

# MASTEROPPGAVE PED 4391

**En teoretisk analyse om selvbestemmelsesteoriens betydning for arbeidsprestasjon i organisasjoner.**

*Sammenhengen mellom autonomi, indre motivasjon og arbeidsprestasjon*

**Marita Brå Kjekkk**



Masteroppgave i pedagogikk  
Allmenn studieretning

**Universitetet i Oslo**

**Mai 2012**

# SAMMENDRAG AV MASTEROPPGAVEN I PEDAGOGIKK

**TITTEL:**

**En teoretisk analyse om selvbestemmelsesteoriens betydning for arbeidsprestasjon i organisasjoner**

*Sammenhengen mellom autonomi, indre motivasjon og arbeidsprestasjon*

**AV:**

Marita Brå Kjekk

**EKSAMEN:**

Masteroppgave i Allmenn pedagogikk

**SEMESTER:**

Våren 2012

**Stikkord:**

- Indre motivasjon
- Ytre motivasjon
- Selvbestemmelsesteorien
- Arbeidsprestasjon
- Organisasjoner

## **Problemstilling**

Oppgaven har som mål å sette fokus på hvilke faktorer som skaper arbeidsprestasjon i en organisasjon. Der motivasjon og selvbestemmelsesteoriens påvirkning på arbeidsprestasjon blir gransket. Det er viktig å se på hva som kan øke arbeidsprestasjon, fordi det er arbeidsprestasjon som fører til økonomiske resultater som har å gjøre med organisasjonens overlevningsevne.

På bakgrunn av dette er de overordnede problemstillingene som følger:

- 1.** Hvilke faktorer er viktig i forhold til arbeidsprestasjon i organisasjoner?
- 2.** Hvordan innvirker selvbestemmelsesteorien (autonomi, kompetanse og tilhørighet) på indre motivasjon blant arbeidstakere i en organisasjon?

### **Spørsmål utledet fra overordnede problemstilling:**

- Er det en direkte sammenheng mellom autonomistøttet ledelse og arbeidsprestasjon?
- Er det en direkte sammenheng mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjon?
- Modererer indre motivasjon forholdet mellom oppfattet jobb autonomi og arbeidsprestasjon?

## **Metode og kilder**

Dette er en teoretisk analyse basert på publiserte forskningsrapporter. Hvor hensikten er å se på om det er et direkte forhold mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjon og et direkte

forhold mellom autonomistøttet ledelse og arbeidsprestasjon, eller om indre motivasjon modererer forholdet mellom oppfattet jobbautonomi og arbeidsprestasjon i lys av Deci og Ryans selvbestemmelsesteori fra (1985). Jeg har laget meg 3 hypoteser som jeg skal teste på de 5 artiklene som er grunnlaget for analysen. For å kunne si noe om undersøkelsene var det viktig med bakgrunnskunnskap i metode og statistikk. Jeg kommer til å diskutere undersøkelsenes reliabilitet og validitet i lys av Cook og Campbells validitetssystem.

Kildene jeg har brukt er primært Deci og Ryans selvbestemmelsesteori fra 1985, men også forskning de har foretatt senere. Sekundært har jeg vektlagt Sirota mfl (2006) sin artikkel om hvordan man oppnår arbeidsprestasjon i en organisasjon, samt boka til Kuvaas (2008) «*Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*». I tillegg er annen teoretisk litteratur også benyttet.

## **Hovedkonklusjon**

På bakgrunn av analysen som er foretatt antas det en sammenheng mellom autonomistøttet ledelse og arbeidsprestasjon, men at dette forholdet påvirkes indirekte via indre motivasjon. Dette er noe som også støttes av litteratur. Edward L. Deci og Richard M. Ryan hevder at autonomistøtte påvirker indre motivasjon som igjen påvirker arbeidsprestasjon. Ved at arbeidstakeren får autonomistøttet ledelse føler de trolig at de får tillit og får den oppfølgingen de trenger uten at de føler at de blir kontrollert. Dette gjør at de får en affektiv forpliktelse til organisasjonen som gjør at de vil yte mer for den. Analysen indikerte også at indre motivasjon har en sammenheng med arbeidsprestasjon. Dette støttes også av Deci og Ryans (1985) forskning. Derfor kan det være fruktbart å legge til rette for at arbeidstakere kan utvikle indre motivasjon, noe som kan være gunstig for deres arbeidsprestasjoner. Indre motivasjon er ansett som viktig for kreativitet og høykvalitetslæring. Bård Kuvaas hevder at indre motivasjon modererer (demper) forholdet mellom autonomistøtte og arbeidsprestasjoner. Det vil si at arbeidstakernes indre motivasjon kan påvirke om autonomistøtte fører til økt arbeidsprestasjon. I analysen viser det seg at forholdet mellom autonomistøtte og arbeidsprestasjon blir styrt av om individet har høy eller lav indre motivasjon. Det var viktig at de ansatte hadde høy indre motivasjon for at de skulle prestere. Faktorer som er viktige for

arbeidsprestasjon er at de ansatte får tilrettelagt for de tre grunnleggende behovene for tilhørighet, kompetanse og autonomi som igjen fremmer indre motivasjonen som fører til arbeidsprestasjon. På grunnlag av dette så kan en si at indre motivasjon er grunnleggende i kunnskapsintensive organisasjoner fordi «produktet» som organisasjonen selger er kreativiteten til de ansatte. Det virker som at indre motivasjon fungerer bedre enn ytre motivasjon (f. eks bonus) i å øke arbeidsprestasjon til arbeidstakere i organisasjoner med tanke på kunnskapsintensive organisasjoner. Grunnen for dette er trolig at de har mer autonomi og får bestemme mer selv, dette fremmer den indre motivasjonen. Men i tradisjonelle organisasjoner er det kanskje ikke rom for autonomi og selvstendig tenkning derfor kan ytre motivasjon gi ekstra energi for å prestere og dermed frembringe resultat.

## Forord

Det er med stor grad av mestringsfølelse jeg skriver disse siste ordene. Det har vært en berg-og-dal-bane av følelser, hvor det til tider har følt ut som flere nedturer enn oppturer. Men når gjennombruddet først kom, er ordet som best kan beskrive denne følelsen er ekstrem glede. Når jeg nå kan si meg ferdig med denne oppgaven, så er det med en følelse av at jeg har lært svært mye om å jobbe selvstendig og det kommer jeg til å bringe med meg inn i arbeidslivet. Det er en del personer som har gjort denne prosessen lettere for meg, som fortjener annerkjennelse for deres bidrag.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder Robin Ulriksen for konstruktive tilbakemeldinger og til stor hjelp med å finne relevant litteratur. Tusen takk for god hjelp!

Jeg vil takke Thor Arnfinn Kleven for hjelp til metodedelen av oppgaven, setter stor pris på at statistikk ble noe som ble oppnåelig for meg.

En takk til Geir som har vært der for meg gjennom min ferd mot det endelige målet, du har vært en god støttespiller og setter umåtelig pris på alt du har gjort for meg.

Vil også takke for moralsk støtte fra Elisabeth og Lisbeth som har kommet med innspill og har møtt opp på Blindern hver dag for å lese og skrive sammen med meg.

Til slutt vil jeg takke venner og familie for god støtte og oppmuntring.

Marita

Blindern, Mai 2012

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG AV MASTEROPPGAVEN I PEDAGOGIKK .....</b>	<b>2</b>
<b>Forord.....</b>	<b>6</b>
<b>Innholdsfortegnelse .....</b>	<b>7</b>
<b>1 Innledning.....</b>	<b>10</b>
1.1 Problemstilling.....	11
1.2 Oppgavens pedagogiske relevans .....	12
1.3 Oppgavens disposisjon og avgrensning.....	12
<b>2 Selvbestemmelsesteorien .....</b>	<b>15</b>
2.1 Grunnleggende psykologiske behov (BNT) .....	16
2.1.1 Behovet for autonomi.....	17
2.1.2 Behovet for kompetanse.....	17
2.1.3 Behovet for tilhørighet .....	18
2.2 Organismisk integrasjonsteori (OIT).....	19
2.2.1 Fire former for ytre motivasjon.....	20
2.2.2 Autonom og kontrollert motivasjon .....	22
2.3 Den kognitive evalueringsteorien (CET).....	23
2.4 Kausalitetsorienteringsteorien (COT).....	24
2.4.1 Autonomiorientering .....	25
2.4.2 Kontrollorientering .....	26
2.4.3 Upersonlig orientering.....	26
<b>3 Motivasjon .....</b>	<b>27</b>
3.1 Hvorfor er motivasjon så viktig? .....	28
3.2 Indre motivasjon versus ytre motivasjon.....	28
3.2.1 Er ytre motivasjon et hinder for indre motivasjon?.....	30
3.3 Sammenhengen mellom indre/ ytre motivasjon og selvbestemmelsesteorien .....	32
3.4 Oppsummering .....	34

<b>4</b>	<b>Organisasjonen.....</b>	<b>36</b>
4.1	Organisasjon- En innføring .....	36
4.1.1	Målstyring .....	37
4.1.2	Kunnskapsintensive kontra tradisjonelle organisasjoner .....	38
4.1.3	Hva motiverer de ansatte og hvordan skal man opprettholde motivasjonen?....	39
4.1.4	Belønningssystemer i organisasjoner .....	42
4.1.5	Tiltak for å motivere og øke prestasjon i organisasjoner .....	44
4.2	Selvbestemmelsesteorien i organisasjoner .....	46
4.2.1	Autonomistøttet ledelse og arbeidsprestasjon .....	46
4.3	Oppsummering .....	50
4.4	Hypoteser.....	51
<b>5</b>	<b>Metode.....</b>	<b>53</b>
5.1	Bakgrunn for valg av metode .....	53
5.2	Forskningsdesign .....	54
5.2.1	Indre validitet .....	55
5.2.2	Ytre validitet.....	56
5.2.3	Begrepsvaliditet.....	56
5.3	Inklusjons og eksklusjonskriterier .....	57
5.4	Presentasjon av artiklene med et innblikk i grunnleggende statistikk.....	57
5.5	Brown mfl - Empirisk studie 1996 .....	60
5.6	Oldham mfl- Empirisk studie 1996 .....	62
5.7	Baard mfl- Empirisk studie 2004.....	64
5.8	Tyagi- Empirisk studie 1985 .....	66
5.9	Dysvik mfl- Empirisk studie 2011.....	67
5.10	Oversikt over undersøkelsene.....	70
<b>6</b>	<b>Resultatene.....</b>	<b>71</b>
6.1	Oppsummering av funnene:.....	78
<b>7</b>	<b>Diskusjon .....</b>	<b>80</b>
7.1	Diskusjon av hypotesene .....	80
7.2	Diskusjon av problemstillingene .....	86



7.3	Begrensninger .....	94
7.4	Forslag til forbedring .....	97
7.5	Forskning videre .....	99
<b>8</b>	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>101</b>
<b>9</b>	<b>Figurer .....</b>	<b>113</b>

# 1 Innledning

Det er i organisasjonens interesse å se på hvilke faktorer som er viktige i forhold til arbeidsprestasjon. Arbeidsprestasjon har å gjøre med organisasjonen overlevningsevne. Motivasjon har vært mye i fokus på grunn av påvirkningen den har på arbeidernes arbeidsprestasjon. Begrepet motivasjon blir brukt i dagliglivet for å beskrive det som forårsaker og opprettholder aktivitet hos et individ. Når mennesker ikke er motivert for handlinger vi skal utrette, prøver vi alt vi kan for å unngå å gjøre den handlingen. Dette fenomenet viser at motivasjon er alfa og omega når det er snakk om å utføre en oppgave.

David Sirota med kollegaer (2006) hevder at majoriteten av arbeidstakere er entusiastisk når de begynner i en ny jobb. Men om lag 85 prosent av bedriftene (i deres forskning), så begynte arbeidstakernes moral å dabbe av etter de første 6 månedene og dette fortsatte i årene som gikk. Forfatterne av artikkelen mener at mye av skylden til dette er ledelsen. Dette viser hvor avgjørende det er å ha motivasjon når man skal utrette arbeid, og hva mangel av motivasjon gjør med arbeidsprestasjon i organisasjoner. Tanken om å ha motivasjon som utgangspunkt for masteroppgaven ble bekreftet da jeg gikk på forelesning av Torgrim Gjesme i pedagogisk teori. Forelesningen var om motivasjon.

Da jeg skulle i gang med masteroppgaven ville jeg se på teorier som fremmer arbeidsprestasjon, hvilke faktorer som er viktig for å frembringe høy arbeidsprestasjon.

Selvbestemmelsesteorien var naturlig å se på hvordan den innvirker på indre og ytre motivasjon og hvordan den i tur påvirker arbeidsprestasjon i organisasjoner.

Selvbestemmelsesteorien er grundig undersøkt i forhold til skole, derfor vil jeg se på hvordan den relaterer seg i arbeidslivet. Motivasjon er utrolig utslagsgivende for organisasjoner og spesielt dens konsekvens for en organisasjon hvis motivasjon ikke forekommer. Motiverte arbeidstakere er viktig for arbeidsprestasjon og trivsel, som igjen gir utslag i produktiviteten og økonomiske resultater i organisasjonen.

Edward L. Deci og Richard M. Ryans selvbestemmelsesteori fra 1985 består av behovene for autonomi (at man føler man har selvstyring), kompetanse (at man føler man får brukt det man kan) og tilhørighet (at man føler at andre bryr seg). Ryans og Decis artikkel (2000b) hevder at kontekster som støtter autonomi, kompetanse og tilhørighet ble funnet å fremme internalisering (prosessen av å ta innover seg en verdi eller en regulering) og integrering (prosessen der individer mer fullstendig kan forandre reguleringen til deres egen, slik at den

vil utgå fra deres egen selvfølelse) (Deci, 1996) enn kontekster som motarbeider tilfredstillelse av disse behovene. Dette er viktig for en organisasjon hvis de vil motivere de ansatte på en måte som fremmer innsats, forpliktelse og høy kvalitetsprestasjon (Ryan og Deci, 2000b).

Noe jeg vil finne ut er hva som skaper arbeidsprestasjon i en organisasjon? Hvilke faktorer som spiller inn og hvilke andre tiltak enn bonuser kan bli gitt for å øke prestasjon. Hvordan kan organisasjoner bruke motivasjon og selvbestemmelsesteorien for å opprettholde og fremme arbeidsprestasjon? Hovedfokuset i teoridelen ligger i Deci og Ryans self determination theory fra (1985), men også annen relevant litteratur som belyser temaet.

## **1.1 Problemstilling**

Problemstillingen er i stor grad utarbeidet på bakgrunn av avsnittet ovenfor. Hensikten med denne oppgaven er å rette fokus mot selvbestemmelsesteoriens påvirkning på arbeidsprestasjon i organisasjoner. I en organisasjon er det viktig å se på hva som skaper arbeidsprestasjon, fordi det er høy arbeidsprestasjon som fører til økonomiske resultater. Forfatterne av selvbestemmelsesteorien mener at man kan fremme økt produksjon ved å skape autonomistøttende arbeidsmiljø. Igjennom autonomistøttende arbeidsmiljø fremmer en indre motiverte arbeidstakere som igjen vil yte mer i arbeidssammenheng (Deci og Ryan, 2000). Dysvik og Kuvaas (2011) mener at dette forholdet overser individuelle forskjeller i motivasjon. For individer med høy indre motivasjon kan en slik stimulering være gunstig, men for individer med lav indre motivasjon kan autonomistøttende arbeidsmiljø virke negativt inn på prestasjoner. På bakgrunn av dette er det viktig å se på hva som motiverer de ansatte som gjør at de presterer bedre.

Problemstillingen som ligger til grunn for oppgaven er:

1. Hvilke faktorer er viktig i forhold til arbeidsprestasjon i organisasjoner?
2. Hvordan innvirker selvbestemmelsesteorien (autonomi, kompetanse og tilhørighet) på indre motivasjon blant arbeidstakere i en organisasjon?

**For å utdype dette vil jeg i denne oppgaven gå inn på følgende spørsmål:**

-Er det et direkte forhold mellom autonomistøttet ledelse og arbeidsprestasjon?

-Er det et direkte forhold mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjon?

-Modererer indre motivasjon forholdet mellom oppfattet jobbautonomi og arbeidsprestasjon?

## **1.2 Oppgavens pedagogiske relevans**

Pedagogikk defineres slik: *«Pedagogikk oppfattes i vanlig språkbruk som kunnskap om de teknikker som er hensiktsmessige ved overføring av definerte læringsmål til en bestemt målgruppe. Som fagterm betegner pedagogikk kunnskapen om tilsiktet og utilsiktet innvirkning på individers identitet og mestringssevne»*. <http://snl.no/pedagogikk>

Oppgavens pedagogiske relevans er at det er viktig for organisasjoner å implementere pedagogisk læring for å fremme prestasjon. Det er viktig for en organisasjon at man lærer bort riktig, ved å gjøre det er det grunn til å tro at arbeidet går raskere og derfor produserer mer. Det er grunnleggende å lære bort gode arbeidsvaner og støtte opp om et godt og trygt læringsmiljø. Ved at de ansatte lærer en bedre måte å utføre oppgaver på, får de trolig mestringsfølelse som er viktig for å fortsette å prestere. Det er også viktig å finne ut av, om det å skape arbeidsmåter, evalueringsformer og incentiver i organisasjoner som støtter opp om autonomistøttende arbeidsmiljø er gunstig for alle arbeidstakere, eller om arbeidstakeres personlig disposisjoner (som forskjeller i motivasjon, personlighet osv.) påvirker denne relasjonen mellom tiltak og utfall

## **1.3 Oppgavens disposisjon og avgrensning**

For å belyse denne oppgaven og dens problemstilling har mitt hovedfokus vært i Deci og Ryans forskning på selvbestemmelsesteorien. Selvbestemmelsesteorien (grunnleggende psykologiske behovsteorien BNT) består av autonomi, kompetanse og tilhørighet. Jeg kommer til å fokusere mest på behovet for autonomi. Grunnen til dette er at det er en stor sammenheng mellom autonomi, indre motivasjon og arbeidsprestasjon. Derfor vil autonomi være viktig å se på i forhold til arbeidsprestasjon. Oppgaven har en teori og en empirisk del. Teorien er grunnlaget for analysen som er gjennomført. Jeg skal drøfte resultatene jeg fikk i forhold til teorien som jeg har brukt i oppgaven. Hovedfokuset vil ligge på om indre motivasjon har et direkte forhold til arbeidsprestasjon og om det er et direkte forhold mellom autonomistøtte og arbeidsprestasjon eller om forholdet mellom autonomistøtte og arbeidsprestasjon er moderert (dempet) via indre motivasjon. Jeg skal se på hvilke faktorer som er viktig for arbeidsprestasjon i organisasjoner.

Oppgaven begynner med å forklare hva selvbestemmelsesteorien består av. Deretter går jeg inn på hva motivasjon er og betydningen av motivasjon i organisasjoner. Så vil jeg vektlegge forskjellen mellom å være indre og ytre motivert. Kapitlet avsluttes med hvordan indre/ytre motivasjon og selvbestemmelsesteorien relaterer seg til hverandre.

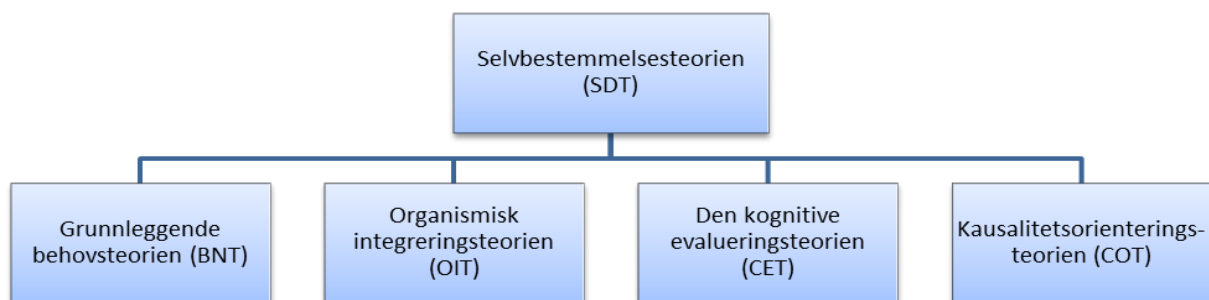
Kapittel 4 begynner med å se på organisasjonsbiten av oppgaven, hvor jeg beskriver hva en organisasjon er og hvordan mennesket stiller seg i en organisasjon. Jeg skal se på indre/ytre motivasjon og selvbestemmelsesteorien, hvordan det innvirker i en organisasjon, dette vil være selve rammeverket på oppgaven. Så skal jeg se på hvilket forhold det er mellom selvbestemmelsesteorien, indre motivasjon og arbeidsprestasjon. Jeg vil også nevne Sirota mfl, 2006 sine tiltak til hvordan man øker prestasjon i en organisasjon.

Deretter begynner jeg på den empiriske delen av oppgaven, metodekapitlet. Der jeg har valgt å se på 5 forskjellige artikler. Jeg har laget meg 3 hypoteser som jeg skal teste ut på artiklene. Fokuset vil ligge på om det er en direkte sammenheng mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjon, om det er en direkte sammenheng mellom autonomistøttet ledelse og arbeidsprestasjon og om indre motivasjon modererer forholdet mellom oppfattet autonomi og arbeidsprestasjon. Videre skal jeg se på hva forfatterne har kommet fram til og se på effektstørrelsene som er relevant for hypotesene jeg har laget. Så kommer resultatdelen der jeg ser på om artiklene svarte på hypotesene mine. Tilslutt kommer diskusjonen hvor jeg drøfter funnene i oppgaven, er autonomistøtte og indre motivasjon viktige faktorer som fører til arbeidsprestasjon? Relabilitet og validiteten i undersøkelsene blir også sett på ved hjelp av

Cook og Campbells validitetssystem. Jeg avslutter oppgaven med å se på forskning som kan gjøres videre.

## 2 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien (SDT) er en makroteori som består av flere mini teorier. Den inneholder den kognitive evalueringsteorien (CET), organismisk integreringsteorien (OIT), kausalitetsorienteringsteorien (COT), og den grunnleggende behovsteorien (BNT) (Sheldon mfl, 2003). Disse fire miniteoriene skal jeg beskrive nærmere.



*(Figur 1: oversikt over selvbestemmelsesteoriens oppdeling)*

Forskning har funnet ut at behov er grunnleggende faktorer for menneskelig atferd (Latham & Pinder, 2005). Maslow (1943) beskrev fem hierarkiske nivåer av behov som begynner med de mest grunnleggende behov (som mat) som til slutt leder til selvrealisering. McClelland (1965) beskrev behovene for makt, tilhørighet og prestasjon. Motivasjonsteoriene er opptatt av retningen på handlingen, spørsmålet om hvorfor bestemte resultater er ønsket går de ikke inn på. Dette reagerte Edward L. Deci og Richard M. Ryan (1985) på og presenterte derfor sin selvbestemmelsesteori (SDT). Teorien tar for seg hva som igangsetter en handling og hvor energien kommer fra. Selvbestemmelsesteorien er en empiriskbasert teori av menneskelig motivasjon, utvikling og velvære. Teorien fokuserer på typer, ikke mengde av motivasjon. I sentrum ligger autonom motivasjon, kontrollert motivasjon, amotivasjon som utfallsvariabler for prestasjon, relasjonelle og velvære utfall. Selvbestemmelsesteorien ser på utfallet hvis de grunnleggende psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet er støttet

kontra svekket og hvordan det påvirker typen og styrken av motivasjon. Deci og Ryan hevder at motivasjon er en indre faktor som kommer ut fra behov trygghet og selvrespekt. Det er ikke bare miljøet som er avgjørende for motivasjon, men også egenskaper ved individet, hvordan vi tolker miljøet, hvilke interesser vi har, og hva slags aktiviteter vi har anlegg for (Deci og Ryan, 1985). Selvbestemmelsesteorien undersøker personers mål og ambisjoner i livet, og viser forskjellige forbindelser av indre versus ytre mål i livet i forhold til prestasjon og psykisk helse (Deci mfl, 2008).

Tanken bak selvbestemmelsesteorien er å gi individer frihet til å ta personlige valg som leder til personlig myndiggjøring, en høyere sans for autonomi og høyere interesse for oppgaver. Dette resulterer til at individer bruker mer tid og innsats i en gitt oppgave, engasjerer seg mer i selvinitierende atferd og tar større ansvar for oppgaveløsning i en gitt oppgave (Latham, 2007). Denne orienteringen er positivt relatert til en persons selvbilde og troen på en indre locus of control (troen på at en har kontroll i sitt eget liv). Det er negativt relatert til kjedsomhet i jobben. En tendens til å se ens atferd som forpliktet eller kontrollert av andre er kontroll orientering. Individer som har denne tilnærmingen er mer sannsynlig til å ha ytre motivasjon i jobben. Den upersonlige orienteringen sensitiviserer personer til å signalisere at han er usikker. Personer med dette trekket har et lavt selvbilde, en tendens til å sette seg selv ned og ha en oppfatning av ytre locus of control (de tror at miljøet, høyere makter eller andre personer kontrollerer deres valg og deres liv). De ser ikke at de har muligheten til å påvirke ytre hendelser og deres emosjonelle tilstand (Latham, 2007).

## **2.1 Grunnleggende psykologiske behov (BNT)**

Selvbestemmelsesteorien beskriver tre medfødte grunnleggende psykologiske behov som må bli møtt for at et individ skal blomstre. Det er behovet for autonomi (at man føler man har selvstyring), kompetanse (at en føler en har det som skal for å oppnå et ønsket resultat) tilhørighet (man føler at noen bryr seg om deg) (Broeck mfl, 2010). Disse tre behovene ligger til grunn for og må være tilfredsstillt for å oppnå indre motivasjon hos individet. Av disse tre behovene er det kompetanse og autonomi som har størst betydning for indre motivasjon. Å være selvbestemt betyr å oppleve at man selv kan velge å bestemme og igangsette ens egne handlinger. Selvbestemmelsesteorien går ut på mer enn det at individer jobber for materielle



goder, mer viktig er det å fylle psykologiske behov. Forskning har vist at ved innfrielse av disse psykologiske behovene i en organisasjon, vil det øke tilfredsheten, prestasjoner og innsatsen arbeidstakerne legger i arbeidet (Deci og Ryan, 1985). Hvis tilfredstilelsen av de psykologiske behovene blir hindret vil det undergrave motivasjon og vil ha mistilpasset konsekvenser (Sheldon mfl, 1996).

### **2.1.1 Behovet for autonomi**

Mennesket har et indre behov for å bestemme selv hva man vil gjøre. Behovet for autonomi innebærer at vi trenger å føle at vi har et valg når det gjelder å ta initiativ til og regulere våre handlinger (Reeve, 2005 ). Individet er selvbestemt når det opplever å ha et reelt valg i forhold til sine handlinger (Deci og Ryan, 1985). Behovet for autonomi innebærer at vi trenger å oppleve at våre interesser og ønsker ligger under om vi gjør noe eller ikke. Vi er ikke selvbestemt når ytre press tvinger oss til å tenke, føle og oppføre oss på en bestemt måte. Autonomi består av indre locus of control (at individet føler at han styrer sitt eget liv), fri vilje og opplevd valg ved ens handlinger (Reeve, 2005). Noen teoretikere har likestilt autonomi med individualisme (f. eks Steinberg og Silverberg, 1986 i Ryan og Deci 2000b). Noe som innebærer lav tilhørighet (Ryan og Deci, 2000b). Hvis man ser det med et selvbestemmelsesteoretisk perspektiv er det ikke nødvendigvis noe motstridende mellom autonomi og avhengighet. Autonomibegrepet medfører ikke nødvendigvis en tilstand av uavhengighet, egoisme og løsrivelse. Det er heller en følelse av viljestyring, om man er avhengig, uavhengig, kollektivistisk eller individualistisk. Man kan derfor uttrykke verdier og atferd på forespørsler fra andre, så lenge de er i overenstemmelse med ens egne verdier og mål. Man utfører handlingene fordi man er av samme oppfatning (Ryan og Deci, 2000b).

### **2.1.2 Behovet for kompetanse**

Forskning har vist at mennesker er født nysgjerrige og er naturlig opptatt av å lære. Edward L. Deci og Richard M. Ryan (1985) hevder at behovet for kompetanse er menneskets medfødte behov for å forstå hvordan man skal oppnå indre og ytre mål gjennom effektiv samhandling

med miljøet. Kompetansebehovet defineres av Deci og Ryan (1985) som behovet for å være i interaksjon med miljøet og ønsket om å bruke egne evner og ferdigheter, gjennom dette å søke å beherske ideelle utfordringer. Hvis man sitter igjen med følelsen av at man ikke får vist det man er god på, kan dette være et varselsignal. Kompetansebehovet innebærer at vi ønsker å bruke vår egen kompetanse og oppleve mestring i jobbsituasjonen. For å beholde de flinkeste arbeidstakerne vil derfor organisasjoner tjene godt på å investere i at alle får brukt sine evner og ferdigheter på en slik måte at de opplever en følelse av mestring (Hetland og Hetland, 2009). Følelsen av å være kompetent, og å ha kompetanse på et felt, kan styrke ens indre motivasjon. Det kreves imidlertid at man opplever seg selv som autonom, at man handler ut fra, egen interesse, egen vilje og egne verdier (Deci og Ryan 2000).

