanker om kommunikasjon rundt og i prosessen?

Snakker ledelsen og ansatte sammen?

Følelse av en profesjonell og ryddig prosess?

Hvordan opplever du å bli involvert?

Føler du delaktighet i beslutninger som ble tatt?

Påvirker omstillingsprosessene seg i negativ forstand i form av økt stress, angst el lignende?

Er arbeidsoppgavene dine en viktig drivkraft i jobben din?

Føler du at du behersker arbeidsoppgavene dine godt?

Er det morsomt og spennende å arbeide med oppgavene du har?

Opplever du mening med jobben du gjør?

Har du frihet til å planlegge hvordan og når du utfører arbeidsoppgavene dine til en viss grad?

Er dette viktig for deg?

Er du opptatt av å gjøre en god innsats i jobben din?

Hvor ofte legger du inn ekstra innsats i arbeidet?

Hvis ja, hva er grunnene til dette?

Opplever du kollegaer som hjelpsomme og støttende?

Har forholdet til kollegaer og arbeidsmiljøet endret seg før og etter omstillingsprosessen?

Føler du at du kan snakke med kollegaer om ting som virkelig opptar deg?

Hva slags forhold har du til nærmeste leder?

Føler du han/hun er opptatt av din faglige og personlige utvikling

Får du tilbakemelding på om du gjør en god jobb eller ikke?

Hvordan er dialogen med leder dersom du ikke er enig eller stiller deg kritisk til forhold på arbeidsplassen?

Får du beskjed og ros om du gjør en god jobb?

Blir du oppfordret til å ta eget initiativ? Og verdsettes dette?

Tenker du ofte på å slutte i jobben din?

Hvis Ja, hva er årsaken til dette og hva er grunnen til at du blir?

Tenker du aktivt å lete etter ny jobb innen et år eller lenger frem i tid?

Om du akkurat har sluttet, hva var grunnen til dette?

Føler du det er viktige områder rundt temaet vi ikke har kommet inn på?

Ønsker du å tilføye noe?

Takk for at du tok deg tid til å delta i dette intervjuet.

Vedlegg B

Spørreundersøkelse

Denne undersøkelse er en del av en masteroppgave i MBA innenfor "Organisasjon og ledelse".

Spørreundersøkelsen inneholder noen spørsmål /påstander, som totalt sett vil bidra til å gi et bilde av hvordan det er/har vært å arbeide i virksomhet/bedrifter under omstilling, og hvordan dette påvirker motivasjonen hos ansatte.

Undersøkelsen tar ca. 5 minutter, og vi setter pris på at du tar deg tid til å besvare dette spørreskjemaet.

Viktig informasjon:

Undersøkelsen inneholder en serie spørsmål / påstander som totalt sett vil bidra til å gi et bilde av hvordan det er/har vært å arbeide i bedrifter under omstilling, og hvordan dette påvirker motivasjonen hos ansatte.

Det er viktig at alle spørsmål besvares. Ved tvilstilfeller, vennligst velg det alternativet som du mener passer best. Det er viktig å huske at det er ikke deg personlig som blir målt, men det vil på grunnlag av denne spørreundersøkelsen bli gjennomført analyser som gjør det mulig å undersøke hva som påvirker vår motivasjon.

Alle svar vil bli behandlet konfidensielt og anonymt. Ingen data vil bli presentert slik at den kan spores tilbake til enkeltpersoner.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med :

Villen Cathrine Olander tlf.: 91843939

Siri Eidet Fygle tlf. 92221903

Veileder Nord Universitet /NTNU:

Trond Stiklestad, tlf. 99583810

e-mail: trond.stiklestad@ntnu.no

Vedlegg B

Spørreundersøkelse om opplevd motivasjon under omstillingsprosesser (1)

Det er viktig at alle spørsmål besvares.

Ved tvilstilfeller, vennligst velg det alternativet som du mener passer best.

Det er viktig å huske på at det ikke er deg personlig som blir målt, men på grunnlag av denne spørreundersøkelsen vil det være mulig å undersøke hva som påvirker ansattes motivasjon.

Alle svar vil bli behandlet konfidensielt og anonymt. Ingen data vil bli presentert slik at den kan spores tilbake til enkeltpersoner.

1) Omstillingsprosesser har gjort mine arbeidsoppgaver mer interessante

- Helt enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Helt uenig

2) Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min

- Helt enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Helt uenig

3) Det er interessant å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har

- Helt enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Helt uenig

4) Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull

- Helt enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Helt uenig

**5) Jeg opplever at det under omstillingsprosesser er god kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte**

- Helt enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Helt uenig

6) Min leder ser meg og er opptatt av min faglige og personlige utvikling

- Helt enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Helt uenig

7) Jeg opplever å bli møtt med velvilje fra nærmeste leder om jeg fremmer kritiske synspunkter på arbeidsforhold

- Helt enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Helt uenig

8) Jeg opplever at omstillingsprosesser i firmaet blir håndtert på en god og profesjonell måte

- Helt enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Helt uenig

9) Jeg får ofte tilbakemelding på om jeg gjør en god jobb eller ikke

- Helt enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Helt uenig

10) Omstillingsprosesser har bidratt til å øke min tillit til ledelsen

- Helt enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Helt uenig



11) Jeg har stor grad av frihet til å planlegge, og til å utføre mine arbeidsoppgaver slik jeg mener er best

- Helt enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Helt uenig

12) Jobben tillater at jeg selv bestemmer i hvilken rekkefølge ting skal gjøres i mitt arbeid

- Helt enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Helt uenig

13) Jobben gir meg gode muligheter til å ta personlige initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet

- Helt enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Helt uenig

14) Jeg har vesentlig grad av frihet og uavhengighet i jobben

- Helt enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Helt uenig

15) Jeg har stor frihet både når det gjelder planlegging og gjennomføring av jobben

- Helt enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Helt uenig

**16) Omstilling har bidratt til at jeg i dag føler økt engasjement for mine arbeidsoppgaver**

- Helt enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Helt uenig

17) Jeg er stolt av å jobbe i bedriften

- Helt enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Helt uenig

18) Jeg opplever at bedriften har samme verdigrunnlag som meg selv

- Helt enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Helt uenig

19) Som ansatt opplever jeg delaktighet i prosesser og avgjørelser i forhold til omstilling på arbeidsplassen

- Helt enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Helt uenig



20) Omstillingsprosesser har bidratt til bedre samarbeidsklime i bedriften

- Helt enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Helt uenig

21) Omstillingsprosesser har ført til at jeg opplever større sosial tilhørighet nå enn tidligere

- Helt enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Helt uenig

22) Jeg opplever å få støtte og hjelp i arbeidet av mine kollegaer

- Helt enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Helt uenig

23) Omstillingsprosesser har ført til en mer naturlig arbeids- og oppgavefordeling

- Helt enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Helt uenig

24) Omstillingsprosesser har bidratt til at jeg har fått økt arbeidsmengde

- Helt enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Helt uenig

25) Jeg kan føle meg stresset og utilpass av stadige omstillingsprosesser

- Helt enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Helt uenig



26) Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb

- Helt enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Helt uenig

27) Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny jobb det neste året

- Helt enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Helt uenig

28) Jeg oppfatter mine fremtidsutsikter i denne organisasjonen som dårlige

- Helt enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Helt uenig

29) Jeg vil trolig lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de nærmeste 3 årene

- Helt enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Helt uenig

30) Omstillingsprosesser har gjort meg mer sikker på fremtiden min i bedriften

- Helt enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Helt uenig



31) Jobber du i privat eller offentlig sektor

- Offentlig sektor
- Privat Sektor

32) Hvilken rolle har du i bedriften

- Leder
- Mellomleder
- Medarbeider

33) Har du blitt berørt av omstilling, organisasjonsendring eller nedbemanning i løpet av de siste 3 årene ?

- Ja
- Nei

34) Kjønn

- Kvinne
- Mann

35) Alder (år)

- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-69

36) Antall år i bedriften

- Mindre enn 1 år
- 1-3
- 4-6
- 7-9
- Mer enn 9 år

37) Utdannelse

- Videregående/ Fagskole
- Høyskole/ Bachelor
- Universitet/ Master

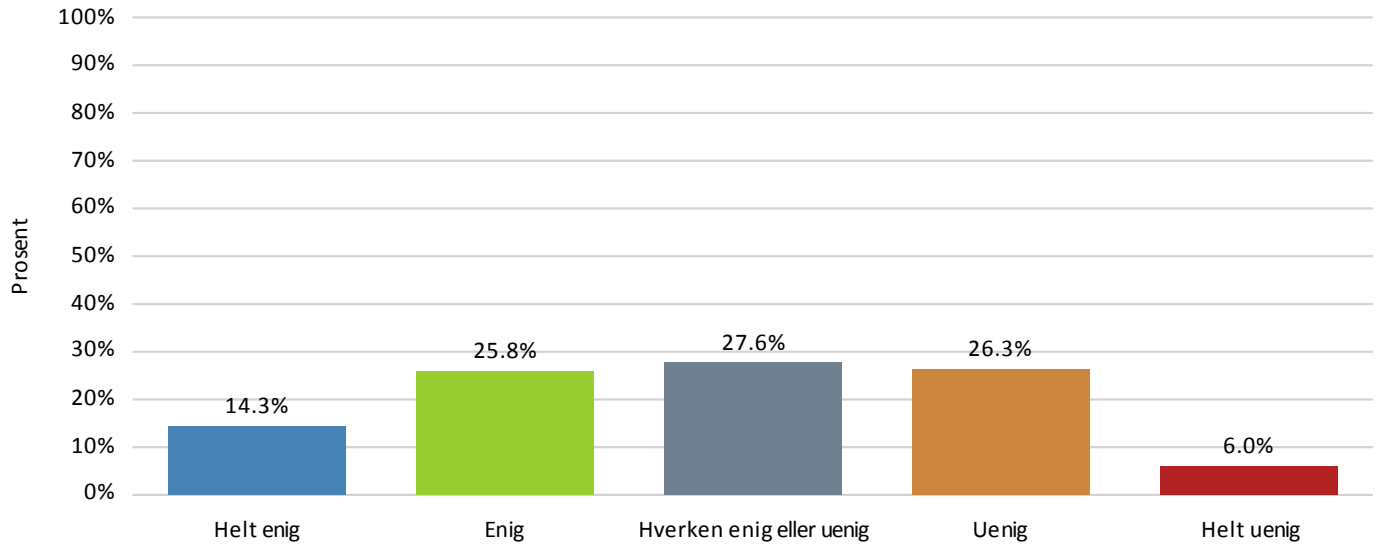
38) Har du personlige erfaringer eller synspunkter på det å arbeide i bedrifter under omstilling del gjerne disse her

© Copyright www.questback.com. All Rights Reserved.

Questback

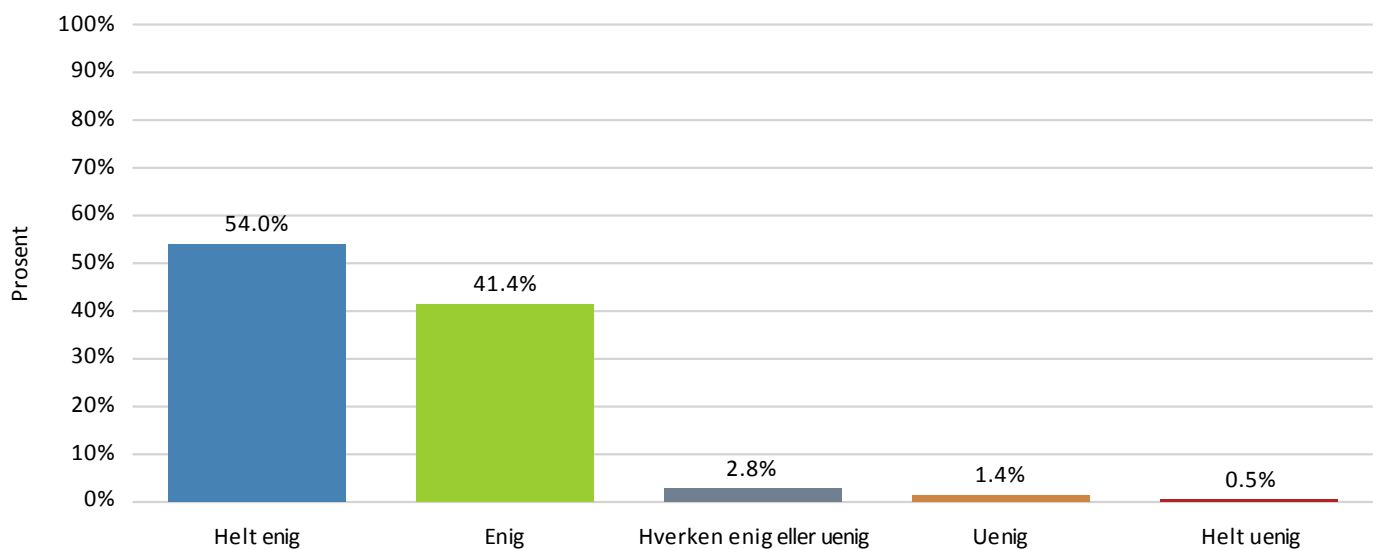
Resultat av undersøkelsen med sitater

1. Omstillingsprosesser har gjort mine arbeidsoppgaver mer interessante



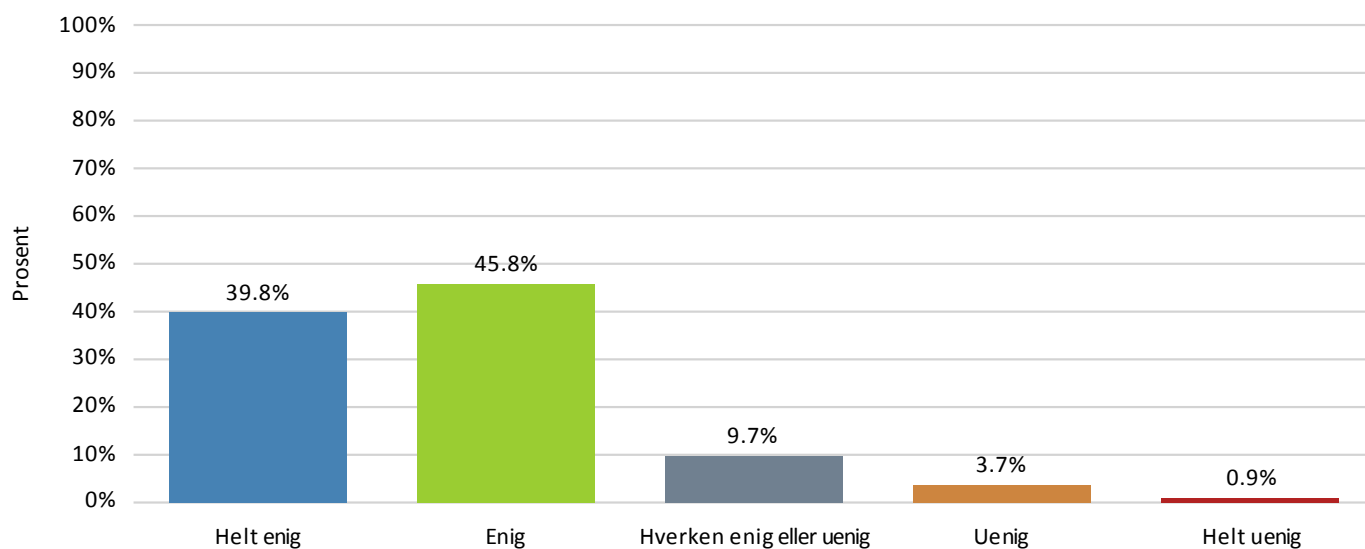
Navn	Prosent
Helt enig	14,3%
Enig	25,8%
Hverken enig eller uenig	27,6%
Uenig	26,3%
Helt uenig	6,0%
N	217

2. Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min



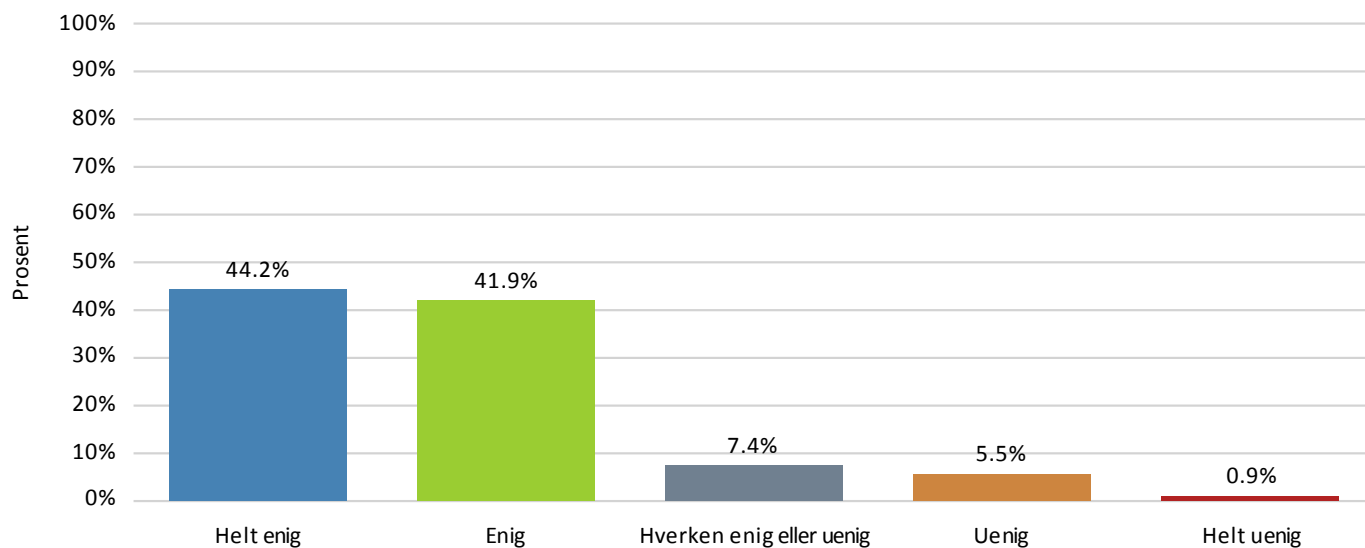
Navn	Prosent
Helt enig	54,0%
Enig	41,4%
Hverken enig eller uenig	2,8%
Uenig	1,4%
Helt uenig	0,5%
N	215

3. Det er interessant å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har



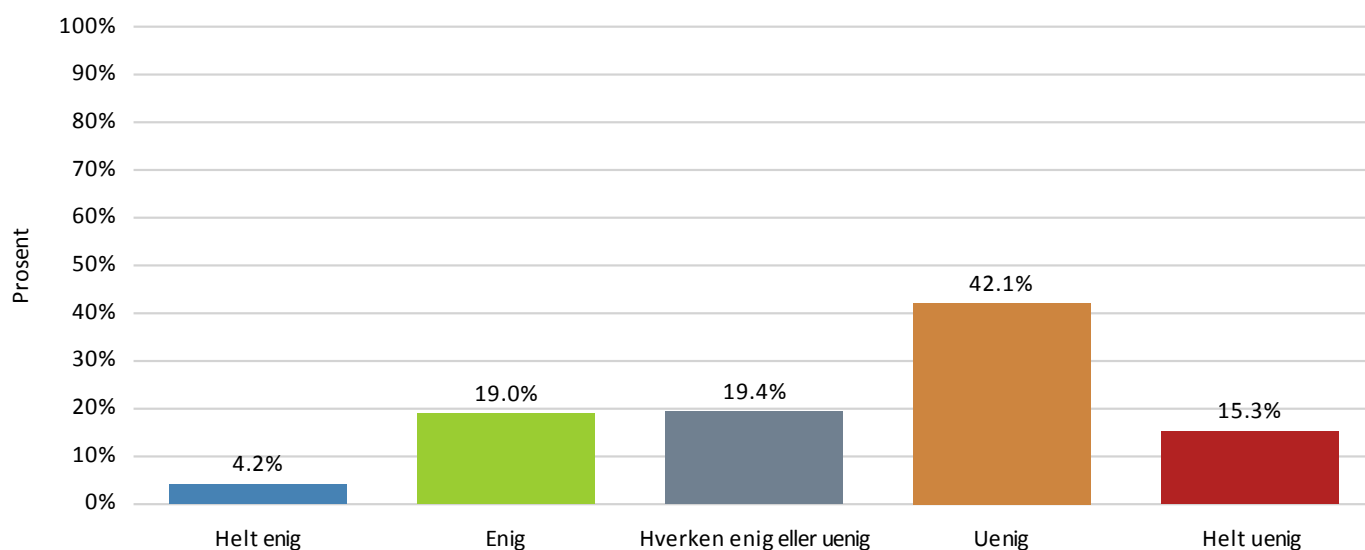
Navn	Prosent
Helt enig	39,8%
Enig	45,8%
Hverken enig eller uenig	9,7%
Uenig	3,7%
Helt uenig	0,9%
N	216

4. Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull



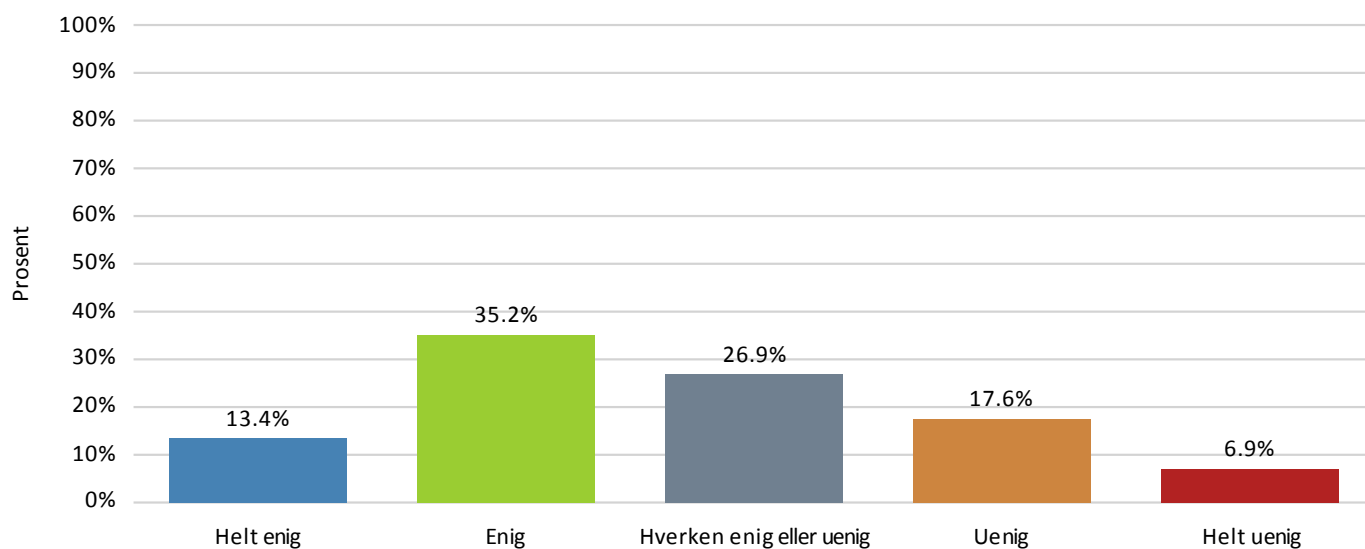
Navn	Prosent
Helt enig	44,2%
Enig	41,9%
Hverken enig eller uenig	7,4%
Uenig	5,5%
Helt uenig	0,9%
N	217

5. Jeg opplever at det under omstillingsprosesser er god kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte



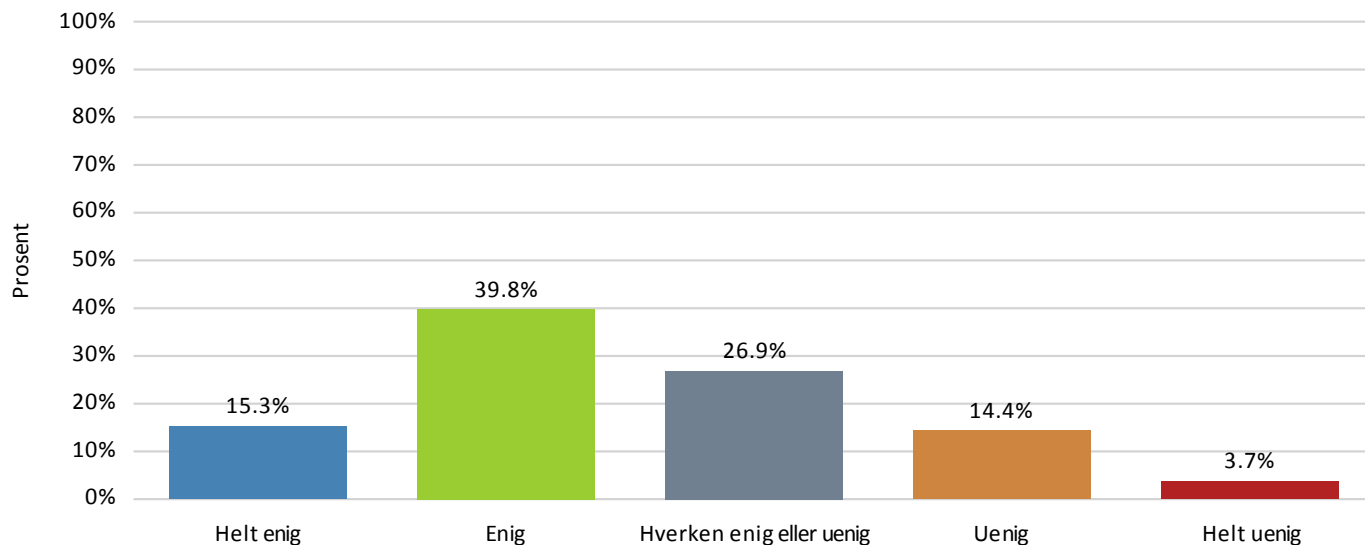
Navn	Prosent
Helt enig	4,2%
Enig	19,0%
Hverken enig eller uenig	19,4%
Uenig	42,1%
Helt uenig	15,3%
N	216

6. Min leder ser meg og er opptatt av min faglige og personlige utvikling



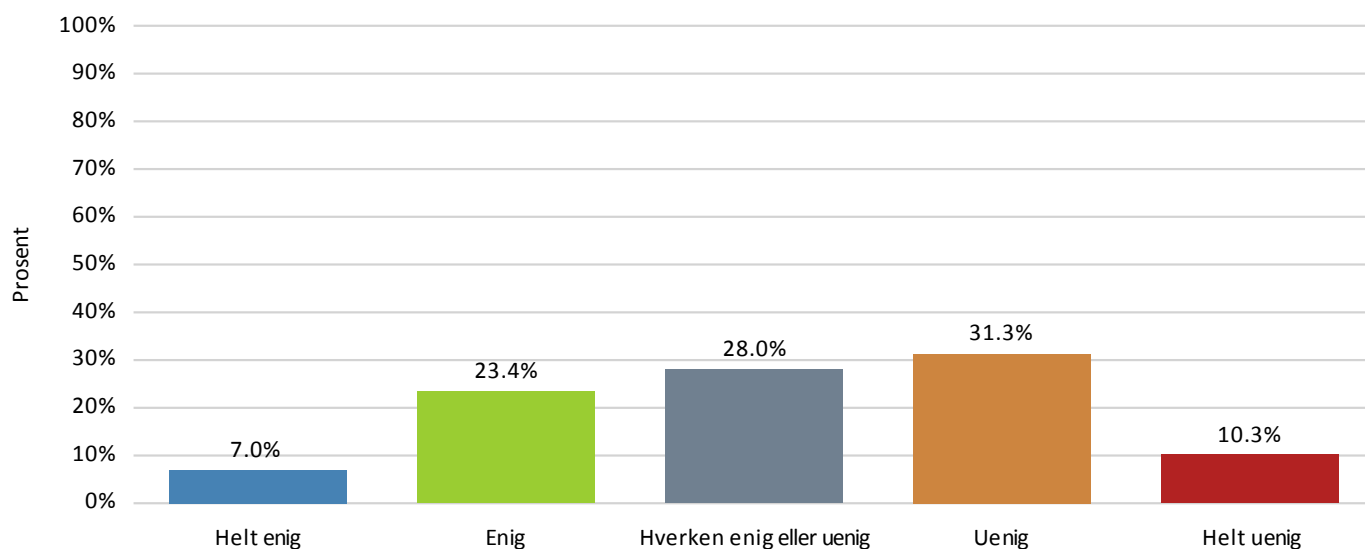
Navn	Prosent
Helt enig	13,4%
Enig	35,2%
Hverken enig eller uenig	26,9%
Uenig	17,6%
Helt uenig	6,9%
N	216

7. Jeg opplever å bli møtt med velvilje fra nærmeste leder om jeg fremmer kritiske synspunkter på arbeidsforhold



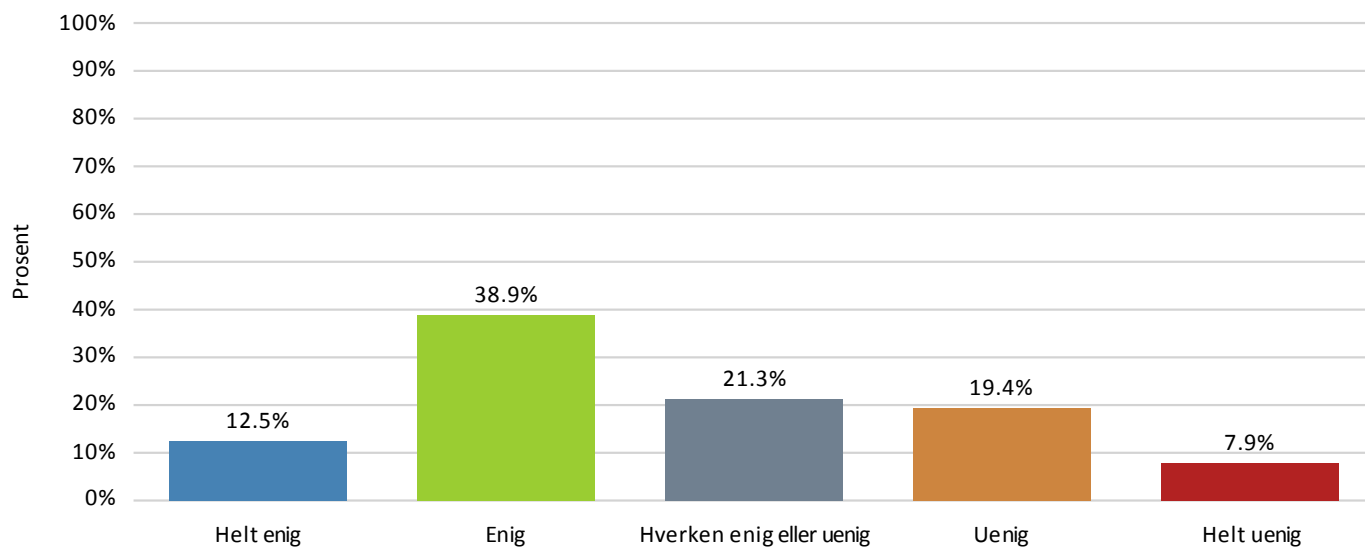
Navn	Prosent
Helt enig	15,3%
Enig	39,8%
Hverken enig eller uenig	26,9%
Uenig	14,4%
Helt uenig	3,7%
N	216

8. Jeg opplever at omstillingsprosesser i firmaet blir håndtert på en god og profesjonell måte



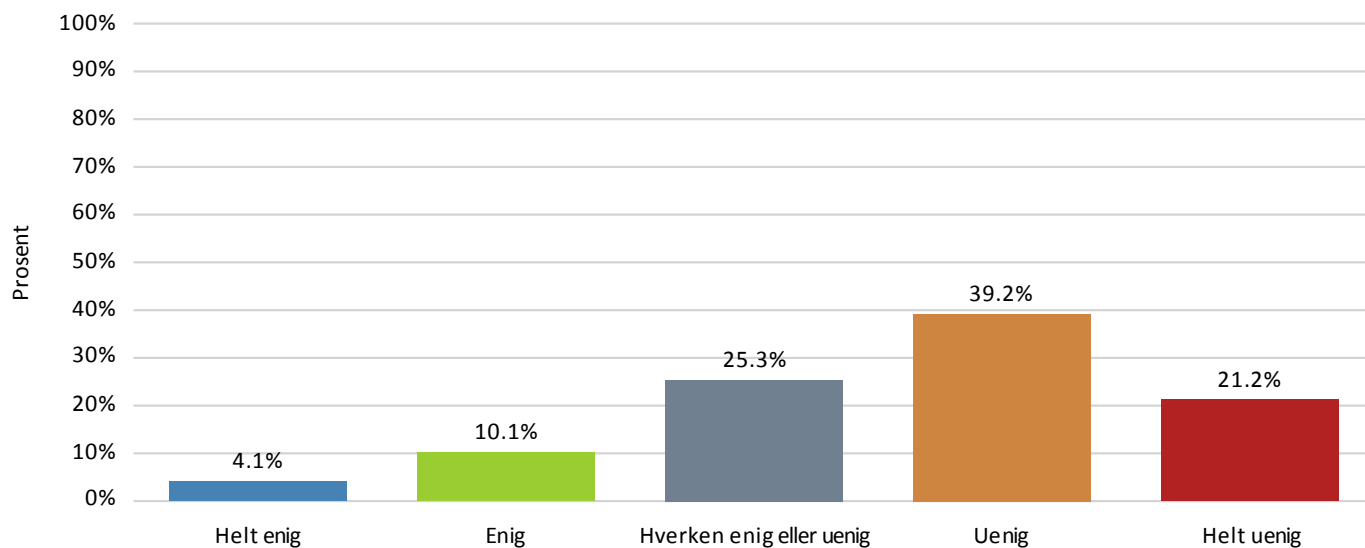
Navn	Prosent
Helt enig	7,0%
Enig	23,4%
Hverken enig eller uenig	28,0%
Uenig	31,3%
Helt uenig	10,3%
N	214

9. Jeg får ofte tilbakemelding på om jeg gjør en god jobb eller ikke



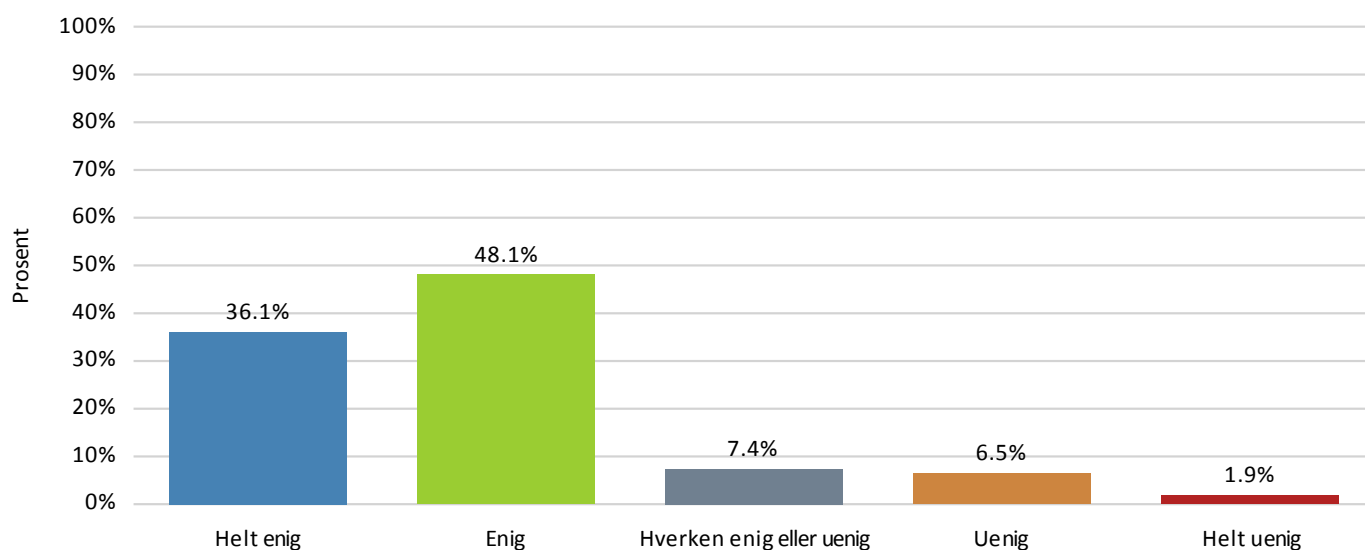
Navn	Prosent
Helt enig	12,5%
Enig	38,9%
Hverken enig eller uenig	21,3%
Uenig	19,4%
Helt uenig	7,9%
N	216

10. Omstillingsprosesser har bidratt til å øke min tillit til ledelsen



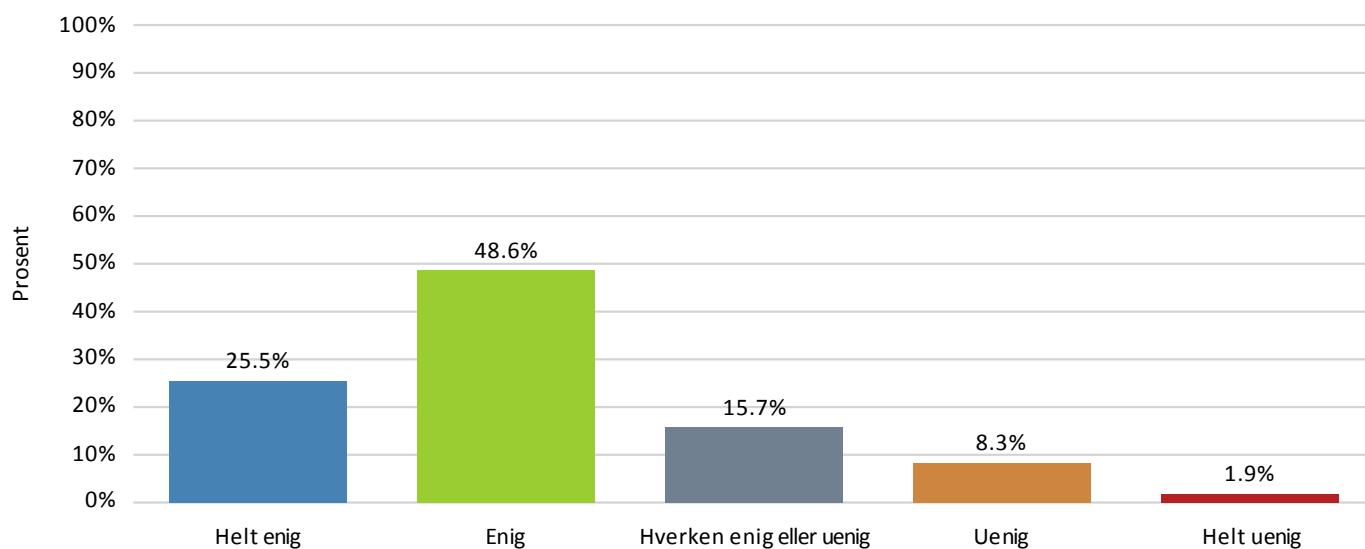
Navn	Prosent
Helt enig	4,1%
Enig	10,1%
Hverken enig eller uenig	25,3%
Uenig	39,2%
Helt uenig	21,2%
N	217

11. Jeg har stor grad av frihet til å planlegge, og til å utføre mine arbeidsoppgaver slik jeg mener er best



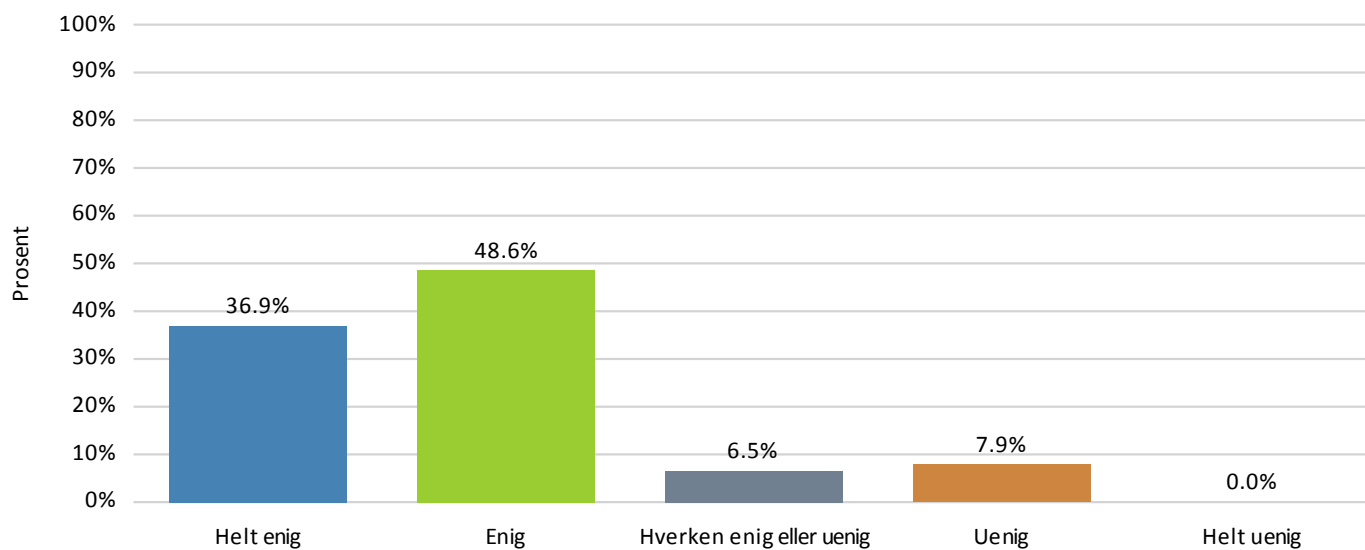
Navn	Prosent
Helt enig	36,1%
Enig	48,1%
Hverken enig eller uenig	7,4%
Uenig	6,5%
Helt uenig	1,9%
N	216

12. Jobben tillater at jeg selv bestemmer i hvilken rekkefølge ting skal gjøres i mitt arbeid



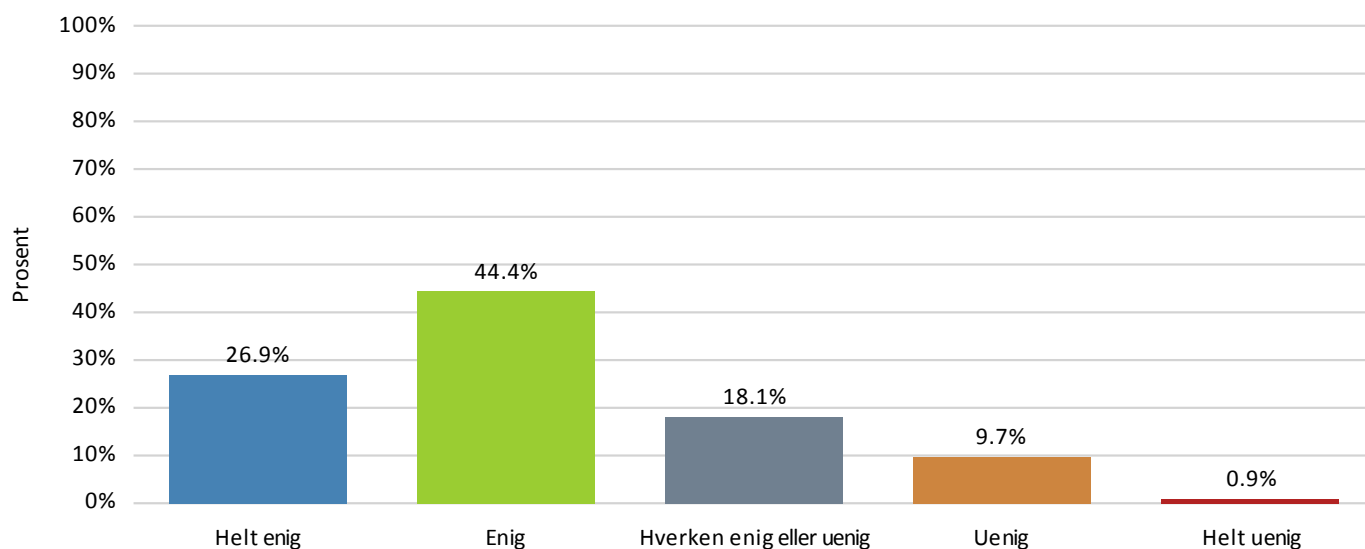
Navn	Prosent
Helt enig	25,5%
Enig	48,6%
Hverken enig eller uenig	15,7%
Uenig	8,3%
Helt uenig	1,9%
N	216