### **2.1.3 Behovet for tilhørighet**

Behovet for tilhørighet innebærer at vi trenger å etablere sosiale bånd til og knytte oss til andre mennesker (Deci og Ryan, 2000). I selvbestemmelsesteorien er tilhørighet markert som et av de tre sentrale behovene. Roy Baumeister og Mark Leary (1995) hevder at mange negative konsekvenser kan oppstå dersom behovet for tilhørighet ikke dekkes. Eksempler på dette er problemer med helse, mistriivsel og lav produktivitet (Baumeister mfl, 1995). Innen selvbestemmelsesteorien er de grunnleggende psykologiske behovene antatt for å være de som er den underliggende motivasjonsmekanismen som gir energi og dirigerer individers atferd. De psykologiske behovene blir sett på som essensielle næringsstoffer som individer trenger for å fungere og for å føle velvære, like mye som blomster trenger mineraler og solskinn og for å blomstre (Deci og Ryan, 2000).

Motivasjon, prestasjon og utvikling blir best i sosiale kontekster som sørger for individers muligheter til å tilfredsstille sine grunnleggende psykologiske behov for kompetanse, tilhørighet og autonomi. Muligheten for å tilfredsstille hver av disse tre behovene bidrar til at mennesker øker sin motivasjon og prestasjon, mens spesielt muligheten til å tilfredsstille behovet for autonomi, som er nødvendig for at man skal oppleve å ha selvbestemmelse og ikke bli kontrollert (Deci mfl, 1996).

## 2.2 Organismisk integrasjonsteori (OIT)

Indre motivasjon er en viktig type motivasjon, men de fleste aktivitetene individer gjør er strengt tatt ikke indre motiverte. Dette blir mer tydelig etter barndommen. Å ha frihet til å være indre motivert blir stadig begrenset av sosiale krav og roller som krever individet til å ta ansvar for oppgaver som det ikke ligger indre interesse for. Dette problemet er beskrevet innenfor selvbestemmelsesteorien i form av å fremme internalisering og integrering av verdier og atferdsmessige reguleringer (Deci og Ryan, 1985).

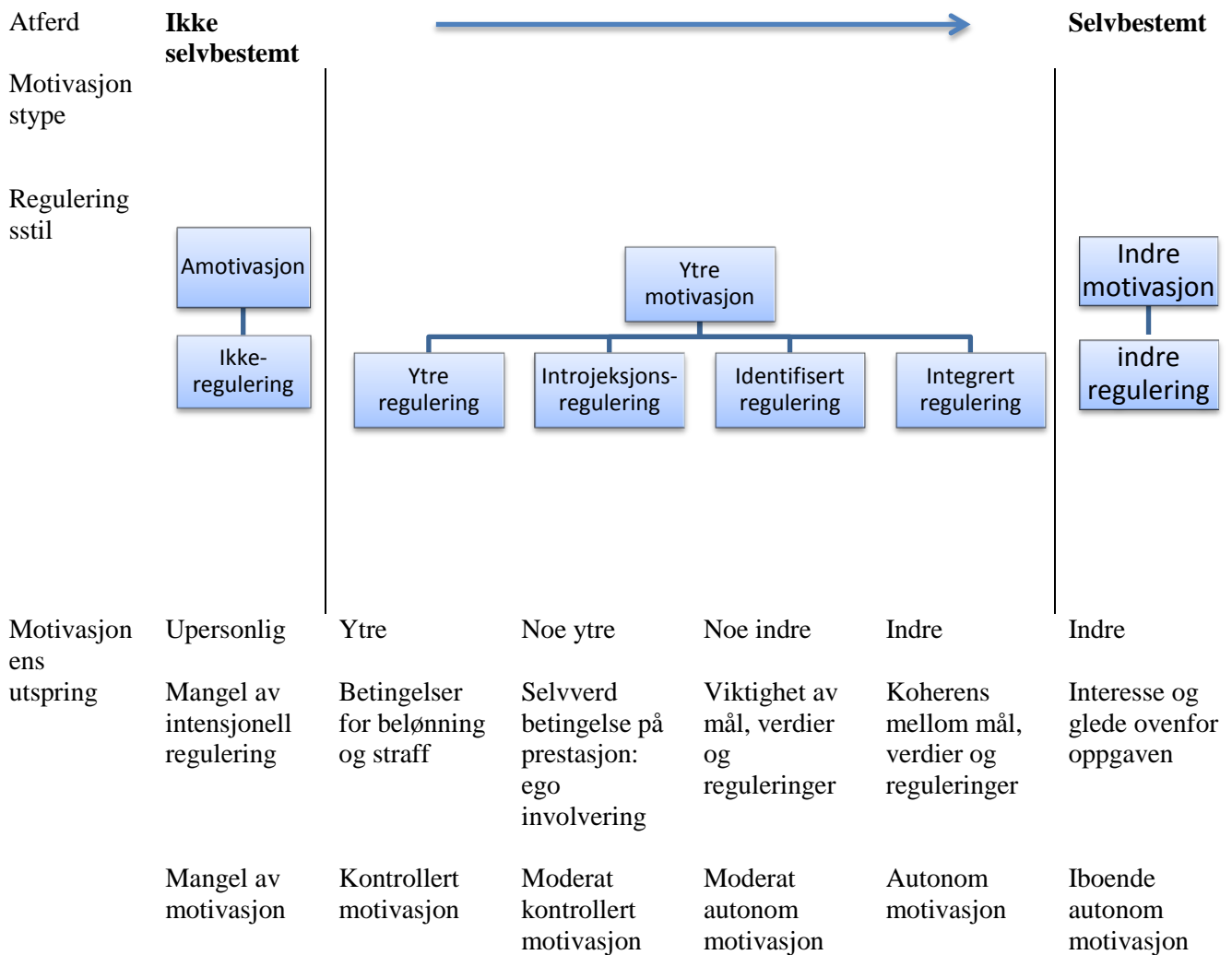
OIT forklarer hvordan atferd som blir motivert av ytre faktorer kan internaliseres i individet. Internaliseringsprosessen deler motivasjon i fire ulike typer og beskriver hvordan motivasjon blir regulert av individet. Den går fra ytre regulering til indre regulering. Den indre motivasjonen er viktig i OIT fordi den sees som selve energien i internaliseringsprosessen (Deci og Ryan, 1985). Å internalisere er prosessen av å ta innover seg en verdi eller en regulering. Integrering er prosessen der individer mer fullstendig kan forvandle reguleringen til deres egen, slik at den vil utgå fra deres egen selvfølelse. Individet tar opp og aksepterer verdier og normer som samfunnet forventer på grunn av ytre press eller forventning. Det er behovet for tilhørighet som er størst av drivkraften bak internaliseringsprosessen.

Internalisering beskriver hvordan ens motivasjon for atferd kan spenne seg fra amotivasjon, til passiv engasjement, til aktiv personlig engasjement (Ryan og Deci, 2000a). Integrering er prosessen som fører til at de internaliserte verdiene og normene blir en naturlig del av en selv (Deci mfl, 1996). Individet er aktivt handlende med miljøet. Det tar opp miljøets verdier og normer og tilpasser dem til sine allerede eksisterende normer og verdier som blir en naturlig del av en selv.

Når et individ er i interaksjon med miljøet tar individet opp noen egenskaper, mens det minsker andre for å gjøre dem mer anvendbar i forhold til tilfredstillelse av sine egne psykologiske behov for autonomi, tilhørighet og kompetanse. Ytre motivasjon kan bli selvbestemt gjennom prosessene internalisering og integrering (Deci mfl, 1996). Deci og Ryan (1996) hevder at det er fire typer ytre motivasjon som viser ulik grad av selvregulering etter hvor langt individet har kommet i internaliserings og integreringsprosessen. De fire formene for ytre motivasjon er ulike typer av motivasjon, ikke ulike mengder av motivasjon. Graden av selvregulering er avgjørende for om en handling er selvbestemt eller ikke. Forskerne ser på selvregulering som noe som er i konstant endring. Individer er derfor mer eller mindre selvregulerende avhengig av konteksten. Det høyeste nivået på selvregulering er

at man gjør en handling frivillig fordi individet synes handlingen er interessant eller er viktig for seg selv (Deci mfl, 1996).

### 2.2.1 Fire former for ytre motivasjon



Figur 2: (Gagné mfl, 2005:336, Figur 1). Denne modellen viser amotivasjon som er mangelen på selvbestemmelse, typen ytre motivasjon som varierer i sin grad av selvbestemmelse og indre motivasjon som er selvbestemt. Det vises også hva slags regulering det er for hver plassering og i hvilken grad de representerer autonom motivasjon (Gagné mfl, 2005).

Ytre regulering er en atferd som settes i gang på grunn av en ytre årsak. Trusler om straff eller belønning kan være eksempler på dette. Individet følger normene og verdiene på grunn av forventninger og press fra samfunnet. Atferden er kontrollert og derfor ikke selvbestemt (Deci mfl, 1996).

Introjeksjonsregulering er atferd som kommer fra en slags indre tvang. Den indre tvangen er en følge av de normer og verdier miljøet representerer, og som individet har bestemt seg for å følge. Introjeksjonsregulering involverer internaliserte regler og verdier, men individet har ikke fullt ut godtatt eller gjort verdiene til en naturlig del av seg selv (integrering). Men individet vil føle skyld hvis om man ikke gjør ting man vet man burde gjøre.

Introjeksjonsregulering er ofte forsterket av trusler om straff eller løfter om belønning. Selv om følelsen av tvang kommer fra individet selv, så er ikke introjeksjonsregulering en av det integrerte selv, og derfor ikke selvbestemt (Deci, mfl, 1996).

Identifikasjonsregulering skjer når individet har identifisert seg med verdier og normer som forekommer i miljøet og handler i samsvar med disse. Individet oppfatter verdiene og normene som viktige, fornuftige og akseptable. Individet føler mer valgfrihet og er mer villig til å utføre handlingen. Handlinger som er regulert på denne måten, blir sett på som mer selvbestemt enn atferd med utgangspunkt i press fra andre (ytre regulering) og som atferd for å unngå dårlig samvittighet (introjeksjonsregulering). Å identifisere seg med verdier og normer utelater følelsen av press og tvang og tillater individet å føle en særlig grad av frivillighet i forhold til aktiviteten (Deci mfl, 1996).

Integrert regulering er den mest komplekse formen for ytre motivasjon, og den er helt selvbestemt. Individet har fullført internaliserings og integreringsprosessen, normene og verdiene er i konsensus med en selv og i overenstemmelse med allerede eksisterende verdier og normer individet har. Individet opplever full handlingsfrihet fordi verdiene og normene har blitt akseptert som egne verdier og handlinger på en måte som er i konsensus med forventningene i miljøet. Graden av selvregulering er høy, individet opplever full handlingsfrihet og derfor er denne formen for ytre motivasjon selvbestemt (Deci mfl, 1996).

Det bør være i organisasjoners interesse å tilrettelegge forholdene slik at man støtter opp under utviklingen av internalisering og integrering. Arbeidstakere som er mer motiverte og utholdende er positivt for arbeidstakeren selv, men også organisasjonens (Deci mfl, 1996).

## 2.2.2 Autonom og kontrollert motivasjon

Den mest sentrale forskjellen i selvbestemmelsesteorien er forskjellen mellom autonom motivasjon og kontrollert motivasjon. Autonom motivasjon omfatter både indre motivasjon og typer av ytre motivasjon der individer har identifisert seg med aktivitetsverdien og ideelt sett integrert det i deres selvfølelse. Når individer er autonom motivert opplever de en fri vilje ovenfor handlingene sine (Deci mfl, 2008). Et eksempel på autonom motivasjon er når en kvinne som er arbeidsledig søker på en jobb med en følelse at jobben vil gi tilfredstillelse eller er viktig for å kunne gi et tilfredsstillende liv for familien sin, da vil handlingene hennes være relativt autonome (Vansteenkiste mfl, 2004).

Kontrollert motivasjon i motsetning, innebærer å delta i en aktivitet fordi individer føler seg presset eller tvunget til å gjøre noe ved en ytre eller indre kraft. (Vansteenkist mfl, 2004). Når individer er kontrollert, opplever de presset til å tenke, føle eller oppføre seg på bestemte måter (Deci mfl, 2008). Individer som er kontrollert, samsvarer enten med kravene til andre eller med noen delvis internaliserte krav som er støttet av trusler om skyld. Kontrollert motivasjon kan både være ekstern eller introjeksjons motivasjon. Om et krav er helt eksternt eller har blitt introjektert, så føler ikke individet at det har noe valg, de føler at de må utføre atferden (Vansteenkiste mfl, 2004). Både autonom og kontrollert motivasjon stimulerer og retter atferd og de står til kontrast til amotivasjon, som er mangel på intensjon og motivasjon (Deci mfl, 2008). Et eksempel på kontrollert motivasjon vil være en mann som søker etter jobb fordi hans kredittkortregninger har blitt store eller fordi han føler han må styrke hans egenverd, dette kan anses for å være kontrollert i måten han søker på (Vansteenkist mfl, 2004). Mye forskning på feltet har vist at autonom motivasjon og kontrollert motivasjon leder til veldig forskjellig utfall. Autonom motivasjon blir sett på at det gir en bedre psykisk helse og mer effektiv prestasjon på erfarings baserte typer av aktiviteter. Dette fører til større langsiktig utholdenhet som å vedlikeholde en retning mot bedre atferd.

Følelsen av autonomi, lik kompetanse og tilhørighet er avgjørende for optimal funksjon i et bredt spekter av svært varierte kulturer. Menneskelige behov viser seg å være veldig nyttig fordi det gir et middel til å forstå hvordan ulike sosiale krefter på mellommenneskelige omgivelser påvirker autonome versus kontrollert motivasjon. Ved å vurdere om en faktor som for eksempel pengebelønning er sannsynlig til å støtte versus hindre tilfredstillelse av de grunnleggende psykologiske behov. Individer er i stand til å forutsi effekten av at faktorer på

slike utfall som motivasjon, atferd, følelser og trivsel. Antagelsen om at grunnleggende behov bidrar til å forklare hvorfor bare noen av effektive handlinger faktisk øker velvære, mens andre ikke (Kasser og Ryan, 1996)

### **2.3 Den kognitive evalueringsteorien (CET)**

Selvbestemmelsesteorien begynte på slutten av 1960-tallet med studier av Edward L. Deci som forsket på forhold som kan undergrave indre motivasjon. Ved å bruke fritt valg metodologi der indre motivasjon ble operasjonalisert, så han på antall sekunder som blir brukt på å gjøre en oppgave som virker tiltrekkende til individet når han er helt alene. Deci fant mange faktorer som kunne undergrave indre motivasjon. Som for eks tidspress. Disse eksperimentelle resultatene (og andre survey og felt data som støttet disse funnene) ble summert i en teori som ble kalt den kognitive evalueringsteorien (i Sheldon mfl, 2003). Til tross for observerbare bevis for at mennesker er rikelig utrustet med indre motiverende tendenser, ser det ut til at det kommer til uttrykk under spesielle forhold. Forskning på indre motivasjon har dermed lagt mye vekt på de forholdene som lokker den fram, opprettholder og forbedrer denne spesielle typen motivasjon versus det som undertrykker eller reduserer den. Basert på flere studier, ble den kognitive evalueringsteorien (Deci, 1975) utpekt til å forklare effekten av ytre motivatorer på indre motivasjon.

CET omhandler den sosiale konteksts effekt på individers indre motivasjon. Teorien hevder at mellommenneskelige hendelser og strukturer (f. eks. belønning, kommunikasjon, tilbakemelding) som leder til følelsen av mestring (kompetanse) i løpet av handling kan øke indre motivasjon for den handlingen. Dette er fordi de tillater tilfredsstillelse for det grunnleggende psykologiske behovet for kompetanse. CET presiserer at følelsen av kompetanse ikke vil øke indre motivasjon med mindre de kommer sammen med en følelse av autonomi (DeCharms, 1968). Dermed må individer ikke bare oppleve oppfattet kompetanse, de må også oppleve sin atferd til å være selvbestemt hvis indre motivasjon skal bli opprettholdt eller forbedret. For et høyt nivå av indre motivasjon må individer oppleve tilfredsstillelse av behov for både kompetanse og autonomi (Ryan og Deci, 2000a). Mens faktorer som minker følelsen for autonomi og kompetanse undergraver den indre

motivasjonen. Dette gjør at individer blir enten kontrollert av betingelsene eller amotivert (Deci mfl, 2005).

Porter og Lawler (1968) foreslo en modell om indre og ytre motivasjon. Forfatterne fremmet og strukturerte arbeidsmiljøet slik at effektiv prestasjon ville lede til både indre og ytre belønning, som igjen vil produsere optimal jobbtildfredshet. Dette skulle gjennomføres ved å utvide jobber for å gjøre dem mer spennende og mer indre belønnende. Og ved å gjøre at ytre belønning slik som høyere lønn og forfremmelse tydelig var avhengig av effektiv prestasjon. Kehr (2004) foreslo at belønning ikke ville undergrave indre motivasjon hvis de ikke deaktiverer underforliggende motiver relatert til oppgavetildfredshet. Imidlertid, uttalelsen var ren spekulasjon, og ingen empirisk støtte for denne spekulasjonen er funnet (i Gagnè mfl, 2005).

## **2.4 Kausalitetsorienteringsteorien (COT)**

Kausalitetsorienteringsteorien fokuserer på hvordan individer orienterer seg. Hvordan mennesker oppfatter, tolker, handler, skaper, og evaluerer situasjoner og hendelser. Dette kan variere mye fra individ til individ. Edward L. Deci var den første til å introdusere konseptet med kausalitetsorienteringer. Han videreutviklet teorien fra Heider og DeCharms. Teorien består av tre ulike orienteringer: indre orientering, ytre orientering og apersonlig orientering. Deci og Ryan endret indre og ytre til autonomi og kontroll. De hevder at alle mennesker på et eller annet tidspunkt er dels autonomiorienterte, dels kontrollorienterte og dels upersonlig orienterte (i Deci og Ryan, 1985).



<b>Orientering</b>	<b>Autonomiorientering</b>	<b>Kontrollorientering</b>	<b>Upersonlig orientering</b>
<b>Atferd</b>	Selvbestemt	Ikke selvbestemt	Ikke selvbestemt
<b>Motivasjon</b>	Indre og ytre motivasjon	Ytre motivasjon	Demotivasjon
<b>Reguleringsstil</b>	Indre regulering Integrert regulering Identifisert regulering	Introjeksjons-regulering Ytre regulering	Ikke-regulering

(Figur 3: Oversikt over autonomiorientering, kontrollorientering og upersonlig orientering og deres reguleringsstil).

### 2.4.1 Autonomiorientering

Det viktige i autonomiorientering er opplevelsen av å ta valg. Når mennesker er autonomiorienterte bruker de tilgjengelig informasjon for å ta valg og til å regulere seg selv i prøvelsen på å oppnå de målene man har satt seg selv. Mye atferd er automatisk og derfor ikke et autentisk valg. Deci og Ryan mener at atferd som er forsterket av ytre faktorer, ikke er et autonomt valg, men et valg som er kontrollert utenfra. De mener det er viktig å forstå at valg er ikke det samme som avgjørelser. I den kognitive teorien er det valg med en gang individet bestemmer seg for å gjøre noe, men innen motivasjonsteoriene er det å ta et valg kun tilstede når individet føler frihet i situasjonen og interesse for handlingen. I autonomiorientering er det avgjørende å kunne gjøre fleksible valg. Kjennetegn for retningen er det organismiske og de integrerte behov og følelser. En sterk grad av autonomiorientering kan få ulike virkninger på mennesker. Det kan føre til at individer øker muligheter for å kunne være autonomt, og den autonome bevisstheten skaper mulighet for større utfoldelse. Indre

motivasjon og selvbestemmelse vil kunne utvikles hos et individ som er autonomiorienterte og det vil være lettere for individet å kunne takle ytre kontroll og press (Deci og Ryan, 1985).

#### **2.4.2 Kontrollorientering**

Kontrollorientering er at individet opplever og ikke kunne ta frie valg. Individet føler at det må gjøre og burde gjøre noe. Det kan være press fra et kontrollerende miljø eller et indre press. Konsekvensen for den indre kontrollerende reguleringen kan være at individet føler seg stolt eller viktig hvis det opplever suksess, eller skamfull og skyldig hvis det mislykkes. En karakteristikk ved kontrollorientering er at det foreligger en konflikt mellom den som kontrollerer og den som blir kontrollert. Deci og Ryan hevder det er mange tilfeller der både kontrolløren og den kontrollerte er den samme personen. I en slik situasjon får man en introjeksjonsregulering, og den vil fungere som en del av de indre kontrollerte hendelsene. Et individ som er kontrollorientert vil føle at selvverdet knyttes til gode prestasjoner og derfor vil individet bli ego-involvert i å prestere godt. Med ego-involvert menes det at individet er motivert for å mestre, for å bevise at det er verd noe og for å unngå å mislykkes. Ryan hevder at denne prosessen er med på å svekke den indre motivasjonen (Deci og Ryan, 1985).

#### **2.4.3 Upersonlig orientering**

Upersonlig orientering (impersonal orientation) er en følelse av å være inkompetent til å takle livets utfordringer. Individer med upersonlig orientering har ikke lært å håndtere egne følelser, behov eller driv. Kjennetegn for upersonlig orientering er troen på at atferd og at utfallet av den er uavhengig av hverandre. Orienteringen kan føre til at individet føler seg inkompetent, selvbildet svekkes og at individet handler uten intensjon. Ved at individet er passiv kan det føre til at det føler seg hjelpeløs, nervøs og lite motivert (Deci og Ryan, 1985).

### 3 Motivasjon

*“Motivation are a long way from actions. They start as wishes and must first become intentions, - and intentions must become actions before motivations have accomplished anything” (Heckhausen & Kuhl, 1985, s. 280- 281 referert i Rand, 2003:163).*

Motivasjon kommer fra det latinske ordet *movere* som betyr å bevege seg. Bak enhver motivert handling ligger det behov. Behov blir beskrevet som en mangeltilstand. Dette behovet som man har kan senere danne grunnlaget for motivasjon og handling. Men behovet i seg selv innebærer bare en oppfatning av at noe mangler. Behov er en nødvendig forutsetning for motivasjon, men det er ikke dekkende for at individet skal utvikle motivasjon (Aakerøe, 2006). Behov blir beskrevet som et individs beviste ønsker, lyster og motiv, derfor er et behov individuelt forskjellig (Baard mfl, 2004). Motivasjon er det som igangsetter og gir retning til atferd (Schunk mfl, 2000). Motivasjon blir beskrevet som ” *de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse* ” (Kaufmann & Kaufmann, 1998:43). «*Motivasjon er ikke et personlighetstrekk som noen har og andre ikke, motivasjon oppstår som en interaksjon mellom individ og situasjon*» (Andersen mfl, 1996:132).

I en organisasjonssammenheng må motivasjonsbetegnelsen utvides for å beskrive motivasjon ved en arbeidsplass (Porter mfl, 2003). I organisasjoner er det viktig hvilken intensitet man har i en handling. Hva kan være grunnen til at to individer som har samme kompetanse, samme lønn og samme jobb, men likevel legger i forskjellig innsats i jobben sin? (Kaufmann og Kaufmann, 1998). Tradisjonelt syn på ledelse og motivasjon reflekterte et passivt syn på motivasjon. Mens mennesker trenger sterk ledelse til å motivere dem mot et gitt mål. Motivasjon er et individuelt fenomen der alle mennesker er unike. Målet med motivasjonsteorier er å predikere atferd. Motivasjon er ikke atferden eller prestasjonen i seg selv, men handlinger der indre og ytre krefter påvirker personens valg av atferd (Mackay, 2007).

### **3.1 Hvorfor er motivasjon så viktig?**

Motivasjon handler om energi, direksjon og presisjon. Motivasjon har en høy verdi i arbeidslivet for dens konsekvenser for arbeidet hvis arbeidstakeren ikke har motivasjon (Geen, 1995). Motivasjon utgjør forskjellen mellom det å utrette minst mulig og det å utrette mest mulig (Deci og Ryan, 1985). Motivasjon blir sett på som selve drivkraften bak læring. Godtar vi en grunnleggende antakelse om at mennesket er naturlig nysgjerrig, blir det avgjørende å unngå å undertrykke denne nysgjerrigheten, man må da i stedet stimulere den. Når det er snakk om hvordan man skal motivere en arbeidstaker i en organisasjon er det innenfor tankegangen om at man ikke må undertrykke den naturlige nysgjerrigheten. En organisasjon som sliter med manglende motivasjon hos sine ansatte, bør reflektere over hvilket bidrag de selv har i forhold til å skape demotivasjon (Fischer mfl, 2001).

Noen personer viser stor utholdenhet i tingene de holder på med, mens i andre sammenhenger er de mindre utholdende og gir nesten opp med en gang når det blir for vanskelig. En motivert handling må begynne med en situasjon eller tilstand som krever at personen har et mål (Geen, 1995). Locke og Latham (1990) sin målsettingsteori har hatt stor innvirkning i feltet arbeidsmotivasjon. Målsetting er en kraftfull måte å motivere mennesker på. Forfatterne mener at arbeidstakere blir motivert ved å bli gitt et klart mål og riktig tilbakemeldinger. Locke og Latham mener at å jobbe hardt mot et mål gir stor kilde av motivasjon for og faktisk nå målet som igjen øker prestasjon. De har funnet ut at vanskelige mål leder til bedre oppgaveprestasjon enn vage eller lette mål. Ved å si til en arbeidstaker «gjør ditt beste» er mindre effektivt enn å si «fokuser på å prøve å slå din egen tid». De hevder at menneskers prestasjoner vil bli maksimert når: 1) De setter spesifikke, klare og vanskelige mål som har høy verdi 2) og at de forstår hvilken atferd som vil lede til målet og føler dragning til denne atferden. Denne teorien har fått mye empirisk støtte, og er et eksempel på teorier som ikke skiller gradene av motivasjon (Locke mfl, 1990).

### **3.2 Indre motivasjon versus ytre motivasjon**

Historisk sett har det blitt fokusert på to typer av forklaringer på hvorfor mennesker handler som vi gjør. Grunnleggende biologiske behov eller drifter knyttet til overlevelse og formering

(sult, tørste, sex), og ytre belønning eller straff. I følge disse perspektivene gir motivasjon energi til, og retter atferd mot et gitt utfall. Forskere begynte etter hvert å gjenkjenne at disse to typene av forklaringer ikke var tilstrekkelig. Mennesker engasjerer seg i aktiviteter som verken synes å være drevet av grunnleggende fysiologiske mangeltilstander eller ytre forsterkning. Disse atferdene ser ut til å være forbundet med positive følelser av interesse, glede og tilfredshet. Derfor utviklet forskere teorier om indre belønning og indre motivasjon hvor belønningen er iboende i aktiviteten (Sansone mfl, 2000).

Indre og ytre motivasjon har vært mye studert, og skillet mellom indre og ytre har kastet lys over både utvikling og pedagogisk praksis. Indre motivasjon reflekterer naturlig menneskelig tilbøyelighet til å lære og å assimilere. Ytre motivasjon blir hevdet å variere betydelig i autonomi og dermed kan enten reflektere eksternt kontroll eller selvregulering. Å være motivert betyr å bli igangsatt til å gjøre noe. En person som ikke føler noen drivkraft eller inspirasjon til å handle er karakterisert som umotivert, mens en person som har energi eller er aktivert mot en slutt er motivert. Nesten alle som arbeider med andre er opptatt av motivasjon. De er opptatt av spørsmålet om hvor mye motivasjon de andre eller seg selv har for en oppgave, og ledere og arbeidstakere møter den evige oppgaven om å fremme mer indre motivasjon i de rundt dem (Ryan mfl, 2000a).

De fleste teorier om motivasjon reflekterer disse bekymringene ved å vise motivasjon som et enhetlig fenomen, som varierer fra lite motivasjon til mye motivasjon. Men motivasjon er trolig ikke et enhetlig fenomen. Mennesker har ikke bare forskjellig mengde, men også forskjellig typer av motivasjon. De varierer ikke bare i nivå av motivasjon (hvor mye motivasjon), men også i retningen av motivasjonen (hvilken type motivasjon). Motivasjon innebærer underliggende holdninger og mål som gir opphav til handling, og om hvorfor man velger de handlingene (Ryan mfl, 2000a).