13. Jobben gir meg gode muligheter til å ta personlige initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet



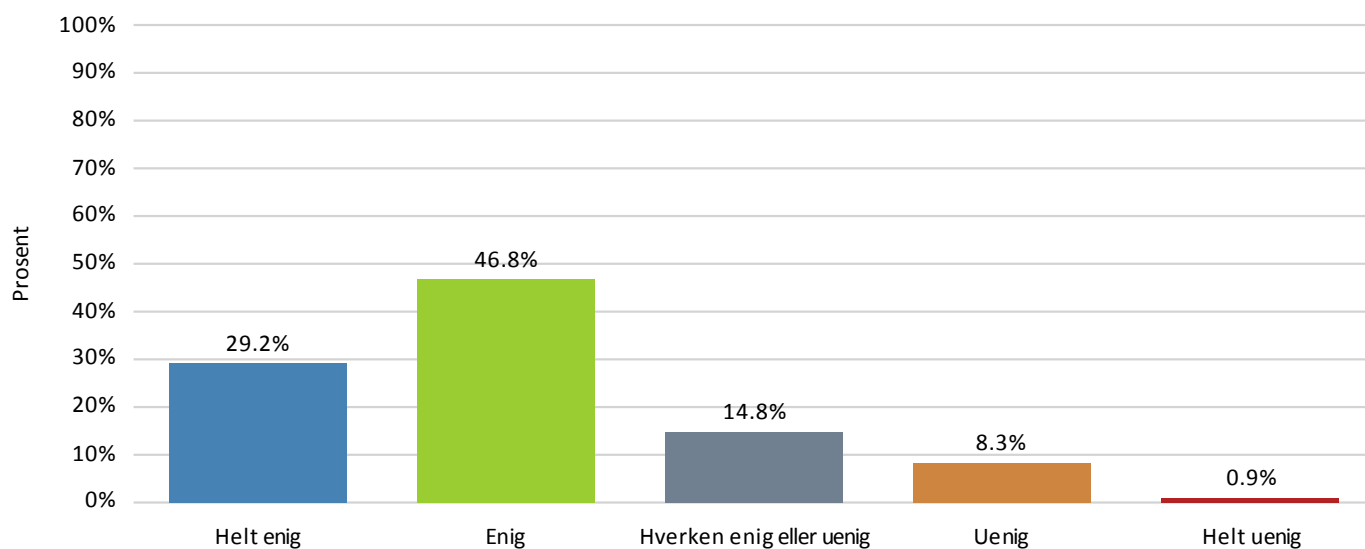
Navn	Prosent
Helt enig	36,9%
Enig	48,6%
Hverken enig eller uenig	6,5%
Uenig	7,9%
Helt uenig	0,0%
N	214

14. Jeg har vesentlig grad av frihet og uavhengighet i jobben



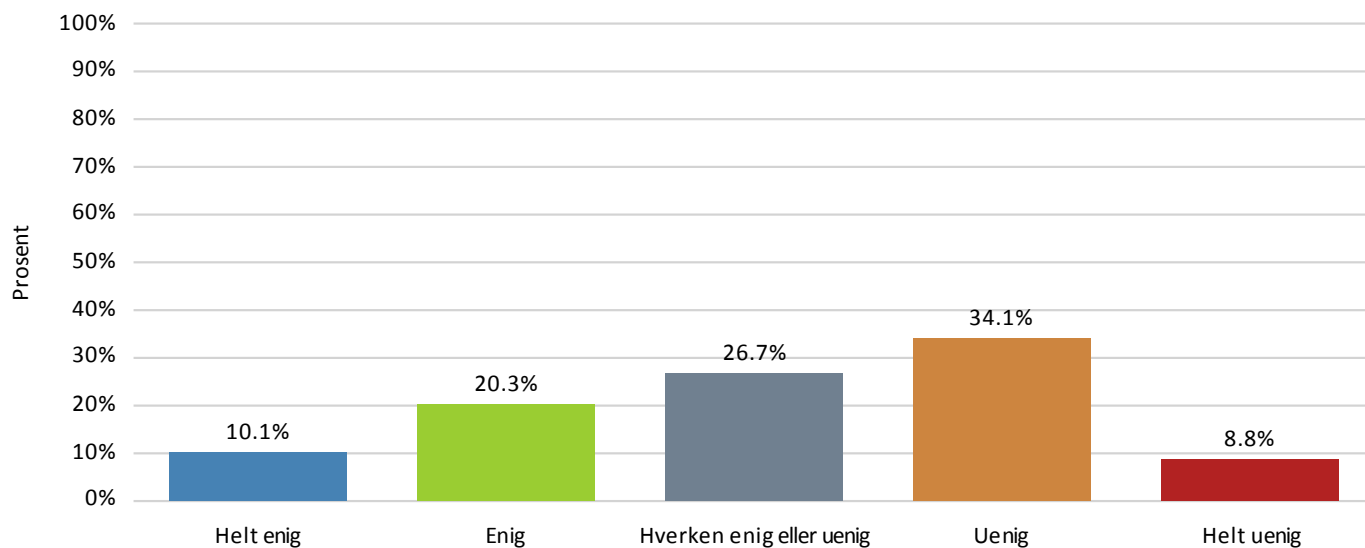
Navn	Prosent
Helt enig	26,9%
Enig	44,4%
Hverken enig eller uenig	18,1%
Uenig	9,7%
Helt uenig	0,9%
N	216

15. Jeg har stor frihet både når det gjelder planlegging og gjennomføring av jobben



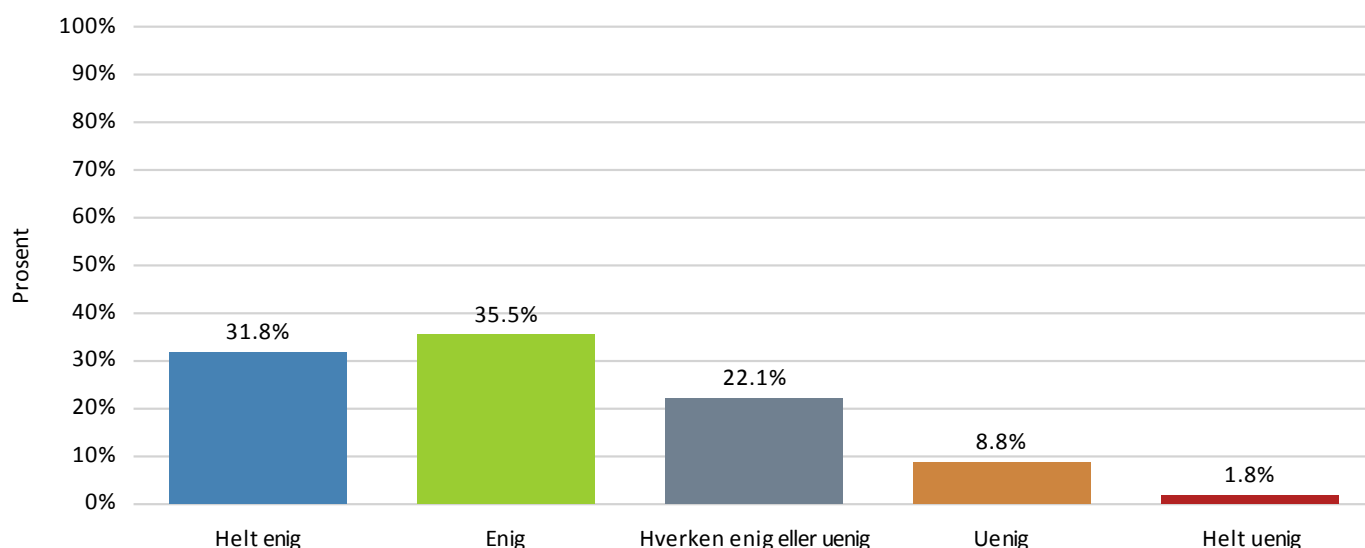
Navn	Prosent
Helt enig	29,2%
Enig	46,8%
Hverken enig eller uenig	14,8%
Uenig	8,3%
Helt uenig	0,9%
N	216

16. Omstilling har bidratt til at jeg i dag føler økt engasjement for mine arbeidsoppgaver



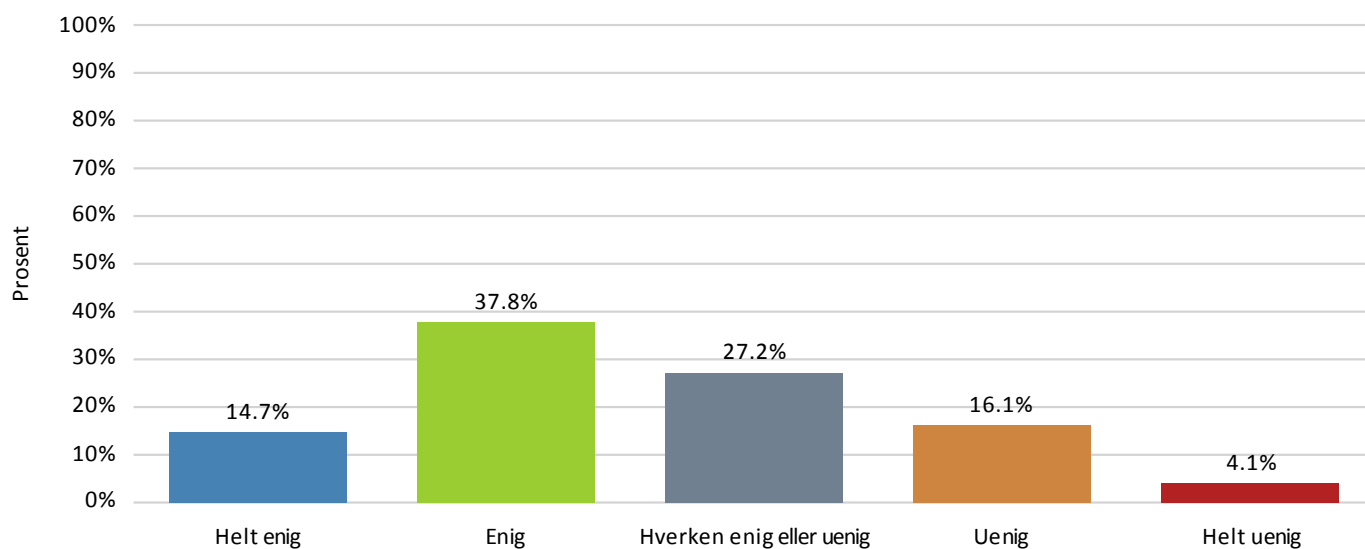
Navn	Prosent
Helt enig	10,1%
Enig	20,3%
Hverken enig eller uenig	26,7%
Uenig	34,1%
Helt uenig	8,8%
N	217

17. Jeg er stolt av å jobbe i bedriften

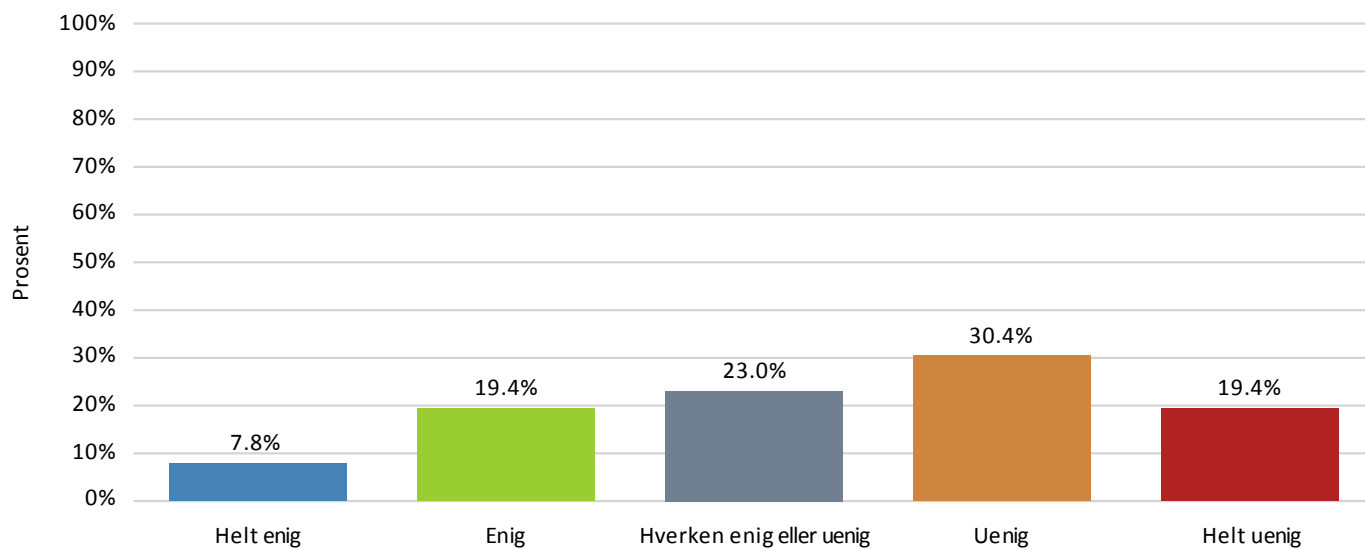


Navn	Prosent
Helt enig	31,8%
Enig	35,5%
Hverken enig eller uenig	22,1%
Uenig	8,8%
Helt uenig	1,8%
N	217

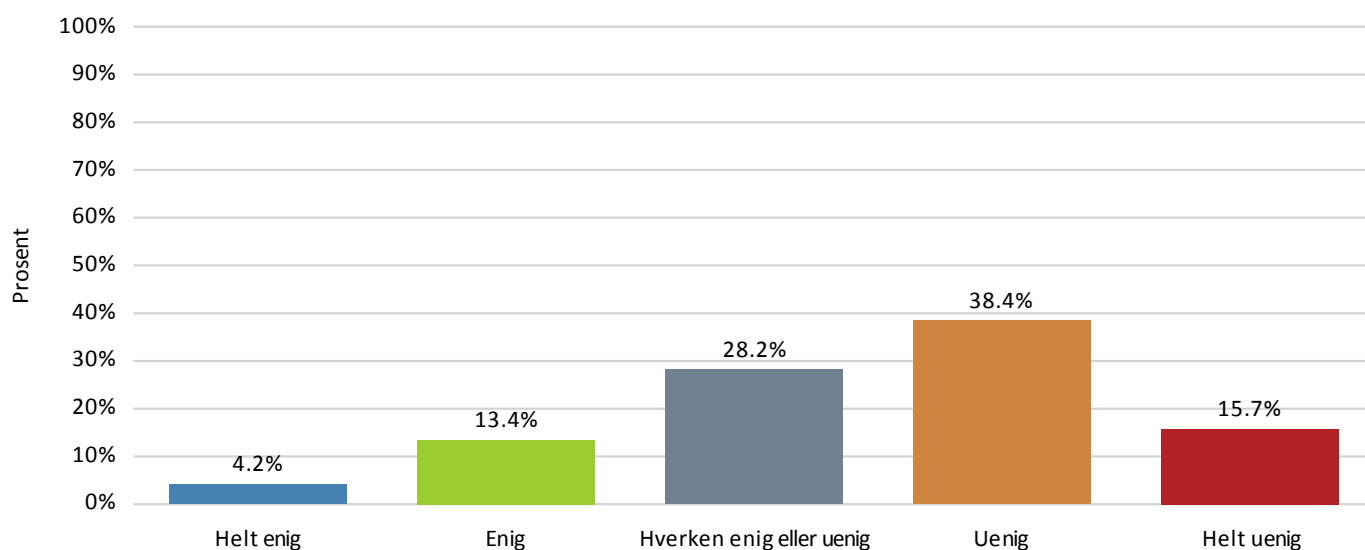
18. Jeg opplever at bedriften har samme verdigrunnlag som meg selv



Navn	Prosent
Helt enig	14,7%
Enig	37,8%
Hverken enig eller uenig	27,2%
Uenig	16,1%
Helt uenig	4,1%
N	217

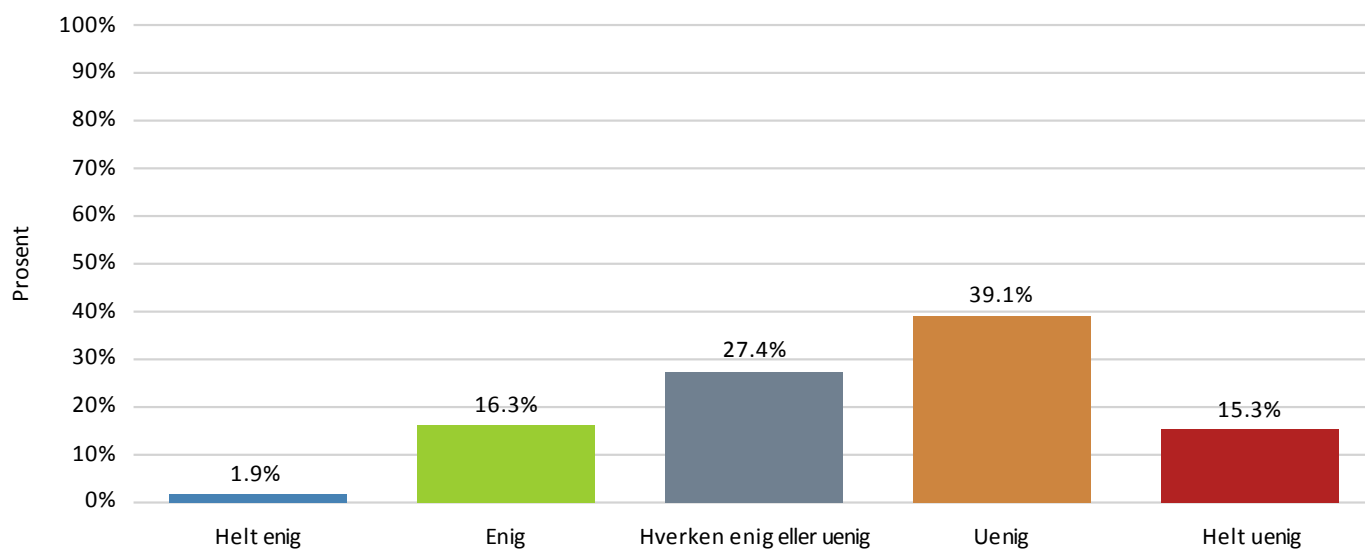
19. Som ansatt opplever jeg delaktighet i prosesser og avgjørelser i forhold til omstilling på arbeidsplassen

Navn	Prosent
Helt enig	7,8%
Enig	19,4%
Hverken enig eller uenig	23,0%
Uenig	30,4%
Helt uenig	19,4%
N	217

20. Omstillingsprosesser har bidratt til bedre samarbeidsklima i bedriften

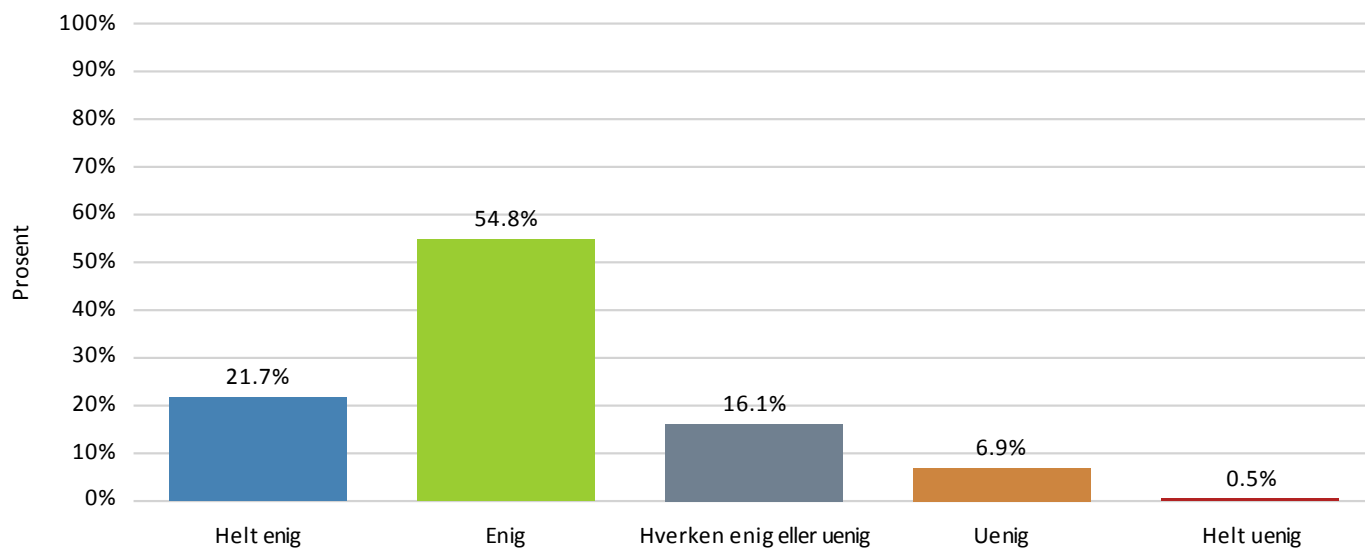
Navn	Prosent
Helt enig	4,2%
Enig	13,4%
Hverken enig eller uenig	28,2%
Uenig	38,4%
Helt uenig	15,7%
N	216

21. Omstillingsprosesser har ført til at jeg opplever større sosial tilhørighet nå enn tidligere



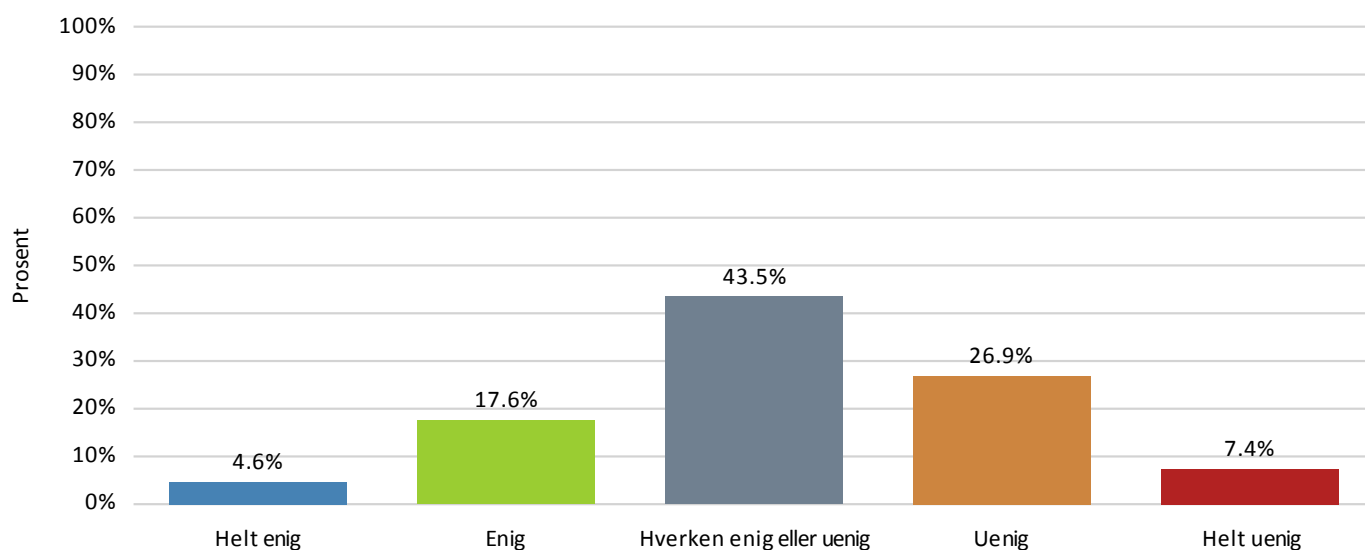
Navn	Prosent
Helt enig	1,9%
Enig	16,3%
Hverken enig eller uenig	27,4%
Uenig	39,1%
Helt uenig	15,3%
N	215

22. Jeg opplever å få støtte og hjelp i arbeidet av mine kollegaer



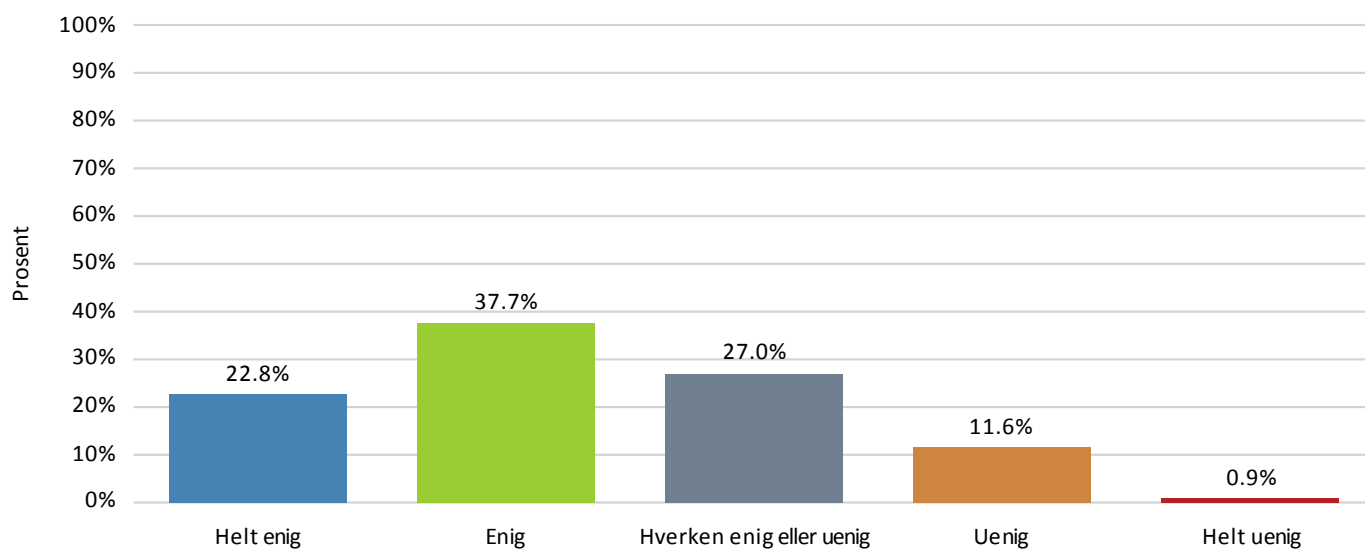
Navn	Prosent
Helt enig	21,7%
Enig	54,8%
Hverken enig eller uenig	16,1%
Uenig	6,9%
Helt uenig	0,5%
N	217

23. Omstillingsprosesser har ført til en mer naturlig arbeids- og oppgavefordeling

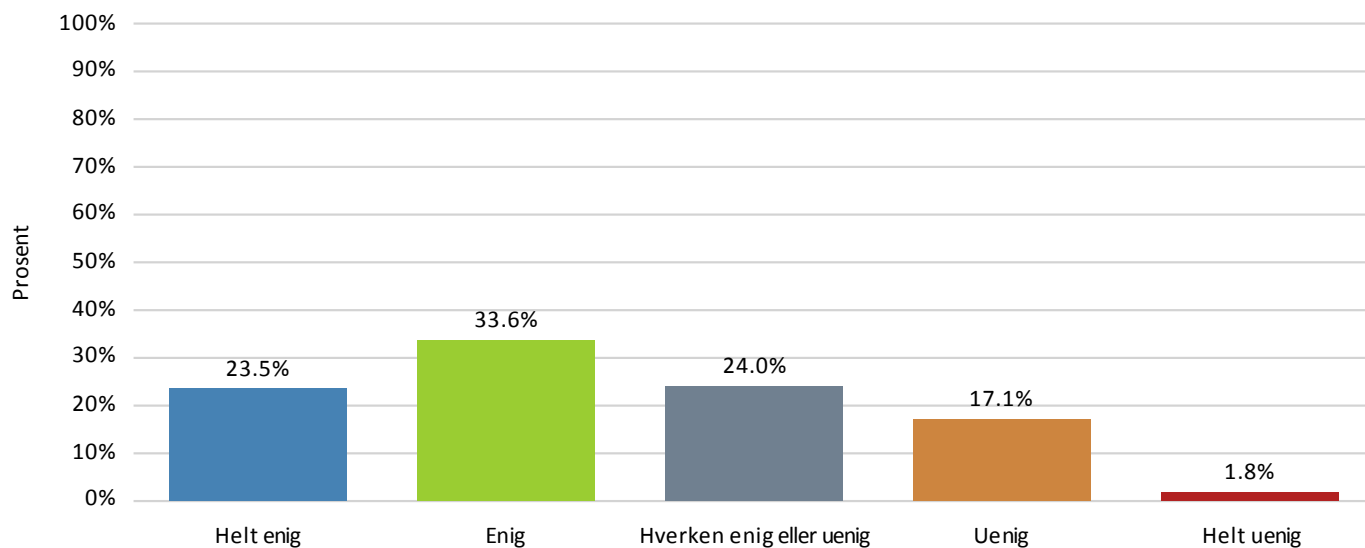


Navn	Prosent
Helt enig	4,6%
Enig	17,6%
Hverken enig eller uenig	43,5%
Uenig	26,9%
Helt uenig	7,4%
N	216

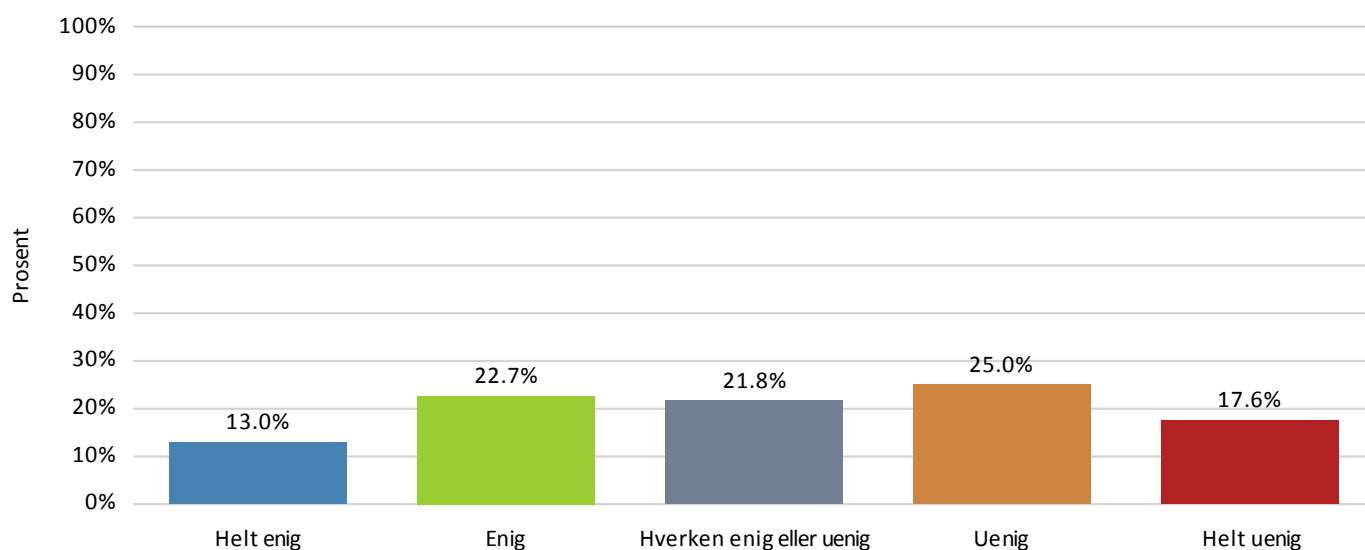
24. Omstillingsprosesser har bidratt til at jeg har fått økt arbeidsmengde



Navn	Prosent
Helt enig	22,8%
Enig	37,7%
Hverken enig eller uenig	27,0%
Uenig	11,6%
Helt uenig	0,9%
N	215

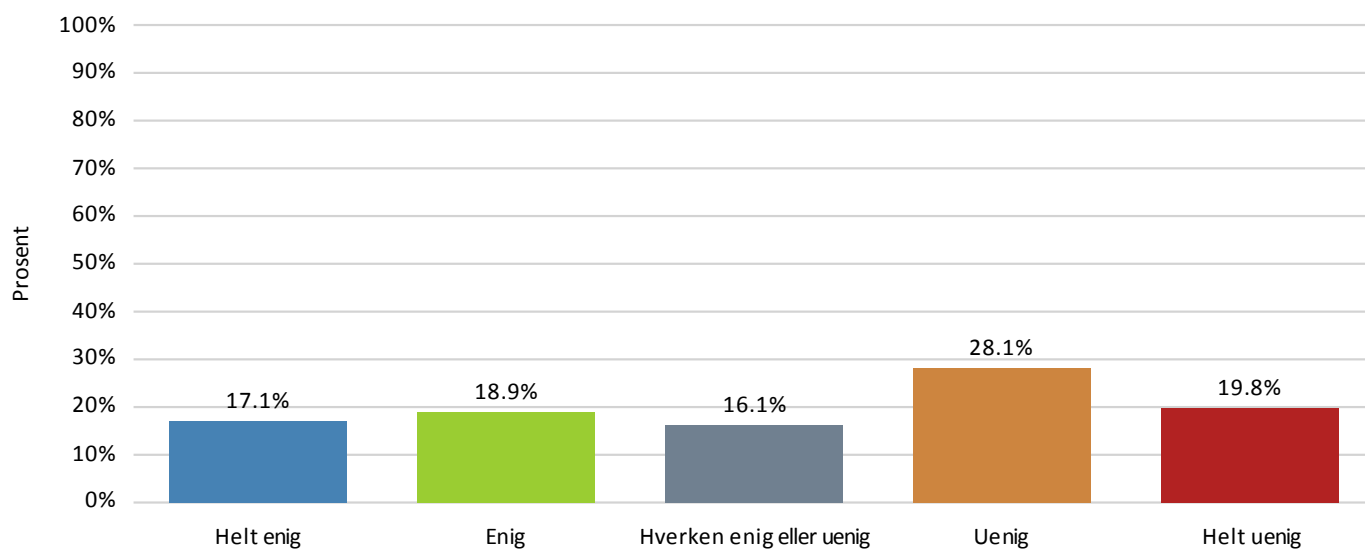
25. Jeg kan føle meg stresset og utilpass av stadige omstillingsprosesser

Navn	Prosent
Helt enig	23,5%
Enig	33,6%
Hverken enig eller uenig	24,0%
Uenig	17,1%
Helt uenig	1,8%
N	217

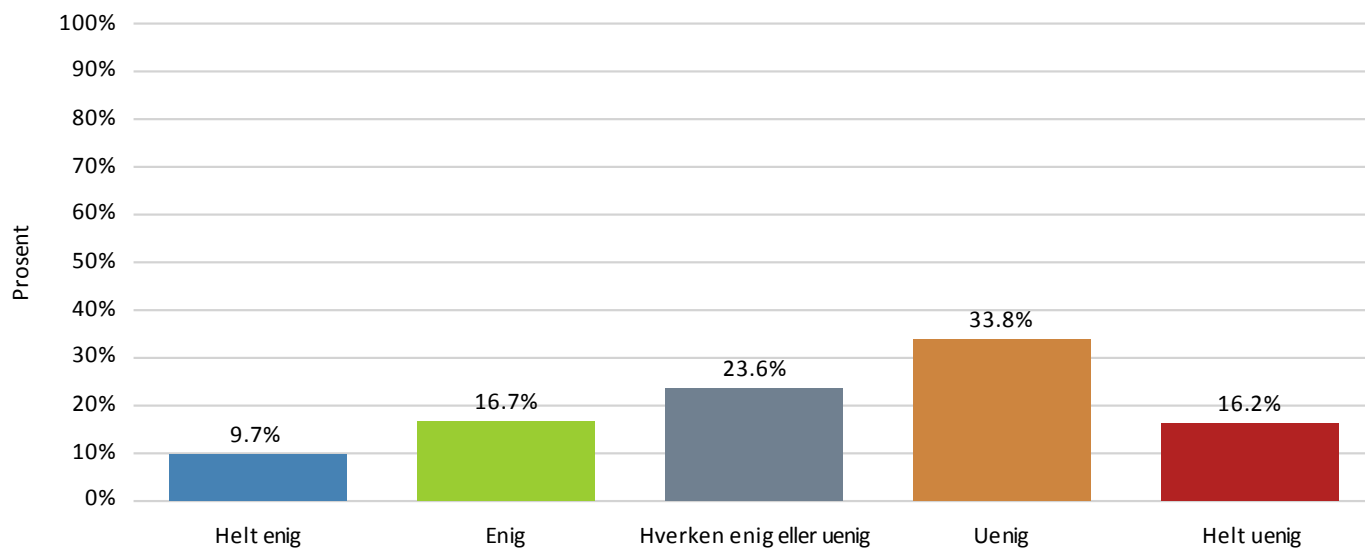
26. Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb

Navn	Prosent
Helt enig	13,0%
Enig	22,7%
Hverken enig eller uenig	21,8%
Uenig	25,0%
Helt uenig	17,6%
N	216

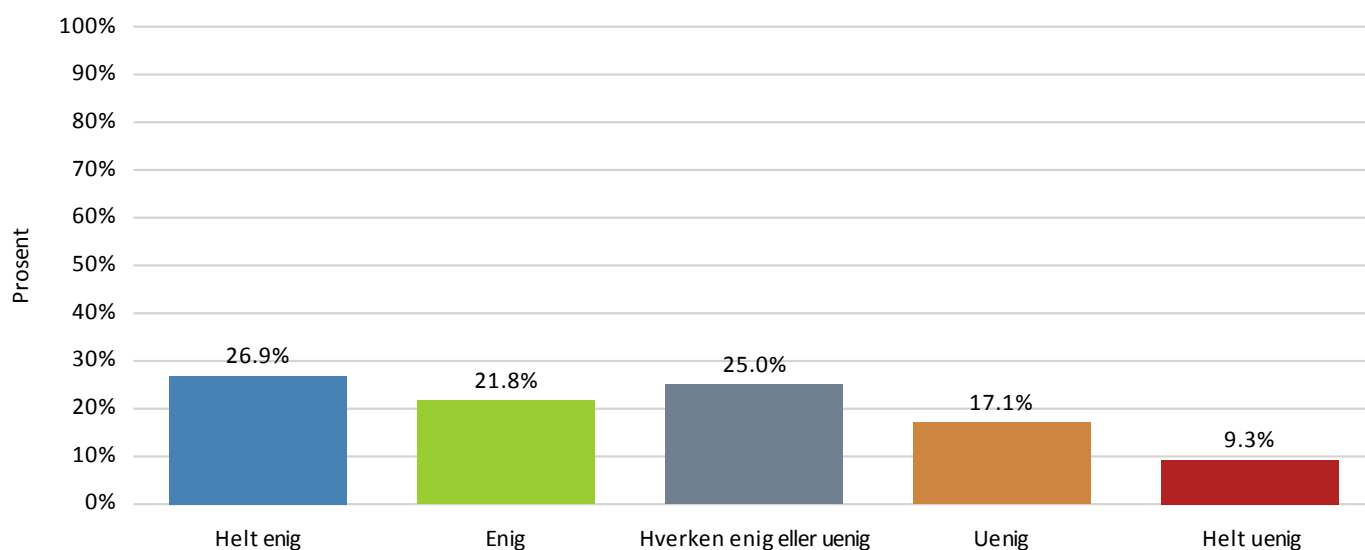
27. Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny jobb det neste året



Navn	Prosent
Helt enig	17,1%
Enig	18,9%
Hverken enig eller uenig	16,1%
Uenig	28,1%
Helt uenig	19,8%
N	217

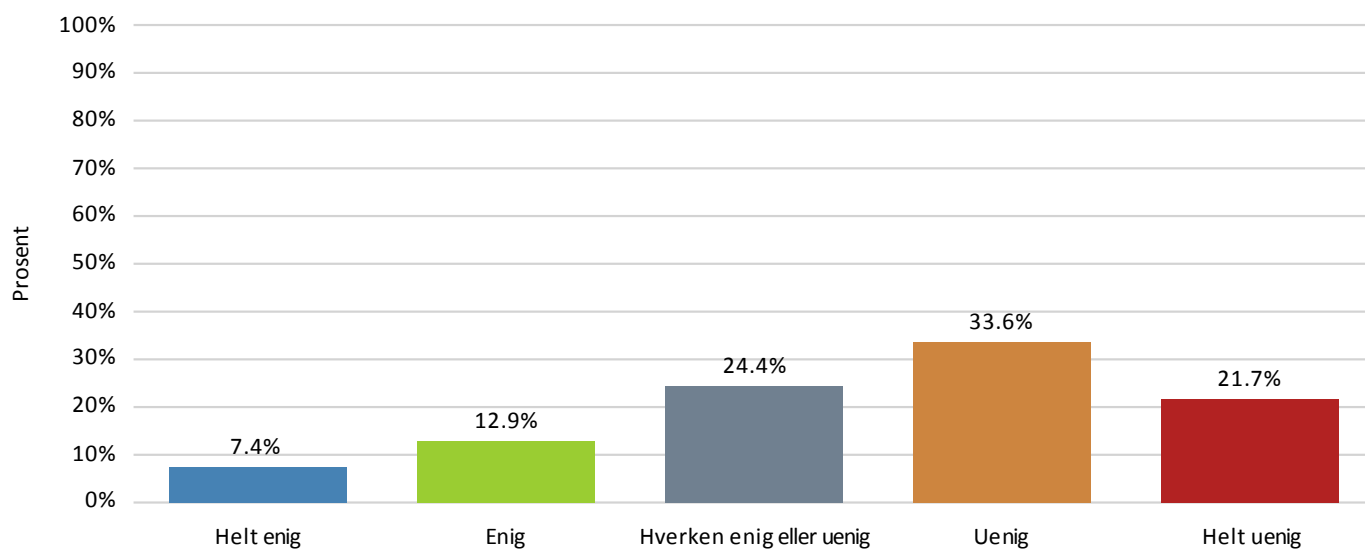
28. Jeg oppfatter mine fremtidsutsikter i denne organisasjonen som dårlige

Navn	Prosent
Helt enig	9,7%
Enig	16,7%
Hverken enig eller uenig	23,6%
Uenig	33,8%
Helt uenig	16,2%
N	216