Indre motivasjon har blitt operasjonalisert på ulike måter. Men det er to tiltak som har blitt brukt mest. Grunnleggende eksperimentell forskning (Deci, 1971) har hvilt primært på at et atferdsmål av indre motivasjon kalt frie mål. I forsøk ved bruk av disse målene blir deltagere utsatt for en oppgave under varierende forhold (for eksempel å få en belønning eller fravær av belønning). Etter denne perioden forteller forskeren til deltakerne at de ikke vil bli bedt om å arbeide med oppgaven ytterligere, og de blir deretter forlatt alene i rommet med oppgaven samt med andre forstyrrende aktiviteter. Det er da en periode med fritt valg om de vil gå tilbake til oppgaven. Det er antatt at, hvis det ikke er noen ytre grunn til å gjøre oppgaven (for

eksempel ingen belønning og ingen anerkjennelse), jo mer tid vil de tilbringe med oppgaven. Dette tiltaket har vært bærebjelken gjennom dynamikken i indre motivasjon som har vært eksperimentelt studert. Den andre tilnærmingen til måling av indre motivasjon er bruken av selv-rapporter av interesser og glede i en aktivitet. Eksperimentelle studier er vanligvis avhengig av oppgave spesifikke målinger (tiltak) (Ryan, 1982). De fleste feltstudier har i stedet brukt mer generell domenefokuserte tiltak, som for eksempel ens indre motivasjon for skolen (Harter, 1981) (i Kuvaas mfl, 2009).

### **3.2.1 Er ytre motivasjon et hinder for indre motivasjon?**

På tidlig 1970-tallet ble flere banebrytende studier utført som var de første som viste paradokset at ytre motivasjon kan undergrave indre motivasjon. Og en del studier viste at ved å gi ytre belønning for å motivere et individ, kunne slå tilbake når det var noe som individet ville ha gjort uansett. Belønningen kunne ha negativ effekt på kvaliteten og kreativiteten av prestasjonen, og på senere motivasjon til å utføre aktiviteten med en gang belønningen var mottatt (Sansone mfl, 2000). Forskning viser også at trussel, deadlines, evalueringer som virker pressende, påkrevde mål, minsker den indre motivasjonen fordi den går på den ytre motivasjonen. Mens valgfrihet, aksept av følelser, og mulighet for selvdirigering er funnet til å øke den indre motivasjonen fordi de legger til rette for at individer føler de har autonomi (Deci og Ryan, 1985).

Indre motivasjon ble sett på som selvbestemt, mens ytre motivasjon ble sett på som mangel av selvbestemmelse. Mens senere forskning på feltet har antydnet at ytre motivasjon ikke nødvendigvis undergraver indre motivasjon, men at den faktisk kan øke den. Ryan med kollegaer (1983) fant at prestasjonsbetingende pengebelønninger som er administrert i en autonomistøttende kontekst øker indre motivasjon i motsetning til ingen belønning, mens de som var i en kontrollerende kontekst fikk svekket sin indre motivasjon. Forskningen antyder at belønninger som brukes til å erkjenne kompetanse kan ha en positiv effekt hvis konteksten er autonomistøttende (Ryan mfl, 1983). Dette indikerer at ytre motivasjon ikke er konstant kontrollert. Disse funnene gjorde at det ble mer og forbedret forskning på området ytre motivasjon, spesielt forskjellige typer av ytre motivasjon som skiller i graden av autonomi og

selvbestemmelse, avhengig av graden som individet har vært suksessfull i å internalisere den opprinnelige ytre reguleringen av deres atferd (Deci og Ryan, 1985).

I mange situasjoner vil både indre og ytre motivasjon forekomme samtidig. De fleste vil oppleve grad av tilfredshet kun ved å utføre en oppgave, samtidig som de vil føle tilfredshet knyttet til belønninger for utførelsen av oppgaven. Det kan være vanskelig å trekke et entydig skille mellom hva som utgjør indre og ytre motivasjon for den enkelte eller i spesifikke situasjoner, men den viktigste forskjellen er hvorvidt hovedkilden til motivasjonen ligger i innenfor eller utenfor selve aktiviteten, for eksempel en jobb eller ulike jobbaktiviteter.

Thomas (2002) hevder at man kan tenke på forholdet mellom indre og ytre motivasjon som forholdet mellom bakgrunn og forgrunn. Ytre belønning og ytre motivasjon kommer ofte i forgrunnen når det er snakk om lønnsforhandlinger eller når man er i en valgsituasjon, for eksempel om vi skal skifte jobb eller ta på oss et nytt prosjekt eller en ny oppgave. Indre belønninger og indre motivasjon er det som er i forgrunnen når vi utfører vår daglige jobb (i Kuvaas, 2008).

Når individer er mer ytre motivert har de en tendens til å sammenligne seg mer med andre (Patrick mfl, 2004) og krever mer ytre tegn av egenverd (Kasser mfl, 2004). Ytre motivasjon blir mer vanlig etter barndommen. Deci (1975) hevder at individer måler deres motivasjon på bakgrunn av hvordan de handler. Hvis de utfører arbeid for ytre belønning som for eksempel penger, blir det en mangel av personlig interesse enn om de ikke hadde blitt styrt av ytre belønning. De bedømmer seg selv til å ha kontroll og på grunn av det, ha indre motivasjon. Dette demper følelsene av prestasjonsevnen og selvbestemmelse. Når ytre belønning blir gitt når de gjør en aktivitet som er indre motivert, føler de at de blir kontrollert av belønningen, det blir et skift i atferden fra indre til ytre (Deci, 1975). En metaanalyse av 128 studier over tre tiår bekreftet at det er ikke bare pengebelønning, men også betinget materiell belønning som undergraver den indre motivasjonen (Deci mfl, 1999). DeCharms (1968) hevder at motivasjonsstrategier som belønning og straff undergraver autonomi og leder til mindre ideelle utfall, redusert indre motivasjon, mindre kreativitet, og dårligere problemløsning.

### 3.3 Sammenhengen mellom indre/ ytre motivasjon og selvbestemmelsesteorien

Hos mennesker er ikke indre motivasjon den eneste formen for motivasjon, heller ikke den eneste viljebestemte formen, men den er en altomfattende og viktig en. Fra vi er født og videre, så er mennesker i deres friskeste tilstand, aktive, nysgjerrige og lekende skapninger, der man viser en vilje til å lære og utforske, og krever ikke overflødige faktorer som motiverer for å utrette en handling. Den naturlige motiverende tendensen er et kritisk element i kognitiv, sosial og fysisk utvikling fordi det er gjennom å handle på ens iboende interesser at man vokser i kunnskap og ferdigheter. Tendensen til å fatte interesse for nytteverdien og aktivt assimilere (ta innover seg), og til å kreativt bruke vår kompetanse er ikke begrenset til barndommen. Men er et vesentlig trekk ved menneskenaturen, som påvirker prestasjonen, utholdenhet, og trivsel på tvers av livets epoker (Ryan og LaGuardia, 2000c).

Indre motivasjon eksisterer innen individer. Det eksisterer i forholdet mellom individer og aktiviteter. Individer er indre motivert for noen aktiviteter og ikke spesielt motiverte for andre. Fordi indre motivasjon eksisterer i skjæringspunktet mellom en person og en oppgave, så har noen forfattere definert indre motivasjon i forhold til oppgaven å være interessant. Mens andre forskere har definert det i form av tilfredstillets en person får av indre motiverte oppgaver. Disse ulike definisjonene stammer fra det faktum at indre motivasjon ble foreslått som en kritisk reaksjon på at de to atferdsmessige teoriene som var dominerende i empirisk psykologi fra 1940 til 1960 tallet. Spesielt fordi operant teori (Skinner, 1953) hevdet at all atferd er motivert av belønning (dvs. ved konsekvenser som mat eller penger), indre motiverte handlinger sies å være at belønningen er i selve aktiviteten. Derfor undersøkte forskerne hvilke oppgaveegenskaper gjør en aktivitet interessant. Fordi læringsteori (Hull, 1943) hevdet at all atferd er motivert av fysiologiske drifter, indre motiverte aktiviteter ble sagt å være de som gav tilfredstillets av medfødte psykologiske behov. Dermed undersøkte forskerne hvilke grunnleggende behov som er tilfredsstilt av indre motiverte handlinger (i Ryan mfl, 2000c).

Ryan mfl (2000c) har fokusert mest på psykologiske behov for kompetanse, tilhørighet og autonomi, men de ser at grunnleggende behov for tilfredstillets oppstår delvis fra å engasjere seg i interessante aktiviteter. Ryan mfl (2000c) mener at vi noen ganger snakker om indre interessante aktiviteter, men når man gjør det så snakker vi egentlig om oppgaver som i gjennomsnitt mange mennesker finner å være indre motiverende. Det er viktig å fokusere på



oppgaveegenskapene og deres potensielle indre interesse, da dette leder til forbedret oppgave utforming eller valg for å øke motivasjonen. I selvbestemmelsesteorien kan vi skille mellom ulike typer av motivasjon basert på ulike årsaker eller mål som gir opphav til en handling. Kvaliteten på opplevelsen og prestasjonen kan være svært forskjellig når man opptrer etter indre versus ytre årsaker. Indre motivasjon har dukket opp som et viktig fenomen, som en naturlig kilde til læring og presentasjon som kan bli systematisk undergravet av ledere (Ryan mfl, 1994).

Indre motivasjon er viktig fordi den resulterer i høy kvalitetslæring og kreativitet, og derfor er det spesielt utslagsgivende å se på hvilke faktorer og krefter som skaper versus undergraver motivasjon. I litteraturen har ytre motivasjon blitt karakterisert som en blek og fattig (selv om mektig) form av motivasjon som står i kontrast med indre motivasjon (DeCharms, 1968). Selvbestemmelsesteorien foreslår at det finnes varierte typer av ytre motivasjon, noen som representerer fattige former for motivasjon og noen som representerer mer aktive tilstander. Arbeidstakere kan utføre ytre motiverte handlinger med motvilje, motstand, og lite interesse for handlingen eller med en holdning av vilje som reflekterer en indre aksept av verdien eller nytten av en oppgave. I det første eksemplet, er det et klassisk eksempel av ytre motivasjon, i det andre eksempelet er ytre mål tatt opp av en selv og derfor vedtatt med en følelse av vilje. Å forstå disse ulike typene av ytre motivasjon og hva som fremmer hver av dem, er viktig for leder som ikke alltid kan stole på indre motivasjon for å fremme læring. Mange av de oppgavene som ledere vil at deres arbeidstakere skal utføre, er ikke opprinnelig interessant eller morsomme. Derfor er det viktig å vite hvordan man fremmer en mer aktiv og viljebestemt form (versus passiv og kontrollerende), slik at ytre motivasjon blir en essensiell strategi for suksessfull læring (Ryan mfl, 2000c). Et eksperiment utført av Reeve og Deci (1996) undersøkte de effekten konkurranse har i kontrollert versus ikke kontrollerende setting på deltagerens indre motivasjon når de skulle løse oppgaver. De presset personen til å vinne i en kontrollerende kontekst, dette gjorde at de ble mindre motivert, de ble også mindre motivert av at de ikke hadde autonomi.

Indre motivasjon i selvbestemmelsesteorien er den energikilden som er sentral i individets aktive natur, og den indre motivasjonen er det som aktiverer energien til hele internaliseringsprosessen. Individets indre motivasjon er basert på de medfødte psykologiske behovene for kompetanse og selvbestemmelse. Våre indre behov for kompetanse og selvbestemmelse motiverer en evigvarende prosess der vi søker etter og forsøker å takle optimale utfordringer (Deci og Ryan 1985). Fenomenet indre motivasjon baserer seg

fortrinnsvis på og reflekterer rundt individets primære interesse etter å delta i aktiviteter som interesserer de. I denne prosessen lærer, utvikler, og utvider vi vår kunnskap og kapasitet. Vi følger vår indre motivasjon når vi utfører eller handler etter den iboende tilfredsstillende aktiviteten har for oss og vår interesse. Denne tilfredsstillende baseres ofte på den positive følelsen av å være effektiv, eller å bestemme over egen atferd, vi har behov om å styre egen atferd (Deci og Ryan 2000).

Forskning på området motivasjon har vist at å ha en indre målramme i stedet for og ikke ha en målramme i det hele tatt, ledet til høyere autonom motivasjon og bedre prestasjon på tester, de hadde også bedre utholdenhet både kortsiktig og langsiktig. I kontrast, å ha en ytre målramme i stedet for å ha ingen målramme i det hele tatt undergraver deltagerens autonome motivasjon, prestasjon og langtidsutholdenhet, mens kortidsutholdenheten ble bedre. Dette viser at ytre mål kan være viktige motivatorer, spesielt hvis det er ting en skal lære seg utenat, men utholdenheten er forventet til forskjellig kvalitet og ikke noe som holder seg på lang sikt. Fordi individer som har en ytre måltilstand har en mer rigid og smalere tilnærming på læring, blir derfor læring oppfattet som mindre tilfredsstillende og meningsfylt (Vansteenkiste mfl, 2005). Flere tiår med forskning har vist at indre motivasjon er forbundet med bedre prestasjon og læring i en aktivitet. Hvis man tar høyde for andre faktorer, viser det seg at individer som er indre motivert er mer sannsynlig til å tenke mer strategisk, ha mer kreative løsninger, komme seg igjennom vanskelige situasjoner å lære mer av deres opplevelse (Ryan og Deci, 2000a).

### **3.4 Oppsummering**

Vi har i dette kapitlet sett på at motivasjon er svært viktig å ha i arbeidslivet for det er selve drivkraften bak læring. Det er forskjell mellom indre og ytre motivasjon, hvor indre er en iboende naturlig drivkraft til å lære å assimilere. Mens ytre motivasjon er hevdet å variere i grad av autonomi og dermed kan enten reflektere ekstern kontroll eller selvregulering. Fordi indre motivasjon resulterer i høy kvalitetslæring og kreativitet er det viktig å se på hvilke krefter og faktorer som skaper kontra undergraver indre motivasjon.

Selvbestemmelsesteorien består av 4 miniteorier. Den består av grunnleggende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet som må bli møtt for at mennesket skal blomstre. I

selvbestemmelsesteorien er de grunnleggende behovene sett på som den underliggende motivasjonsmekanismen som styrer og gir energi til menneskelig atferd. OIT beskriver hvordan atferd som blir motivert av ytre faktorer kan internaliseres (ta innover seg en verdi eller regulering) i mennesket. Videre så har jeg sett på forskjellen mellom kontrollert og autonom motivasjon, hvor kontrollert motivasjon er at individet føler at han må gjøre en bestemt atferd, enten på grunn av en ytre eller indre grunn. Hvor autonom motivasjon i kontrast er at individet opplever fri vilje i handlingene det gjør. Den kognitive evalueringsteorien ser på ytre faktorer som deadlines og evalueringer kan minke den indre motivasjonen og følelsen av autonomi. Kausalitetsorienteringsteorien ser på hvordan mennesket orienterer seg i forskjellige situasjoner. Om man føler at man har et valg, om man opplever at man ikke har et valg eller at man føler man ikke er i stand til å ta valg. Ulike forskere har funnet ut at viktige sammenhenger er at individ har oppfylt de grunnleggende behovene for tilhørighet, kompetanse og autonomi som fører til indre motivasjon som igjen bedrer arbeidsprestasjonen. Dette er noe jeg skal se nærmere på, hvordan selvbestemmelsesteorien og indre motivasjon påvirker arbeidsprestasjon i organisasjoner.

## 4 Organisasjonen

Fokuset i dette kapitlet vil ligge på hvilke faktorer er viktige i forhold til arbeidsprestasjon. Hvordan innvirker selvbestemmelsesteorien på indre motivasjon blant arbeidstakere i en organisasjon? Hva er det som motiverer ansatte og hva kan en organisasjon gjøre for å opprettholde og øke motivasjonen hos deres arbeidstakere?

Litteraturen som det er fokusert mest på i dette kapitlet er artiklene til Bård Kuvaas mfl (2006a, 2006b, 2008b og 2009) og boken «*lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*» (2008). Samt Bøkene til Saksvik og Nytrø (2009) og Andersen mfl (1996). Artikkelen til Sirota med kollegaer vil også bli vektlagt. I bunnen av dette ligger Deci og Ryans selvbestemmelsesteori fra 1985.

### 4.1 Organisasjon- En innføring

Begrepet organisasjon kommer fra det greske ordet *organon* som betyr redskap eller instrument. En vanlig definisjon av organisasjon er: “*Planmessig koordinering av flere menneskers aktiviteter for å nå en felles, klart bestemt målsetting gjennom fordeling av arbeid og funksjoner, og gjennom et hierarki av autoritet og ansvar*” (Schein,1982:25 i Saksvik mfl, 2006:33). Definisjonen, og praksis tilsier at det somregel er organisasjonens mål som er grunnleggende, mens menneskers sosiale og psykologiske tilstand er av sekundær betydning, eller et biprodukt av arbeid (Saksvik mfl, 2006).

Moderne organisasjoner omfatter bedrifter, kontorer, sykehus, fengsler, kirker, skoler, armeer, aviser, humanitære foreninger, fagorganisasjoner og kooperativer. Disse organisasjonene og andre organisasjoner påvirker nesten alle aspekter av menneskers liv. Vi blir født på et sykehus og vi blir utdannet på skoler (Andersen mfl, 1996). Størrelsen på organisasjonene kan variere mye, fra de små med få medlemmer til bedrifter med over tusen ansatte. For en organisasjon er det ytre forhold som er viktige, spørsmålet om hvordan organisasjonen og dens struktur, ledelse og sosiale omgivelse påvirker individet. Denne påvirkningen forsterkes eller minker av individets disposisjon (Andersen mfl, 1996).

Universelle trekk for organisasjoner er i følge Andersen med kollegaer (1996) at organisasjoner er etablert for å oppnå mål, de er sosiale enheter sammensatt av samvirkende posisjoner. Organisasjoner har fellestrekk som: mål, mennesker, struktur, aktiviteter og kultur. Disse delene henger sammen og har en gjensidig påvirkning på hverandre. Mye av det mennesket har av ferdigheter, kunnskap, erfaringer, behov, ønsker, forventninger, ambisjoner, og kreativitet ikke kan forventes å få sitt utløp og sin tilfredsstillelse i arbeidslivet. Organisasjoner er ikke laget for dette formålet, det er umulig for en organisasjon å innfri alle medlemmers totale forventninger. Ett av fellestrekkene ved organisasjoner er at det er en arbeidsdeling og autoritetsfordeling. (Andersen mfl, 1996). Ordet for dette er organisasjonsstruktur. Strukturen til organisasjonen medfører stabilitet og pålitelighet i det arbeidet som utføres. Dette er en betingelse for god ressursutnyttelse og måloppnåelse. Når arbeidet fordeles, oppstår det samtidig behov for koordinering. Når arbeidsdeling har skjedd og koordineringsmakten fordelt, oppstår det en struktur i organisasjonen (arbeidsdeling og autoritetsdeling) (Blake mfl, 1985).

#### **4.1.1 Målstyring**

I en organisasjon har man en eller flere intensjoner og man søker å finne gode måter medlemmene kan ivareta eller virkeliggjøre disse intensjonene. Som nevnt tidligere er det viktig for organisasjonene å ha et eller flere mål. En organisasjon med vage mål vil ha problemer med å fungere over tid. Det er vanlig at en organisasjon er oppbygd hierarkisk. Et system med over og underordning. Makt, ansvar og betydningskraft øker oppover i hierarkiet. I det norske arbeidslivet er det en tendens til å fokusere på målene organisasjonen har satt seg. Dette kalles målstyring (Flaa mfl, 1995, Fock, 1989). Etzioni (1978) skiller målenes funksjon i en organisasjon i tre 1) de er en rettesnor ved at de viser hva som er ønskelig i organisasjonen. 2) legitimering, det skjer ved at aktiviteter og beslutninger kan argumenteres ut fra målene i organisasjonen. 3) målene kan anvendes når en vil vurdere arbeidet som utføres i organisasjonen.

Målstyring legger vekt på at alle i organisasjonen skal arbeide mot forhåndsoppsatte mål. Tanken bak målstyring er at tydeliggjøring av forventninger og krav skal hjelpe hver enkelt til å rette sin innsats mot områder der han i vesentlig grad kan bidra til et positivt resultat for

organisasjonen. Nært knyttet til motivasjon er mening. Å oppleve at det som læres er meningsfylt innebærer at man ikke sitter igjen med følelsen av bortkastet tid, og at det man gjør leder mot et ønsket mål. At en målsetting er klar og spesifikk er ikke nok. Den må også oppleves som meningsfull for at den skal kunne fungere motiverende (i Aakerøe, 2006).

#### **4.1.2 Kunnskapsintensive kontra tradisjonelle organisasjoner**

Det er forskjeller på organisasjoner, vi kan skille mellom to ulike typer. De to typene er kunnskapsintensive organisasjoner og tradisjonelle organisasjoner (industribedrifter). I kunnskapsintensive organisasjoner er medarbeideren selv ekspert på sitt område og derfor har den beste oversikten over hva som skal gjøres. Derfor er det avgjørende i en kunnskapsintensiv organisasjon for langsiktig overlevelse og utvikling at arbeidstakerne gjør hva de mener er best på sitt område. Det er to forhold som kjennetegner kunnskapsarbeid. For det første, at arbeidets verdiskaping hovedsakelig er en funksjon av informasjon og kunnskap versus maskinkraftyrker der innsatsfaktoren er det viktigste. Den andre faktoren er at kunnskapsintensivt arbeid er autonomi. I slikt arbeid må de ta hånd om oppgaver som tradisjonelt har vært tilregnet ledere. Men det forutsetter at arbeiderne er motiverte. Produktet oppstår i samhandling mellom ansatte og kunde, derfor er den ansattes motivasjon og vilje helt avgjørende for at produktet skal oppstå (Lovelock, 1988; Quinn, 1992 i Haukedal, 2011). Kunnskapsarbeid forutsetter egenmotivasjon, dette er fordi det er vanskelig å kontrollere kunnskapsarbeid. Det er ofte bare vedkommende selv som kan avgjøre om tiden benyttes på en måte som skaper verdier for arbeidsplassen. Når arbeidstakerne ikke kan overvåkes og kontrolleres er det få alternativer tilgjengelig. Derfor er det viktig å utvikle et partnerskap hvor arbeidstakeren som utfører arbeidet, selv tar ansvar. Et slikt partnerskap innebærer likeverd, som igjen betyr at den ansatte må ta lederansvar for sine arbeidsoppgaver. Et begrep som henger sammen med kunnskapsarbeid er selvledelse. Selvledelse henger sammen med egenmotivasjon ved at det innebærer mestring og identifisering med den aktuelle aktiviteten. På en arbeidsplass er selvledelse at ansatte tar personlig ansvar for resultatet av sin arbeidsinnsats og overvåker egen fremdrift. Opplevelse av mestring og kontroll for arbeidstakeren forutsetter at autonomi ligger implementert i selvdisciplin og egenkontrollert arbeid mot å oppnå mål. Arbeidsgivere som har autonome arbeidstakere er mer avhengig av

arbeidstakerne enn omvendt. Når motivasjonen tar slutt er det ofte umulig å tvinge dem til å produsere (Haukedal, 2011).

#### **4.1.3 Hva motiverer de ansatte og hvordan skal man opprettholde motivasjonen?**

Frederick W. Taylor (1856-1915) gjorde en rekke eksperimenter i bedrifter for å se hvordan man kunne effektivisere arbeidet. Taylor antok at arbeidernes eneste motivasjon var økonomi. Dette begrunnet han med at arbeiderne gjorde forskjellige arbeidsoppgaver som de antok hvor lenge de skulle ta, dette var bare basert på gjetninger. Dersom arbeiderne ble fortere ferdige ville ledelsen endre tidsrammene. Derfor lagde arbeiderne en avtale seg i mellom om å trekke ut tiden, for å sikre økonomisk utbytte uten å slite seg ut. Taylor har blitt sterkt kritisert for at han valgte å se bort fra at mennesker kunne motiveres av andre forhold enn rent økonomisk (i Fischer mfl, 2001).

Oppfatningen av arbeid virker som noe som ikke er en lek, noe man gjør for ytre belønning, mer enn for indre glede (Lepper mfl, 1975). Undersøkelser har vist at individer finner en stor naturlig utfordring på jobb, muligheter til å føle seg kompetent, til å være kreativ og føle at man er med på å skape noe. Mennesker jobber ikke bare for ytre belønning, men også for indre tilfredshet (Sansone mfl, 2000). Spørsmålet om hva som motiverer oss til effektiv prestasjon er alltid viktig for en organisasjon å tenke på. Noen vil hevde lønn, men det er ikke alltid nok. Det finnes mange eksempler på at mennesker ikke er motivert til å investere god innsatts selv om lønnen er god. Men hva er det som motiverer oss? I følge humanistisk psykologi så er det muligheten for personlig utfordringer. Det er selvstendig arbeid, tenkning og muligheten for belønning dersom vi når målene som er de viktigste motiverende faktorene. Grunnen til lav motivasjon kan være at vi har følelsen av å ha forliten kontroll og styring over arbeidsmiljøet vårt. Følelsen av og ikke få delta i avgjørelser om hvordan arbeidet skal utføres og følelsen av å bli oversett av ledelsen (Greve mfl, 1999). Når organisasjoner tilbyr organisatoriske belønninger i form av utviklingsmuligheter, blir de ansatte prososialt motivert, yter mer og få en affektiv forpliktelse til organisasjonen (Kuvaas mfl, 2009). Affektiv forpliktelse henviser til arbeidstakers identifikasjon med, emosjonell tilknytning til, og deltagelsen i organisasjonen som teoretisk er på linje med autonom motivasjon (Gagné og

Deci, 2005). Ved å gjøre arbeidet mer interessant og utfordrende vil det lede til økning av indre motivasjon (Deci, 1975).

Som vi har sett tidligere kan man skille mellom indre og ytre motivasjon. Hvor indre motivasjon innebærer at handlingen er belønnende i seg selv, mens ytre motivasjon styres av ytre forhold som straff og belønning. Eksempler på indre motiverte handlinger i en jobbsammenheng vil være at man leser bøker om det man jobber med fordi man er interessert i det. Ytre motivasjon er at man blir styrt av ytre forhold, at man leser bøker om det man er utdannet som for å få ros av sjefen eller for å unngå at en kollega kan mer om jobben enn deg (Hetland og Hetland, 2009).

Indre motivasjon er en sentral kilde til forklaring av viktige holdninger og atferd i organisasjoner, derfor er det naturlig å undersøke hva som skaper indre motivasjon i arbeidslivet. Empirisk forskning på jobbkjennetegn-modellen viser at indre motivasjon øker med opplevelsen av mening, kunnskap, ansvar og at kildene til disse opplevelsene er jobber som krever variasjoner i ferdigheter og som gir grunnlag for oppgaveidentitet, oppgavebetydning og jobbautonomi og tilbakemelding når en har utført en jobb (Hackman mfl, 1976). Modellen hevder at fem jobbkjennetegn er avgjørende for ansattes indre motivasjon. Jobbkjennetegnene er **ferdighetsvariasjon** (i hvilken grad arbeidet krever forskjellige talenter og ferdigheter), **oppgaveidentitet** (i hvilken grad jobben krever utførelse av et helhetlig arbeid, eller det å gjøre et stykke arbeid fra begynnelse til slutt med et synlig resultat), **oppgavebetydning** (i hvilken grad arbeidet har betydning for andre individer), en opplevelse av meningsfullhet. **Autonomi** i arbeidet medfører opplevd ansvar for resultater, mens **tilbakemelding** gjennom utførelse av arbeidsoppgaver (til forskjell fra tilbakemelding fra mennesker) medfører viten om arbeidsresultater. Den indre motivasjonen og opplevde ansvar for resultater og kunnskaper om arbeidsresultater er utslagsgivende for både arbeidsmotivasjon og jobbtrivsel (Skogstad, 2011). Jobbkjennetegn-modellen er ikke så ulik behovsteorier i at indre motivasjon er et resultat av i hvilken grad tre grunnleggende menneskelige behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet blir tilfredsstilt (Ryan og Deci 2000a).

I arbeidslivet er man opptatt av hva som fremmer arbeidsprestasjon og produktivitet. Derfor er motivasjon så viktig fordi den gir retning, energi, vilje og driver en handling. Kunnskap om motivasjon og hvordan man fremmer den er en interesse for arbeidslivet. Motivasjon utgjør forskjellen mellom det å gjøre minst mulig og det å gjøre mest mulig. Strategier og kunnskap



som individet tilegner seg gjennom indre motiverte arbeidsoppgaver blir bedre husket og blir lettere tilpasset og overført til nye situasjoner, enn strategier og kunnskap som er ervervet igjennom ytre motiverte oppgaver (Deci mfl, 1996). Mikrostudier er svært entydig i fordel av indre motivasjon som kilde til gode arbeidsprestasjoner, selv om det av og til hevdes at forskningsresultat omkring ulike belønningssystemer og motivasjon er motstridene (Kuvaas, 2008). På generelt basis så er indre motivasjon som kilde til gode prestasjoner mer effektivt enn ytre motivasjon for oppgaver eller jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet (Deci mfl, 1999). Ytre motivasjon ser derimot ut til å være godt egnet for relativ trivielle, enkle og standardiserte oppgaver eller jobber som i utgangspunktet ikke er indre motiverende, hvor det mest viktige er å få oppgaven løst eller jobben gjort med et tilfredsstillende resultat (Jenkins mfl, 1998 i Kuvaas, 2008).