29. Jeg vil trolig lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de nærmeste 3 årene

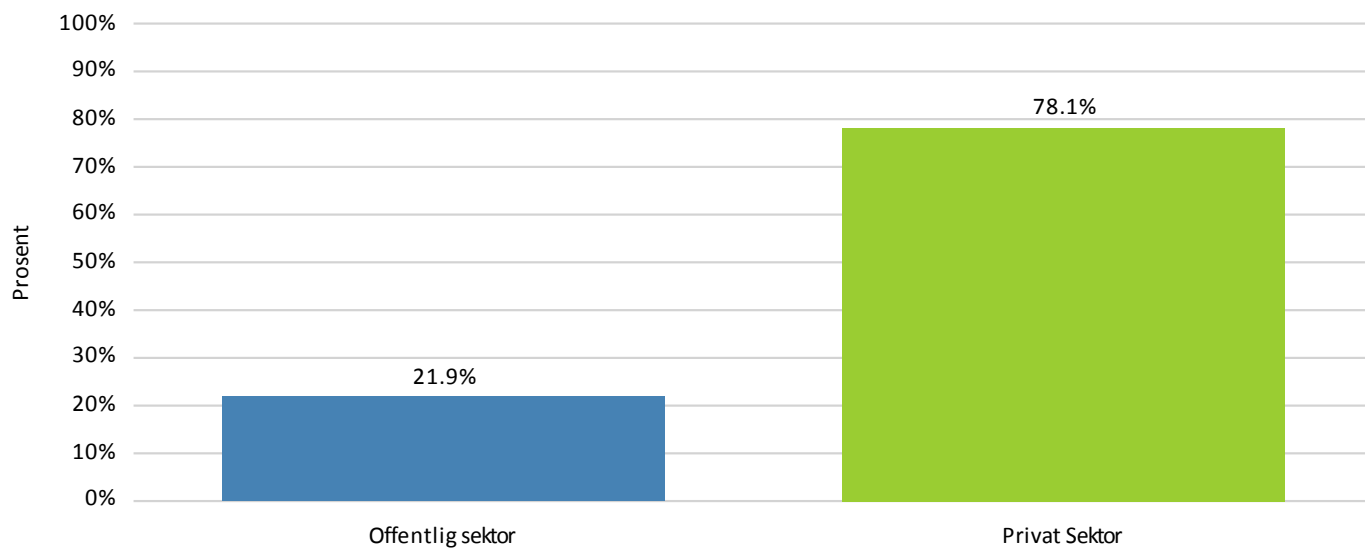
Navn	Prosent
Helt enig	26,9%
Enig	21,8%
Hverken enig eller uenig	25,0%
Uenig	17,1%
Helt uenig	9,3%
N	216

30. Omstillingsprosesser har gjort meg mer sikker på fremtiden min i bedriften



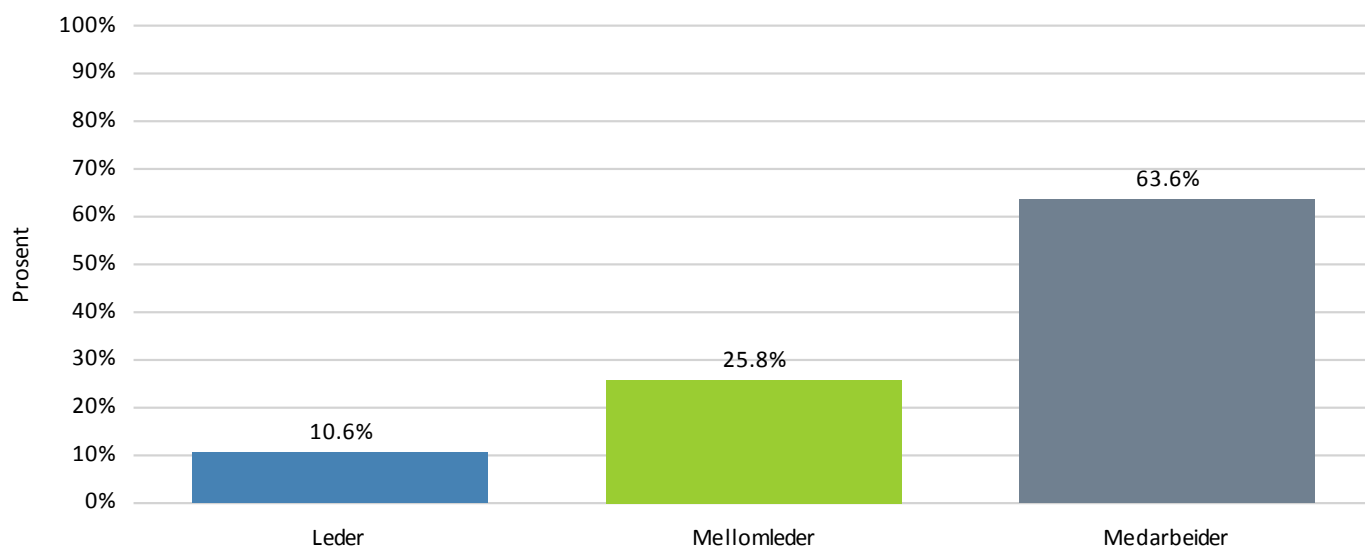
Navn	Prosent
Helt enig	7,4%
Enig	12,9%
Hverken enig eller uenig	24,4%
Uenig	33,6%
Helt uenig	21,7%
N	217

31. Jobber du i privat eller offentlig sektor

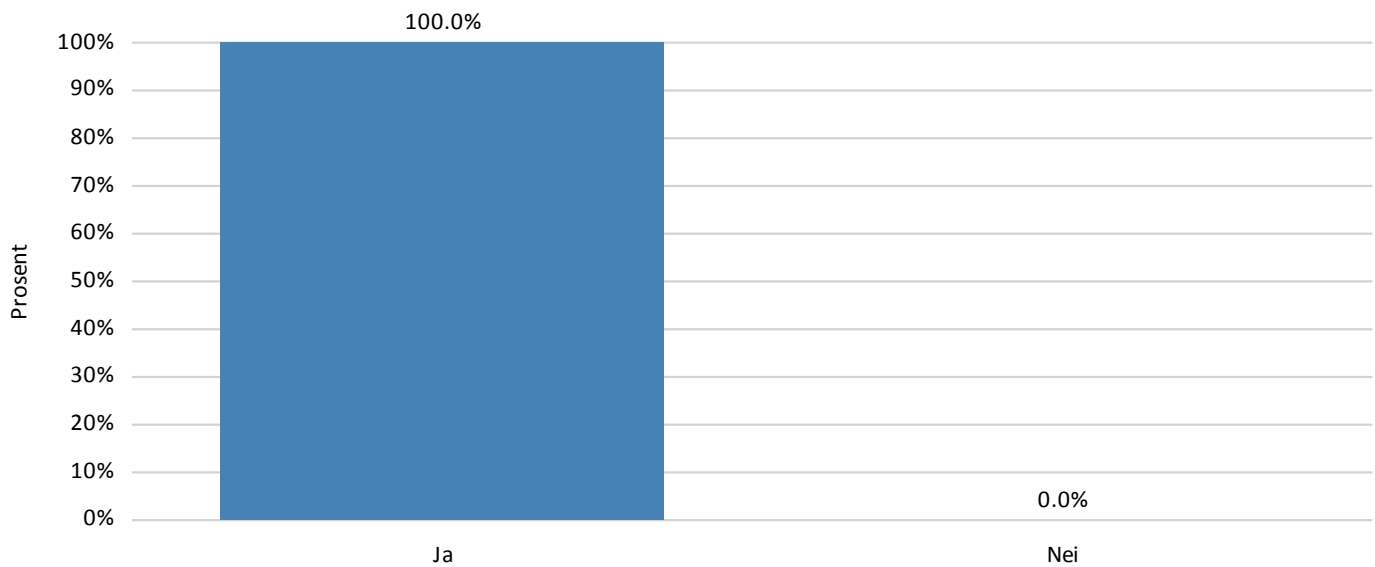


Navn	Prosent
Offentlig sektor	21,9%
Privat Sektor	78,1%
N	215

32. Hvilken rolle har du i bedriften

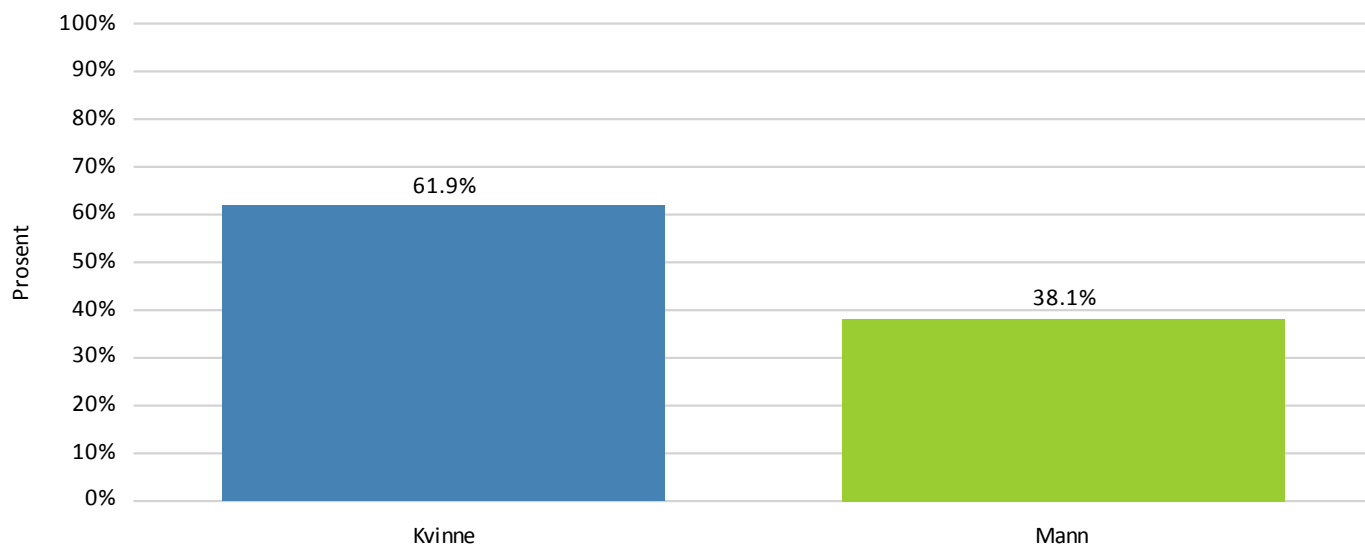


Navn	Prosent
Leder	10,6%
Mellomleder	25,8%
Medarbeider	63,6%
N	217

33. Har du blitt berørt av omstilling, organisasjonsendring eller nedbemanning i løpet av de siste 3 årene ?

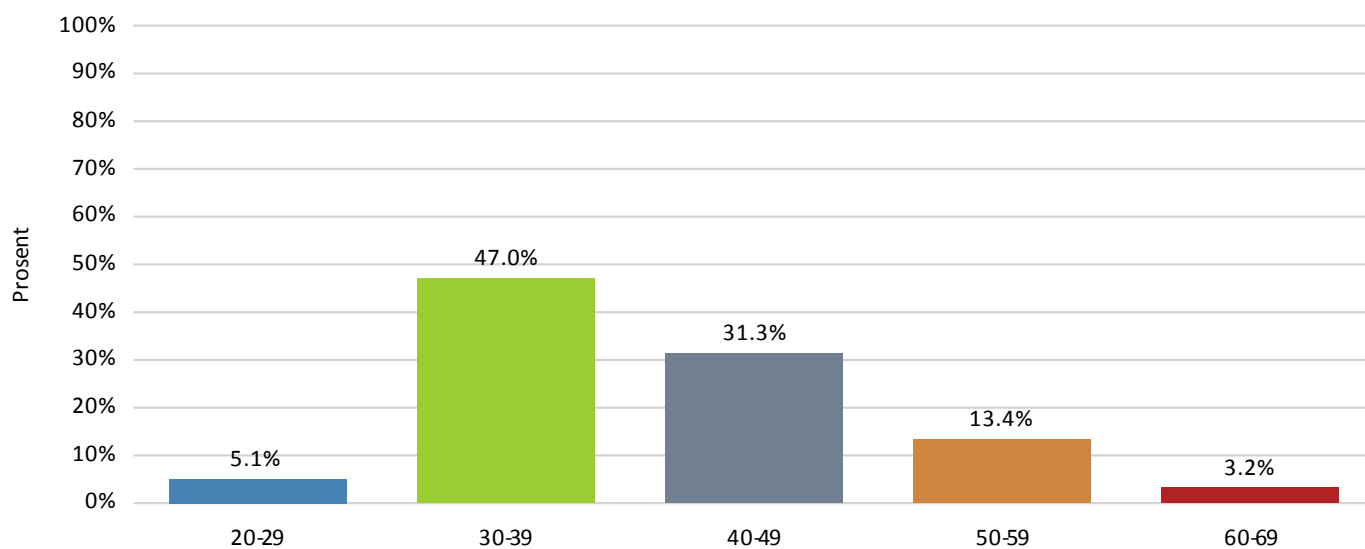
Navn	Prosent
Ja	100,0%
Nei	0,0%
N	217

34. Kjønn



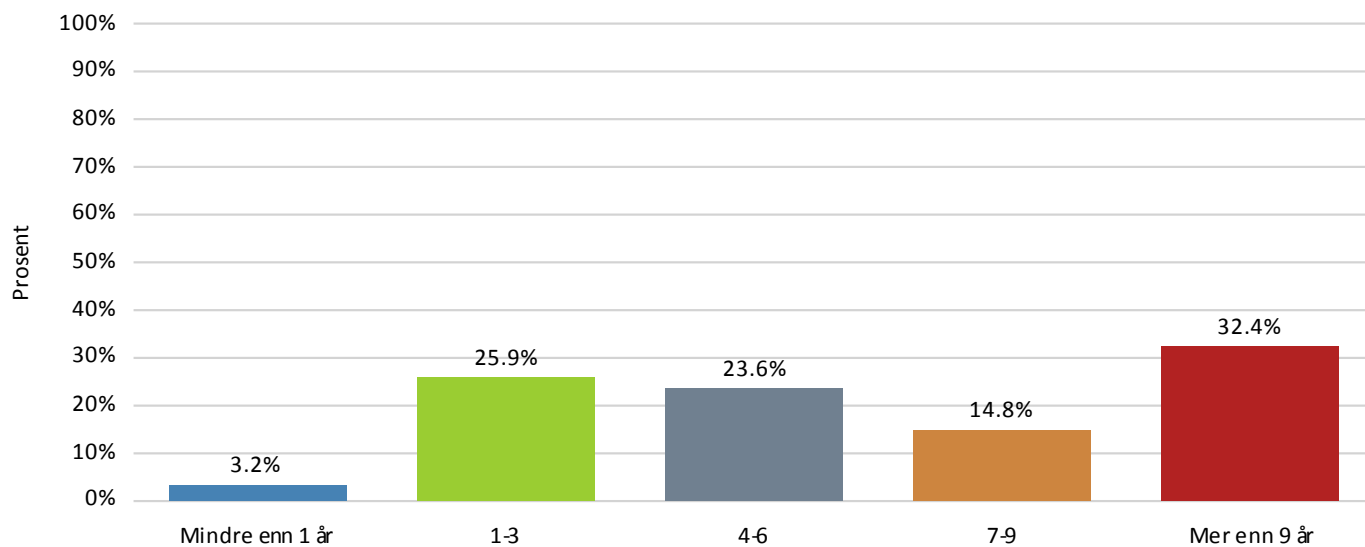
Navn	Prosent
Kvinne	61,9%
Mann	38,1%
N	215

35. Alder (år)



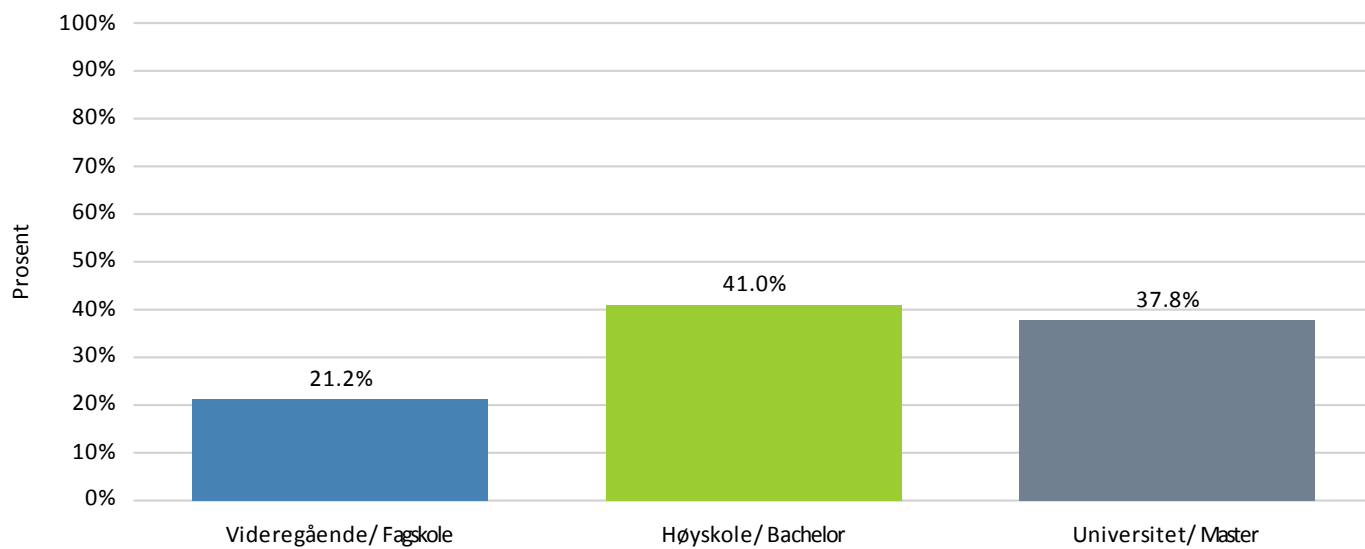
Navn	Prosent
20-29	5,1%
30-39	47,0%
40-49	31,3%
50-59	13,4%
60-69	3,2%
N	217

36. Antall år i bedriften



Navn	Prosent
Mindre enn 1 år	3,2%
1-3	25,9%
4-6	23,6%
7-9	14,8%
Mer enn 9 år	32,4%
N	216

37. Utdannelse



Navn	Prosent
Videregående/ Fagskole	21,2%
Høyskole/ Bachelor	41,0%
Universitet/ Master	37,8%
N	217

38. Kommentar

Sitat 56

Man kan nesten ikke få gitt nok informasjon.

Sitat 55

Informasjon ut i organisasjonen er ofte undervurdert av ledelsen i selskap under omstilling. Selv om det ikke er noe ny informasjon å komme med så er det viktig å informere om det også.

Sitat 1:

«Det har vært gjennomført minst 4 omstillingsprosesser i min bedrift/avdeling de siste 4 årene, noe som har medført at man er i konstant omstilling og usikkerhet i forhold til jobb og fremtid. Generelt har informasjonsflyten bedret seg underveis, samtidig som man også venner seg til usikkerheten. Den første omstillingen var derfor den mest stressende, mens videre omstillinger føles mer som «business as usual». Jeg har tillit til min nærmeste leder og vet han gjør så godt han kan etter forholdene (arbeidsmengde og tilgjengelig informasjon), men har ingen forhold til "øverste ledelse".

Sitat 17

Det er viktig å prioritere informasjon av alle medarbeidere i organisasjonen, slik at de kan få komme med innspill til omstillingen og således få eierskap til den nye organisasjonen.

Sitat 18

Er inne i den 3dje nedbemanningen siden jeg begynte jan 2015. Det rare er at den prosessen som pågikk i sept. 2015, og var den første, var den beste og den tok for seg de nederste nivåene. Mye info, klare regler og en "åpen prosess" Når nedbemanningen i neste runde skulle skje på ledelses nivå, så ble det en lukket prosess, ledere ble plukket ut til å bli med videre, søke prosess og redundans prosessen lang, tung og vanskelig å forstå. Det er i 3dje runde, en blanding av nivåer i nedbemanning, men nå er alle som er med videre-håndplukket, hva som skjer med de som ikke står på et kart er det lite informasjon om. Veldig spesiell prosess. litt rart at man ikke har lært av den første, selv om det er mer ledere i de senere prosessene. Men alle trenger informasjon og sikkerhet om fremtiden.

Sitat 45

Synes ofte toppledelsen ikke er troverdige / deler nok informasjon. Mens nærmeste leder gjør hva hun kan for å holde oss løpende oppdatert.

Sitat 5:

Viktig at ledelsen er tydelig på hvorfor omstilling er nødvendig. Avhengig av godt samarbeid mellom ledelse og tillitsvalgte. Hvis noen skal sies opp eller permitteres må alle få vite kriterier for utvelgelsen. Viktig at de som ikke blir direkte berørt også får bearbeidet sine følelser for hva som skjer og at det gis informasjon jevnlig slik at alle vet hva som til enhver tid blir gjort for å bedre situasjonen og markedets respons på bedriftens anstrengelser for å skaffe mer jobb.

Sitat 30

Jeg har vært med to omstillingsprosesser uten at det har påvirket meg personlig, men i begge tilfeller så har rykte om omstilling eller nedskjæring florerer uker, til og med måneder før medarbeiderne har fått offisielt beskjed. Dette har påvirket bedriften og miljøet negativt og gir inntrykk at ledere og mellomledere ikke greier å bevare konfidensiell informasjon i lang tid før det lekker til de ansatte. Skaper unødvendig uro blant medarbeidere og tar bort fokus fra daglig arbeidsoppgaver.

Sitat 31

Det aller viktigste i omstillinger og store endringsprosesser er kommunikasjon, involvering og dialog. Dette er roten til både hvordan mislykkes og lykkes med en omstillingsprosess.

Sitat 37

Tydelig, god og ryddig kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte er utrolig viktig. Uten dette, er min erfaring mye mistillit til ledelsen og misfornøyde ansatte.

Sitat 54

Dårlig kommunikasjon mellom ledernivå og medarbeidere. Lite informasjonsutveksling som igjen fører til rykter og usikkerhet.

Sitat 47

Omstillingsprosessen oppleves ofte som lite gjennomtenkt. Man omstiller ikke for å omstille, man omstiller på bakgrunn av nødvendighet. Det kan være oppgaver, økonomi, prosjekter, endringer som følge av føringer fra stat eller kommune. For at omstillingsprosessen skal oppleves som vellykket eller nødvendig må de ansatte føle at omstillingen faktisk skal føre til noe. Åpen dialog i prosessen er viktig for å skape trygghet og ro i organisasjonen.

Sitat 51

Omstillingsprosesser trekker ned effektiviteten i bedriften betraktelig i en periode på 12-18 mnd. i etterkant. Derfor må det ikke gjøres for mye for ofte. Omstillinger er ofte så følsomt tema at det oppleves som brått og brutalt når det kommer, og lite kommunikasjon blir gitt på forhånd.

Sitat 38

Godt beslutningsunderlag er god forankring i organisasjonen. Da skjønner man hvorfor det blir gjort og hvilke resultater man ønsker å oppnå ved å omstille.

Sitat 42

Åpenhet og løpende dialog fra ledelsen ovenfor ansatte hele veien gir en mye bedre forståelse av situasjonen og veien videre. Informere om hvordan ledelsen jobber med bedriftens strategier og hvorfor dette er grunnlaget til omorganisering.

Sitat 41

Vi er helt avhengige av å ha en ledergruppe som mellomledere (og ansatte) har ett slikt forhold til at det er mulig å kommunisere med, og gi tilbakemeldinger til slik at alle aspekter ivaretas når beslutninger taes. Ledergruppen kan gjerne ta tøffe beslutninger, men da forklare hvorfor. Det er også positivt når ledergruppen ser fremover og gir uttrykk for målene til sine ansatte, de må ikke garantere at slik blir det. De kan si at slik ønsker vi å ha det, men i ettertid si at på grunn av X ble det ikke slik vi tenkte, men vi endte opp med Y.

Sitat 20

Viktig å innarbeide en generell holdning i bedriften at endring er "en normal" tilstand fordi det skjer større eller mindre endringer hele tiden.

Sitat 36

Det er mye snakk i kulissene. Folk er redde for å si at de har lite å gjøre. Folk prøver å sikre sin egen hverdag, redd for å si i fra eller lignende i fare at det kan bli brukt mot dem dersom nedbemanning. Skaper dårlig arbeidsmiljø, folk slutter å snakke sammen, ryktespredning, - folk blir er egoister. Men, jeg ser på dette som "bare en jobb". Så lenge man har økonomisk trygghet, kommer familie og det før en jobb.. Spiller ingen rolle hvor man jobber, så lenge man trives.

Sitat 2:

«For at omstillingsprosesser skal gå bra og med minst mulig "slitasje" på arbeidsstokken må ledelsen ha støtte i grasrota, slik at de føler at de har innflytelse/blir hørt og at deres faglige kompetanse blir verdsatt. Videre bør omstillingsprosesser ikke trekke ut i tid. Ingen av disse forutsetningene har vært oppfylt i "min" bedrift».

Sitat 7:

Ofte- nesten alltid er åpenhet om prosesser og bakgrunnen for hvorfor en avgjørende faktor. Delaktighet, bli sett av nærmeste leder og kolleger sammen med tilbakemelding også viktig. Kanskje mest av alt autonomi. Kos med misnøye oppstår ofte når folk blir holdt utenfor. Lykke til med resultatene.

Sitat 16

Min viktigste læring i omstilling har vært å ikke undervurdere nytten av involvering av de enkelte i omstillingsprosessen. Involvering ble ofret av min leder når jeg ble innplassert og jeg gjorde det samme da jeg skulle plassere inn mine, pga. tidspress. Svært uheldig.

Sitat 14

Det er en stor fordel å gjennomføre omstillinger i nært samarbeid med de ansattes organisasjoner, samt å bruke mye tid og energi på å forklare formål og hensikt med omstillingen. La de ansatte selv være endringsagenter!

Sitat 21

Videre er det viktig å utvikle medarbeidere slik at de føler seg kompetent og beredt til å håndtere endringer.

Sitat 26

Jeg har vært med på både fusjon og oppkjøp. Å skape en felles kultur har vært det viktigste og tyngste arbeidet vi har gjort. Dersom ikke man klarer å skape en felles kultur er det mindre sannsynlig at man klarer å skape gode arbeidsforhold.

Sitat 6:

At det eksisterer lite eller ingen vern rundt ledere i omstillingsprosesser. En må påta seg det en får eller slutte. Dette spesielt innfor hotell.

Sitat 25

Viktig med åpenhet og ryddig prosess i forbindelse med omorganisering.

Sitat 39

Har opplevd mange omorganiseringer. Denne vi nå er inne i har vært god og ryddig. Den forrige var overhode ikke god.

Sitat 8:

Jeg har to veldig ulike erfaringer i forhold til omstilling/nedbemanningsprosesser men jeg har tatt utg. pkt. i prosessene bedriften hvor jeg jobber i dag.

Min erfaring er at det har ALT å si hvordan lederkulturen er i organisasjonen og hvor dyktig din leder er til å se sine ansatte og deres evner.

Sitat 34

Ledere har generelt lite kunnskap om hva de enkelte jobber med/kompetanse, og dermed blir omstillingsprosesser i altfor stor grad styrt av business-case, Return of Investment og kostnadsberegninger.

Sitat 24

Det virker som at lederne bare har fokus på seg og sine framtidsutsikter framfor å fokusere på de ansatte. Det er en kamp om posisjoner blant lederne og de ansatte blir overlatt til seg selv!

Sitat 27

Mange ledere har vært gjennom omstillingsprosesser tidligere og tror derfor de vet hvordan de skal takle det uten støtte fra eksterne ressurser som vet å lede slike prosesser, og da feiler det ofte, og skaper mye uro i organisasjonen blant de ansatte. Dette er meget uheldig.

Sitat 52

Ledere blir ofte mer fraværende og innadvendte ved omstilling fordi deler av deres tid går med til å utforme og gjennomføre omstillingen – på bekostning av ordinære lederoppgaver.

Sitat 40

Ikke lett å svare på alle spørsmål som leder. Temaet er svært viktig.

Sitat 49

Bedriftens sentrale ledelse er klar og tydelig med mål og prosess i forhold til omstilling. Nærmeste leder på tjenestested er diffus i forhold til sin rolle og ansvar for oppgaver. Dette fører til en del misforståelser og frustrasjon hos teamleder/ansatte. Vanskelig å se hvilken del av omstillingen tjenesteleder brenner for og ønsker å ta ansvar for å drifte, teamledere står

igjen med mye av den arbeidsbyrden i tillegg til de arbeidsoppgavene som også ligger hos dem i kraft av stilling.

Sitat 50

Omstilling er bra for bedriften og ansatte, men det er dessverre mye usikkerhet og liten kompetanse på ledernivå slik at man faller fort i fallgruver hvor hele omstillingsprosessen blir ett onde i stedet for en gode, pga lederskapet ikke har kompetanse på området.

Sitat 29

Vi har byttet daglig leder 3 ganger på 5 år, og vi som medarbeidere har ofte opplevd å bli "glemt" av eierne i periodene i mellom ny daglig leder. Det blir veldig dårlig stemning i gangene, og folk blir veldig usikre. Dette er vanligvis en god og hyggelig arbeidsplass, men under omstilling har det vært dårlig.

Sitat 4:

Omstillinger ledet av konsulenter, som har gjort dette for mange andre de siste 10-15 årene, som ikke evner å se organisasjonen de skal omstille, men leder de inn i de samme rammer som de alltid har satt. Tøv og atter tøv!! Mer omstilling, men ut med blå russ og inn med ressurser som 'ser' organisasjonen. Ser verdiene i samspillet, ser sløseriet der det ikke fungerer - tørr å være annerledes. Verden har gått videre - og ikke alle kan se ut som NN. Bokser skaper ikke verdier - mennesker som samhandler gjør det!! Håper dere ser forbi veilederen deres - tørr å være unge, undrende og nyskapende.

Sitat 3:

Omstillinger blir dårlige når en ikke tørr ta steget - gjøre som alle andre. I stedet for at vi omstiller oss til noe gir oss en «edge» – gjør oss annerledes – så omstiller vi oss bort fra særegenheter og inn i en «mainstream» organisasjon som alle andre.

Sitat 12

Organisering er ikke så viktig når alt kommer til alt, det er personene du jobber sammen med uavhengig av organisatorisk tilhørighet som er viktig.

Sitat 10:

Min erfaring er at det ofte er for kort tid mellom omorganiseringer slik at den nye organisasjonen ikke alltid rekker å "sette" seg. Eventuelt at det begynner å bli bra for så å omorganisere igjen.

Sitat 11

Bedriften "trimmer" organisasjonen hver høst selv om de tjener masse penger. Dette skaper mye støy og usikkerhet i hele organisasjonen, noe som gjør at produktiviteten går ned pr ansatt.

Sitat 13

Effekten av nedskjæringer er at folk blir mer redde for å følge sine egne resonnement. Lederne får mer makt og man blir flinkere til å posisjonere seg politisk. Dette går på bekostning av fag.

Sitat 9:

Alle ansatte er kun brikker i et spill

Sitat 53

Å arbeide i en bedrift under omstilling innebærer en stor følelsesmessig belastning.

Sitat 19

Permitteringer blir i stort omfang benyttet for å opprettholde en viss arbeidsstyrke. Perspektivene er så korte at personer blir sendt direkte i permittering etter endte prosjekter og tatt inn igjen når det er nye prosjekter tilgjengelig. NAV blir i stor grad brukt som et bemanningsbyrå.

Sitat 28

De stadige omorganiseringene fører til stress og usikkerhet.

Sitat 32

De fleste omstillingsprosesser (eller "effektivisering" som de kalles) medfører som oftest at noen medarbeidere må gå, man beholder antall ledere (lager gjerne noen nye "intetsigende" lederstillinger), flytter rundt på medarbeiderne som legoklosser og forventer en enorm forbedring i prosesser og blir like sjokkert hver gang det kun medfører enda mer rot. Skal man gjennomføre omstillingsprosesser, så fordrer det at man endrer prosessene og lederne OGSÅ, ikke kun medarbeiderne!

Sitat 33

I alle de omstillingsprosessene jeg har vært med i, så har det kun medført at man har kvittet seg med en eller flere personer, noe som har medført EKSTRA arbeidsbelastning på de som

blir igjen (noen må overta oppgavene til den som går), som igjen medfører stress (og dermed stressrelaterte problemer, som sykemeldinger etc.) og som igjen fører til at man blir INEFFEKTIVE, da man rett og slett har for mye å gjøre og det man leverer fra seg bærer preg av hastverksarbeid, noe som igjen gjør at hele prosessen (som skulle bidra til effektivisering) bli veldig ineffektiv

Sitat 35

Det skaper usikkerhet og man føler alltid at man kan risikere å miste jobben. Ikke fordi man ikke gjør en god jobb, men fordi det sitter folk lengre oppe i systemet som legger kabalen uten å tenke på mennesker og personlige situasjoner. Dette er negativt og skaper frustrasjon.

Sitat 44

Merker en stadig større tendens til å ansette folk midlertidig. Dette skaper usikkerhet for både fast ansatte og midlertidig ansatte. Det krever økt innsats av fast ansatte mht opplæring.

Sitat 48

Mange synes at omstilling er stressende og fører med seg usikkerhet. Årsaken er det stor enighet om at det skyldes for dårlig informasjon fra ledelsen. Og ledelsen er dårlig til å inkludere medarbeiderne underveis i prosessen. Hvis ledelsen er i stand til å gi arbeidstaker følelsen av å bli hørt underveis, er mye av jobben gjort og prosessen vil bli enklere å gjennomføre. Det er min erfaring. Tilbakemeldinger.

Sitat 46

Svarene om omstilling handler om tidligere jobber. I dagens jobb er det ikke omstillinger som omhandler meg.

Sitat 15

Undersøkelsen tar ikke hensyn til at man har byttet jobb etter omstilling. Så det blir kanskje litt feil data?

Sitat 22

Vi er for tidlig i prosessen til å vite nøyaktig om dette vil a) forbedre samarbeidet b) vil øke eller endre arbeidsmengden

Sitat 23

Nettopp skiftet jobb pga. omstilling/nedleggelse. Svarene bærer sikkert preg av det.

Trond Stiklestad
Handelshøgskolen i Bodø Nord Universitet

8026 BODØ

Vår dato: 22.12.2016

Vår ref: 51127 / 3 / KH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 16.11.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>51127</i>	<i>Hvordan skal ledere opprettholde ansattes motivasjon i tid med stadig omstilling</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Nord universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Trond Stiklestad</i>
<i>Student</i>	<i>Siri Fygle</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 02.01.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Kjersti Haugstvedt

Kontaktperson: Kjersti Haugstvedt tlf: 55 58 29 53

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Siri Fygle sfygle@gmail.com

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 51127

Ifølge meldeskjema informeres utvalget skriftlig og/eller muntlig om hva deltakelse i studien innebærer. Personvernombudet finner at det gis tilfredsstillende informasjon til utvalget.

Personvernombudet har lagt til grunn for vår vurdering at det ikke behandles sensitive eller taushetsbelagte opplysninger i forbindelse med studien. Vi legger videre til grunn at data sikres i tråd med Nord universitet sine retningslinjer for datasikkerhet. Det forutsettes at dere inngår en databehandleravtale med Questback, jf. personopplysningsloven § 15.

Ved prosjektslutt anonymiseres data ved at verken direkte eller indirekte personidentifiserbare opplysninger fremgår. Eventuelle lyd-/bildeopptak slettes.

Vedlegg E

Variabelbeskrivelse med Cronbachs alfa

Indre motivasjon under omstillingsprosesser ble målt ved hjelp av tre følgende påstander inspirert av Beer og Nohrias (2000) strategier for endring;

1. Omstillingsprosesser har gjort mine arbeidsoppgaver mer interessante
2. Omstilling har bidratt til at jeg i dag føler økt engasjement for mine arbeidsoppgaver
3. Omstillingsprosesser har ført til en mer naturlig arbeids- og oppgavefordeling

Cronbachs alfa ble målt til 0,823

Strategi O-inspirerte omstillingsprosesser ble målt ved hjelp av følgende fem påstander inspirert av Beer og Nohrias (2000) strategier for endring og Burnes (1978) teorier innen transformasjonsledelse;

1. Jeg opplever at det under omstillingsprosesser er god kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte
2. Omstillingsprosesser har bidratt til å øke min tillit til ledelsen
3. Jeg opplever at omstillingsprosesser i firmaet blir håndtert på en god og profesjonell måte
4. Som ansatt opplever jeg delaktighet i prosesser og avgjørelser ift. Omstilling på arbeidsplassen
5. Omstillingsprosesser har gjort meg sikrere på fremtiden min i firmaet

Cronbachs alfa ble målt til 0,861

Kollegial støtte/Sosial tilhørighet under omstillingsprosesser ble målt ved hjelp av følgende to påstander inspirert av sosial motivasjonsteori;

1. Omstillingsprosesser har bidratt til bedre samarbeidsklima i bedriften
2. Omstillingsprosesser har ført til at jeg opplever større kollegial tilhørighet nå enn tidligere.

Cronbachs alfa ble målt til 0,824

Indre motivasjon ble målt ved hjelp av følgende tre påstander hentet fra Kuvaas og Dysvik (2008);

1. Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min
2. Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har
3. Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull

Cronbachs alfa ble målt til 0,785

Jobbautonomi/Selvbestemmelse ble målt ved hjelp av følgende fem påstander hentet fra Kuvaas og Dysvik (2008);

1. Jeg har stor grad av frihet til å planlegge og til å utføre mine arbeidsoppgaver slik jeg mener er best
2. Jobben tillater at jeg selv bestemmer hvilken rekkefølge ting skal gjøres i mitt arbeid
3. Jobben gir meg gode muligheter til å ta personlige initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet
4. Jeg har vesentlig grad av frihet og uavhengighet i jobben
5. Jeg har stor frihet både når det gjelder planlegging og gjennomføring av jobben

Cronbachs alfa ble målt til 0,887

Opplevd lederstøtte ble målt ved hjelp av følgende tre påstander hentet fra Kuvaas og Dysvik (2008);

1. Min leder ser meg og er opptatt av min faglige og personlige utvikling
2. Jeg opplever å bli møtt med velvilje fra nærmeste leder om jeg fremmer kritiske synspunkter på arbeidsforhold i bedriften
3. Jeg får ofte tilbakemelding på om jeg gjør en god jobb eller ikke

Cronbachs alfa ble målt til 0,804

Organisasjonstilknytning ble målt ved hjelp følgende to påstander hentet fra Kuvaas og Dysvik (2008);

1. Jeg er stolt av å jobbe i bedriften
2. Jeg opplever at bedriften har samme verdigrunnlag som meg selv

Cronbachs alfa ble målt til 0,847

Turnoverintensjon ble målt ved hjelp av følgende fem påstander hentet fra Kuvaas og Dysvik (2008)

1. Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb
2. Jeg kan komme til å slutte i min nåværende jobb i løpet av året
3. Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny jobb det neste året
4. Jeg oppfatter mine framtidsutsikter i denne organisasjonen som dårlige
5. Jeg vil trolig lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de nærmeste 3 årene

Cronbachs alfa ble målt til 0,922

Kollegial støtte ble målt ved hjelp av følgende påstand hentet fra Kuvaas og Dysvik (2008)

1. Jeg opplever å få støtte og hjelp i arbeidet av mine kollegaer

Cronbachs alfa er her 1 siden vi her kun har en variabel.

Trond Stiklestad
Handelshøgskolen i Bodø Nord Universitet

8026 BODØ

Vår dato: 22.12.2016

Vår ref: 51127 / 3 / KH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 16.11.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>51127</i>	<i>Hvordan skal ledere opprettholde ansattes motivasjon i tid med stadig omstilling</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Nord universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Trond Stiklestad</i>
<i>Student</i>	<i>Siri Fygle</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 02.01.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Kjersti Haugstvedt

Kontaktperson: Kjersti Haugstvedt tlf: 55 58 29 53

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Siri Fygle sfygle@gmail.com

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 51127

Ifølge meldeskjema informeres utvalget skriftlig og/eller muntlig om hva deltakelse i studien innebærer. Personvernombudet finner at det gis tilfredsstillende informasjon til utvalget.

Personvernombudet har lagt til grunn for vår vurdering at det ikke behandles sensitive eller taushetsbelagte opplysninger i forbindelse med studien. Vi legger videre til grunn at data sikres i tråd med Nord universitet sine retningslinjer for datasikkerhet. Det forutsettes at dere inngår en databehandleravtale med Questback, jf. personopplysningsloven § 15.

Ved prosjektslutt anonymiseres data ved at verken direkte eller indirekte personidentifiserbare opplysninger fremgår. Eventuelle lyd-/bildeopptak slettes.

Vedlegg E

Variabelbeskrivelse med Cronbachs alfa

Indre motivasjon under omstillingsprosesser ble målt ved hjelp av tre følgende påstander inspirert av Beer og Nohrias (2000) strategier for endring;

1. Omstillingsprosesser har gjort mine arbeidsoppgaver mer interessante
2. Omstilling har bidratt til at jeg i dag føler økt engasjement for mine arbeidsoppgaver
3. Omstillingsprosesser har ført til en mer naturlig arbeids- og oppgavefordeling

Cronbachs alfa ble målt til 0,823

Strategi O-inspirerte omstillingsprosesser ble målt ved hjelp av følgende fem påstander inspirert av Beer og Nohrias (2000) strategier for endring og Burnes (1978) teorier innen transformasjonsledelse;

1. Jeg opplever at det under omstillingsprosesser er god kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte
2. Omstillingsprosesser har bidratt til å øke min tillit til ledelsen
3. Jeg opplever at omstillingsprosesser i firmaet blir håndtert på en god og profesjonell måte
4. Som ansatt opplever jeg delaktighet i prosesser og avgjørelser ift. Omstilling på arbeidsplassen
5. Omstillingsprosesser har gjort meg sikrere på fremtiden min i firmaet

Cronbachs alfa ble målt til 0,861

Kollegial støtte/Sosial tilhørighet under omstillingsprosesser ble målt ved hjelp av følgende to påstander inspirert av sosial motivasjonsteori;

1. Omstillingsprosesser har bidratt til bedre samarbeidsklima i bedriften
2. Omstillingsprosesser har ført til at jeg opplever større kollegial tilhørighet nå enn tidligere.

Cronbachs alfa ble målt til 0,824

Indre motivasjon ble målt ved hjelp av følgende tre påstander hentet fra Kuvaas og Dysvik (2008);

1. Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min
2. Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har
3. Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull

Cronbachs alfa ble målt til 0,785

Jobbautonomi/Selvbestemmelse ble målt ved hjelp av følgende fem påstander hentet fra Kuvaas og Dysvik (2008);

1. Jeg har stor grad av frihet til å planlegge og til å utføre mine arbeidsoppgaver slik jeg mener er best
2. Jobben tillater at jeg selv bestemmer hvilken rekkefølge ting skal gjøres i mitt arbeid
3. Jobben gir meg gode muligheter til å ta personlige initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet
4. Jeg har vesentlig grad av frihet og uavhengighet i jobben
5. Jeg har stor frihet både når det gjelder planlegging og gjennomføring av jobben

Cronbachs alfa ble målt til 0,887

Opplevd lederstøtte ble målt ved hjelp av følgende tre påstander hentet fra Kuvaas og Dysvik (2008);

1. Min leder ser meg og er opptatt av min faglige og personlige utvikling
2. Jeg opplever å bli møtt med velvilje fra nærmeste leder om jeg fremmer kritiske synspunkter på arbeidsforhold i bedriften
3. Jeg får ofte tilbakemelding på om jeg gjør en god jobb eller ikke

Cronbachs alfa ble målt til 0,804

Organisasjonstilknytning ble målt ved hjelp følgende to påstander hentet fra Kuvaas og Dysvik (2008);

1. Jeg er stolt av å jobbe i bedriften
2. Jeg opplever at bedriften har samme verdigrunnlag som meg selv

Cronbachs alfa ble målt til 0,847

Turnoverintensjon ble målt ved hjelp av følgende fem påstander hentet fra Kuvaas og Dysvik (2008)

1. Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb
2. Jeg kan komme til å slutte i min nåværende jobb i løpet av året
3. Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny jobb det neste året
4. Jeg oppfatter mine framtidsutsikter i denne organisasjonen som dårlige
5. Jeg vil trolig lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de nærmeste 3 årene

Cronbachs alfa ble målt til 0,922

Kollegial støtte ble målt ved hjelp av følgende påstand hentet fra Kuvaas og Dysvik (2008)

1. Jeg opplever å få støtte og hjelp i arbeidet av mine kollegaer

Cronbachs alfa er her 1 siden vi her kun har en variabel.