Forskning har vist at indre motivasjon er mer engasjerende og knyttet til læring og prestasjoner (Vansteenkiste mfl, 2006). For å opprettholde motivasjon bør ledere ved en arbeidsplass undersøke hva den enkelte arbeidstaker opplever som indre motiverende, og gjøre rede for at jobben inneholder elementer som virker inn på den indre motivasjonen. Dette kan gjøres innenfor arbeidsplassens rammer så lenge det ikke er til bry for andre som jobber der. Det kan være at noen vil høre på musikk mens de jobber, eller at noen vil jobbe mer i team. For hver handling vi gjør, kan et individ være høy på både indre og ytre motivasjon, lav på begge eller medium på begge, eller variere på de to målene på ulike måter (Hetland og Hetland, 2009).

Johnmarshall Reeve (2005) hevder at det er mer naturlig å tenke på indre og ytre motivasjon som to separate størrelser, hver med variasjon fra høy til lav. Disse avhenger også av kontekst og tid. Dette betyr at de kjennetegner mennesker på et gitt tidspunkt i forhold til en bestemt handling. Et eksempel på dette kan være at en som jobber i et firma og som liker å jobbe med mennesker kan oppleve stor arbeidsglede ved å snakke med arbeidstakere og lederne, men kan finne at regnskap ikke er like motiverende. Videre hevder Reeve (2005) at handlinger som kan hjelpe den indre motivasjonen er å spille på utfordringer, nysgjerrighet, kontrollopplevelse og fantasi. Utfordringer øker vår nysgjerrighet til å forstå og gjøre nye oppgaver og gjør at vi vil nå ett høyere mål. Ved å vekke nysgjerrigheten gjennom noe overraskende, vil en motiveres til å fylle inn kunnskap som mangler. Å gi en følelse av kontroll over utfallet av læring er viktig for å støtte den indre motivasjonen. Lek, fantasi og kreativitet vil gi større rom for individet og øke læringsutbyttet. Indre motivasjon er tendensen til å oppsøke nye situasjoner og utfordringer, til å utvide og utfordre seg selv, til og utforske

og til å lære. Det kan være vanskelig å beholde indre motivasjon, det trengs støttende rammer for å holde den der (Reeve, 2005).

#### **4.1.4 Belønningssystemer i organisasjoner**

Tanken bak finansiell belønning er at den skal øke prestasjon igjennom økt indre motivasjon og innsats. Forsterkningsteorien predikerer at å knytte penger til prestasjon vil forsterke prestasjonen (Komaki mfl, 1996). Dette er noe Geir Kaufmann er uenig i og kaller prestasjonslønn en gift for kreativiteten. Han mener at man må finne alternative måter for å belønne arbeidstakeren. Han mener at kreative arbeidstakere motiveres av andre faktorer enn penger (i Larsen, 2005).

Hovedårsaken til at prestasjonsbasert belønning er et lite effektivt tiltak for å øke prestasjoner i arbeidslivet er at det virker på arbeidstakernes ytre motivasjon. Når det gjelder indre motivasjon viser en statistisk oversiktsanalyse av 128 eksperiment studier at ytre belønning i form av materielle goder har en tendens til å redusere belønningsmottakerens indre motivasjon for oppgaver som i utgangspunktet er indre motiverende. Videre så viser studien at verbal ytre belønning (for eksempel ros) øker den indre motivasjonen, og at materielle goder som kommer overraskende eller som ikke er forbundet til atferden, reduserer ikke indre motivasjon (Deci mfl, 1999).

Men på en annen side, å gi bonusordninger til de som presterer godt gjør det mulig å luke ut og forhindre “gratispassasjerer” (Kuvaas, 2006b). Det faktum at grunnlønnen ikke trenger å bli opptjent på nytt og er mye mindre avhengig av nylig prestasjon (ens egen og andres) indikerer at organisasjonen tar en risiko med å betale for mye. Dette signaliserer at arbeidstakere som mottar høye nivåer av grunnlønn, har tillit for å fortsette å prestere godt uten å bli ytre regulert eller kontrollert av korttidsprestasjonsbetingelser, som kan styrke deres persepsjon av autonomi og selvregulering (Gagné og Deci, 2005). Fordi grunnlønn i en større grad enn variabel lønn kan sende en beskjed til arbeidstakerne som påvirker deres oppfattede kompetanse og autonomi, bør nivået av grunnlønn være nært knyttet til indre motivasjon, enn nivået av variabel lønn. Empirisk støtte av denne påstanden er delvis støttet av Igalens og Roussel (1999) fant et positivt forhold mellom grunnlønn og arbeidsmotivasjon blant franske fagfolk, men ingen forhold mellom variabel lønn og motivasjon. Ganesan og Weitz (1996)

fant et positivt forhold mellom indre motivasjon og affektiv forpliktelse, dette tyder på at noen av fordelene assosiert med utfordrende og interessante jobber tilskrives organisasjonen. Videre, forskning har vist at belønning må oppfattes som rettferdig for og ikke ha negative effekter (Adams, 1963). Dette antyder at incentivprogrammer må bli designet til å være rettferdig og til å anerkjenne effektivprestasjon uten å ta inn kontrollerende elementer som konkurranse blant de ansatte og press om å møte tall. Belønningene må bli administrert av autonomistøttende ledere (Gagné og Deci, 2005).

Bård Kuvaas (2008b) hevder at de som gjør en god jobb liker å få betalt ettersom, men god betaling er ikke dermed årsaken til at disse arbeidstakerne gjør en ekstra god jobb. Dette kan man blant annet se innenfor idretten, det er vanskelig å argumentere for at de har blitt så gode på grunn av at de mottar lønn og andre goder. Prestasjonslønn virker bare på enkle rutinepregede og i utgangspunktet lite motiverende oppgaver som kan reduseres til ett eller noen få resultater som er enkle å måle. Dette kan være blant annet jordbærplukkere, selgere og eiendomsmevlere (Kuvaas, 2008b). I slike yrker kan bonuser være et godt tiltak på for å få de ansatte til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort.

Prestasjonsbaserte finansielle incentiver kan derfor ha en direkte effekt på arbeidstakernes innsats, men ikke på deres kunnskaper, ferdigheter og evner. Hvis arbeidstakernes innsats var for lav ville prestasjonslønn kunne virke. Men hvis innsatsen i utgangspunktet var høy, og manglende effektivitet skyldes manglende kunnskaper, ferdigheter eller evner, vil et bonussystem kunne oppleves som ekstra demotiverende. Da vil arbeidstakeren oppleve lav grad av mestring (Kuvaas, 2008b). Belønning vil få arbeidstakeren til å utføre oppgave på en rask måte, men arbeideren gjør ikke mer enn nødvendig for å få utbetalingen. Prestasjonslønn vil da bidra til å redusere kvalitet, innovasjon og nyskaping. Bård Kuvaas sier at det er viktig å betale sine arbeidstakere en god lønn som oppfattes som rettferdig og konkurransedyktig. Og man bør gjøre alt man kan for å få medarbeiderne til å glemme økonomiske incentiver som drivkraft for å gjøre en god jobb (Kuvaas, 2008b). Hvis en arbeidstaker får en høyere fastlønn enn sine kolleger, føler han at hans innsats er relativt sett mer verdsatt og er mer vesentlig for organisasjonen. Organisasjonen sender samtidig ut et klart budskap til arbeidstakeren om at den har tillit til hva han er verdt også i fremtiden. Fastlønn gir autonomi og indre motivasjon, som øker arbeidsprestasjonene, fastlønn blir et symbol på hva og hvem man er for organisasjonen i fortid, nåtid og fremtid. En bonus vil bare handle om hva du nylig har gjort (Kuvaas, 2006b).

#### 4.1.5 Tiltak for å motivere og øke prestasjon i organisasjoner

Som nevnt i begynnelsen av oppgaven så har Sirota med kollegaer (2006) undersøkt arbeidsplasser og funnet ut at majoriteten av arbeidstakere er entusiastiske når de begynner i en ny jobb. Men i 85 % av selskapene så går arbeidstakernes moral ned etter de første 6 månedene. Forfatterne hevder at mesteparten av skylden for dette ligger på ledelsen. For å opprettholde entusiasmen arbeidstakere bringer med seg til en ny jobb, må ledelsen forstå tre viktige mål som majoriteten av arbeidstakere synes er viktig. Da er det viktig at ledelse tilfredsstiller disse målene:

**Egenkapital:** Å bli respektert og bli behandlet rettfærdig på områder som, lønn, goder, og jobb sikkerhet.

**Oppnåelse:** Å være stolt av ens jobb, prestasjon og arbeidstakere

**Fellesskap:** Å ha et godt og produktivt forhold med andre ansatte

For å beholde og opprettholde entusiastiske arbeidstakere så må ledelsen møte alle tre målene. Et mål kan ikke erstatte et annet. Det mest viktige er å gi ansatte en følelse av trygghet, der de ikke føler at jobben er i fare hvis de presterer dårlig en dag.

#### Hvordan oppnår man prestasjon i en organisasjon?

**1. Utgi en inspirerende mening:** en kritisk betingelse for ansattes entusiasme er en inspirerende organisasjonsmening. En mening for å komme på jobb, som er viktigere enn penger. Alle ledere bør sende ut en sterk mening for sine ansatte og kommunisere viktigheten med deres jobber.

**2. Gi anerkjennelse:** ledere bør anerkjenne alle ansattes bidrag både store og små. Å få anerkjennelse for en prestasjon er en av det mest fundamentale menneskelige behovet. Å anerkjenne prestasjon forsterker atferden og sikrer at det vil bli flere av den. Bare en klapp på skulderen kan være nok til at arbeidstakeren føler seg anerkjent.

**3. Å være en hjelper for dine ansatte:** å ha en kommanderende og kontrollerende lederstil er en sikker vei til demotivasjon. Man bør i stedet ha en hjelpende stil, det er ledelsens jobb å legge til rette for at arbeidstakerne skal gjøre sin jobb. Organisasjonen bør legge til rette for spesielle behov arbeidstakerne må muligens ha, hvis ledere viser at de gjør noe med de behovene er det måte å bygge tillitt.

**4. Trene ansatte for å bli bedre:** Hvis en ansatts samlede prestasjon er tilfredsstillende, så bør den ansatte få beskjed om dette. Det er lettere for arbeidstakere å motta og godta tilbakemelding om forbedring hvis de vet at ledelsen generelt er fornøyd med det de gjør, og de vil hjelpe den ansatte for å bli enda bedre. Prestasjonstilbakemelding er ikke det samme som medarbeidersamtale. Gi tilbakemelding så fort det er mulig til den gjeldende prestasjonen. Gi også tilbakemelding når de har prestert dårlig. Man bør gi så spesifikke og uemosjonelle tilbakemeldinger som mulig, og de må være rettet mot de ansattes prestasjon ikke personlighet. Hvis det er et problem, hør på den ansattes mening om det. Deres opplevelse og observasjoner kan ofte være til hjelp på hvordan prestasjonsproblemer kan bli møtt og håndtert. Ledere må følge opp, forsterke og gi god tilbakemelding etter god prestasjon eller skifte kurs så fort som mulig. Lederen bør ikke gi tilbakemelding om noe han ikke vet noen ting om, han bør finne noen andre som kan om det og la han gjøre det.

**5. Fullstendig kommunikasjon:** arbeidstakeres frustrasjon ved mangel av tilstrekkelig kommunikasjon er en av de mest negative funnene som ble uttrykt i forfatterens spørreundersøkelse. Den største kommunikasjons feil er at lederne tar for gitt at en beskjed har blitt forstått. Når man følger opp finner man gjerne at beskjeden var uklar eller misforstått.

**6. Identifisere dårlig prestasjon:** identifiser og håndtere de 5 % av arbeidstakerne som ikke vil jobbe. Fleste personer vil jobbe og være stolt av det de gjør, men det er noen arbeidstakere som ikke vil jobbe de gjør alt for å unngå det. Disse personene er umotivert, og den eneste løsningen for disse er at de blir sagt opp. Det vil øke moral og prestasjon av de andre teamarbeiderne å se et hinder til deres prestasjon bli fjernet.

**7. Legg til rette for teamarbeid:** mye av arbeid i en organisasjon krever teaminnsatts for å bli gjort effektivt. De fleste arbeidstakere får høyere motivasjon ved å jobbe i team. Når det er mulig bør ledere organisere arbeidstakere til selvstyrte team, der teamene har autoriteten over saker som kvalitetskontroll, timeplan, og arbeidsmetoder. Slike team krever mindre ledelse og normalt resulterer det i lavere ledelseskostnader. Å lage team har like mye å gjøre med

fellesskap som det har å gjøre med kompetanse. Lederne må finne ut hvem som passer best i team, men det er også viktig å ha ansatte som har forskjellig kompetanse.

**8. Lytte og involvere:** ansatte er en viktig kilde for informasjon om hvordan å utføre en jobb og hvordan det kan gjøres bedre. Det er kanskje ikke noen bedre motivasjonstaktikk som er mer mektig enn å frigi kompetente arbeidstakere til å utføre jobben sin som de føler er den beste måten å utføre den på (Sirota mfl, 2006).

## **4.2 Selvbestemmelsesteorien i organisasjoner**

De tre grunnleggende psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet blir sett på som grunnleggende for, trivsel, helse og jobbengasjement. Det er mer og mer forskning som ser på hvordan disse behovene kan dekkes på arbeidsplassen. Vi tilbringer en stor del av tiden vår på jobben, derfor blir arbeidsplassen en svært viktig arena med tanke på å ivareta de grunnleggende behovene. Ved en arbeidsplass vil ledere, kollegaer og samarbeidspartnere ha en stor innvirkning for hvordan vi trives og utfolder oss ved arbeidsplassen. Relasjoner til andre mennesker og faktorer som organisering av arbeidsoppgaver og jobbmengde er avgjørende for hvordan jobben påvirker oss. Arbeidsplassen er et sted man kan få en følelse av fellesskap, mestring, følelsen av å bestemme over og utrette noe i ens egen hverdag. Men på en annen side så kan arbeidsplassen utgjøre en trussel hvis de grunnleggende behovene ikke ivaretas (Hetland og Hetland, 2011). Hetland, Sandal og Johnsen (2008) trekker frem at ledelsen har en betydning og er en svært viktig faktor på arbeidsplassen, den har en unik mulighet til å påvirke arbeidstakeres arbeidsforhold og motivasjon. Leder og arbeidstaker-relasjonen er en særegen relasjon som er ofte en stor betydning for arbeidstakeren (Hetland, mfl, 2008).

### **4.2.1 Autonomistøttet ledelse og arbeidsprestasjon**

Autonomistøtte kan oppnås ved: 1) forklare hvorfor en oppgave må gjennomføres, 2) å tilby en viss valgfrihet om hvordan oppgaven skal utrettes 3) å erkjenne følelser om oppgaven.

Autonomi er støttet når oppgaven virker viktig, når følelser for oppgaven er erkjent og et valg i hvordan å utføre oppgaven er gitt (Gagné mfl, 2000). Forskning i organisatoriske settinger har vist at autonomistøttet ledelse relaterer seg til økt tillitt i organisasjonene, tilfredshet, engasjement og redusert stress (Deci mfl, 1989).

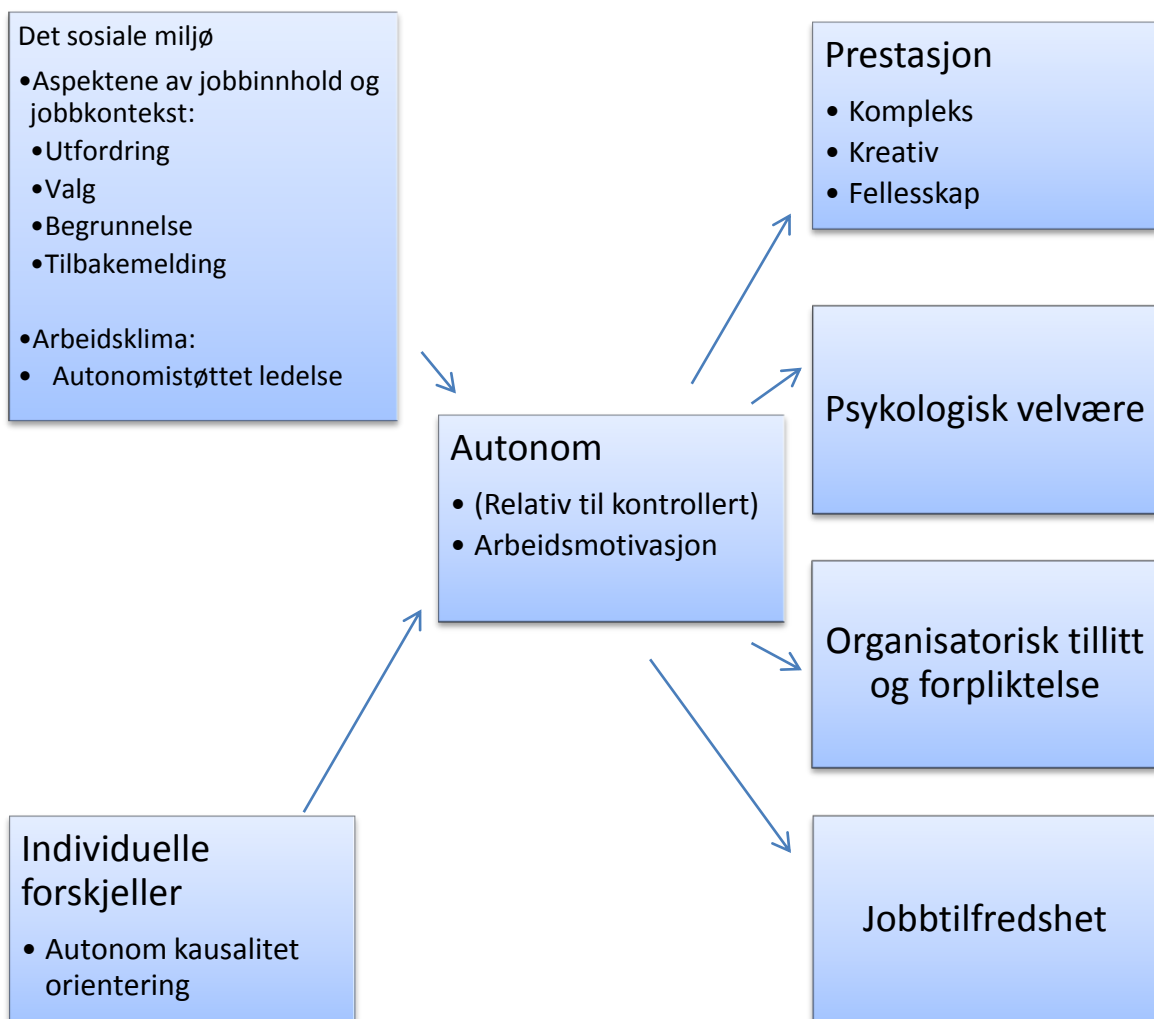
Forskning utført av Bård Kuvaas har funnet både en direkte og en indirekte sammenheng mellom arbeidsprestasjoner og jobbautonomi og arbeidsprestasjoner og samhandling, mens autonomistøttende ledelse ikke har noen direkte sammenheng med arbeidsprestasjoner. Kuvaas mener at dette kan tolkes at jobbautonomi og samhandling har en direkte effekt på arbeidsprestasjoner og en effekt via indre motivasjon. Autonomistøttet ledelse har derimot ingen direkte effekt på arbeidsprestasjon, men er likevel viktig for arbeidsprestasjoner gjennom en indirekte effekt via indre motivasjon. Jobbautonomi og behov for autonomi er sterke indikatorer for arbeidsprestasjon og organisatorisk støtte er viktig for en affektiv organisasjonsforpliktelse (Kuvaas, 2008).

Deci mfl (1989) fant ut at hvis ledelsen har autonomistøtte, en ledelse som anerkjenner sine arbeidstakeres perspektiv, kommer med relevant informasjon på en ikke kontrollerende måte, byr på valg og oppmuntrende selvinsiterende igangsetting mer enn å presse de til å gjøre ting på en spesiell måte, ble assosiert med at arbeidstakerne var mer fornøyd med deres jobb, hadde mer tillit til ledelsen, og viste mer positiv jobbrelaterte holdninger. Når en jobb involverer bare kjedelige oppgaver, ser det ut som at det er ingen prestasjonsfordeler i autonom motivasjon. Men likevel i slike situasjoner vil autonom motivasjon bli assosiert med bedre jobbtildfredshet og bedre velvære. På generelt basis viser det seg at autonom motivasjon er å foretrekke i organisasjoner, fordi til og med i en kjedelig jobb er det en fordel med autonom motivasjon for arbeidstakernes velvære, og ved at det er mer tilfredshet i jobben er mer sannsynlig til å gi bedre fremmøte (Breugh, 1985).

Forskning har antydnet at forholdet mellom typer av motivasjon og effektiv prestasjon krever å differensiere prestasjonsutfall i forhold til om oppgaven er relativ enkel, eller er mer vanskelig, involverer mer fleksibilitet og kreativitet (McGraw, 1978).

Laboratorieeksperimenter og feltstudier i flere domener har vist at autonom motivasjon er forbundet med mer prestasjon på relativt komplekse oppgaver, mens det er enten ingen forskjell eller en kortsiktig fordel for kontrollert motivasjon når dagligdagse oppgaver er involvert (McGraw mfl, 1979). Forskning av Koestner og Losier (2002) fant at indre motivasjon ga bedre prestasjon på oppgaver, mens autonom ytre motivasjon ga bedre

prestasjon på oppgaver som ikke i seg selv er interessant, men er viktig og krever disiplin eller besluttsomhet. Studiene tyder på at autonom motivasjon som består av en blanding av indre motivasjon og internalisert ytre motivasjon er overlegen i situasjoner som inkluderer både komplekse oppgaver som er interessant og mindre komplekse oppgaver som krever disiplin. Når en jobb involverer bare dagligdagse oppgaver, ser det ut til at det er ingen prestasjonsfordel til autonom motivasjon.



Figur 4. (Gagné mfl, 2005:347, figur 2). Denne modellen viser miljøfaktorer (jobbinnhold, jobbkontekst, og arbeidsklima) og individuelle forskjeller (kausalitetsorientering) som forløper av autonom motivasjon, samt arbeidsutfall assosiert med autonom motivasjon.



Når mennesker er autonomt motivert på jobben har de en tendens til å oppleve jobben som interessant, har en mening, personlig viktig, selvinitierende, og støttet av signifikante andre. Når mennesker presterer effektivt på jobben, opplever de tilfredsstillelse av de grunnleggende psykologiske behovene og har en positiv holdning til deres jobb (Gagné mfl, 1997; Gagné mfl, 2005). Gagné og Deci (2005) hevder at arbeidstakere som har høy indre motivasjon er mer involvert i jobben og har mer måloppnåelse enn de som er mindre indre motivert. Disse observasjonene viser at indre motiverte arbeidstakere responderte mer aktivt og positivt til oppfattet jobbautonomi. Et stort nummer av roller og ansvar kan bli godt mottatt av arbeidstakere med mye indre motivasjon som ser mer mening i deres arbeid og er mer selvdreven og autonome, og derfor fører dette til økning i arbeidsinnsatsen (Dysvik mfl, 2011). Arbeidstakere som har høy indre motivasjon er mer utholdende og mer interessert i deres arbeid, deres arbeidskvalitet bør øke til høyere nivå. Arbeidstakere med lavt nivå av indre motivasjon vil ikke ha drivet og engasjementet til å arbeide mer uavhengig fordi de mangler formål og mening i jobben, de har mindre utholdenhet, og er mindre selvdreven. Derfor er oppfattet jobbautonomi mindre positivt relatert til arbeidsutførelse blant arbeidstakere med mindre grad av indre motivasjon. Dysvik mfl (2011) hevder at de som har mindre indre motivasjon trenger muligens mer støtte, struktur og assistanse og ytre regulering for å utføre sin jobb på best mulig måte.

Deci og Ryan (1985) har forsket på selvbestemmelsesteorien ved å se på arbeidsklimaet i en bedrift. Hvilken grad sjefene støtter arbeidstakernes selvbestemmelse, om de støtter deres valg og personlige initiativ. Forskning har vist at for å få selvbestemmelse er det tre generelle faktorer som må til. 1) autonomi (Deci, Nezlek & Sheinman, 1981); 2) ikke kontrollerende positiv tilbakemelding (Ryan, 1982) og 3) at man aksepterer andres perspektiv (Koestner mfl, 1984). Disse tre faktorene er veldig avgjørende for å frembringe selvbestemmelse. Når disse elementene er presentert i organisasjonene, har individene en tendens til å være mer selvbestemte.

Studier av forsknings og utviklingsavdelinger i flere bedrifter viser at autonomi er viktig for kreativ utfoldelse (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Det vil si at arbeidstakeren har stor frihet og selvstendighet til å arbeide på egne premisser med problemer, til å ta egne beslutninger og ha en stor grad av egenkontroll over arbeidssituasjonen. Det fører trolig til høy grad av indre motivasjon, som er gunstig for kreativ problemløsning. I organisasjoner kan det ofte være et problem at ledelsen ikke tørr og åpne for denne typen autonomi, fordi de frykter å miste

kontroll. Det er viktig for arbeidstakeren å ha følelsen av å mobilisere den indre motivasjonen for kreativ ideutfoldelse og produktivitet som han ønsker (Kaufmann, 2011).

### 4.3 Oppsummering

Vi har sett i oppgaven at det er viktig for en organisasjon at ansatte føler at de gjør noe meningsfullt, at de ikke kaster bort sin tid. Indre motivasjon øker med opplevelsen av mening, kunnskap og ansvar. Det som motiverer oss er muligheten for personlig utfordring, selvstendig arbeid, tenkning og mulighet for belønning dersom vi når målene vi har satt oss. I organisasjoner er man opptatt av arbeidsprestasjon og produktivitet. Motivasjon spiller inn i organisasjoner fordi den gir retning, energi, vilje og driver en handling. Motivasjon er forskjellen mellom det å gjøre minst mulig og det å gjøre mest mulig. Dette er viktig å se på motivasjon i organisasjoner for å fremme prestasjon. Når organisasjoner tilbyr organisatoriske belønninger i form av utviklingsmuligheter blir de ansatte motivert og vil igjen yte mer for organisasjonen. Ansatte som har høy indre motivasjon er mer involvert i jobben og har mer måloppnåelse enn de med mindre indre motivasjon. Ansvar kan bli godt mottatt av ansatte med høy indre motivasjon som ser relevansen i deres arbeid, og er mer selvdriven og autonome, og som resultat av dette presterer de bedre. Ansatte som er mer indre motivert er mer utholdende og mer interessert i deres arbeid. Arbeidstakere med lavt nivå av indre motivasjon vil ikke ha drivet og engasjementet til å arbeide mer uavhengig fordi de mangler formål og mening i jobben, de har mindre utholdenhet, og er mindre selvdriven. Derfor er oppfattet jobbautonomi mindre positivt relatert til arbeidsutførelse blant arbeidstakere med mindre grad av indre motivasjon. Derfor trenger de som har mindre indre motivasjon muligens mer støtte, struktur og assistanse. Vi har sett at selvbestemmelsesteorien gir individer frihet til å ta personlige valg som gjør mennesker mer fri, får mer selvbestemmelse, og mer interesse for oppgaver. Individer vil bruke mer tid på en oppgave, engasjerer seg mer i selvstartende atferd. Når man er selvbestemt tar man mer ansvar for å nå de målene man har satt seg. Jobbautonomi er mindre positivt relatert til arbeidsprestasjon blant arbeidstakere med lavere grad av indre motivasjon. Autonomi har en direkte effekt på arbeidsprestasjon. Autonomistøttet ledelse har derimot ingen direkte effekt på arbeidsprestasjon, men er likevel viktig for arbeidsprestasjoner gjennom en indirekte effekt via indre motivasjon. Dette skal jeg

også se nærmere på i metodedelen om høy indre motivasjon og autonomistøttet ledelse fører til høyere grad av arbeidsprestasjon.

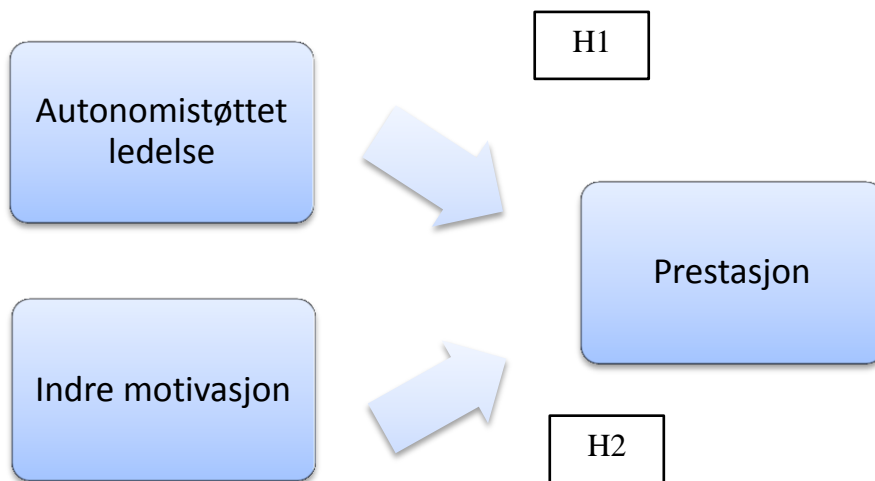
#### 4.4 Hypoteser

**Teoridelen har lagt grunnlaget for og munnet ut i disse hypotesene:**

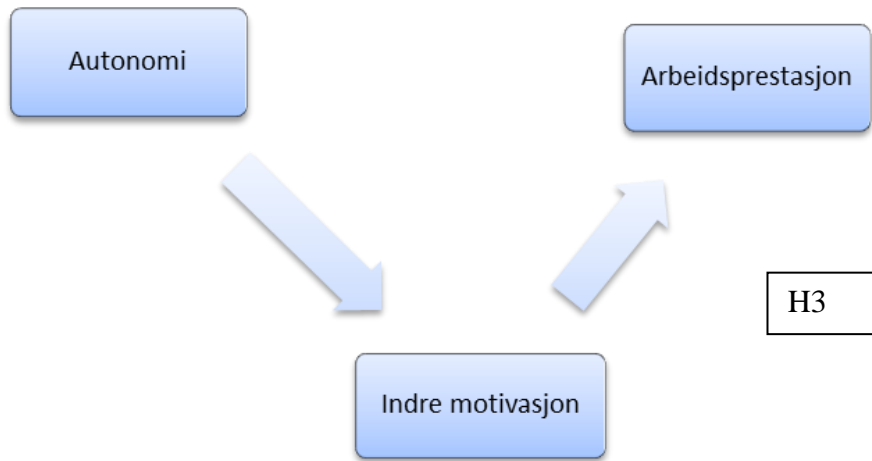
H1: Er det et direkte forhold mellom autonomistøttet ledelse og arbeidsprestasjon?

H2: Er det et direkte forhold mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjon?

H3: Modererer indre motivasjon forholdet mellom oppfattet jobbautonomi og arbeidsprestasjon?



*Figur 5: Direkte sammenheng mellom autonomistøttet ledelse og arbeidsprestasjon, og indre motivasjon og arbeidsprestasjon.*



*Figur 6: Modererer indre motivasjon sammenheng mellom autonomi og prestasjon?*

## 5 Metode

Metode brukes for å få svar på spørsmål som man stiller seg i oppgaven. Vilhelm Aubert (i Hellevik, 1997:14) hevder at metode er: « *En metode er en framgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder*».

### 5.1 Bakgrunn for valg av metode

I teoridelen har jeg sett på selvbestemmelsesteorien og indre motivasjon, hvordan det innvirker i organisasjoner og da spesielt lagt vekt på hvordan det påvirker arbeidsprestasjon. I metoddelen skal jeg fokusere på om autonomistøttet ledelse og indre motivasjon fører til økt arbeidsprestasjon. Jeg vil se om det er en direkte sammenheng mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjon, om det er et direkte forhold mellom autonomistøttet ledelse og arbeidsprestasjon, eller om det er slik at forholdet mellom autonomistøttet ledelse og arbeidsprestasjon blir mediert via indre motivasjon. Dette er noe som forskningen til Kuvaas (2008) antyder. Noe som jeg også kommer til å se nærmere på, er om indre motivasjon modererer (demper) forholdet mellom oppfattet jobbautonomi og arbeidsprestasjon. I Dysvik og Kuvaas (2011) artikkel viser de at prestasjoner avhenger både av autonomi og indre motivasjon. I min litteraturgjennomgang vil jeg se på flere studier med et stort utvalg for å se om det går an å si noe generelt om autonomistøttet ledelse har en direkte sammenheng med arbeidsprestasjon.

En kvantitativ forskningsmetode innebærer i forhold til kvalitativ forskningsmetode, større objektivitet og distanse mellom forsker og forskningspersoner. I en kvantitativ metode er det lettere å studere flere personer, og det bærer preg av mer struktur. I en kvalitativ metode blir det ofte brukt få forsøkspersoner (for eksempel case studier). Der bruker de ofte mer ustrukturerte metoder som intervju der spørsmålene ikke er laget på forhånd. Resultatene i en kvalitativ undersøkelse vil ofte være preget av subjektivitet og hermeneutisk tolkning (Kleven, 2002b). Alle artiklene jeg har valgt er kvantitative undersøkelser.

På bakgrunn av dette ser jeg på artiklene individuelt og ser om det går an å si noe generelt. Jeg lagde meg 3 hypoteser som jeg vil teste ut på de 5 ulike artiklene jeg bruker i oppgaven. For å se hvilket forhold det er mellom indre motivasjon, autonomistøttet ledelse og arbeidsprestasjon, og om indre motivasjon modererer forholdet mellom oppfattet jobbautonomi og arbeidsprestasjon har det vært viktig å analysere materialet grundig. For å analysere forskningsrapportene har det vært viktig med metode og statistikk forståelse.

Det har vært viktig å se på reliabilitet og validitet i undersøkelsene. Reliabilitet sier noe om hvor stabilt det vi måler er. Kommer vi fram til det samme resultatet mer en gang, eller var resultatet et engangstilfelle, og derfor ikke verdifullt hvis en prøver å si noe om mennesker generelt? (Langdridge, 2006). Utenfor forskningsmetodelitteraturen blir ordet «reliability» normalt oversatt til Norsk med pålitelighet. I forskningsmetodelitteraturen har den en mer avgrenset betydning. Reliabilitet er et uttrykk for i hvilken grad data er fri for tilfeldige målingsfeil. Reliabilitet er et spørsmål om hvor nøyaktig eller konsistent en test måler det den måler. Hvis målingene er konsistente, vil det samme individet få tilnærmet samme resultat ved flere målinger, hvis personen ikke har endret seg i mellomtiden (Kleven, 2002b).

Validitet sier noe om hvorvidt en test eller målemetode faktisk ønsker å måle. Reliabilitet og validitet er svært viktig når man samler inn data med spørreskjema (Langdridge, 2006). Begrepet validitet refererer til de vitenskapelige resultatenes gyldighet og kan knyttes til måleinstrumentets kvalitet (Kleven, 1995). Validiteten avhenger av hva som er målt, om det er de egenskapene problemstillingen gjelder. Validiteten sier noe om dataenes relevans for problemstillingen i undersøkelsen (Hellevik, 1997).

## **5.2 Forskningsdesign**

Forskningsdesign sier noe om hvordan et forskningsarbeid generelt er strukturert og konstruert. Hvordan vi vil utføre arbeidet vårt avhenger av hvilke spørsmål vi søker besvare (Langdridge, 2006). Begrepene i forskningsproblemet må operasjonaliseres slik at forskeren får operasjonelle variabler som måler de relevante begrepene mest mulig. Forskningsdesignet må velges slik at de relevante slutningene blir mest mulig valide (Lund, 2002a). Vi kan skille mellom 3 hovedgrupper av design. Ekte eksperimentelle design, kvasi-eksperimentelle design og ikke eksperimentelle design. Undersøkelsene jeg har sett på går under betegnelsen for

kvasi-eksperimentelt design, derfor vil fokuset ligge på det. Kvasi-eksperimentelle design inkluderer manipulerte variabler, men ikke tilfeldig individfordeling (randomisering). Kvasi-eksperimentelle design er i mellomposisjon når det gjelder validitet. Denne designtypen har til felles med ekte eksperimentelle design at den kausale faktor innebærer intervensjon og manipulering, derfor er det et eksperiment. Betegnelsen kvasi (uekte) kommer av at kontrollen av irrelevante faktorer generelt er dårligere ved kvasi-design enn ekte design (Lund, 2002b). Det er syv typer kvasi-design. Jeg kommer ikke til å gå inn på de syv forskjellige designene på grunn av oppgavens omfang.

Validitetssystemet til Cook og Campbell kan bli brukt for vurderingen av dette designet. I diskusjonsdelen kommer jeg til å se på om undersøkelsen er reliabel og valid ved bruk av Cook og Campbells validitetssystem, derfor er det nødvendig med en redegjørelse av hva systemet innebærer. Cook og Campbells validitetssystem (1979) er for kausale undersøkelser, der det er fire slutninger, statistisk, indre, begreps, og ytrevaliditet. For hver validitetstype er såkalte trusler som gjør det vanskelig å oppnå valide slutninger. Hvis en undersøkelse har god statistisk validitet kan man trekke en holdbar slutning om at sammenhengen mellom uavhengig og avhengig variabel eller tendensen er statistisk signifikant og rimelig sterk. Fokuset i undersøkelsen vil ligge på indre, ytre og begrepsvaliditet. Valg av forskningsdesign kan være viktig for alle de fire typene slutninger, men særlig for å oppnå god indre validitet (Lund, 2002a).

### **5.2.1 Indre validitet**

Indre validitet er om man kan trekke en holdbar slutning om at sammenhengen eller tendensen er kausal (Lund, 2002a). I undersøkelser finner man ofte korrelasjoner mellom de variablene man studerer. Men korrelasjon er ikke det samme som at det foreligger et årsaks-virkningsforhold mellom variablene. John Stuart Mill hevder at for å kunne si at det forelegger en årsakssammenheng mellom X og Y, må andre forklaringer av relasjonen mellom X og Y elimineres (Kleven, 2002b). For å oppnå best mulig isolasjon av variablene prøver man å kontrollere for konfunderende variabler. En konfunderende variabel vil si at en tredje variabel er med å påvirke resultatet (Langdridge, 2006). Et spørsmål en må stille seg er om «hvilke alternative forklaringer er mulige» (Kleven, 2002b).

### 5.2.2 Ytre validitet

Man har god ytre validitet dersom det kan generaliseres til og over relevante individer, tider og situasjoner (Lund, 2002a). Spørsmålet en må stille seg da er «*Hvilken kontekst er resultatene gyldige i?*» (Kleven, 2002c:159). Med andre ord, kan den konteksten man har forsket i generaliseres til andre personer og situasjoner og tider? (Kleven, 2002c). Cronbach (1975) hevder at man i utgangspunktet bør betrakte resultater som bundet til den kontekst hvor de er forekommet, for å så etterpå studere det samme fenomen i andre kontekster for å se om man finner samme resultat der (i Kleven, 2002c). Kleven hevder at spørsmålet om hvordan personer i undersøkelsen er valgt ut, er vel så viktig som å spørre om hvor mange personer deltok i undersøkelsen (Kleven, 2002c). Randomiserte utvalg blir sett på som den beste standarden for hvordan man foretar et utvalg. Ved randomiserte utvalg har hvilken som helst person i populasjonen en like stor sjanse for å bli valgt (Langdridge, 2006).

### 5.2.3 Begrepsvaliditet

Man har god begrepsvaliditet dersom uavhengig og avhengig variabel måler de relevante begreper i forskningsproblemet (Lund, 2002a). Truslene til begrepsvaliditet er tilfeldig målingsfeil og systematiske målingsfeil. Tilfeldige målingsfeil som oppstår tilfeldig, det er feil som man regner med at jevner seg ut i det lange løp. Når tilfeldig målingsfeil vurderes forskningens reliabilitet, som igjen påvirker forskningen begrepsvaliditet (Kleven, 2002a). Dette kan ha med hvilke dager eller tidspunkt disse målingene ble utført på.

Systematisk målefeil oppstår når en utenforliggende variabel har en systematisk effekt på en eller flere av betingelsene i eksperimentet. Det innebærer at den utenforliggende variabelen konsekvent påvirker forholdet mellom de uavhengige og avhengige variablene. Systematisk feil har alvorlige konsekvenser for hva vi kan si om resultatene, ettersom vi kanskje måler en effekt som egentlig ikke er der (Langdridge, 2006).



### 5.3 Inklusjons og eksklusjonskriterier

For å finne ut om indre motivasjon påvirker arbeidsprestasjon og om det er et direkte forhold mellom autonomistøttet ledelse og arbeidsprestasjon eller om indre motivasjon modererer forholdet mellom oppfatte jobbautonomi og arbeidsprestasjon foretok jeg et litteratursøk for å få relevante undersøkelser som svarer på mine hypoteser. Jeg valgte meg tre ord **intrinsic motivation**, **autonomy**, og **work performance** (oversatt i oppgaven som: indre motivasjon, autonomi og arbeidsprestasjon) som ble skrev inn i søkemotorene google scholar, scopus.com, eric.gov og isiknowledge.com. Jeg fikk opp en del resultater, derfor lagde jeg meg noen kriterier for å eliminere ut alle artiklene som ikke var relevant for hypotesene. Alle artiklene måtte være av relativt nyere art for å se på det som er gjeldene i dag (1 av de 5 artiklene fyller ikke dette kriteriet i og med at den er fra 1985). Artiklene måtte omhandle arbeidsplasser, derfor ble alle som hadde en skolekontekst eliminert. Jeg ville ha så forskjellig yrker som mulig, for å få en variasjon i utvalget. Målet var å ha med en norsk studie, fra norske arbeidsforhold. Dette var på grunn av at jeg ville ha både internasjonal og nasjonal forskning, slik at det er mulig å danne seg et inntrykk om autonomistøttende kontekster påvirker arbeidsprestasjon eller om at indre motivasjon er med i dette forholdet og om dette kan sies å gjelde også norske forhold. Jeg har også sjekket referanser og litteraturlister i artikler jeg har brukt for å se etter andre relevante studier for å belyse mine hypoteser.

### 5.4 Presentasjon av artiklene med et innblikk i grunnleggende statistikk

Jeg skal ta for meg hver enkelt artikkel separat for å få en oversikt hva som er gjort i undersøkelsen. Jeg begynner hver artikkel med å se på utvalget i undersøkelsen, hvilken måling som er foretatt og metoden de har brukt, samt andre opplysninger som er viktig for å få en helhet i undersøkelsen. Jeg kommer til å utelate opplysninger som ikke er relevant for mine hypoteser. På grunn av oppgavens omfang er begrensninger nødvendig. Alle de empiriske artiklene har foretatt en spørreundersøkelse. Forfatterne av enkelte studier har også i tillegg brukt en rapport fra ledere om hvordan de ansatte presterer. Dette er viktig å se på, fordi det kan være forskjell i hva den ansatte svarer at han presterer i forhold til det som er den faktiske rapporterte prestasjonen. Forfatterne av artiklene har ikke brukt samme metode,

derfor er det nødvendig med en gjennomgang av disse metodene som er brukt for å få en dypere forståelse.

Forskning styres av behovet for å finne og utgi signifikante resultater. Faren ved bare å bruke statistisk signifikans når en evaluerer resultater, er at signifikans ikke sier noe om signifikansen av resultatene, det vil si størrelsen eller viktigheten av effektene. Signifikans er viktig når en vil undersøke sammenhenger mellom variabler som ikke er tilfeldig. Men signifikante resultater bør suppleres med et mål for effektstørrelse (Langdridge, 2006). Derfor har det vært viktig å ta med mål på korrelasjon og andre effektstørrelser.

En variabel er fenomener som kan endre i verdi, med andre ord variabler er tingene som endrer seg slik at vi kan gjøre sammenligninger. Vi må skille mellom to typer variabler, uavhengig og avhengig variabler. Uavhengige variablene (UVene) er de som forskere manipulerer for å kunne måle effekt på de avhengige variablene (AVene). Uavhengige variabler er under vår kontroll, mens de avhengige ikke er det (AVene er dataene våre) (Langdridge, 2006).

Vanligvis ser vi etter en signifikans på 0,05 et signifikansnivå på 5 %, eller en signifikans på 0,01 et signifikansnivå på 1 %, noen ganger kalt «svært signifikant». Med et signifikansnivå på 5 % er ikke effekten på en avhengig variabel forårsaket av den uavhengige variabelen, men en tilfeldig feil 5 av 100 ganger (1 av 20). Sjansen for at effekten ble forårsaket av den uavhengige variabelen er derfor 19 av 20. med et signifikansnivå på 1 % er ikke effekten på den avhengige variabelen forårsaket av den uavhengige variabelen, men en tilfeldig feil på 1 av 100 ganger. Hvis vi får en sannsynlighetsverdi på mindre enn 0,05 (f.eks. 0,04), så er det en signifikant effekt mellom vår uavhengige variabel og den avhengige variabelen. Det er usannsynlig at effekten var forårsaket av tilfeldig feil, sannsynligheten for at effekten er forårsaket av tilfeldig feil er mindre enn 1 av 20 (Langdridge, 2006).

I undersøkelsene har de brukt tversnittundersøkelse. En tversnittundersøkelse studeres samme tema i flere grupper, for å få et bilde av hvordan denne ferdigheten utvikles over et lengere tidsspenn selv om undersøkelsen gjennomføres i løpet av et kort tidsrom. En alternativ måte er longitudinelle undersøkelser der forskeren utfører gjentatte observasjoner men forsøkspersonen studeres over en lengere periode (flere år).

<http://snl.no/tversnittunders%C3%B8kkelser> (19.04. 2012). Tversnittundersøkelser er ikke egnet for å teste årsakssammenhenger (Kuvaas, 2008).

Hvis en skal avdekke et kausalt forhold må en lage studier på en slik måte at en kan vise at UVen vår forårsaket endringen i AVen, heller enn at UVen bare opptrådte samtidig med endringen i AVen. For dette kreves en longitudinellstudie, slik at en kan spore endringer i AVen over tid. Det er bare mulig å avdekke et kausalforhold hvis vi vet at en UV kommer før en AV i tid, og at alle utenforliggende variabler har blitt utelukket. Hvis vi bare har en konsekvent sammenheng mellom to fenomener kan vi ikke vite om det ene forårsaket det andre, alt vi vet er at det er en korrelasjon mellom de to hendelsene (Langdridge, 2006).

De empiriske artiklene har alle brukt Pearson korrelasjon for å måle sammenheng. Pearson korrelasjon er et deskriptivt mål for hvordan to variabler er relatert til hverandre. Styrken til korrelasjonen måles på en skala fra -1 til +1, hvor -1 indikerer en perfekt negativ korrelasjon og +1 er en perfekt positiv korrelasjon. Verdien 0 er at det ikke er noen forhold mellom de to variablene. På et generelt grunnlag er det vanlig å si at korrelasjonskoeffisienter høyere enn 0,8 (positiv og negativ) representerer et sterkt forhold mellom variablene (Langdridge, 2006).

Noe annet som er viktig i korrelasjon er determinasjonskoeffisienten, eller delt varians. Noen av undersøkelsene har sett på  $r^2$ . Dette er et mål for hvor mye av variasjonen i en variabel som kan forklares med den andre variabelen. I studier hvor man ser på forhold mellom variabler avgjør man effektstørrelser ved å se på proporsjoner av varians som forklares av  $r^2$  verdien. Bestemmelseskoeffisienten er potens av Pearsons korrelasjonskoeffisient  $r$  ganget med 100, slik at en finner antallet prosent variasjon som forklares ( $r^2$ ) (Langdridge, 2006).

Tester man forskjeller er det mulig å beregne effektstørrelser for forskjeller mellom snitt (med uavhengige grupper). Dette målet for effektstørrelse kalles  $d$ . Choen (1988) angir at  $d \geq 0,2$  og  $d < 0,5$  indikerer liten effektstørrelse,  $d \geq 0,5$  og  $d < 0,8$  indikerer en minimum effektstørrelse, og  $d \geq 0,8$  indikerer en stor effektstørrelse. Det som måles er hvor mye overlapp det er mellom skårefordelingene i utvalgene våre. Jo høyere effektstørrelse, jo mindre overlapp mellom skårefordelingene (Langdridge, 2006).

Regresjon er enkelt sagt en utvidelse av korrelasjon, hvor en ikke bare beskriver forholdet mellom to variabler, men bruker denne beskrivelsen til å kunne predikere fremtidige hendelser eller videre utvikling. Skåreverdien kan brukes til en eller flere variabler til å predikere skåreverdien til en annen variabel. Enkel regresjon er når vi har en uavhengig og en avhengig variabel. Multippel regresjon er når vi har to eller flere uavhengige variabler og en avhengig variabel. Beta-verdien ( $\beta$ ) er et standardisert mål for styrken til et forhold mellom en spesifikk prediktor og kriterievariabel. Den er svært lik en korrelasjonskoeffisient. Siden

verdien er standardisert, vil beta-verdien ( $\beta$ ) være mellom -1,0 og +1,0, hvor høye verdier indikerer sterke forhold mellom variablene.

Chronbachs alfakoeffisient brukes for å beregne den interne reliabiliteten til skalerte spørsmål (sterkt uenig til sterkt enig). Man regner ut gjennomsnittet til alle mulige split-half korrelasjoner (denne metoden fordeles spørsmålene tilfeldig på to grupper, skårene for hver gruppe bør være tilnærmet like hvis skalaen skal være reliabel, likheten mellom skårer regnes ut ved hjelp av korrelasjon) for et sett med spørsmål. Skåren bør ligge over 0,7 for reliable tester. Chronbachs alfakoeffisient er noe de har brukt i undersøkelsene for å beregne den indre reliabiliteten (Langdridge, 2006).

## **5.5 Brown mfl - Empirisk studie 1996**

Denne undersøkelsen ser på prosessen der ansattes oppfatninger av det organisatoriske miljøet er relatert til jobb engasjement, innsatts og prestasjon.

Utvalg:

Dataene ble samlet inn fra to uavhengige prøver av selgere. Prøve 1 ble inkluderte salgsrepresentanter fra tre ulike selskaper, en papirvare produsent (N=77) og to kontorrekvisita industribedrifter (N=85 og N= 16). Representantene for papirvareprodusenten fokuserte mest på detaljhandel kontorer som for eksempel supermarkeder og var opptatt av å arrangere kampanjer og administrerende relasjoner med forhandlerne. Representantene for kontorproduktene fokuserte på et bredt spekter av forretninger og frivillighetsorganisasjoner, og deres hovedfokus var ny næringsutvikling. Selskapene ble samlet inn i en enkelt prøve med et samlet utvalg på 178. På grunn av at det var et lite antall respondenter fra et av kontor rekvisita selskapene, ble de to selskapene fra industrien kombinert og sammenlignet med papirvare selskapet. Lederes rangering av prestasjon ble mottatt av 121 av selgerne. Menn utgjorde 76 prosent av prøve 1. Den gjennomsnittlige alderen var 31, gjennomsnittlig ansiennitet i selskapet var 6 år. Svarprosenten var på 63 prosent. Gjennomsnittlig antall selgere som rapporterte til samme leder var 7, 56. Analysene ble gjennomført på 121 observasjoner, hvor opplysningene var fullstendig. Prøve 2 bestod av selgere av et stort

medisinskproduktselskap (N=161). Ledere rangerte på prestasjon ble mottatt av 112 av disse selgerne. Disse selgerne solgte et mangfoldig utvalg av medisinske produkter til sykehus, leger, kontorer, klinikker og distributører. Menn utgjorde 65 prosent. Gjennomsnittlig alder var 35 år og ansienniteten i selskapet var 6 år. Svarprosenten var på 85 prosent. Gjennomsnittlig antall selgere som rapporterte til samme leder var i prøve 2 7, 47. Analysene ble gjennomført på 112 observasjoner hvor opplysningene var komplett.

#### Måling:

Det er tre dimensjoner av prestasjon: oppnådd salgsmål, omfang av teknisk kunnskap og administrativ prestasjon ble målt av ledere som rangerte selgerne med et instrument laget av Behrman og Perreault (1982). Alfakoeffisienten for de tre dimensjonene var 0,88 på begge prøvene. Denne studien undersøkte prosessene hvor arbeidstakeres oppfatninger av det organisatoriske miljøet er relatert til jobb engasjement, innsats og prestasjon. Forskerne utviklet en operasjonell definisjon av psykologisk klima som var basert på hvordan de ansatte oppfattet aspektene av det organisatoriske miljøet og tolker dem i forhold til sitt eget velvære. Psykologisk klima refererer til hvordan organisatoriske miljøer blir oppfattet og tolket av arbeidstakere (L.R. James, Hater, Gent, & Bruni, 1978; L.A. James & L.R. James, 1989; L.R. James, L.A. James, & Ashe, 1990 omtalt i Brown mfl, 1996). L. R og hans kollegaer (1978) foreslo at oppfatninger av det organisatoriske miljøet tar på seg en personlig mening og motiverende eller emosjonell betydning for de ansatte gjennom prosessen av verdivurdering der en kognitivrepresentasjon av funksjonene i miljøet blir tolket i lyset av individets verdier og i form dens betydning for individets trivsel. Et miljø som er oppfattet av arbeidstakerne som psykologisk trygt og meningsfullt er relatert til større jobbengasjement og engasjement av tid og energi til arbeidet i organisasjonen. Større engasjement og innsats er positivt relatert til overlegen prestasjon. Cronbachs alfa for støttende ledelse var på prøve 1 og 2 0,83 og 0,85. Alfakoeffisient for rolleklarhet for prøve 1 og 2 0,78 og 0,76. alfakoeffisient for deltakelse for prøve 1 og 2 0,78 og 0,71. Alfakoeffisient for arbeidsintensitet 0,82 og 0,83.

#### Metode:

Metoden de har brukt i denne undersøkelsen var en tversnittundersøkelse. Den statistiske metoden er Pearson korrelasjon samt sti-analyse.

Begrensninger ved undersøkelsen:

Selv om resultatene var stabile over de to uavhengige prøvene bestod begge prøvene av selgere, og derfor kan det ikke generaliseres utover det yrket. Denne studien fokuserte på psykologisk klima og jobb involvering som influerer individers tendenser til å jobbe hard og smart. Men det er mulig at det er andre mekanismer som ikke er inkludert i denne studien som gjør at man arbeider hardere og smartere.

## **5.6 Oldham mfl- Empirisk studie 1996**

Denne studien undersøker det enkelte og felles bidraget av ansattes kreativitet-relevant personlighets kjennetegn og tre kjennetegn av organisatorisk kontekst, jobbkompleksitet, autonomistøttende ledelse og kontrollerende ledelse til tre indikatorer av arbeidstakeres kreativ prestasjon.

Utvalg:

Undersøkelsen ble foretatt i to produksjonsanlegg der de produserte enkeltdeler for tekniskutstyr. Hver ansatt i de to anleggene hadde 1 av 18 forskjellige jobber (for eksempel, designingeniør, produksjonsingeniør, verktøymaker). 171 arbeidstakere (118 fra anlegg A, 53 fra anlegg B) deltok i studien. Dette er en responsrate på 87 prosent av de som ble kontaktet i anlegg A og 75 prosent i anlegg B som er en overordnet deltagelsesrate på 83 prosent. 37 prosent av deltagerne var kvinner. Gjennomsnittlig alder var 41 år, og gjennomsnittlig ansiennitet var 12, 8 år. De fleste hadde utdanningsnivå som var handelshøyskole eller en tekniskgrad (technical school degree). Intervjuer med HRM indikerte at demografisk (demografi: beskrivelsen av befolkningsutbredelse, befolkningsproblematikk) (Raaheim mfl, 2002:60) og jobbprofiler av respondentene var typisk i den generelle populasjonen i de deltagende arbeidsenhetene.

Måling:

Prestasjon ble målt med arbeidsinnsats, arbeidskvalitet og arbeidskvantitet. Human Resources managers fra de forskjellige anleggene ble kontaktet av forskerne og ble spurt om å identifisere de forskjellige arbeidsenhetene innen anleggene for mulig deltagelse i forskningen. HRM ble fortalt at forskningen involverte den mulige effekten av individer og kontekstuelle forhold på arbeidstakeres arbeidsrelaterte responser, og ble spurt om å identifisere avdelinger som var representative for organisasjonen som en helhet. Forskerne ga aldri uttrykk for at de var interessert i arbeidsenheter der høy prestasjon var tilstedte eller forventet. Alle arbeidstakerne i den identifiserte enheten ble dermed kontaktet og ble spurt om å delta i undersøkelsen. De ble fortalt av forskerne at de var med i en undersøkelse hvor de skulle måle respons på deres arbeidsmiljø. Forskerne indikerte ikke at kreativprestasjon var fokuset i undersøkelsen.

Tre typer av data ble samlet inn på stedet. Først fikk arbeidstakerne et spørreskjema. Dette skjemaet inkluderte elementer som målt personligkarakteristikker, jobbkompleksitet, tilsynsstil, og turnoverintensjonen (intensjoner om å slutte). Lederne til de ansatte utførte et spørreskjema som inkluderte elementer som målte arbeidstakernes kreativitet og helhetlig prestasjon. Det siste som ble gjort var at HRM ga data på to tilleggs mål av kreativprestasjon. 30-element kreativ personlighetsskala (CPS; Gough, 1979) av ACL (Gough og Heilbrun, 1965) ble brukt for å måle de ansattes kreativ-relevant personlighets karakteristikk (creativity-relevant personal characteristics). De skulle krysse av på hvilke adjektiver som beskrev de, adjektivene var blant annet: smart, selvsikker, humoristisk, individualistisk, kapabel og intelligent. 15 item fra job diagnostic survey (Hackman og Oldham, 1980) ble brukt for å måle utfordringer og kompleksitet i arbeidstakernes jobb. 3item for hver av de 5 jobb kjennetegnene (autonomi, ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet, oppgavetilbakemelding, oppgavesignifikans) ble fordelt for å lage en sammendragsindeks for kjennetegnene. For å måle autonomistøttet ledelse og kontrollerendeledelse ble det brukt 12 item, noen av itemene ble overført fra michigan organizational assesment package (1975) og noen ble skreddersydd bare for denne undersøkelsen. De brukte 3 item foreslått av Hackman og Oldham (1976), ledere for hver ansatt rangerte den ansattes prestasjon på tre dimensjoner av arbeid, arbeidskvalitet, arbeidskvantitet og innsattsmengde. Cronbachs alfa ble kalkulert for hver av subskalaene (alfa + og alfa) deretter kalkulerte de relabiliteten av total CPS indeks ved bruk av lineær kombinasjon vektet for nummer av item på hver subskala og korrelasjonen mellom subskalaene. Relabiliteten av CPS indeks var 0,70, median alfa av jobb karakteristika målene var 0,68. Denne studien gransket selvstendighet og felles deltagelse av mål av kreativ relevant

personlighets karakteristikk (creativity-relevant personal characteristics) (CPS) og tre mål av organisasjonskonteksten, jobbkompleksitet, støttendetilsyn, og ikke kontrollerendetilsyn, til forklaringen av tre indikatorer av arbeidstakerkreativitet, patenter, bidrag til et forslagsprogram, og vurdert kreativitet. I tillegg så de på bidraget av personlig og kontekstmål av de to tradisjonelle utfallene, helhetlig arbeidsprestasjon, og turnover (intensjoner om å slutte).