Resultat fra datakjøring SPSS

1. Indre motivasjon under omstilling

Tabell E-1: Beregning av CA for variabel indre motivasjon under omstilling

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Omstillingsprosesser har gjort mine arbeidsoppgaver mer interessante	5,74	3,339	,748	,681
Omstilling har bidratt til at jeg i dag føler økt engasjement for mine arbeidsoppgaver	6,01	3,418	,733	,698
Omstillingsprosesser har ført til en mer naturlig arbeids- og oppgavefordeling	6,05	4,556	,573	,854

Tabell E-2 : Beregning av CA for variabel indre motivasjon under omstilling

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,823	3

2. Endringsstrategi O inspirert omstilling

Tabell E-3 : Beregning av CA for variabel Endringsstrategi O inspirert omstilling

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Jeg opplever at det under omstillingsprosesser er god kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte	10,40	12,978	,780	,807
Omstillingsprosesser har bidratt til å øke min tillit til ledelsen	10,57	13,369	,766	,812
Som ansatt opplever jeg delaktighet i prosesser og avgjørelser i forhold til omstilling på arbeidsplassen	10,27	12,782	,696	,828
Jeg opplever at omstillingsprosesser i firmaet blir håndtert på en god og profesjonell måte	10,07	13,481	,691	,829
Omstillingsprosesser har gjort meg mer sikker på fremtiden min i bedriften	10,43	14,538	,491	,880

Tabell E-4: Beregning av CA for variabel Endringsstrategi O inspirert omstilling

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,861	5

3. Sosial tilhørighet

Tabell E-5 : Beregning av CA for variabel sosial tilhørighet

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Omstillingsprosesser har bidratt til bedre samarbeidsklime i bedriften	2,50	1,002	,701	.
Omstillingsprosesser har ført til at jeg opplever større sosial tilhørighet nå enn tidligere	2,51	1,068	,701	.

Tabell E-6 : Beregning av CA for variabel sosial tilhørighet

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,824	2

4. Indre motivasjon

Tabell E-7 : Beregning av CA for variabel indre motivasjon

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min	8,43	2,416	,526	,808
Det er interessant å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har	8,70	1,713	,718	,599
Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull	8,67	1,716	,655	,678

Tabell E-8 : Beregning av CA for variabel indre motivasjon

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,785	3

5. Autonomi

Tabell E-9 : Beregning av CA for variabel autonomi

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Jeg har stor grad av frihet til å planlegge, og til å utføre mine arbeidsoppgaver slik jeg mener er best	4,09	,926	210
Jobben tillater at jeg selv bestemmer i hvilken rekkefølge ting skal gjøres i mitt arbeid	3,87	,954	210
Jobben gir meg gode muligheter til å ta personlige initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet	4,15	,856	210
Jeg har vesentlig grad av frihet og uavhengighet i jobben	3,87	,959	210
Jeg har stor frihet både når det gjelder planlegging og gjennomføring av jobben	3,95	,929	210

Tabell E-10 : Beregning av CA for variabel autonomi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,887	5

6. Lederstøtte

Tabell E-11 : Beregning av CA for variabel lederstøtte

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Jeg opplever å bli møtt med velvilje fra nærmeste leder om jeg fremmer kritiske synspunkter på arbeidsforhold	6,59	4,055	,649	,737
Jeg får ofte tilbakemelding på om jeg gjør en god jobb eller ikke	6,79	3,916	,584	,804
Min leder ser meg og er opptatt av min faglige og personlige utvikling	6,77	3,511	,728	,648

Tabell E-12 : Beregning av CA for variabel lederstøtte

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,804	3

7. Organisasjonstilhørighet

Tabell E-13 : Beregning av CA for variabel organisasjonstilhørighet

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Jeg er stolt av å jobbe i bedriften	3,43	1,116	,736	.
Jeg opplever at bedriften har samme verdigrunnlag som meg selv	3,87	1,042	,736	.

Tabell E-14 : Beregning av CA for variabel organisasjonstilhørighet

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,847	2

8. Turnoverintensjon

Tabell E-15 : Beregning av CA for variabel turnoverintensjon

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb	8,95	12,565	,825	,896
Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny jobb det neste året	8,98	11,544	,880	,877
Jeg oppfatter mine fremtidsutsikter i denne organisasjonen som dårlige	9,14	13,505	,772	,914
Jeg vil trolig lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de nærmeste 3 årene	8,43	12,724	,804	,903

Tabell E-16 : Beregning av CA for variabel turnoverintensjon

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,922	4

Vedlegg F

Korrelasjonsanalyse

Diskriminant validitetsanalyse

Tabell F-1 Tabellen viser korrelasjoner mellom alle variablene for å avdekke diskriminans mellom variablene

		Correlations							
		Indre motivasjon omstilling	Strategi O inspirert omstilling	Sosial tilhørighet	Indre motivasjon	Autonomi	Lederstøtte	Organisasjonstilhørighet	Turnoverintensjon
Indre motivasjon omstilling	Pearson Correlation	1	,748**	,665**	,438**	,440**	,627**	,559**	-,409**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	641	630	632	630	625	634	641	634
Strategi O inspirert omstilling	Pearson Correlation	,748**	1	,634**	,297**	,398**	,575**	,651**	-,464**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	630	630	621	620	615	626	630	624
Sosial tilhørighet	Pearson Correlation	,665**	,634**	1	,397**	,301**	,563**	,525**	-,467**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	632	621	632	626	617	625	632	625
Indre motivasjon	Pearson Correlation	,438**	,297**	,397**	1	,376**	,410**	,384**	-,463**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	630	620	626	630	615	624	630	624
Autonomi	Pearson Correlation	,440**	,398**	,301**	,376**	1	,428**	,386**	-,354**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	625	615	617	615	625	619	625	619
Lederstøtte	Pearson Correlation	,627**	,575**	,563**	,410**	,428**	1	,548**	-,428**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	634	626	625	624	619	634	634	628
Organisasjonstilhørighet	Pearson Correlation	,559**	,651**	,525**	,384**	,386**	,548**	1	-,519**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	641	630	632	630	625	634	641	634
Turnoverintensjon	Pearson Correlation	-,409**	-,464**	-,467**	-,463**	-,354**	-,428**	-,519**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	634	624	625	624	619	628	634	634

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

Tabellen F-1 viser at korrelasjonskoeffisientene ligger <0.8. I følge Sandvik (2011), som gjengitt i Steinsbu (2013) skal korrelasjonskoeffisientene ligge under 0.8, men helst under 0.6. Alle koeffisientene ligger under 0.8, men vi ser at begrepene indre motivasjon etter omstilling og strategi O-inspirert omstilling har en høy korrelasjon på 0.767, men er likevel under kravet. Vi konkluderer derfor med at begrepene er diskriminant valide.

Vedlegg G

Faktoranalyse

Kontroll av statistisk sammenheng mellom variablene

Tabell G-0 : Tabell som viser Kaiser-Meyer -Olkin (KMO)

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,904
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	11415,216
	df
	435
	Sig.
	,000

Tabell G-0 viser at datasettet er egnet for faktoranalyse ved å benytte KMO som mål for utvalgstilstrekkelighet. KMO kontrollerer om det er høye partielle korrelasjoner mellom variablene. KMO varierer mellom 0 og 1. KMO må være større enn 0.6 (Johannessen,2009), i vårt tilfelle er den 0.904, slik at vi kan gjennomføre en adekvat faktoranalyse.

Konvergent validitetsanalyse

Det ble gjennomført faktoranalyse i forbindelse med konvergent og divergent analyse i SPSS. Metode Maximum- likelihood ble benyttet. Denne ble benyttet siden det er den metoden med strengest sannsynlighetsmaksimering, og den metoden som sannsynliggjør at dataene har skjedd, Field(2009) beskrevet av Steinsbu (2013).

Indre motivasjon etter omstilling

Tabell G- 1 : Faktoranalyse av indre motivasjon under omstilling

Factor Matrix ^a	
	Factor
	1
Omstillingsprosesser har gjort mine arbeidsoppgaver mer interessante	,879
Omstilling har bidratt til at jeg i dag føler økt engasjement for mine arbeidsoppgaver	,847
Omstillingsprosesser har ført til en mer naturlig arbeids- og oppgavefordeling	,620

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

Tabell G-1 viser at alle variablene har en faktorladning som er høyere enn 0,5. Variabelene indre motivasjon etter omstilling har 3, indikatorer som viser konvergent validitet, og lader på samme faktor. Variabelen kan anses som konvergent valid.

Endringsstrategi O- inspirert omstilling

Tabell G-2 : Faktoranalyse av strategi O inspirert omstilling

Factor Matrix^a	
	Factor
	1
Jeg opplever at det under omstillingsprosesser er god kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte	,892
Omstillingsprosesser har bidratt til å øke min tillit til ledelsen	,800
Som ansatt opplever jeg delaktighet i prosesser og avgjørelser i forhold til omstilling på arbeidsplassen	,719
Jeg opplever at omstillingsprosesser i firmaet blir håndtert på en god og profesjonell måte	,826
Omstillingsprosesser har gjort meg mer sikker på fremtiden min i bedriften	,484

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

Goodness-of-fit Test		
Chi-Square	df	Sig.
84,000	5	,000

Tabell G-2 viser at indikatoren endringsstrategi O- inspirert omstilling har 5 indikatorer. Indikatoren «omstillingsprosesser har gjort meg mer sikker på fremtiden min i bedriften», viser en faktorladning på 0,484, som er over minimumskravet på 0.3, og blir dermed med videre i vår analyse. Vi anser variabelen endringstrategi O inspirert omstilling som konvergent valid.

Sosial tilhørighet under omstilling

Tabell G-3 : Faktoranalyse av sosial tilhørighet under omstilling

Component Matrix ^a	
	Component
	1
Omstillingsprosesser har bidratt til bedre samarbeidsklima i bedriften	,914
Omstillingsprosesser har ført til at jeg opplever større sosial tilhørighet nå enn tidligere	,914

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Tabell G-3 viser at indikatorene for sosial tilhørighet har høye faktorladninger, vi anser de som konvergent valide. Men ser at det kan være usikkerheter knyttet til begrepet. Vi anser det likevel som konvergent valid.

Indre motivasjon

Tabell G-4 : Faktoranalyse av indre motivasjon

Factor Matrix ^a	
	Factor
	1
Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min	,562
Det er interessant å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har	,926
Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull	,744

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 9 iterations required.

Tabell G-4 viser at indikatorene for indre motivasjon viser høye faktorladninger, og sammenfallende på en faktor. Vi anser begrepet som konvergent valid.

Autonomi

Tabell G-5 : Faktoranalyse av autonomi

Factor Matrix ^a	
	Factor
	1
Jeg har stor grad av frihet til å planlegge, og til å utføre mine arbeidsoppgaver slik jeg mener er best	,791
Jobben tillater at jeg selv bestemmer i hvilken rekkefølge ting skal gjøres i mitt arbeid	,630
Jobben gir meg gode muligheter til å ta personlige initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet	,786
Jeg har vesentlig grad av frihet og uavhengighet i jobben	,792
Jeg har stor frihet både når det gjelder planlegging og gjennomføring av jobben	,862

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

Goodness-of-fit Test

Chi-Square	df	Sig.
104,561	5	,000

Tabell G-5 viser at alle indikatorene for begrepet autonomi er sammenfallene med faktorladninger høyere enn 0,5. Vi anser begrepet som konvergent valid.

Lederstøtte / organisasjonstilhørighet

Tabell G-6: Faktoranalyse av lederstøtte / organisasjonstilhørighet

Factor Matrix ^a	
	Factor
	1
Jeg opplever å bli møtt med velvilje fra nærmeste leder om jeg fremmer kritiske synspunkter på arbeidsforhold	,766
Jeg får ofte tilbakemelding på om jeg gjør en god jobb eller ikke	,646
Min leder ser meg og er opptatt av min faglige og personlige utvikling	,824
Jeg er stolt av å jobbe i bedriften	,691
Jeg opplever at bedriften har samme verdigrunnlag som meg selv	,610

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 6 iterations required.

Goodness-of-fit Test

Chi-Square	df	Sig.
218,954	5	,000

Tabell G-6 viser at alle indikatorene for begrepet lederstøtte/ organisasjonstilhørighet er sammenfallene med faktorladninger høyere enn 0,5. Vi anser begrepet som konvergent valid.

Turnoverintensjon

Tabell G-7: Faktoranalyse av lederstøtte / organisasjonstilhørighet

Factor Matrix^a

	Factor
	1
Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb	,876
Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny jobb det neste året	,943
Jeg oppfatter mine fremtidsutsikter i denne organisasjonen som dårlige	,811
Jeg vil trolig lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de nærmeste 3 årene	,842

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 5 iterations required.

Goodness-of-fit Test

Chi-Square	df	Sig.
18,934	2	,000

Tabell G-7 viser at alle indikatorene for begrepet turnoverintensjon er sammenfallene med faktorladninger høyere enn 0,5. Vi anser begrepet som konvergent valid.

Divergent validitetsanalyse – Principal component analyse

Tabell G-8 : Divergent validitetsanalyse

	Rotated Component Matrix ^a						
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Omstillingsprosesser har gjort mine arbeidsoppgaver mer interessante	,678	,226	,000	,188	,190	,327	,094
Omstilling har bidratt til at jeg i dag føler økt engasjement for mine arbeidsoppgaver	,699	,269	,107	,276	,211	,201	,124
Omstillingsprosesser har ført til en mer naturlig arbeids- og oppgavefordeling	,518	,124	,158	,162	,412	-,025	-,014
Jeg opplever at det under omstillingsprosesser er god kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte	,477	,126	,185	,652	,165	-,006	-,129
Omstillingsprosesser har bidratt til å øke min tillit til ledelsen	,593	-,097	,140	,546	,177	-,084	-,075
Som ansatt opplever jeg delaktighet i prosesser og avgjørelser i forhold til omstilling på arbeidsplassen	,595	,227	,297	,392	,123	,016	,031
Jeg opplever at omstillingsprosesser i firmaet blir håndtert på en god og profesjonell måte	,284	,134	-,070	,767	,248	-,030	-,083
Omstillingsprosesser har gjort meg mer sikker på fremtiden min i bedriften	,704	-,020	,174	,061	-,001	,092	,169
Omstillingsprosesser har bidratt til bedre samarbeidsklima i bedriften	,595	-,064	,202	,274	,420	,157	-,102

Omstillingsprosesser har ført til at jeg opplever større sosial tilhørighet nå enn tidligere	,526	-,034	-,105	-,163	,423	-,201	-,033
Omstillingsprosesser har bidratt til at jeg har fått økt arbeidsmengde	-,168	-,029	-,028	-,027	-,109	-,090	-,860
Jeg kan føle meg stresset og utilpass av stadige omstillingsprosesser	-,525	-,066	-,234	-,114	-,044	-,133	-,457
Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min	-,132	-,120	-,098	-,009	-,021	,748	-,002
Det er interessant å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har	-,234	-,267	-,191	-,077	-,140	,754	-,117
Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull	-,062	-,082	-,215	-,062	-,234	,757	-,012
Jeg har stor grad av frihet til å planlegge, og til å utføre mine arbeidsoppgaver slik jeg mener er best	-,157	,765	-,133	-,117	-,146	-,188	-,077
Jobben tillater at jeg selv bestemmer i hvilken rekkefølge ting skal gjøres i mitt arbeid	-,184	,724	-,179	-,174	-,092	-,070	-,070
Jobben gir meg gode muligheter til å ta personlige initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet	-,074	,770	-,137	-,107	-,146	-,181	-,086
Jeg har vesentlig grad av frihet og uavhengighet i jobben	-,034	,810	-,038	-,157	-,085	-,099	-,105
Jeg har stor frihet både når det gjelder planlegging og gjennomføring av jobben	-,098	,828	-,068	-,233	-,056	-,131	-,048

Jeg opplever å bli møtt med velvilje fra nærmeste leder om jeg fremmer kritiske synspunkter på arbeidsforhold	,345	,263	,153	,157	,633	-,034	,022
Jeg får ofte tilbakemelding på om jeg gjør en god jobb eller ikke	,192	-,099	-,002	,123	,724	,196	,225
Min leder ser meg og er opptatt av min faglige og personlige utvikling	,222	,226	,242	,242	,692	,126	,023
Jeg er stolt av å jobbe i bedriften	,200	,247	,329	,607	,246	,270	,128
Jeg opplever at bedriften har samme verdigrunnlag som meg selv	,187	,064	,234	,725	,165	,108	,119
Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb	-,218	-,143	-,780	-,164	-,329	-,135	-,051
Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny jobb det neste året	-,207	-,140	-,840	-,147	-,188	-,183	-,057
Jeg oppfatter mine fremtidsutsikter i denne organisasjonen som dårlige	-,186	-,158	-,753	-,271	-,127	-,158	-,013
Jeg vil trolig lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de nærmeste 3 årene	-,127	-,126	-,873	-,084	,005	-,126	-,051
Jeg opplever å få støtte og hjelp i arbeidet av mine kollegaer	-,096	-,069	,305	,291	,556	,286	-,066

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Tabell G -8 viser at indikatorene benyttet i analysen lader på riktig faktor. Hensikten med tabellen er å synliggjøre at vi ikke måler det samme med ulike begrep. Vi benytter Sandvik (2011) sin definisjon på divergent validitet som gjengitt i Steinsbu (2013) : « Sørge for å utelukke kombinasjoner med indikatorer fra andre begrep, og spesifisere at en indikator ikke bør måle flere begreper.»

Vi har med bakgrunn i tabellen definert følgende begrep:

Gruppe 1: Endringsstrategi O inspirert omstilling / indre motivasjon etter omstilling / sosial tilhørighet

Gruppe 2: Autonomi

Gruppe 3: Turnoverintensjon

Gruppe 4: Organisasjonstilhørighet

Gruppe 5: Lederstøtte

Vedlegg H

Regresjonsanalyse

Regresjonsforutsetninger

Vi vil i dette vedlegget kort redegjøre for 8 forutsetninger, som må være oppfylt for at regresjonsanalysen kan betraktes som troverdig og pålitelig. Vi har i vår undersøkelsesmodell angitt påstander eller hypoteser, som testes gjennom statistiske analyser. For å sikre at det ikke foreligger systematiske feil eller feil som bidrar til for stor variasjon i beta-verdien, vil vi kort redegjøre for hvordan vi har sikret at datasettet tilfredsstillende de 8 forutsetningene (Berry, 1993). Hensikten er å bidra til å sikre pålitelighet og troverdighet for våre konklusjoner.

Regresjonsforutsetning 1: Kontroll for systematisk og usystematiske målefeil

For å kunne gjennomføre en regresjonsanalyse må variablene være kvantitative. Det er også en forutsetning at den avhengige variabelen er både kvantitativ og kontinuerlig. Variablene ble målt ved bruk av likert skala, og deretter slått sammen og faktorisert i SPSS til en sammensatt variabel, dette er vist i tabell H-1 til H-6.

Slik som beskrevet i metode kapittelet ble begrepsvaliditet målt ved å benytte faktoranalyse.

Variablene i spørreundersøkelsen ble kontrollert for konvergent og divergent validitet, slik som vist i vedlegg G. Diskriminant validitet er vist i vedlegg F. Resultatet viste at indikatorene er konvergent og divergent valide, og variablene eller begrepene viste diskriminant validitet.

For å kontrollere at spørsmålene hadde god reliabilitet, benyttet vi Cronbachs alfa (CA). CA ble målt til verdier høyere 0.7 for både de avhengige og de uavhengige variablene. Dette er vist i tabell 4. Vi anser dermed regresjonsforutsetning 1 som oppfylt.

Regresjonsforutsetning 2: Korrelasjon mellom avhengig og uavhengig variabel

For å kunne påvise en årsakssammenheng mellom avhengige og uavhengige variabler må det være samvariasjon mellom variablene i vår undersøkelsesmodell. I korrelasjonsmatrisen vist i vedlegg F, ble det påvist samvariasjon mellom de avhengige variablene indre motivasjon og turnoverintensjon, og de uavhengige variablene. Dette er vist i tabell F-1, der vi kun videreførte samvariasjon som var høyere enn 0.3. Vi anser regresjonsforutsetning 2 for å være oppfylt.

Regresjonsforutsetning 3: Kontroll av multikollinearitet for de uavhengige variablene

For å unngå at uavhengige variabler måler det samme, eller har perfekt samvariasjon kontrolleres det for multikollinearitet eller overlapp mellom uavhengige variabler. Vedlegg F viser at det ikke er samvariasjon = 1 på noen av variablene. Vi anser regresjonsforutsetning 3 som oppfylt.

Regresjonsforutsetning 4: Feilleddet for den avhengige variabelen skal være konstant

For å kontrollere at feilleddet til den avhengige variabelen er konstant kan man utføre en visuell kontroll av spredningsdiagrammet for variablene. Hvis feiltermen er konstant vil det være tilnærmet linearitet mellom den avhengige og den uavhengige variabelen (Berry,1993). Det ble utført en visuell sjekk av scatterplot vist i figur H-1 til H-6. Vi anser kravet til regresjonsforutsetning 4 til å være oppfylt.

Regresjonsforutsetning 5: Ingen samvariasjon mellom feiltermene

I denne forutsetningen skal det verifiseres at det ikke er samsvar mellom feilleddet til den avhengige variabelen, og de uavhengige variablene. Denne feiltermen kan ha påvirkning på variansen i den avhengige variabelen. Dette kalles uforklart varians, der man benytter kontrollvariabler for å kontrollere for enten maskerte eller falske (spuriøse) effekter (Berry,1993). Siden vi ikke har benyttet kontrollvariabler i vår analyse, ble vi nødt til å gjøre en antagelse om at demografiske forskjeller ikke vil påvirke våre analyser. Vi ser imidlertid at dette kan være gjenstand for videre forskning, og at dette vil kunne bli verifisert gjennom videre forskning. Slik at eventuelle usikkerheter knyttet til denne forutsetningen ville blitt avdekket.