Metode:

I denne undersøkelsen har de foretatt en tversnittundersøkelse. De statistiske metodene de brukte var Pearson korrelasjon og  $r^2$ .

Begrensninger ved undersøkelsen:

En begrensning ved undersøkelsen er lav indre konsistensrelabilitet for noen av målene som er inkludert i forskningen. Lav relabilitet for jobb kompleksitet og ikke kontrollerende ledelse (0,68 og 0,67) kan ha redusert effektiviteten av disse målene i å forklare kreative utfall.

## **5.7 Baard mfl- Empirisk studie 2004**

Denne undersøkelsen testet en selvbestemmelsesteorimodell der ansattes autonomikausalitetsorientering (ACO) og deres oppfatning av deres ledes autonomistøtte individuelt predikerte tilfredstillelse av indre behov for kompetanse, autonomi og tilhørighet, som igjen predikerte deres prestasjonsevaluering og psykologiske tilpasning.

Forfatterne av undersøkelsen har utført en pilot undersøkelse før hovedstudien, men jeg kommer bare til å rapportere funn fra hovedstudien.

Hovedstudien:

Utvalg:



Forskerne spurte 698 arbeidstakere fra et stort bankinvesteringsselskap om å delta i studien. Arbeidstakerne ble spurt om å svare på en spørreundersøkelse og ble bedt om å svare når deres siste prestasjonsrangering de hadde mottatt. Av de 698 arbeidstakerne, så hadde 71 av dem ikke jobbet der lenge nok til å få en prestasjonsevaluering. De fikk data fra 528 av de 627 relevante arbeidstakere, som er en svarprosent på 84 %. Av de som svarte, 38 % var kvinner, som ganske nøyaktig reflekterte den overordnede prosenten av kvinner som var ansatt i selskapet.

### Måling:

Prestasjon ble målt med arbeidsvolum, arbeidseffektivitet og arbeidskvalitet. Studien ble gjennomført i to organisasjoner. Der testet forfatterne en modell av selvbestemmelsesteorien hvor arbeidstakers autonomikausalitetsorientering (forkortet med ACO) (de som har høy ACO er forventet å være mer selvinitierende, mer sannsynlig til å se på autoriteter som støttende, vil oppleve større indre behovstilfredstillelse på jobben) og deres oppfattelse av deres ledes autonomistøtte uavhengig forventet tilfredstillelse av arbeidstakers indre behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet, som igjen forutsa deres prestasjonsevaluering og psykologiske tilpasning. Autonomiorientering er målt på den generelle kausalitetsorienteringsskalaen (GCOS) 36-item spørreskjema (Deci og Ryan, 1985a) som presenterer 12 forskjellige vignetter (manipulering av en situasjon) som viser til problemer eller situasjoner som hender i livet (f. eks mulighet til å begynne i en ny jobb, gjør det dårlig på en eksamen). Oppfattet autonomistøttet ledelse og problemer på jobben ble målt skalaen «problems at work» (PAW; Deci mfl, 1989) spørreskjema som bruker også vignett format. 8 problemsituasjoner som er typisk for ledere er beskrevet, som vanskelig med å motivere arbeidstaker. Hver vignett er fulgt opp av 4 responser som beskriver forskjellige måter ledere kan håndtere et problem. Disse responsene legger seg rundt en linje som rangerer fra høy autonomistøtte til høyt kontrollerende. Indre behovstilfredstillelse (INS skala) 23 item spørreskjema blir brukt til å måle graden av arbeidstakers opplevelse av tilfredstillelse av deres tre indre behov (autonomi, kompetanse og tilhørighet) på jobben. Arbeidsklima spørreundersøkelse (WCQ, work climate questionnaire) 15 item skala måler deltageres persepsjon av graden av autonomi støtte av deres ledere. Det inkluderer item som «min leder gir meg mulighet til valg og alternativer i min jobb». Organisasjonen måler prestasjon på en tre nivåskala fra 1 veldig dårlig prestasjon til 3 veldig bra prestasjon. Deltagerne ble bedt om å

rapportere deres mest nylige prestasjonsevaluering. De faktiske prestasjonene og det de rangerte selv var nesten identiske. Alfakoeffisient til WCQ (ment til å se på pasienters oppfattelse av autonomistøtte) var 0,92 og alfakoeffisienten for studenters oppfattelse av grad av autonomistøtte var 0,96. Alfakoeffisient til vitalitet var 0,84.

Metode:

Denne undersøkelsen har brukt en tversnittundersøkelse. De statistiske metodene de har brukt er Pearson korrelasjon og regresjonsanalyse ( $\beta$ ).

Begrensninger ved undersøkelsen:

Deltakerne av denne undersøkelsen rapporterte og rangerte deres egen prestasjon.

## **5.8 Tyagi- Empirisk studie 1985**

Denne undersøkelsen ser på betydningen av ledelsesegenskaper i å øke salgspersoners motivasjon og arbeidsprestasjon.

Utvalg:

Utvalget i denne undersøkelsen er selgere i en organisasjon som selger livsforsikring, 168 selger var med i denne undersøkelsen. 111 fullførte spørreskjemaet som ble sendt ut, som er en responsrate på 74 prosent. Av disse måtte 17 spørreskjemaer lukes ut på grunn av at de var ufullstendig fylt ut. En endelig responsrate på 62 prosent (til sammen 94 informanter).

Måling:

Prestasjon ble målt med salgsvolum. Denne artikkelen undersøker betydningen av viktige jobbdimensjoner og lederskapegenskaper i å øke selgeres motivasjon og prestasjon. For å få

en dypere innsikt ble den relative effekten av jobbdimensjonene og lederatferd på indre og ytre arbeidsmotivasjon av salgspersoner er undersøkt. Det ble delt ut en spørreundersøkelse. Tre ulike målingsskalaer ble brukt for å måle viktige jobbdimensjoner, ledelsesatferd og indre /ytre motivasjon. I tillegg ble mål på arbeidsprestasjon innhentet. Arbeidsprestasjon ble målt av selvrappporter. På grunn av anonymitetsavtale med organisasjonen ble de nødt til å støtte seg bare på selvrappporterte prestasjonsmål. Selgerne ble bedt om å huske prestasjonsmål som var satt for tidligere år for forskjellige typer av forsikringssalg. De ble deretter bedt om å indikere om de kom for kort med x antall prosent, klarte det, eller klarte det bedre med x antall prosent. Dataene ble samlet inn en måned etter det forrige salgsåret hadde gått ut, tilbakekallingsnøyaktigheten så ut til å være tilstrekkelig. Alfa estimatene varierer fra lav 0,58 for tilbakemelding fra agenter til høy 0,77 for hierarkisk innflytelse.

Metode:

Denne artikkelen har brukt tversnittundersøkelse. De statistiske metodene de har brukt er Pearson korrelasjon og  $r^2$ .

Begrensninger ved undersøkelsen:

Muligheten for at konseptuelle eller målinger overlapper hverandre mellom avhengig og uavhengig variabler kan være tilfellet. Det er en indikator på at innholdet av jobbdimensjoner/ lederskap karakteristikk og jobbutfall overlapper. En annen begrensning er at utvalget er en spesiell type selgere. Derfor er den ikke representativ for selgere i andre organisasjoner.

## **5.9 Dysvik mfl- Empirisk studie 2011**

Formålet med denne undersøkelsen var å undersøke et alternativt forhold mellom oppfattet jobbautonomi og arbeidstakeres utfall. Det vanlige synet er at oppfattet jobbautonomi leder til høyere nivåer av indre motivasjon som igjen gir høyere arbeidsprestasjon. Forfatterne laget en hypotese som utfordrer dette, de tenker seg at indre motivasjon modererer (demper) forholdet mellom oppfattet jobbautonomi og arbeidsprestasjon. (Dysvik og Kuvaas, 2011).

Hva er det teoretiske utgangspunktet? Forskerne ville finne ut om indre motivasjon modererer dette forholdet, de tenker at høy eller lav indre motivasjon modererer forholdet mellom oppfattet jobbautonomi og jobbprestasjoner (høy oppfattet jobbautonomi gir høy arbeidsprestasjon bare hvis indre motivasjon er høy). Oppfattet jobbautonomi blir sett på som mengden av frihet og selvstendighet som et individ har i hvordan han utfører sine oppgaver (Hackman og Oldham, 1976), men organisatorisk forskning på feltet har gjort dette konseptet videre ved å definere jobbautonomi som graden av hvordan jobben tillater frihet, selvstendighet, og direksjoner til å planlegge arbeid, ta valg, og velge metode for å utføre oppgaver (Morgeson og Humphrey, 2006). Denne oppfattelsen av jobbautonomi har også å gjøre med autonomistøtten man får fra lederne i en organisasjon (Gagné og Deci, 2005). Samtidsorganisatoriske atferdsmodeller antyder at forholdet mellom behovet for autonomi og oppfattet jobbautonomi og arbeidsprestasjon er mediert av indre motivasjon (Gagné og Deci, 2005), eller kritiske psykologiske tilstander som opplevde meningsfullhet, opplevd ansvar (Hackman og Oldham, 1976). I denne studien ser de på om indre motivasjon modererer forholdet mellom oppfattet jobbautonomi og arbeidsprestasjon. Deres hovedargument for dette er, selv om oppfattet jobbautonomi gir en mulighet for de ansatte til å prøve å mestre nye oppgaver (Morgeson mfl, 2005) i hvilken grad de faktisk griper denne muligheten avhenger av deres indre motivasjon. For at oppfattet jobbautonomi skal påvirke arbeidsprestasjon positivt, kan arbeidstakere ha behov for visse nivåer av nytelse og tilfredsstillelse som ligger i deres arbeidsaktiviteter. Jobbmiljøet påvirker og påvirkes av arbeidstakernes behov, personlighet, og verdier. Langt mer forskning har blitt gjort på førstnevnte enn sistnevnte, og forskning er nødvendig på hvordan forskjeller i psykologiske tilstander kan påvirke forholdet mellom jobb egenskaper og arbeidstakeres utfall (Latham og Pinder, 2005 i Dysvik mfl, 2011).

Utvalg:

Respondentene ble trukket fra et norsk datterselskap av et stort internasjonalt programvareteknologiselskap som utvikler og implementerer høyteknologiske finansiell overvåkningsprogramløsninger for eksterne oppdragsgivere. Et spørreskjema ble sendt til 312 tilfeldige utvalgte ansatte ved hjelp av et web-basert verktøy (confirmit) der 199 svarte, som er en svarprosent på 64 %. Når de svarte på undersøkelsen ble deltagerne informert om at svarene ville bli behandlet konfidensielt, for å unngå forekomsten av responsforvrenging. Av

respondentene var 86 kvinner og 113 menn. Deres gjennomsnittlige ansiennitet var mellom 3 og 6 år, og 15 prosent av respondentene hadde en form for ledelsesposisjon.

#### Måling:

Arbeidsinnsats og arbeidskvalitet utgjør målet arbeidsprestasjon i denne undersøkelsen.

Oppfattet jobbautonomiskala hadde en alfakoeffisient på 0,94, indre motivasjonsskala hadde en alfakoeffisient på 0,88. Alfakoeffisienten til fire arbeidsinnsatsskala var på 0,78.

Alfakoeffisienten til 4 item arbeidskvalitetsskala var på 0,80.

#### Metode:

Undersøkelsen bestod av to tversnittundersøkelser. De statistiske metodene som er brukt for de to undersøkelsene er Pearson korrelasjon og  $r^2$  samt regresjonsanalyse.

#### Studie 2

##### Utvalg:

Respondentene ble trukket fra ansatte i en Norsk finansiell organisasjon. Et spørreskjema ble gitt ut til alle de 146 ansatte ved hjelp av et web-basert verktøy (confirmit). Deltageren ble informert at undersøkelsen var konfidensiell. Linjelederne (en leder som har ansvar for en gruppe eller et prosjekt) ble også spurt om å vurdere arbeidsinnsats og arbeidskvalitet av deres arbeidstakere. Hver linjeleder rangerte i gjennomsnitt fem ansatte. Svarene ble deretter matchet, som resulterte i fullstendige par fra 103 ansatte med en svarprosent på 71. Av respondentene var 50 av dem kvinner og 53 var menn. Deres gjennomsnittlige ansiennitet var 10 år. Omtrent 80 prosent av dem hadde en lavere grad eller mindre, 20 prosent hadde en mastergrad eller mer.

##### Måling:

Resultatene fra de to forskjellige arbeidsplassene, inkluderte både selvrapporter og linjelederes rapporterte arbeidsprestasjon. I studie nummer 2, ble omfanget utvidet fra den første studien der de bare så på selvrapporteringsdata til å inkludere linjelederes rangerte mål av arbeidsinnsats og arbeidskvalitet. Alfakoeffisienten på 9 item oppfattetjobbautonomiskala var 0,93. Alfakoeffisient på 5 item indre motivasjonsskala var 0,92. Alfakoeffisient på 5 item arbeidsinnsatsskala var 0,93. Og alfakoeffisienten på 4 item arbeidskvalitetsskala var 0,86.

Begrensninger ved undersøkelsen:

Siden forfatterne valgte å inkludere linjelederes rangert arbeidsprestasjon i studie nummer 2, ble den totale størrelsen på utvalget liten. Dataene for begge studiene ble samlet inn på et tidspunkt der det er umulig å trekke slutninger om kausalitet eller utelukke muligheten for å reversere kausalitet. For eksempel så er det mulig at arbeidstakere som presterer godt får lov til å gjøre mer etter skjønn og derfor vil oppfatte høyere nivå av autonomi.

## **5.10 Oversikt over undersøkelsene**

I Brown mfl 1996 sin undersøkelse er 178 selgere som er undersøkt. Menn utgjorde 76 prosent av utvalget på prøve 1 og 65 prosent på prøve 2. Gjennomsnittlig alder var 31 år på prøve 1 og 35 år på prøve 2. Undersøkelsen var gjort på papirvare produsent og to organisasjoner som lager kontorrekvisita. I Oldham mfl 1996 sin artikkel har de undersøkt 171 arbeidere som produserer teknisk utstyr, alt fra ingeniører til verktøymakere. Menn utgjorde 63 prosent av utvalget og gjennomsnittlig alder var på 41 år. Baard mfl 2004 sin artikkel har de undersøkt 528 bankansatte. Menn utgjorde 62 prosent. Det er ikke oppgitt hva gjennomsnittsalderen var i utvalget. I Tyagi 1985 sin artikkel er det 94 selgere som er undersøkt. I denne artikkelen er verken kjønnsprosenten eller gjennomsnittlig alder oppført. I Dysvik mfl 2011 sin undersøkelse er det i prøve 1, 199 arbeidstakere som utvikler software og i prøve 2, 103 ansatte fra en finansiellorganisasjon undersøkt. I prøve 1 utgjorde menn 57 prosent og i prøve 2 utgjorde menn 51,5 prosent. Gjennomsnittlig alder var ikke rapportert.

## 6 Resultatene

Her kommer presentasjon av resultatene som undersøkelsene har kommet fram til. For å gjøre denne delen mest mulig oversiktlig så har jeg laget en tabell der jeg presenterer resultatene. Deretter ser jeg på hvordan hver enkelt artikkel svarer på de hypotesene jeg har kommet fram til. Jeg kommer også til å oppgi korrelasjon og effektstørrelse som er relevante for å belyse hypotesene mine. Noen av artiklene har ikke oppgitt  $r^2$  som effektmål, derfor kommer jeg til å se på sti-analyser, og  $\beta$ .

Navn	Utvalg	Design	Variabler i undersøkelsen	Pearson korrelasjon	Effektstørrelser
<b>Brown mfl, 1996</b>	178 Salgsavdeling fra tre ulike selskaper	Spørreundersøkelse Sti analyse Tversnittundersøkelse Faktoranalyse (CFA)	Autonomistøtte Prestasjon (salgs volum, forvaltning og arbeidsinvolvering)  innsatts og jobb involvering	Autonomistøttet ledelse korrelerte med:  arbeidsinvolvering 0,21 (p<0,05)  -salgsvolum med 0,28 (p<0,01)  -forvaltning med 0,26 (p<0,01)	$r^2$ ikke oppgitt  Sti-analysen viser at psykologisk klima påvirker jobb involvering med 0,362. jobbinvolvering påvirker innsats med 0,432. innsats påvirker prestasjon med 0,352
<b>Oldham mfl, 1996</b>	171 Arbeidere i to fabrikk anlegg	Spørreskjema Tversnittundersøkelse Hierarkisk regresjonsanalyse	Autonomistøttet ledelse, kontrollerte ledelse,  Kreativ prestasjon	Autonomistøttet ledelse korrelert med:  Rangert prestasjon (arbeidskvalitet, arbeidskvan- titet og innsattsmen- gde) 0,29 (p<0,05)	-Kreativ relevant personlig karakteristikk, jobbkompleksitet, ikke kontrollerende tilsyn og autonomistøttet ledelse testet på rangert prestasjon Har en $r^2$ verdi på 0,22. -Ikke kontrollerende ledelse og autonomistøttet ledelse på rangert prestasjon har en $r^2$ verdi på 0,20

<b>Baard mfl, 2004</b>	528 ansatte (første-linje ledere) i et bankselskap	Spørreundersøkelse Lederes evaluering Sti-analyse Tversnittundersøkelse regresjonsanalyse	Autonomistøtte Tilfredstillelse av de tre grunnleggende behov Prestasjon (arbeidsvolum, arbeidseffektivitet og arbeidskvalitet)	Prestasjonsevaluering korrelerer med: Autonomistøttet ledelse (PAW) med 0,15 (p<0,001) Autonomistøttet ledelse (WCQ) 0,15 (p<0,001) Tilfredstillelse av Autonomi med 0,20 (p<0,001) Arbeidsprestasjon korrelerte signifikant med samlet indre behovstilfredshet (r = 0,24, p<0,001)	r <sup>2</sup> ikke oppgitt -Prestasjon og indre behovstilfredstillelse $\beta = 0,25$ , p < 0,0001 -Individuell varians i generell indre behovstilfredstillelse var forklart av oppfattet jobb autonomi ( $\beta = 0,58$ , p < 0,001) Sti-analysen viser: indre behovstilfredstillelse påvirker prestasjons evaluering med 0,24 -Oppfattet autonomistøtte påvirker indre behovstilfredstillelse med 0,57
<b>Tyagi 1985</b>	94 Selgere i et livsforsikringselskap	Spørreundersøkelse Parvis regresjonsanalyse Tversnittundersøkelse	Indre motivasjon Ytre motivasjon Arbeidsprestasjon (salgsvolum) Autonomistøtte Jobbautonomi	Prestasjon korrelerer med: Indre motivasjon med 0,57 (p<0,001) Autonomistøttet ledelse 0,26 (p<0,01) Jobbautonomi med 0,45 (p<0,001)	-Indre/ ytre motivasjon og arbeidsprestasjon har en r <sup>2</sup> på 0,49. -Indre motivasjon og arbeidsprestasjon r <sup>2</sup> 0,52 -Ytre motivasjon og arbeidsprestasjon r <sup>2</sup> 0,36



<p><b>Dysvik og Kuvaas 2011</b></p>	<p>Studie 1: 199 Software selskap</p> <p>Studie 2: 103 Norsk finansiel organisasjon</p> <p>Til sammen: 302</p>	<p>Spørreundersøkelse</p> <p>Linjelederes rapporter om rangert prestasjon</p> <p>To tversnittundersøkelser</p> <p>Regresjonsanalyse</p>	<p>Indre motivasjon</p> <p>Jobbautonomi</p> <p>Arbeidsprestasjon (arbeidsinnsats og arbeidskvalitet)</p>	<p>Studie 1: Arbeidskvalitet korrelert med:</p> <p>Indre motivasjon 0,27 (p&lt;0,001)</p> <p>Jobbautonomi 0,36 (p&lt;0,001)</p> <p>Arbeidsinnsats korrelert med:</p> <p>Indre motivasjon 0,32 (p&lt;0,001)</p> <p>Jobbautonomi 0,28 (p&lt;0,001)</p> <p>Studie 2: Indre motivasjon korrelert med</p> <p>Oppfattet jobbautonomi 0,53 (p&lt;0,01)</p> <p>Arbeidsinnsats 0,34 (p&lt;0,01)</p>	<p>Studie 1 Resultater fra regresjonsanalysen arbeidsinnsats:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kjønn -0,16 (p&lt;0,05) - Ansiennitet 0,00</li> <li>-Posisjon -0,07</li> <li>-Oppfattet jobbautonomi 0,20 (p&lt; 0,01)</li> <li>-Indre motivasjon 0,25 (p&lt; 0,001)</li> <li>-Oppfattet jobbautonomi * indre motivasjon 0,03</li> <li>-r<sup>2</sup> 0,138</li> </ul> <p>Arbeidskvalitet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kjønn -0,09</li> <li>-Ansiennitet 0,13</li> <li>-Posisjon 0,14 (p&lt; 0,05)</li> <li>-Oppfattet jobbautonomi 0,25 (p&lt; 0,01)</li> <li>-Indre motivasjon 0,22 (p&lt; 0,01)</li> <li>-Oppfattet jobbautonomi * indre motivasjon 0,16 (p&lt; 0,05)</li> <li>-r<sup>2</sup> 0,157</li> </ul> <p>Forholdet mellom oppfattet jobbautonomi og arbeidskvalitet er mer positiv for arbeidstakere med høy indre motivasjon <math>\beta = 0,36</math>, p &lt; 0,001 enn for arbeidstakere med lav indre motivasjon <math>\beta = 0,14</math>, p = 0,06.</p> <p>Studie 2: Resultater av regresjonsanalysen Arbeidsinnsats:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kjønn -0,17</li> <li>-Utdanning 0,07</li> <li>-Ansiennitet -0,11</li> <li>-Grunnlønn -0,03</li> <li>-Nivå 0,14</li> <li>-Oppfattet jobbautonomi 0,00</li> </ul>
-------------------------------------	--	---	--	--	---

					-Indre motivasjon 0,38 (p<0,01) -Oppfattet jobbautonomi * indre motivasjon 0,11 -r <sup>2</sup> 0,113  Arbeidskvalitet: -Kjønn -0,12 -Utdanning 0,25 (p<0,05) -Ansiennitet 0,12 -Grunnlønn -0,36 (p<0,01) -Nivå 0,25 (p<0,05) -Oppfattet jobbautonomi 0,10 -Indre motivasjon 0,33 (p<0,01) -Oppfattet jobbautonomi * indre motivasjon 0,23 (p<0,05) -r <sup>2</sup> 0,180  Oppfattet jobbautonomi og arbeidskvalitet for ansatte med høy indre motivasjon $\beta = 0,28$ , $p = 0,08$ . ingen signifikant forhold mellom arbeidstakere med lav indre motivasjon.
--	--	--	--	--	---

(Figur 7: tabell over resultatene i undersøkelsen)

### Hypotese 1: Er det et direkte forhold mellom autonomistøttet ledelse og arbeidsprestasjon?

H1 støttes ikke av Brown mfl (1996), det ble funnet en sammenheng mellom autonomistøttet ledelse og arbeidsprestasjon, men forholdet er et indirekteforhold igjennom jobbinvolvering og effektivitet. Autonomistøttet ledelse og administreringsprestasjon (forvaltning) viser en korrelasjon på 0,26 (p<0,01), autonomistøttet ledelse og arbeidsinnsats viser en korrelasjon på 0,21 (p<0,05) og autonomistøttet ledelse og salgsvolum viser en korrelasjon på 0,28 (p<0,01). De til sammen utgjør målt arbeidsprestasjon. Hvis man kvadrerer korrelasjonen

autonomistøtte og administreringsprestasjon utgjør den 6.7 prosent. Undersøkelsen viste at autonomistøttet ledelse og salgsvolum hadde en påvirkning på hverandre med 7.8 prosent. Stianalysen viser at psykologisk klima påvirker jobbinvolvering med 0,362. Jobbinvolvering har en direkte påvirkning på innsatts med 0,432, der innsatts påvirker prestasjon med 0,354. Psykologisk klima har også en direkte påvirkning på innsatts med 0,163 (alle stiene var signifikante  $p < 0.01$ , utenom psykologisk klima til innsatts  $p < 0,10$ ). Hvis man multipliserer stien mellom psykologisk klima og jobbinvolvering får man 0,362 og jobbinvolvering og innsatts 0,243 får vi 0,156 og den er relativ lik den direkte effekten psykologisk klima har på innsatts 0,163. Det vil si at det er ikke mye forskjell om stien går direkte til innsatts eller om den går indirekte via jobbinvolvering.

H1 støttes ikke av Oldham mfl (1996), det er ikke et direkte forhold mellom autonomistøttet ledelse og arbeidsprestasjon. Forfatterne har sett på CPS hvor kreative man er. Rangert prestasjon og støttendetilsyn korrelerer 0,29 ( $p < 0,05$ ). Rangert prestasjon består av arbeidsinnsatts, arbeidskvalitet og arbeidskvantitet. Når man kvadrerer korrelasjonen er det en sammenheng på 8.4 prosent mellom autonomistøttet ledelse og prestasjon. Kreativ relevant personlig karakteristikk, jobbkompleksitet, ikke kontrollerende tilsyn og autonomistøttet ledelse testet på rangert prestasjon har en  $r^2$  verdi på 0,22 ( $p < 0,05$ ). Det vil si at 0,22 av variansen av hver variabel er delt med en annen variabel. Ikke kontrollerende tilsyn og autonomistøttet ledelse testet på rangert prestasjon har en  $r^2$  verdi på 0,20 ( $p < 0,05$ ). 0,20 av variansen av hver variabel er delt med en annen variabel.

Videre, Baard mfl (2004) sin artikkel støtter ikke opp om H1. Autonomistøtte fremmer de tre grunnleggende psykologiske behovene (et av behovene er autonomi) som igjen øker arbeidsprestasjonen. Prestasjonsevaluering og autonomistøtte (PAW) 0,15  $p < 0,001$ . Prestasjonsevaluering og autonomistøtte (WCQ) 0,15  $p < 0,001$ . Prestasjonsevaluering og indre behovs tilfredstillelse 0,24  $p < 0,001$ . Prestasjonsevaluering og tilfredstillelse av autonomi 0,20  $p < 0,001$ . Behovstfredstillelse av de tre grunnleggende behovene har mest innvirkning på prestasjonsevalueringen med 5.7 prosent (0,24,  $p < 0,001$ ). Prestasjon og indre behovstfredstillelse  $\beta = 0,25$ ,  $p < 0,0001$ . Stianalysen viser: oppfattet autonomistøtte av arbeidsklimaet til indre behovstfredstillelse 0,57 ( $p < 0,01$ ), indre behovstfredstillelse til prestasjonsevaluering 0,24 ( $p < 0,01$ ). Det vil si at utfallsvariabelen som er oppfattet autonomistøtte mister sammenheng når flere variabler legges inn i analysen (prestasjonsevaluering).

H1 blir ikke støttet av Tyagi, autonomistøttet ledelse og arbeidsprestasjon har et indirekte forhold via indre og ytre motivasjon. Autonomistøttet ledelse viste mer påvirkning på ansattes ytre motivasjon enn indre motivasjon. ytre motivasjon  $r^2 = 0,38$  sammenlignet med indre motivasjon  $r^2 = 0,16$ . Prestasjon og autonomistøttet ledelse  $0,26$   $p < 0,01$ . Prestasjon og jobbautonomi  $0,45$   $p < 0,001$ . Regresjonsresultatet mellom indre/ytre motivasjon og arbeidsprestasjon har en  $r^2$  verdi på  $0,49$ .  $0,49$  av variansen av hver av variablene er delt med den andre variabelen.

### **Hypotese 2: Er det en direkte sammenheng mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjon?**

I artikkelen til Tyagi viser det seg at indre motivasjon har en direkte innvirkning på arbeidsprestasjon. Prestasjon og indre motivasjon  $0,57$   $p < 0,001$ . Hvis man kvadrerer Prestasjon og indre motivasjon så korrelerer de med 32.4 prosent. Regresjonsresultatet mellom indre/ytre motivasjon og arbeidsprestasjon har en  $r^2$  verdi på  $0,49$ .  $0,49$  av variansen av hver av variablene er delt med den andre variabelen. I artikkelen har både indre og ytre motivasjon hadde sterk innflytelse på selgernes arbeidsprestasjon (adjusted  $r^2$   $0,52$ ). Indre motivasjon ble i forhold til ytre motivasjon ble vist til å produsere en relativ større betydning på arbeidsprestasjon (indre motivasjon og arbeidsprestasjon  $r^2$   $0,52$  og ytre motivasjon og arbeidsprestasjon  $r^2$   $0,36$ ). Artikkelen tar for seg både indre og ytre motivasjon, og at begge har en aktiv rolle med å øke prestasjoner, men indre motivasjon har en større innvirkning sammenlignet med ytre motivasjon.

### **Hypotese 3: Modererer indre motivasjon forholdet mellom oppfattet jobbautonomi og arbeidsprestasjon?**

H3 støttes delvis av Dysvik og Kuvaas (2011) der de fant at forholdet mellom oppfattet jobbautonomi og arbeidskvalitet er moderert av indre motivasjon.

## Studie 1

Forholdet mellom oppfattet jobbautonomi og arbeidskvalitet mer positivt for arbeidstakere som har høy indre motivasjon, enn for arbeidstakere som har lavere nivåer av indre motivasjon. Kvalitetsdimensjonen av arbeidet, men ikke innsattsdimensjonen var moderert av indre motivasjon, derfor bare delvis svar på hypotesen.

Arbeidskvalitet korrelerer med indre motivasjon 0,27 ( $p < 0,001$ ) arbeidskvalitet korrelerer med oppfattet jobbautonomi med 0,36 ( $p < 0,001$ ) arbeidsinnsats og indre motivasjon 0,32 ( $p < 0,001$ ) og arbeidsinnsats og oppfattet jobbautonomi 0,28 ( $p < 0,001$ ). Regresjonsanalysen viste at indre motivasjon modererte forholdet mellom oppfattet jobbautonomi og arbeidskvalitet, men ikke forholdet mellom oppfattet jobbautonomi og arbeidsinnsats.

Resultater fra regresjonsanalysen arbeidsinnsats: Kjønn = -0,16 ( $p < 0,05$ ). Ansiennitet = 0,00 Posisjon = -0,07. Oppfattet jobbautonomi = 0,20 ( $p < 0,01$ ). Indre motivasjon = 0,25 ( $p < 0,001$ ). Oppfattet jobbautonomi \* indre motivasjon = 0,03.  $r^2 = 0,138$

Resultater fra regresjonsanalysen arbeidskvalitet:

-Kjønn = -0,09. Ansiennitet = 0,13. Posisjon = 0,14 ( $p < 0,05$ ). Oppfattet jobbautonomi = 0,25 ( $p < 0,01$ ). Indre motivasjon = 0,22 ( $p < 0,01$ ). Oppfattet jobbautonomi \* indre motivasjon = 0,16 ( $p < 0,05$ ).  $r^2 = 0,157$ . Forholdet mellom oppfattet jobb autonomi og arbeids kvalitet er mer positiv for arbeidstakere med høy indre motivasjon  $\beta = 0,36$ ,  $p < 0,001$  enn for arbeidstakere med lav indre motivasjon  $\beta = 0,14$ ,  $p = 0,06$ .

## Studie 2

Regresjonsanalysen viste at indre motivasjon modererte forholdet mellom oppfattet jobbautonomi og arbeidskvalitet, men ikke forholdet mellom oppfattet jobbautonomi og arbeidsinnsats.

Indre motivasjon og oppfattet jobbautonomi korrelerte med 0,53  $p < 0,01$ . Arbeidsinnsats og indre motivasjon korrelerte med 0,34  $p < 0,01$ . Arbeidsinnsats og oppfattet jobbautonomi korrelerte med 0,18. Resultatene viser ikke overaskende at hvis man kvadrerer indre motivasjon med oppfattet jobbautonomi korrelerer den 28 prosent, det er en sammenheng mellom de to variablene som tilsier at de påvirker hverandre positivt. Indre motivasjon og arbeidsinnsats korrelerer med 11,5 prosent, de som har høy indre motivasjon legger i mer

innsats, som igjen fører til prestasjon. Resultater av regresjonsanalysen arbeidsinnsats: Kjønn = -0,17. Utdanning = 0,07. Ansiennitet = -0,11. Grunnlønn = -0,03. Nivå = 0,14. Oppfattet jobb autonomi = 0,00. Indre motivasjon = 0,38 ( $p < 0,01$ ). Oppfattet jobbautonomi \* indre motivasjon = 0,11.  $r^2 = 0,113$ .

Resultater av regresjonsanalysen arbeidskvalitet: Kjønn = -0,12. Utdanning = 0,25 ( $p < 0,05$ ). Ansiennitet = 0,12. Grunnlønn = -0,36 ( $p < 0,01$ ). Nivå = 0,25 ( $p < 0,05$ ). Oppfattet jobb autonomi = 0,10. Indre motivasjon = 0,33 ( $p < 0,01$ ). Oppfattet jobbautonomi \* indre motivasjon = 0,23 ( $p < 0,05$ ).  $r^2 = 0,180$ . Oppfattet jobb autonomi og arbeidskvalitet for ansatte med høy indre motivasjon  $\beta = 0,28$ ,  $p = 0,08$ . Ingen signifikant forhold mellom arbeidstakere med lav indre motivasjon.

## 6.1 Oppsummering av funnene:

De tre hypotesene jeg har kommet fram til som jeg har testet ut på de 5 ulike artiklene, støtter ikke H1 ved at det er et direkte forhold mellom autonomistøtte og arbeidsprestasjon. Alle de 4 artiklene viser at det er en sammenheng mellom autonomistøtte og arbeidsprestasjon, men at det ikke er et direkte forhold, men et indirekte via indre motivasjon eller andre variabler. Brown mfl (1996) sin artikkel viser ikke et direkte forhold mellom autonomistøtte og arbeidsprestasjon, men et indirekte forhold igjennom jobbinvolvering og jobbeffektivitet. I denne artikkelen består arbeidsprestasjon av variablene administreringsprestasjon, arbeidsinnsats og salgsvolum. I Oldhams mfl (1996) artikkel har de sett på et forhold mellom autonomistøttet ledelse som fremmer indre motivasjonen som gjør at de ansatte blir mer kreativ som igjen viser seg i arbeidsprestasjon. Her består arbeidsprestasjon av arbeidsinnsats, arbeidskvalitet og arbeidskvantitet. Baards artikkel ser på en indirekte sammenheng mellom autonomistøtte og arbeidsprestasjon som går via indre motivasjon. Hvor prestasjon er arbeidsvolum, arbeidseffektivitet og arbeidskvalitet. I Tyagi (1985) at autonomistøttet og arbeidsprestasjon hadde et indirekte forhold via ytre motivasjon. Tyagi fant også at indre motivasjon hadde en direkte sammenheng med arbeidsprestasjon. Her var arbeidsprestasjon målt i salgsvolum. I Dysvik og Kuvaas (2011) sin artikkel ble det bare delvis støtte for hypotesen. Forfatterne fant ut at jobbautonomi og arbeidskvalitet er moderert av indre motivasjon, men man må ha høy indre motivasjon. De som har lavere nivåer av indre

motivasjon responderer mindre positivt til autonomi. Ingen støtte for indre motivasjon som en moderator for forholdet mellom oppfattet jobba autonomi og arbeidsinnsats. Arbeidsprestasjonen var målt med arbeidskvalitet og arbeidsinnsats.

## 7 Diskusjon

Flere teorier har vært sentrale i denne oppgaven. Disse teoriene er Edward L. Deci og Richard M. Ryans teori om selvbestemmelse (1985) der ideen om at mennesket har tre grunnleggende psykologiske behov, autonomi, kompetanse og tilhørighet. Boken til Bård Kuvaas (2008) «*lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*» der det er sett på hva som fører til indre motivasjon og arbeidsprestasjon. Samt David Sirota med kollegaer (2006) sin artikkel om kriterier som fører til økt arbeidsprestasjon. Målet med redegjørelsen av disse teoriene var å kaste lys over hva som fører til arbeidsprestasjon i organisasjoner. Arbeidsprestasjon er viktig å se på i en organisasjon fordi det er det som fører til økonomiske resultater. Resultater er grunnleggende for organisasjonens overlevningsevne. Og det er akkurat derfor det er viktig for en organisasjon å se på hva som fører til gode resultater. For å få hver ansatt til å yte mest mulig er det viktig å se på hvilke faktorer som spiller inn for å opprettholde, og bidra til overlegen prestasjon. Derfor har det vært av stor interesse å se nærmere på hvilket bidrag selvbestemmelsesteorien og indre motivasjon har innenfor en organisasjon og om det kan føre til økt arbeidsprestasjon. Det har blitt vist til forskning som tar for seg hvilken rolle selvbestemmelsesteorien har for individer i et arbeidsliv. Det har også blitt brukt 5 artikler som er relevant for å se på autonomistøttet ledelse og indre motivasjons påvirkning på arbeidsprestasjon, og om indre motivasjon modererer forholdet mellom oppfattet autonomi og arbeidsprestasjon.

### 7.1 Diskusjon av hypotesene

I denne delen skal jeg forsøke å drøfte funnene i undersøkelsen.

#### **Hypotese 1: Er det en direkte sammenheng mellom autonomistøttet ledelse og arbeidsprestasjon?**

Undersøkelsen jeg har foretatt meg viser at det ikke er et direkte forhold mellom autonomistøttende ledelse og arbeidsprestasjon. Resultatene fra undersøkelsen var relativt



forventet i forhold til funnene i teoridelen at det ikke er et direkte forhold, men at det blir trolig mediert via indre motivasjon.

#### Brown mfl, 1996

Artikkelen til Brown mfl (1996) viste at når arbeidstakeren føler autonomistøtte utøvde de mer innsatts, der innsatts var relatert til prestasjon (Brown mfl, 1996). Prestasjon ble målt med oppnådd salgsmål, omfang av tekniskkunnskap og administrativ prestasjon. Undersøkelsen viser at autonomistøtte og volumet (oppnådd salgsmål) de ansatte produserte, hadde en sammenheng på 7,8 prosent, dette var den største sammenheng mellom prestasjonsvariablene og autonomistøtte. Grunnen til at autonomistøtte og arbeidsvolum korrelerte mest kan være fordi at når man har et mål, så vil jobbe hardt for å nå det målet. Hvis organisasjonen legger til rette for at man skal oppnå sine mål vil man trolig prestere bedre. Hvis de føler at de blir sett av ledelsen vil de derfor yte mer for organisasjonen.

Artikkelen viser at et godt og trygt arbeidsklima er viktig for å skape jobbinvolvering som igjen fører til innsats og at innsats var relatert til prestasjon. Undersøkelsen viser at et organisatorisk miljø oppfattes av de ansatte som psykologisk trygt og meningsfullt og er positivt relatert til produktivitet, gjennom jobbengasjement og innsatts. Når ledere ble oppfattet som støttende, arbeidsrollene var klare, og de ansatte følte seg fri til å være seg selv, følte de bidro med noe, følte at de ble anerkjent for deres bidrag, og oppfatte deres arbeid som utfordrende, var arbeidstakerne mer jobbinvolvert og utøvde større innsatts. Dette var konsistent på begge prøvene. Resultatene viser at innsatts medierer forholdet mellom jobbengasjement og jobbprestasjon. Undersøkelsen viste også at effekten av psykologisk klima på innsatts var indirekte og mediert av jobbengasjement (Brown mfl, 1996).

#### Oldham mfl, 1996

Oldham mfl (1996) sin undersøkelse støtter ikke H1 at det er et direkte forhold mellom autonomistøttet ledelse og arbeidsprestasjon. Forfatterne har sett på CPS (kreativ-relevant personlighets karakteristikk) hvor kreative man er. Hvor kreativ individer er, har muligens å gjøre med indre motivasjon. Hvis man har autonomistøttet ledelse fremmer det muligens indre motivasjon som igjen fremmer kreativiteten. Ved at man får autonomistøtte får man trolig

friheten til å være mer kreativ. Produktiviteten gikk opp dersom arbeidstakerne fikk autonomistøtte og var i høykomplekse jobber. Når jobbene er høykomplekse øker det den indre motivasjonen (Oldham mfl, 1996). Grunnen til dette kan være fordi at mennesker liker å brynes seg på noe, hvis det blir for lett er det trolig ikke indre motiverende. Hvis man har autonomistøttet ledelse fremmer det indre motivasjon som igjen fremmer kreativiteten. Det er grunn til å tro at autonomistøttet ledelse har en positiv effekt på prestasjonen til arbeidstakerne via indre motivasjon. Autonomistøtte relateres til høyere arbeidsprestasjon.

Resultatene indikerte at kontekstmålene viste et sterk positivt bidrag til de tradisjonelle utfallene, som antyder at prestasjon kan øke og intensjoner om å slutte kan minke hvis alle arbeidstakerne ble plassert i høykomplekse jobber, og hvis lederne var støttende og ikke kontrollerende (Oldham mfl, 1996).

Baard mfl, 2004

Baard mfl (2004) sin undersøkelse støtter heller ikke opp om H1. Undersøkelsen viser at autonomistøtte fremmer de tre grunnleggende psykologiske behovene (kompetanse, tilhørighet og autonomi) som igjen øker arbeidsprestasjonen. Ved å gi autonomistøtte styrker det arbeidstakers prestasjon igjennom de tre grunnleggende behovene. Ved at de tre behovene blir tilfredsstilt vil arbeidstakeren prestere bedre. Indre behovstilfredstillelse blir beskrevet som næring, som er nødvendig for at arbeidstakeren skal prestere. I følge artikkelen ser det ut som at det er en indirekte sammenheng mellom autonomistøtte og prestasjon igjennom de tre grunnleggende behovene. Korrelasjon og regresjonsanalysen indikerte at ledere som blir oppfattet som mer autonomistøttende var relatert til at medarbeiderne opplevde større indre behovstilfredstillelse. Det var også en indikasjon at indre behovstilfredstillelse var relatert til arbeidsutfall, der indre behovstilfredstillelse signifikant predikerte både arbeidsprestasjon og tilpasning. I hovedstudien var oppfattet autonomistøtte signifikant relatert til opplevd tilfredstillelse av alle de tre behovene. Prestasjonsevaluering og tilfredstillelse av autonomi korrelerte med 0,20  $p < 0,001$ . Behovstilfredstillelse av de tre grunnleggende behovene korrelerte med 0,24,  $p < 0,001$  (Baard mfl, 2004).

På grunn av disse resultatene er det grunn til å tro at det er fruktbart å legge til rette for å fremme de tre grunnleggende behovene i en organisasjon, og at det er bedre å legge til rette for alle tre behovene for å øke prestasjonen og ikke bare autonomi. Arbeidstakere må trolig

føle at alle behovene er tilfredsstillende for å prestere godt. Ved å gi autonomistøtte styrker det arbeidstakers prestasjon igjennom de tre grunnleggende behovene. Ved at de tre behovene blir tilfredsstillende vil arbeidstakeren prestere bedre. I følge artikkelen ser det ut som at det er en indirekte sammenheng mellom autonomistøtte og prestasjon igjennom de tre grunnleggende behovene.

Korrelasjon og regresjonsanalysen indikerte at ledere som blir oppfattet som mer autonomistøttende var relatert til at medarbeiderne opplevde større indre behovs tilfredstillende. Det var også en indikasjon at indre behovstilfredstillende var relatert til arbeidsutfall, der indre behovs tilfredstillende signifikant predikerte både arbeidsprestasjon og tilpasning. I hovedstudien oppfattet man at autonomistøtte var signifikant relatert til opplevd tilfredstillende av alle de tre behovene (Baard mfl, 2004). Derfor er det trolig viktig at lederne er autonomistøttende som i tur kan øke prestasjonen.

Tyagi, 1985

I Tyagi sin undersøkelse (1985) er det ikke et direkte forhold mellom autonomistøttet ledelse og arbeidsprestasjon, men et indirekte forhold via ytre motivasjon. Autonomistøttet ledelse viste mer påvirkning på ansattes ytre motivasjon enn indre motivasjon. Ytre motivasjon viste en  $r^2 = 0,38$  sammenlignet med indre motivasjon som viste  $r^2 = 0,16$ . Dette begrunner Tyagi med at selgernes tro om at deres ledere er i stand til å få ledelsen til å innse deres problemer og suksess, jo større er sannsynligheten for at ytre belønninger (bonus, forfremmelse) vil bli innhentet (Tyagi, 1985).

En grunn til dette resultatet kan være at det er selgere som er undersøkt. De blir muligens mer tilegnet å respondere godt til ytre motivasjon fordi de befinner seg i en konkurransesetting, og der vil blant annet penger være en «motivasjonsmekanisme» for å jobbe hardere. Det er mulig at resultatet hadde vært annerledes hvis man så på yrker hvor arbeidstakere skal være mer kreativ i utførelsen. Hvor målet ikke er å selge mest, men å skape et godt produkt. Her vil muligens autonomistøttet ledelse påvirke indre motivasjon mer enn ytre.

**Hypotese 2: Er det et direkte forhold mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjon?**

Undersøkelsen støtter opp om H2. Der undersøkelsen viser at indre motivasjon påvirker arbeidsprestasjon. Tyagi sin undersøkelse viser at indre motivasjon har et direkte forhold til arbeidsprestasjon. Den viser at indre motivasjon har i større grad enn ytre motivasjon påvirkning på arbeidsprestasjon. Grunnen til dette kan være at ved å ha høy indre motivasjon har man høy energi til å utrette arbeid. De har muligens en draging mot å utføre arbeid som gjøre at de presterer godt. Artikkelen til Dysvik og Kuvaas (2011) viser også at de som har høy indre motivasjon presterer godt. Det er grunn til å tro at indre motivasjon påvirker arbeidsprestasjon positivt. Ved å ha indre motivasjon til en aktivitet vil det trolig gjøre at man ønsker og liker å holde på med aktiviteten, derfor presterer man bedre. Når man er indre motivert er det en glede i aktiviteten en holder på med derfor blir resultatet at prestasjonen blir økt.

### **Hypotese 3: modererer indre motivasjon forholdet mellom oppfattet jobbautonomi og arbeidsprestasjon?**

Dysvik og Kuvaas (2011) ser i sin undersøkelse på om indre motivasjon moderer (demper) forholdet mellom oppfattet jobbautonomi og arbeidsprestasjon. De tenker seg at forholdet mellom oppfattet jobbautonomi og arbeidsprestasjon blir styrt av om individet har høy eller lav indre motivasjon. I artikkelen kommer det fram at de som oppfatter jobbautonomi og høy indre motivasjon presterer godt, men de som har lav indre motivasjon presterer dårligere i autonomistøttende kontekster. Men dette gjaldt imidlertid arbeidskvalitet og ikke arbeidsinnsats. I motsetning til hypotesen var det ingen støtte for indre motivasjon som en moderator for forholdet mellom oppfattet jobbautonomi og arbeidsinnsats. Dysvik og Kuvaas (2011) hevder at jobbautonomi kan skape innsatts gjennom oppfattet ansvar uavhengig av indre motivasjon. Videre så hevder de at oppfattet jobbautonomi antyder at ansatte føler at de blir stolt på, de kan bli prososialt motivert og gjengjelde ved å gi økt innsats i å utføre jobben sin (Batson, 1987). Oppfattet ansvar og prososial motivasjon kan delvis forklare hvorfor forholdet mellom oppfattet jobbautonomi og arbeidsinnsats ikke er betydelig påvirket av indre motivasjon (i Dysvik og Kuvaas, 2011). De med høy indre motivasjon ser ut til å takle større ansvar og presterer bedre. Arbeidstakere med lavere nivåer av indre motivasjon reagerer

mindre positivt til autonomi. Hvis du får autonomistøttet ledelse vil det ikke si at du presterer godt fordi, du må i tillegg må ha høy indre motivasjon, vilje og energi for å prestere (Dysvik og Kuvaas, 2011). Et større antall roller og ansvarsområder kan bli godt mottatt av arbeidstakere med høye nivåer av indre motivasjon som ser mer mening i arbeidet, og er mer selvdreven, autonom, og derfor resulterer det i økt arbeidsinnsats. Arbeidstakere som har mer indre motivasjon er mer utholdende og interessert i deres arbeid, og derfor bør deres arbeidskvalitet øke til høyere nivåer. Arbeidstakere med lave nivåer av indre motivasjon har ikke nødvendigvis den driven og engasjementet til å arbeide mer uavhengig fordi de mangler formål eller mening med arbeidet, har mindre utfoldelse og er mindre selvdreven. På grunn av dette kan oppfattet jobbautonomi være mindre positivt relatert til arbeidsprestasjon blant arbeidstakere med mindre indre motivasjon (Dysvik mfl, 2011).

Noe av usikkerheten til arbeidstakerne kan ligge i at de ikke har hatt en mestringsfølelse før og derfor ikke er selvsikker nok til å utrette arbeid uten å få direksjoner. Det kan også være at beskjeden som har blitt gitt har vært vage og ikke oppfattet riktig. Det kan være at noen mennesker rett og slett ikke liker å jobbe selvstendig, de liker å ha en viss struktur og få beskjeder av andre. I disse tilfellene kan det være viktig for en organisasjon å støtte opp om de som har lavere grad av indre motivasjon, det kan for eksempel gjøres ved å gi klare beskjeder og lage ei liste over hva de skal gjøre slik at de ikke er usikker på det. Ved å ha lav indre motivasjon ser man trolig heller ikke meningen med arbeidet, mening er viktig for opprettholdelse av energi for å utrette arbeidet.

#### Oppsummering:

Det ser ut som i følge artiklene at det er veldig viktig å legge til rette for autonomistøtte i organisasjoner. Det er en stor indikasjon på at ved å gi autonomistøttet ledelse fremmes økt arbeidsprestasjon, men at det trolig skjer gjennom indre motivasjon. Undersøkelser har vist at autonomi påvirker arbeidsprestasjon direkte, men at autonomistøttet ledelse har en indirekte innvirkning på arbeidsprestasjon igjennom indre motivasjon (Kuvaas, 2008). Dette kan være fordi at uansett om ledelse gir deg autonomistøtte så må man være indre motivert for å utrette en oppgave. Man må synes at det er meningsfullt og spennende for å holde på med oppgaven og prestere godt. Hvis en arbeidstaker som er lite motivert får stor grad av autonomistøtte vil han trolig ikke prestere bedre, fordi han ikke har energi til det. Autonomi vil trolig bidra til

økt arbeidsprestasjon fordi at man da er selvdreven, har lyst til å jobbe og man vet hvordan man på best mulig måte skal jobbe mot et mål. Ved at arbeidstakeren får autonomistøttet ledelse vil det trolig føre til at han føler at ledelsen har tillitt til han og derfor får en mer affektiv tilknytning til organisasjonen som gjør at han vil prestere bedre ved at han har indre motivasjon. Ved å gi autonomistøttet ledelse gir det rom for at arbeidstakeren får velge mer selv hvordan han vil arbeide, dette vil trolig utgjøre at arbeidstakeren jobber mer effektivt fordi det er en arbeidsmåte han har valgt selv. Arbeidstakeren opplever å få medvirke i hvordan han selv mener arbeidet skal utføres og derfor er arbeidet mer spennende for han, derfor er det grunn til å tro at han presterer bedre. Indre motivasjon har en direkte effekt på arbeidsprestasjon. Undersøkelsene viser hvor viktig indre motivasjon er for arbeidsprestasjon. Indre motivasjon gjør at man har energi for å utrette en oppgave. Valgfriheten som en leder gir ved autonomistøtte kan være forvirrende for en arbeidstaker hvis han ikke har høy indre motivasjon. På bakgrunn av dette er det trolig slik at de ansatte må ha høy indre motivasjon for å utnytte denne friheten maksimalt slik at det resulterer i arbeidsprestasjon.

## **7.2 Diskusjon av problemstillingene**

I denne delen skal jeg belyse problemstillingen ved å se på litteratur og undersøkelsen jeg har gjort.

- 1) Hvilke faktorer er viktig i forhold til arbeidsprestasjon i organisasjoner?**
- 2) Hvordan innvirker selvbestemmelsesteorien (autonomi, kompetanse og tilhørighet) på indre motivasjon blant arbeidstakere i en organisasjon?**

I arbeidslivet er man opptatt av hvilke faktorer som øker arbeidsprestasjon og produktivitet. Det organisasjoner ofte gjør for å fremme arbeidsprestasjon er at de bruker belønning som et virkemiddel for å oppnå prestasjon. Dette er en ytre faktor for å oppnå prestasjon. Flere uavhengige studier har funnet ut at ytre motivasjon undergraver indre motivasjon (for eksempel Deci, 1975). Forskning har vist at belønning på relativ enkle trivielle oppgaver kan forbedre prestasjon, men blir oppgavene mer kompleks har dette motsatt effekt (Kuvaas, 2008). Paradokset er da, at organisasjoner fremdeles bruker denne metoden for å fremme

prestasjoner, selv om det har vært et kjent fenomen i flere år at ytre motivasjon undergraver indre motivasjon. En kan vel stille spørsmål ved om det er bortkastede penger for en organisasjon å utbetale bonus for ønsket resultat. Er det ikke slik at effekten av å få en bonus virker bare til pengene er brukt opp? Geir Kaufmann går så langt og kaller prestasjonslønn en gift for kreativiteten. Han mener at man må finne alternativ måter for å belønne arbeidstakeren. Han mener at kreative arbeidstakere motiveres av andre faktorer enn penger (i Larsen, 2005). Kuvaas (2006b) hevder at det er viktigere å gi god grunnlønn framfor bonuser. Det viktigste er at en ansatt føler han har rettferdig lønn i forhold til andre som jobber med det samme og i forhold til jobben han holder på med (Kuvaas, 2006b, 2008b). Hvis en organisasjon ser med et langsiktig perspektiv hvor målet er å øke produksjon og effektiviteten, samt beholde og tiltrekke viktig arbeidskraft, kan det se ut som at belønningssystemer må revurderes. Organisasjonene må stille seg spørsmålet om hvilke andre faktorer enn belønning som kan være fruktbart å ta i bruk for å øke prestasjon.

I min undersøkelse har jeg sett på at viktige faktorer for at arbeidstaker skal prestere godt er autonomistøtte og indre motivasjon. Jeg fant ingen direkte forhold mellom autonomistøttet ledelse og arbeidsprestasjon, men trolig et forhold gjennom indre motivasjon. Indre motivasjon virker som en viktig faktor for å få overlegen arbeidsprestasjon, men den må muligens være høy for at arbeidstakerne skal prestere. Har de lav indre motivasjon kan det virke negativt inn på prestasjoner. Så hva er det teoretiske utgangspunktet for dette?

Min undersøkelse antyder at autonomistøttende forhold er en viktig faktor for å øke prestasjon. Men at dette forholdet trolig skjer via arbeidstakerens indre motivasjon, og at det derfor ikke en direkte effekt. Dette er noe som støttes av litteratur. Bård Kuvaas har funnet både en direkte og en indirekte sammenheng mellom arbeidsprestasjoner og jobbautonomi, mens autonomistøttende ledelse ikke har noen direkte sammenheng med arbeidsprestasjoner. Kuvaas mener at dette kan tolkes som at jobbautonomi har en direkte effekt på arbeidsprestasjoner og en effekt via indre motivasjon. Autonomistøttet ledelse har derimot ingen direkte effekt på arbeidsprestasjon, men er likevel viktig for arbeidsprestasjoner gjennom en indirekte effekt via indre motivasjon. Jobbautonomi og behov for autonomi er sterke indikatorer for arbeidsprestasjon og organisatorisk støtte er viktig for en affektiv organisasjonsforpliktelse (Kuvaas, 2008). Autonomistøttende forhold gjør det at individet får utfolde seg mer, er mer kreativt, opprettholder mer energi, føler at det blir stolt på og får en affektiv tilknytning til organisasjonen. Affektiv forpliktelse er arbeidstakeres identifikasjon med, emosjonell tilknytning til, og deltagelsen i organisasjonen. Autonomistøttendeforhold er

i følge selvbestemmelsesteorien en forutsetning for at arbeidstakeren skal produsere effektivt på langsikt. Forskning har vist at individets opplevelse av autonomi er en viktig faktor for å skape og opprettholde indre motivasjon som igjen fører til arbeidsprestasjon. Men dette avhenger av at individet opplever autonomistøtte fra omgivelsene og de signifikante andre (Gagné og Deci, 2005).