Regresjonsforutsetning 6: Gjennomsnittsverdien til feilleddet skal være 0

Feiltermen til restleddet skal være null. Kravet er at det skal være like mange avvik under, som over regresjonslinjen og at linjen skal gå gjennom det punktet hvor gjennomsnittet av feiltermen til modellen (residualene) er null til enhver tid. Det ble foretatt en visuell sjekk ved bruk av scatterplot vist i figur H-1 til H-6. Vi anser regresjonsforutsetning 6 som oppfylt.

Regresjonsforutsetning 7: Ikke relevant

Denne forutsetningen gjelder ved tidsstudier, og er dermed ikke relevant for vår oppgave.

Regresjonsforutsetning 8: Kontroll normalfordeling av det statistiske utvalget

Vi kontrollerte hvorvidt vårt statistiske tallmateriale tilfredsstilte kravene til normalfordeling. Dette gjøres ved se på skjevhet (skewness) eller spissitet (kurtosis). Berry(1993) sier at hvis det statistiske utvalget skal kunne betraktes som normalt fordelt, skal skewness og kurtosis ligge under 2. Våre data oppfyller dette kravet se tabell H-9. Vi anser regresjonsforutsetning 8 for oppfylt.

Regresjonsforutsetning 1: Faktorisering av variabler

Tabell H-1: Faktoranalyse for ny variabel for Indre motivasjon omstilling

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	2,3	2,3	2,3
	1,33	5	2,3	2,3	4,6
	1,67	9	4,1	4,2	8,8
	2,00	24	11,1	11,1	19,9
	2,33	35	16,1	16,2	36,1
	2,67	25	11,5	11,6	47,7
	3,00	26	12,0	12,0	59,7
	3,33	25	11,5	11,6	71,3
	3,67	19	8,8	8,8	80,1
	4,00	18	8,3	8,3	88,4
	4,33	13	6,0	6,0	94,4
	4,67	5	2,3	2,3	96,8
	5,00	7	3,2	3,2	100,0
	Total	216	99,5	100,0	
MissingSystem	1		,5		
Total		217	100,0		

Tabell H-1 viser indre motivasjon under omstilling = $(IM_01+IM_02+IM_03)/3$

Tabell H-2: Faktoranalyse for ny variabel Strategi O inspirert omstilling

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	9	4,1	4,2	4,2
1,20	8	3,7	3,8	8,0
1,40	8	3,7	3,8	11,7
1,60	9	4,1	4,2	16,0
1,80	9	4,1	4,2	20,2
2,00	19	8,8	8,9	29,1
2,20	27	12,4	12,7	41,8
2,40	23	10,6	10,8	52,6
2,60	19	8,8	8,9	61,5
2,80	12	5,5	5,6	67,1
3,00	7	3,2	3,3	70,4
3,20	13	6,0	6,1	76,5
3,40	15	6,9	7,0	83,6
3,60	10	4,6	4,7	88,3
3,80	6	2,8	2,8	91,1
4,00	8	3,7	3,8	94,8
4,40	6	2,8	2,8	97,7
4,60	2	,9	,9	98,6
5,00	3	1,4	1,4	100,0
Total	213	98,2	100,0	
MissingSystem	4	1,8		
Total	217	100,0		

Tabell H-2 viser Strategi O inspirert omstilling =

$(omstilling_01+omstilling_02+omstilling_03+omstilling_04+omstilling_05)/5$

Tabell H-3: Faktoranalyse for ny variabel sosial tilhørighet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	25	11,5	11,7	11,7
	1,50	13	6,0	6,1	17,8
	2,00	60	27,6	28,0	45,8
	2,50	33	15,2	15,4	61,2
	3,00	35	16,1	16,4	77,6
	3,50	26	12,0	12,1	89,7
	4,00	15	6,9	7,0	96,7
	4,50	4	1,8	1,9	98,6
	5,00	3	1,4	1,4	100,0
	Total	214	98,6	100,0	
Missing	System	3	1,4		
Total		217	100,0		

Tabell H-3 viser sosial tilhørighet under omstilling = $(tilhørighet_01+tilhørighet_02)/2$

Tabell H-4: Faktoranalyse for ny variabel Indre motivasjon

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,33	1	,5	,5	,5
2,33	1	,5	,5	,9
2,67	7	3,2	3,3	4,2
3,00	5	2,3	2,3	6,5
3,33	11	5,1	5,1	11,7
3,67	12	5,5	5,6	17,3
4,00	50	23,0	23,4	40,7
4,33	31	14,3	14,5	55,1
4,67	36	16,6	16,8	72,0
5,00	60	27,6	28,0	100,0
Total	214	98,6	100,0	
MissingSystem	3	1,4		
Total	217	100,0		

Tabell H-4 viser indre motivasjon = (indre motivasjon01+ indre motivasjon02 +indre motivasjon03)/3

Tabell H-5: Faktoranalyse for ny variabel autonomi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,40	1	,5	,5	,5
1,60	1	,5	,5	1,0
1,80	2	,9	1,0	1,9
2,00	5	2,3	2,4	4,3
2,20	2	,9	1,0	5,2
2,40	2	,9	1,0	6,2
2,60	1	,5	,5	6,7

2,80	5	2,3	2,4	9,0
3,00	5	2,3	2,4	11,4
3,20	9	4,1	4,3	15,7
3,40	4	1,8	1,9	17,6
3,60	18	8,3	8,6	26,2
3,80	26	12,0	12,4	38,6
4,00	39	18,0	18,6	57,1
4,20	17	7,8	8,1	65,2
4,40	16	7,4	7,6	72,9
4,60	14	6,5	6,7	79,5
4,80	19	8,8	9,0	88,6
5,00	24	11,1	11,4	100,0
Total	210	96,8	100,0	
MissingSystem	7	3,2		
Total	217	100,0		

Tabell H-5 viser autonomi = (autonomi 01+ autonomi 02+ autonomi 03+ autonomi 04+ autonomi 05)/5

Tabell H-6: Faktoranalyse for ny variabel lederstøtte

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	3	1,4	1,4	1,4
1,33	5	2,3	2,3	3,7
1,67	5	2,3	2,3	6,1
2,00	13	6,0	6,1	12,1
2,33	15	6,9	7,0	19,2
2,67	17	7,8	7,9	27,1

3,00	24	11,1	11,2	38,3
3,33	32	14,7	15,0	53,3
3,67	30	13,8	14,0	67,3
4,00	26	12,0	12,1	79,4
4,33	23	10,6	10,7	90,2
4,67	9	4,1	4,2	94,4
5,00	12	5,5	5,6	100,0
Total	214	98,6	100,0	
MissingSystem	3	1,4		
Total	217	100,0		

Tabell H-7 viser lederstøtte = (lederstøtte 01+ lederstøtte02+ lederstøtte03)/2

Tabell H-7: Faktoranalyse for ny variabel Organisasjonstilhørighet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid1,00	3	1,4	1,4	1,4
1,50	4	1,8	1,8	3,2
2,00	15	6,9	6,9	10,1
2,50	19	8,8	8,8	18,9
3,00	27	12,4	12,4	31,3
3,50	38	17,5	17,5	48,8
4,00	46	21,2	21,2	70,0
4,50	36	16,6	16,6	86,6
5,00	29	13,4	13,4	100,0
Total	217	100,0	100,0	

Tabell H-7 viser organisasjonstilhørighet = (Organisasjonstilhørighet 01+ Organisasjonstilhørighet02)/2

Tabell H-8: Faktoranalyse for ny variabel Turnoverintensjon

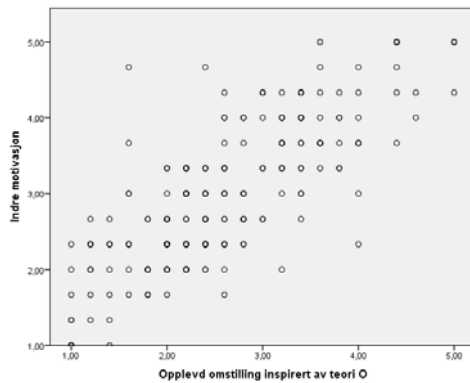
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	14	6,5	6,5	6,5
1,25	7	3,2	3,3	9,8
1,50	5	2,3	2,3	12,1
1,75	13	6,0	6,1	18,2
2,00	22	10,1	10,3	28,5
2,25	20	9,2	9,3	37,9
2,50	14	6,5	6,5	44,4
2,75	15	6,9	7,0	51,4
3,00	12	5,5	5,6	57,0
3,25	11	5,1	5,1	62,1
3,50	9	4,1	4,2	66,4
3,75	13	6,0	6,1	72,4
4,00	17	7,8	7,9	80,4
4,25	12	5,5	5,6	86,0
4,50	11	5,1	5,1	91,1
4,75	3	1,4	1,4	92,5
5,00	16	7,4	7,5	100,0
Total	214	98,6	100,0	
MissingSystem	3	1,4		
Total	217	100,0		

Tabell H-8 viser Turnoverintensjon = (Turnoverintensjon 01+ Turnoverintensjon 02+ Turnoverintensjon 03+ Turnoverintensjon 04)/4

Regresjonsforutsetning 4 & 6: Kontroll av lineær sammenheng

1. Teori O -inspirert omstilling og indre motivasjon

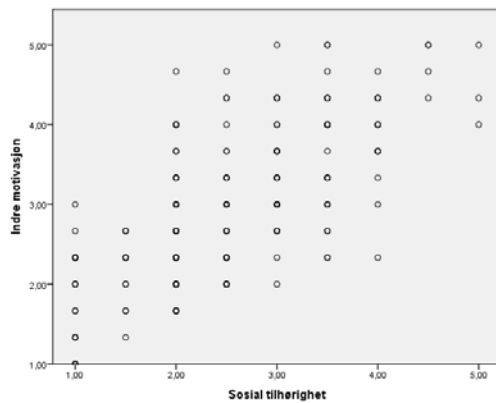
Figuren H-1 viser samvariasjon mellom uavhengig og avhengig variabel



Figur H-1: Diagram som viser lineær regresjon mellom opplevd Teori O-inspirert omstilling og indre motivasjon

2. Opplevd sosial tilhørighet og indre motivasjon

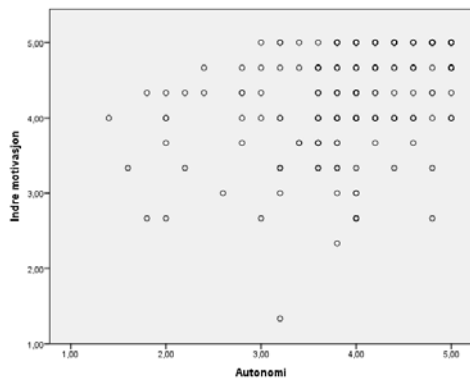
Figuren H-2 viser samvariasjon mellom uavhengig og avhengig variabel



Figur H-2: Diagram som for lineær regresjon mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon

3. Autonomi- indre motivasjon

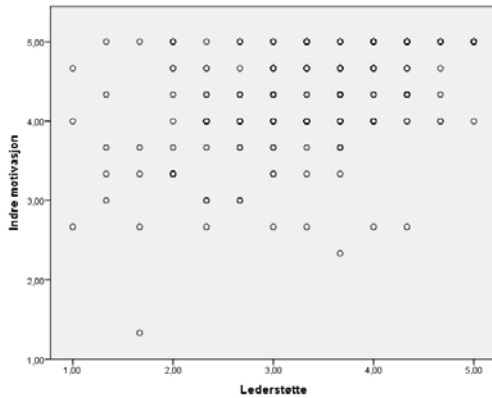
Figuren H-3 viser samvariasjon mellom avhengig og uavhengig variabel



Figur H-3 Diagram som viser sammenheng mellom autonom og i indre motivasjon

4. Lederstøtte - Indre motivasjon

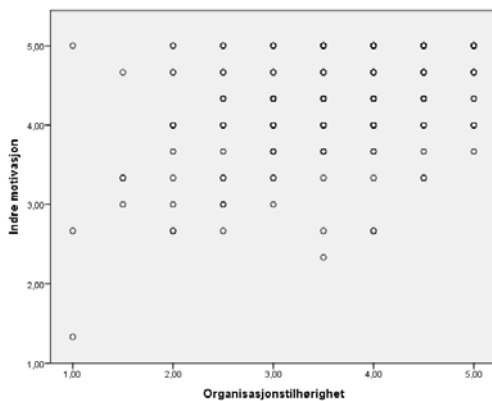
Figuren H-4 viser samvariasjon mellom uavhengig og avhengig variabel



Figur H-4: Diagram som viser sammenheng mellom lederstøtte og indre motivasjon

5. Organisasjonstilhørighet – indre motivasjon

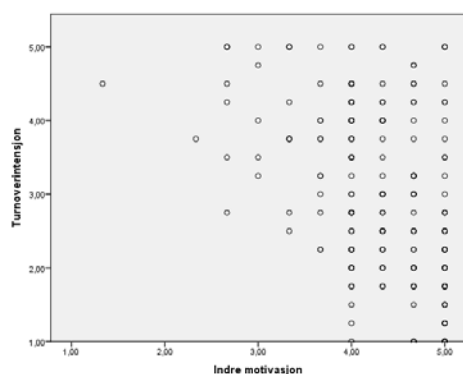
Figuren H-5 viser samvariasjon mellom uavhengig og avhengig variabel



Figur H-5 Diagram som viser samvariasjon mellom organisasjonstilhørighet og indre motivasjon

6. Indre motivasjon og turnoverintensjon

Figuren H-6 viser samvariasjon mellom uavhengig og avhengig variabel



Figur H-1: Diagram viser sammenhengen mellom indre motivasjon og turnoverintensjon

Regresjonsforutsetning 8: Kontroll av normalfordeling

Kontroll av normalfordeling gjøres for å sikre at tallmaterialet kan benyttes til å foreta en statistisk generalisering, og dermed regresjonsanalyser (Mitchell og Jolley, 2007). En indikasjon på at datamaterialet er normalfordelt er at dataene er likt fordelt på begge sider av gjennomsnittsverdien, og at fordelingen viser en tilfredsstillende spredning. Dette måles med skjevhet og spissitet. En tommelfingerregel er at skjevhet skal være <2 og spissitet <2 . Tabell 1 og tabell 2 viser at alle våre verdier tilfredsstillende kravet til normalfordeling (Ringdal, 2007). der tabell 1 og tabell 2 viser at alle variabler har skjevhet <2 og spissitet <4 .

Tabell H-9: Tabell som viser oversikt over Skewness og kurtosis

Variabel	N		SD	Mean	Var	Skewness	Kurtosis
	Valid	Missin g					
Indre motivasjon omstilling_01	217	0	1,15	3,16	1,31	0,02	-0,91
Indre motivasjon omstilling_02	217	0	1,14	2,89	1,29	0,28	-0,79
Indre motivasjon omstilling_03	216	1	0,95	2,85	0,91	0,11	-0,16
Teori O inspirert omstilling_01	216	1	1,09	2,55	1,19	0,46	-0,65
Teori O inspirert omstilling_02	217	0	1,06	2,37	1,11	0,60	-0,13
Teori O inspirert omstilling_03	217	0	1,21	2,66	1,48	0,29	-0,91
Teori O inspirert omstilling_04	214	3	1,11	2,86	1,22	0,14	-0,78
Teori O inspirert omstilling_05	217	0	1,18	2,51	1,39	0,51	-0,56
Sosial tilhørighet_01	216	1	1,04	2,52	1,09	0,45	-0,33
Sosial tilhørighet_02	215	2	1,00	2,50	1,00	0,31	-0,59
Økt arbeidsmengde_omstilling	215	2	0,98	3,70	0,96	-0,36	-0,59
Jobbstress_omstilling	217	0	1,08	3,60	1,17	-0,33	-0,84
Indre motivasjon_01	215	2	0,67	4,47	0,45	-1,55	4,14
Indre motivasjon_02	216	1	0,83	4,20	0,69	-1,17	1,73
Indre motivasjon_03	217	0	0,88	4,23	0,77	-1,30	1,65
Autonomi_01	216	1	0,92	4,10	0,85	-1,27	1,66
Autonomi_02	216	1	0,95	3,88	0,90	-0,87	0,52

Variabel	N		SD	Mean	Var	Skewness	Kurtosis
	Valid	Missing					
Autonomi_03	214	3	0,86	4,14	0,73	-1,05	0,77
Autonomi_04	216	1	0,95	3,87	0,91	-0,67	-0,10
Autonomi_05	216	1	0,93	3,95	0,86	-0,82	0,30
Lederstøtte_01	216	1	1,03	3,49	1,07	-0,45	-0,37
Lederstøtte_02	216	1	1,15	3,29	1,32	-0,39	-0,76
Lederstøtte_03	216	1	1,12	3,31	1,26	-0,35	-0,64
Organisasjonstilhørighet_01	217	0	1,02	3,87	1,04	-0,65	-0,23
Organisasjonstilhørighet_02	217	0	1,06	3,43	1,12	-0,38	-0,50
Turnoverintensjon_01	216	1	1,30	2,88	1,69	0,09	-1,13
Turnoverintensjon_02	217	0	1,39	2,85	1,93	0,20	-1,26
Turnoverintensjon_03	216	1	1,21	2,70	1,46	0,37	-0,79
Turnoverintensjon_04	216	1	1,30	3,40	1,68	-0,28	-1,03
Kollegial støtte	217	0	0,83	3,90	0,69	-0,75	0,55
Jobber du i privat eller offentlig sektor	215	2	0,41	1,78	0,17	-1,37	-0,12
Hvilken rolle har du i bedriften	217	0	0,68	2,53	0,46	-1,13	0,00
Kjønn	215	2	0,49	1,38	0,24	0,49	-1,77
Alder (år)	217	0	0,89	2,63	0,80	0,65	0,08
Antall år i bedriften	216	1	1,27	3,47	1,62	-0,08	-1,38
Utdannelse	217	0	0,75	2,17	0,56	-0,28	-1,18

Tabell H-10 : Kontroll normalfordeling hovedvariabler

	N		SD	Gj.snitt	Mode	Var	Skjevhet	Spissitet
	Valid	Missing						
Indre motivasjon omstilling	216	1	0,93	2,97	2,33	0,87	0,20	-0,52
Strategi O inspirert omstilling	213	4	0,90	2,59	2,20	0,81	0,39	-0,23
Sosial tilhørighet	214	3	0,94	2,50	2,00	0,88	0,30	-0,38
Indre motivasjon	214	3	0,66	4,30	5,00	0,44	-1,09	1,54
Autonomi	210	7	0,77	3,98	4,00	0,59	-0,98	1,08
Lederstøtte	214	3	0,93	3,36	3,33	0,87	-0,34	-0,36
Organisasjonstilhørighet	217	0	0,97	3,65	4,00	0,94	-0,53	-0,34
Turnoverintensjon	214	3	1,17	2,96	2,00	1,36	0,12	-1,04

Lineær regresjonsanalyse SPSS

Multivariat analyse av Hypotese H1.1 og H1.2

Tabell H-11 a): Modellsammendrag for forklart varians.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,767 ^a	,589	,587	,58987

a. Predictors: (Constant), Strategi O inspirert omstilling

Tabell H-11 b): Modellsammendrag for forklart varians.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,799 ^a	,639	,635	,55000	2,058

a. Predictors: (Constant), Sosial tilhørighet, Strategi O inspirert omstilling

b. Dependent Variable: Indre motivasjon omstilling

Tabell H-11 a og b viser at analysen utført i SPSS for forklart varians for endringsstrategi O inspirert omstilling R^2 er lik 58,9 %, ved å legge til den uavhengige variabelen sosial tilhørighet øker forklart varians til 63,5 %.

Forklart varians sier noe om hvor god modellen er eller hvor mye de uavhengige variablene kan forklare den avhengige variabelen. I vår modell er den multiple regresjonskoeffisienten R^2 .

Tabell H-12: Multivariat lineær regresjonsanalyse

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,728	,123		5,936	,000
	Strategi O inspirert omstilling	,558	,057	,546	9,775	,000
	Sosial tilhørighet	,315	,054	,324	5,798	,000

a. Dependent Variable: Indre motivasjon omstilling

Tabell H- 12 viser analysen for multivariat lineær regresjonsanalyse utført i SPSS. Tabellen viser standardisert beta og signifikansnivå.

Beregninger multivariatanalyse SPSS for multivariat analyse av Hypotese H2.1

Tabell H-13: Modellsammendrag for forklart varians.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,504 ^a	,254	,243	,58044

a. Predictors: (Constant), Organisasjonstilhørighet, Autonomi, Lederstøtte

Tabell 13 viser forklart varians for indre motivasjon forklart med autonomi, organisasjons tilhørighet og lederstøtte, som viser adjusted $R^2 = 24,3 \%$.

Tabell H-14: Multivariat lineær regresjonsanalyse.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,500	,231		10,825	,000
	Autonomi	,196	,059	,225	3,330	,001
	Lederstøtte	,128	,056	,176	2,287	,023
	Organisasjonstilhørighet	,162	,052	,234	3,091	,002

a. Dependent Variable: Indre motivasjon

Tabell 14 viser analysen for multivariat lineær regresjonsanalyse utført i SPSS. Tabellen viser standardisert beta og signifikansnivå.

Beregninger bivariatanalyse SPSS for analyse av hypotese H2.2

Tabell H-15: Modellsammendrag for forklart varians.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,476 ^a	,226	,223	1,01962

a. Predictors: (Constant), Indre motivasjon

Tabell 3 viser forklart varians for turnoverintensjon og indre motivasjon som viser adjusted $R^2 = 22,3\%$.

Tabell H-16: bivariat regresjonsanalyse.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,539	,462		14,151	,000
	Indre motivasjon	-,832	,106	-,476	-7,841	,000

a. Dependent Variable: Turnoverintensjon

Tabell H-16 viser analysen for bivariat regresjonsanalyse utført i SPSS. Tabellen viser standardisert beta og signifikansnivå.