Ledelsen er trolig en viktig bidragsyter for å legge til rette for disse forholdene, at de støtter opp om et miljø som er selvbestemt og tilfredsstillende de grunnleggende psykologiske behovene. Det er grunn til å tro at det er viktig for ledelsen å fremme et arbeidsklima som er autonomistøttende og gjøre arbeidsoppgavene så interessante som mulige som igjen fremmer indre motivasjon, dette er noe som trolig bidrar til høyere prestasjon i organisasjonen fordi de ansatte føler at de blir stolt på og får en affektiv forpliktelse til organisasjonen. Autonomi kan vises i organisasjoner ved at de lar sine ansatte bestemme mer av sin egen hverdag. Dette kan være alt fra å bestemme mer om sine arbeidsoppgaver, hvordan de skal utføre dem og når de vil komme på jobb. Det er viktig å tenke seg at alle individer er forskjellige og har ulike behov. Noen personer liker at det er stille rundt seg, andre liker at det er litt bakgrunnsstøy. Derfor er det kanskje viktig her å tenke på hvem man plasserer i samme landskap. For å fremme autonomi i organisasjoner, så kan ledelsen se på om det er spesielle behov noen ansatte har. Noen liker kanskje å høre på musikk når de jobber eller foretrekker å begynne litt senere, da kan fleksitid være med på å bidra at de ansatte trives bedre (Hetland og Hetland, 2009). Arbeidstakeren vet best selv hvordan han liker å jobbe og har ofte gode ideer om hvordan ting bør gjøres.

Men hvorfor legger ikke alle organisasjoner til rette for autonomi når det er så viktig for arbeidsprestasjon? I noen organisasjoner er ofte ledere redde for å gi for mye autonomi fordi de er redde for å miste kontrollen (Kaufmann, 2011). Dette er noe som kan være hemmende i produktiviteten til de ansatte. Det er trolig ingen ansatt som liker å bli kontrollert og føle seg overvåket. I en kunnskapsintensiv organisasjon kan dette trolig være fatalt hvis de praktiserer for mye kontroll, da vil det trolig gå utover indre motivasjon som gjør at kreativiteten blir hemmet. I kunnskapsintensive organisasjoner oppstår produktet i samhandling mellom kunde og medarbeider, der er «kunnskapen er produktet». Og her er det viktigere at organisasjonen tenker på at de ansatte er indre motiverte og legger til rette for det. Det er avgjørende i en kunnskapsintensiv organisasjon at de ansatte er indre motiverte fordi de må ha vilje for at produktet skal oppstå (Haukedal, 2011). I slike organisasjoner er de best tjent med indre motiverte arbeidere, i og med at denne typen organisasjoner har arbeidsoppgaver som krever



dette. Indre motivasjon som kilde til gode prestasjoner synes å være mer effektivt enn ytre motivasjon for oppgaver eller jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, kreativitet og utvikling er viktigere enn kvantitet (Deci mfl, 1999). Kreativiteten er det en tjener penger på i en kunnskapsintensiv organisasjon, derfor vil det trolig være best å ha autonomi som grunnlag i hvordan de driver virksomheten. Men det vil ikke dermed si at penger ikke er viktig for arbeidstakere i kunnskapsintensive organisasjoner. Bård Kuvaas (2008b) hevder at de som gjør en god jobb liker å få betalt ettersom, men god betaling er ikke dermed årsaken til at disse arbeidstakerne gjør en ekstra god jobb. Bonuser kan i organisasjoner medvirke til at de ansatte gjør noe de ellers ikke ville ha gjort. Bonuser kan derfor ha en direkte effekt på arbeidstakernes innsats, men ikke på deres kunnskaper, ferdigheter og evner. Hvis arbeidstakernes innsats var for lav ville prestasjonslønn kunne virke. Men hvis innsatsen i utgangspunktet var høy, og manglende effektivitet skyldes manglende kunnskaper, ferdigheter eller evner, vil et bonussystem kunne oppleves som ekstra demotiverende. Da vil arbeidstakeren oppleve lav grad av mestring (Kuvaas, 2008b). Belønning vil få arbeidstakeren til å utføre oppgave på en rask måte, men arbeideren gjør ikke mer enn nødvendig for å få utbetalingen. Prestasjonslønn vil da bidra til å redusere kvalitet, innovasjon og nyskaping (Kuvaas, 2008b). Dette er noe som er viktig i kunnskapsintensive organisasjoner, derfor bør en trolig ikke bruke bonuser i slike organisasjoner. Men hvis det er en tradisjonellorganisasjon der innsatsen er viktigst (Haukedal, 2011) der de har relativt enkle arbeidsoppgaver og lite utdanning er fellesnevneren, (det kan være for eksempel å sortere post), er det kanskje viktig og «lokke» med ytre belønning. Den ytre belønningen kan være alt fra penger (bonus) til titler, at de ansatte stiger i gradene. Det kan være et bra system for å få de ansatte til å bli mer motivert. Ved at de stiger i gradene føler de trolig at de kommer en vei i hierarkiet og føler at deres prestasjon bli verdsatt og at god prestasjon lønner seg. Det er kanskje her at ytre motivasjon bør komme inn for å gi et ekstra «gir» til de ansatte for å prestere. Men man kan stille seg spørsmålet om det er mer fruktbart for organisasjoner å gi ytre belønning som ros eller titler framfor bonus for god prestasjon. Hvis en arbeidstaker får en høyere tittel varer den følelsen av mestring trolig lengre enn en bonus.

Undersøkelsen jeg foretok meg viste at indre motivasjon er en viktig faktor for arbeidsprestasjon. Dette er noe som støttes av teori. Forskning har vist at indre motivasjon kommer til uttrykk under spesielle forhold, den kommer best frem i under autonomistøttende kontekster (f. eks. Deci, 1975). Indre motivasjon er iboende i individer, den eksisterer i forholdet mellom individet og aktiviteter. Indre motivasjon fører til høykvalitetslæring og

kreativitet i en gitt aktivitet (Ryan mfl, 2000). Det kan antas at det er viktig for en organisasjon å legge rette for at arbeidstakeren skal være indre motivert. Empirisk forskning viser at indre motivasjon øker med opplevelsen av mening, kunnskap, ansvar og at kildene til disse opplevelsene er jobber som krever variasjoner i ferdigheter og som gir grunnlag for oppgaveidentitet, oppgavebetydning og jobbaunomi og tilbakemelding når arbeidstakeren har utrettet arbeid (Hackman mfl, 1976). Det er viktig å bruke motivasjon som et verktøy for å skape trivsel og prestasjon (Deci og Ryan, 1985). Lederes refleksjon rundt betydningen av motivasjon spiller inn på individets opplevelse av selvbestemmelse og kan trolig bidra til å legge til rette for tilfredstillende av de tre grunnleggende behovene. Dette kan bidra med at å bygge opp under og opprettholde individets indre motivasjon for å prestere. Motivasjon er viktig fordi den gir retning, energi, vilje og driver en handling. Derfor kan man si at motivasjon utgjør forskjellen mellom det å gjøre minst mulig og det å gjøre mest mulig. Strategier og kunnskap som individet tilegner seg gjennom indre motiverte arbeidsoppgaver blir bedre husket og blir lettere tilpasset og overført til nye situasjoner, enn strategier og kunnskap som er ervervet igjennom ytre motiverte oppgaver (Deci mfl, 1996). Forskning har vist at indre motivasjon er stor faktor til gode arbeidsprestasjoner (Kuvaas, 2008).

Selvbestemmelsesteorien hevder at arbeidstakere må ha en viss indre motivasjon for å opprettholde aktiviteter og å kunne produsere over lenger tid (Deci og Ryan 1985). Grunnen til dette er trolig fordi en må synes det man holder på med er interessant og gir en mening for å holde på med på langsikt. I artikkelen til Dysvik og Kuvaas (2011) fant de at indre motivasjon modererte forholdet mellom oppfattet autonomi og arbeidsinnsats. Arbeidstakere med høy indre motivasjon presterer godt, men de som har lavere nivåer av indre motivasjon presterer mindre godt. Grunnen til dette er trolig fordi at å gi autonomistøtte til de med lavere grad av indre motivasjon gjør at de blir mer forvirret. De kan i mindre grad styre seg selv og de trenger trolig mer direksjoner enn de som har høyere grad av indre motivasjon.

Men er det alltid en ren ytre eller ren indre motivasjon? Er man enten indre eller ytre motivert? Det finnes forskjeller innen for ytre motivasjon. Innen organismisk integrasjonsteorien (OIT) skiller det mellom tre typer ytre motivasjon og ren indre motivasjon. De to første typene av ytre motivasjon er ekstern regulering, en ren form for ytre motivasjon som kun er kontrollert av ytre faktorer. Den andre er introjeksjon som vil si at atferden er motivert fra et indre press og har tilknytning til individets selvfølelse. Dette er to typer av motivasjon som på mange måter kan sies å bære preg av kontrollorientering hos individet. Kontrollorienterte individer beskrives innen kausalitetsorienteringsteorien (COT)

som en orientering der individet ikke opplever muligheten til å ta egne frie valg.

Konsekvensene av dette er individer med kontrollert motivasjon, der individet kun utfører en handling for å oppnå noe annet. Og dette er kanskje ikke den mest fruktbare formen for ytre motivasjon i kunnskapsintensive organisasjoner? Det finnes for øvrig to andre typer av ytre motivasjon i OIT. Det er identifisert regulering og integrert regulering. Ved identifisert regulering forstår arbeidstakeren at oppgaven er viktig, selv om den nødvendigvis ikke er interessant. Og dette er en mer autonom form for motivasjon enn ekstern regulering og introjeksjon. I den integrerte reguleringen er i harmoni med individets mål, verdier og interesser og er da integrert i selvet. Dette er den formen for motivasjon som ligger nærmest indre motivasjon (Deci og Ryan, 2000). Det bør trolig være i organisasjoners interesse å tilrettelegge forholdene slik at man støtter opp under utviklingen av internalisering og integrering. Arbeidstakere som er mer motiverte og utholdende er positivt for arbeidstakeren selv, men også organisasjonens (Deci mfl, 1996).

På bakgrunn av dette kan en antyde at det er viktig med indre motivasjon i kunnskapsintensive organisasjoner, mens i tradisjonelle organisasjoner er det trolig viktig å ha ytre motivasjon, fordi arbeidet som utføres som oftest er veldig enkle oppgaver som krever lite kreativitet og legger ikke opp til selvstendig tenkning. Derfor er oppgavene i seg selv lite motiverende og det kan være et behov for noe ekstra for å motivere de ansatte til overlegen prestasjon. Det er også trolig urealistisk å forvente en ren indre motivasjon hos alle medarbeidere til enhver tid. I situasjoner der indre motivasjon er fraværende kan identifisert og integrert regulering være aktuelt. Forutsetningen for både indre motivasjon, integrert og identifisert regulering er autonomistøttende forhold. Det vil si at autonomibehovet må være tilfredsstillt for at noen av disse motivasjonstypene skal internaliseres i individet. Derfor er det trolig viktig at organisasjonen praktiserer autonomistøttende ledelse.

Flere faktorer som påvirker arbeidsprestasjon er å ha muligheten for personlig utfordringer, selvstendig arbeid, tenkning og muligheten for belønning dersom vi når målene som er satt. Grunnen til lav motivasjon kan være at vi har følelsen av å ha for liten kontroll og styring over arbeidsmiljøet vårt. Følelsen av og ikke få delta i avgjørelser om hvordan arbeidet skal utføres og følelsen av å bli oversett av ledelsen svekker motivasjonen og prestasjonen (Greve mfl, 1999). Det er vanskelig å vite hvordan organisasjoner skal belønne medarbeidere uten å svekke behovstilfredsstillelsen og indre motivasjon. Forskning viser at hvis organisasjoner tilbyr belønninger i form av utviklingsmuligheter, blir de ansatte motivert og yter mer dermed får de en affektiv forpliktelse til organisasjonen (Kuvaas mfl, 2009). Utviklingsmulighetene

kan skje i form av kurs eller seminarer. Dette bidrar til at arbeidstakere blir mer verd (at de får mer kunnskaper), men også muligens at den ansatte føler at organisasjonen har tillitt til han og derfor vil trolig gjengjelde i form av prestasjon. I tillegg er det viktig for ansatte å få anerkjennelse og ros for godt gjennomført arbeid (Sirota mfl, 2006). Ros er en ytre (verbal) belønning, men studier har vist at det øker den indre motivasjonen (Kuvaas, 2008). Dette vil muligens føre til at arbeidstakeren føler at han blir sett og derfor får mer positive følelser for ledelsen og organisasjonen. Dette kan gi ringvirkninger som gjenspeiler seg i arbeidsprestasjon. Men man kan stille seg spørsmål om det er mulig at en leder i en stor organisasjon klarer å rose hver ansatt. Hvis en leder skal gi en grundig tilbakemelding så må lederne være tilstede og observere og det kan bli tidkrevende, og tid er penger. Men dette er muligens ansvar som bør gis til linjeledere eller teamledere. Som ser og kjenner de ansatte mer enn den øverste lederen. Men man kan selvfølgelig ikke tilrettelegge for alle, men enkelte endringer er lettere enn andre og gjennomføre. Det kan diskuteres at hvis det gjør at de ansatte presterer bedre så er det verd «bryet».

Noe som viste seg i undersøkelsen til Oldham mfl 1996 var at det var viktig med en jobb som var kompleks og krevende. Dette er noe som Locke og Latham (1990) har sett på i sin målorienteringsteori. Der er det viktig med mål som er klare, spesifikke og vanskelige, som gjør at det styrker motivasjon for å prestere. Det å jobbe mot et mål gir stor grad av motivasjon som igjen øker prestasjonen. Det er viktig at målene har høy verdi, spesifikke og at man vet hva som fører til at man skal oppnå målet (Locke mfl, 1990). Det virker som at det er en viktig faktor i en organisasjon at de ansatte, men også at organisasjonen som helhet har mål som de skal nå. Ved å ha et mål gir det en retning slik at det styrer de ansatte i samme kurs. Dette gjør antakeligvis at de ansatte får stor grad av mestringsfølelse hvis de oppnår de målene som er satt. Men det er muligens viktig at de ansatte får være med å bestemme noe målene selv for å føle at de har autonomi. Det er viktig at organisasjonen får fram en mening med arbeidet (Sirota mfl, 2006). Hvis man ikke finner mening i jobben, vil man kunne mangle energi til å utføre den. Dette er også noe Aakerøe (2006) skriver om at det er viktig å se at det man holder på med noe som leder mot et ønsket mål, at man ikke sitter igjen med følelsen av bortkastet tid. Arbeidstakerne må føle de bidrar med noe i organisasjonen, uansett i hierarkiet de er så er det en grunn for at de er der, alle er like viktig for at organisasjonen skal fungere (Sirota mfl, 2006). Det er også utslagsgivende for arbeidstaker å få anerkjennelse for godt gjennomført arbeid, konstruktive tilbakemeldinger, god kommunikasjon mellom ansatt og leder, klare og tydelige beskjeder, teamarbeid og at lederen er åpen for ideer fra de ansatte

(Sirota mfl, 2006). Det er grunn til å tro at disse faktorene inngår i selvbestemmelsesteorien ved at de går under de grunnleggende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Alle disse faktorene er viktig for at en organisasjon skal skape et godt arbeidsmiljø og at arbeidstakerne skal ha høy motivasjon for å prestere. De virker som gode redskaper for å støtte de tre grunnleggende psykologiske behovene som fremmer indre motivasjonen som igjen gjør at arbeidstakere presterer bedre. Det vil være grunn til å tro at det er betydningsfullt å bruke disse retningslinjene i en organisasjon før å øke prestasjon.

I undersøkelsen har vi sett at autonomistøtte er viktig for indre motivasjon og arbeidsprestasjon. Er autonomi nok å legge til rette for i en organisasjon, eller må alle de grunnleggende behovene tilfredstillelse for arbeidsprestasjon? I undersøkelsen til Baard med kollegaer (2004) var en større sammenheng mellom de tre grunnleggende behovene og arbeidsprestasjon enn autonomi alene og arbeidsprestasjon. Grunnen til dette kan være at autonomi er veldig viktig, men at det også er viktig for en arbeidstaker å føle tilhørighet og at han får brukt den kompetansen han har. En jobb som gir autonomi påvirker kanskje ikke arbeidsprestasjonen så mye hvis de ansatte ikke føler tilhørighet verken til ledelsen eller til medarbeidere. Da vil det muligens resultere i mistriivsel. Innenfor den grunnleggende behovs teori er det behovstilfredsstillelsen av autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet som ligger til grunn for den indre motivasjonen. De tre grunnleggende psykologiske behovene innvirker på indre motivasjonen blant arbeidstakere ved at de er grunnleggende for helse, trivsel, jobbegasjement og prestasjon (Hetland og Hetland, 2011). De påvirker indre motivasjonen og gjør at man oppnår målene man har satt seg og er negativt relatert til kjedsomhet i jobben (Latham, 2007). Derfor er det trolig viktig at organisasjoner legger til rette for alle de tre grunnleggende behovene som i sin tur påvirker indre motivasjon som fører til arbeidsprestasjon.

Men gjelder selvbestemmelsesteoriens grunnlag uansett? I følge selvbestemmelsesteorien er de grunnleggende psykologiske behovene universelle. De gjelder for alle mennesker til alle tider, i alle kulturer og gjennom hele livet (Ryan og LaGuardia, 2000). Men er det riktig at det gjelder i alle kulturer? Selvbestemmelsesteorien har fått kritikk for og ikke være tverrkulturell generaliserbar. Studier har vist at asiater har blitt funnet å være høyt motivert når valg blir tatt for dem av en autoritetsperson de stoler på (D` Ailly, 2004) (i Latham, 2007). Dette er kanskje noe man må ta hensyn til hvis man skal begynne som leder i et selskap i Asia, at modellen som fungerer i vestlige land ved å legge til rette for de tre grunnleggende behovene, nødvendigvis ikke fungerer like godt i Asia. Dette fenomenet kan muligens sammenlignes

med at en fotballtrener gjør det godt som leder i ett lag og blir headhunted til et nytt lag og får ikke til de samme prestasjonene. Den samme taktikken trenger ikke nødvendigvis fungere over alt, man må tilpasse seg situasjonen (Aakerøe, 2006).

Bandura (1977), Locke og Latham (1990), Fay og Frese (2000) har stilt spørsmål om relevansen av selvbestemmelsesteorien ved arbeidsplassen. De argumenterte at begrepsmessige problemer og paradokser som gjør det vanskelig å bruke Deci og Ryans teori for minst tre grunner. 1) jobboppdrag er akkurat det, en plikt. Jobboppdrag er sjeldent frivillig og derfor er det ikke indre motivasjon. 2) individer forventer å bli betalt av organisasjonen de jobber i. Hvis organisasjonen holder tilbake lønn ville det resultere til at de fleste ville ikke gjøre den utnevnte oppgaven. Overforklaringseffekten (The over justification effect) som er forklart av Edward Deci, sier at det er en negativ gjensidighet mellom indre og ytre belønning. Jo mer ytre belønning som blir gitt, jo mindre indre motivasjon sitter arbeidstakeren igjen med. Tilstedeværelsen av ytre motivasjon (sosial aksept og forfremmelse) på arbeidsplassen vil derfor bety at det er noen få motiverte arbeidstakere, dette gjør at det er en tvilsom påstand (i Latham, 2007). 3) Deci mener at kjennetegnet på indre motivasjon er følelser av engasjement, tilfredshet og velbehag. Indre motivasjon er beskrevet som en nødvendighet for selvstartende atferd. Imidlertid Frese og Fay poengterte at negative emosjoner ofte leder til selvinitierende atferd, personen vil forandre noe til det bedre (i Latham, 2007).

Disse punktene er verd å merke seg når en skal se på selvbestemmelsesteoriens betydning for organisasjoner, men mennesker er forskjellige og det er kanskje derfor det alltid vil være aspekter som gjør at det er vanskelig å generalisere til absolutt alle mennesker. Men med et generelt utgangspunkt så kan man si at det er fruktbart å legge til rette for de tre grunnleggende psykologiske behovene i en organisasjon for å fremme arbeidsprestasjon.

### **7.3 Begrensninger**

Det er begrensninger ved funnene, dette er knyttet til reliabiliteten, validiteten og forskningsdesignet ved undersøkelsene. Cook og Campbells validitetssystem (1979) er laget for kausal forskning (Lund, 2002), men jeg antar at den kan også være relevant som en vurderingsform for korrelasjonsforskning. I pedagogisk forskning er det ikke mulig å fjerne

alle tussene mot validiteten av en undersøkelse, men her vil målet være å gjøre den så valid som mulig (Kleven, 2002b).

### Indre validitet

I artiklene kan det ha vært andre variabler påvirket arbeidsprestasjon, som ikke har blitt sett på. Disse variablene må elimineres ut for at artikkelen skal ha god indre validitet. Det ble funnet en sammenheng mellom autonomistøtte og arbeidsprestasjon via indre motivasjon. Det er mulig at det også er andre variabler som bidrar til dette forholdet. Andre medarbeideres påvirkning på hverandre er noe som kanskje også øker arbeidsprestasjonen.

I artikkelen til Tyagi (1985) ser man at ytre motivasjon hadde en sterkere innvirkning på forholdet mellom autonomistøtte og arbeidsprestasjon enn indre motivasjon. Det kan tenkes også i de andre undersøkelsene at det var noe å ta høyde for og derfor undersøke om ytre motivasjon bidro til arbeidsprestasjon. Men dette utvalget var av selgere, det er mulig at selgere blir mer styrt av ytre motivasjon enn indre motivasjon i forhold til andre yrker.

Undersøkelsene er såkalte tversnittundersøkelser, det vil si at de ble målt over en kort periode (Langdarige, 2006). De hadde ikke utført en longitudinellundersøkelse, hvor autonomistøtte og arbeidsprestasjon blir målt på ulike tidspunkt over en lengre periode. Derfor er det ingen mulighet for å trekke slutninger om at autonomistøtten forelå før arbeidsprestasjon.

### Ytre validitet

Utvalgene i artiklene jeg har valgt jobber i forskjellige yrker (alt fra bankansatte til selgere), men spørsmålet er om de er så forskjellige i grad av kompleksitet? Det er grunn til å tro at det er relativt komplekse jobber hvor arbeidets verdiskaping hovedsakelig er en funksjon av informasjon og kunnskap kontra maskinkraftyrker der innsatsfaktoren er det viktigste (Haukedal, 2011). Derfor burde det også vært med studier fra mer tradisjonelle yrker. De fleste av artikkel har valgt en enkelt organisasjon som de ser på og derfor kanskje vanskelig å si noe utover denne situasjonen og generalisere den enkelte organisasjonen til å gjelde alle organisasjoner. Derfor hadde det kanskje blitt bedre ytre validitet hvis de hadde sett på forskjellige yrker (både kunnskapsintensive organisasjoner og tradisjonelle organisasjoner) og sett om det hadde vært en forskjell. Det er grunn til å tro at noen som jobber i en organisasjon

som har monotone og trivielle arbeidsoppgaver kanskje får mindre autonomistøtte av deres ledelse fordi det er vanskelig å gi autonomistøtte når det er lite rom for å være kreativ og utføre oppgaven annerledes. Og derfor er det muligens vanskelig å utvikle indre motivasjon, fordi friheten ikke ligger til grunn av arbeidet. Men på et generelt grunnlag er det grunn til å tro at den ytre validiteten bli styrket gjennom at det er flere uavhengige studier innenfor samme området.

Cronbach (1975) hevder at man i utgangspunktet bør betrakte resultater som bundet til den kontekst hvor de er forekommet, for å så etterpå studere det samme fenomen i andre kontekster for å se om man finner samme resultat der (i Kleven, 2002c). Dette er noe som er delvis gjort i noen av artiklene. I artikkelen til Baard med kollegaer har de først foretatt en pilotstudie, og deretter en hovedstudie. I artikkelen til Dysvik og Kuvaas har de foretatt den samme studien i to forskjellige organisasjoner. Hvis resultatene blir det samme når de er testet flere ganger er det grunn til å tro at det er mer generaliserbart.

Kleven hevder at spørsmålet om hvordan personer i undersøkelsen er valgt ut, er vel så viktig som å spørre om hvor mange personer deltok i undersøkelsen (Kleven, 2002c). I undersøkelsene har forfatterne sendt ut en spørreundersøkelse til en stor gruppe, i organisasjonen de har valgt ut. Utvalget skal være representativt for populasjonen det ble hentet fra. I undersøkelsene har de brukt kvasi-eksperimentelle design, det vil si at det ikke er randomisering (Lund, 2002b). Randomiserte utvalg blir sett på som en den beste standarden for hvordan man foretar et utvalg. Ved randomiserte utvalg har hvilken som helst person i populasjonen en like stor sjanse for å bli valgt (Langdridge, 2006). I Undersøkelsene nevner de ikke hvordan de har valgt ut utvalget, men jeg går ut i fra at de har brukt klyngeutvalg. Klyngeutvalg er hvor en ser på naturlig forekommende grupper. Det er store problemer forbundet med å generalisere fra en gruppe arbeidstakere til andre grupper arbeidstakere (Langdridge, 2006).

I undersøkelsene er det varierende utvalg, alt fra 94- 528 personer. Det blir muligens vanskelig å si noe utover det utvalget på 94. Utvalget blir en ensartet gruppe fordi hver undersøkelse har sett på like yrker. En slik individhomogenitet kan være en trussel for ytre validitet, med andre ord vil det si at utvalget kan være så spesiell at en generalisering til andre individer ikke lar seg gjøre (Lund, 2002a). På bakgrunn av dette kan det se ut som at den ytre validiteten er relativt dårlig. Det er trolig vanskelig å si noe utover disse undersøkelsene.



## Begrepsvaliditet

Relabiliteten kan trolig bli sett på som lav fordi de fleste studiene hadde bare en undersøkelse på ett tidspunkt, derfor er det mulig at arbeidsprestasjonen var veldig høy på det punktet man målte det. Men de fleste undersøkelsene har fått rapporter om arbeidsprestasjon som er for et år. Derfor er det grunn til å tolke at relabiliteten på disse undersøkelsene er akseptabel.

Relabilitetskoeffisientene (Cronbachs alfa) i undersøkelsene ligger somregel over det som er den akseptable grensen (0,70) utenom Tyagi sin undersøkelse som hadde 0,58 (på tilbakemelding fra agenter). Det vil si dårlig relabilitet. Derfor er det grunn til å være mer kritisk til resultatet i undersøkelsen enn de som har høyere relabilitet, selv om de andre verdiene i undersøkelsen er innenfor det akseptable området.

I alle undersøkelsene har de brukt spørreskjema for å rapportere de ansattes oppfattelse av autonomistøtte og hvordan det relaterer seg til arbeidsprestasjon. Det kan være at de ansatte rapporterte feil hvor mye de hadde produsert. Derfor er det også viktig at de får en rapport fra ledelsen hvor mye de faktisk har produsert. En måte å forbedre validiteten er å benytte seg av flere metoder for å innhente data. Noe som er viktig da er at metodene er så ulike som mulig (Kleven, 2002a). Dette er noe som ikke er gjort. I artikkelen til Baard mfl (2004) er det bare brukt selvrapportering fra de ansatte. Dette er problematisk på grunn av at det ikke er med 100 prosent sikkerhet om det de rapporterer gjenspeiler virkeligheten.

## 7.4 Forslag til forbedring

Noe forfatterne av undersøkelsene muligens burde ha gjort i var å se på fenomenet over lengre tid ved bruk av en longetunellundersøkelse. Dette gjør at man ser om det var et enkelt tilfelle eller om det er en endring. Derfor er det grunn til å tro at undersøkelsen blir mer reliabel ved en longetunellundersøkelse. Som jeg har nevnt tidligere i oppgaven oppstår motivasjon i forholdet mellom individet og aktiviteten. Motivasjonen varierer fra aktivitet til aktivitet (Ryan, 2000). Siden motivasjon varierer, så er det kanskje vanskelig å si noe om akkurat hvor mye motivasjon bidrar til arbeidsprestasjon. Autonomistøtte øker motivasjonen til et individ, men hvor lenge varer denne «effekten»? Dette er noe som muligens har kunne blitt målt hvis man foretok en longitudinellundersøkelse. Det er også viktig å nevne at siden det er korrelasjonsforskning er det ikke mulig å vite om X med sikkerhet har kommet før Y. Derfor

styrker dette påstanden om at forfatterne skulle ha utført en longitudinellundersøkelse. Forfatterne av artiklene har ikke brukt Cohens  $d$  for å se på forskjeller mellom snitt. En lav Cohens  $d$  indikerer at det er nødvendig med en større utvalgsstørrelse (Langdridge, 2006). Dette kan være sentralt siden Cohens  $d$  sammen med statistisk styrke (power) kan si noe om hvor sterk sammenhengene er, eller hvor sannsynlig det er for at vi kan beholde eller forkaste en null hypotese. Dette er noe som hadde vært relevant å nevne i undersøkelsen til Tyagi hvis utvalget hadde vært større enn 95 personer. Noe som også burde blitt gjort var å bruke forskjellig metoder for å se på det samme fenomenet. Slik at det ble forskjellig innfallsvinkler for å se på det samme fenomenet. Men i organisasjonsforskning kan det derimot være vanskelig å få en høy populasjon, derfor vil trolig studier med lav populasjon fremdeles være relevant for å belyse problemstillinger og teoretiske aspekter ved selvbestemmelsesteorien. Men man bør være observant på denne svakheten i funnene.

På bakgrunn av dette kan man konkludere at reliabiliteten og validiteten i undersøkelsene kunne ha vært bedre. Noe jeg kunne ha gjort bedre var å se om det finnes longitudinelle undersøkelser på området. Men likevel så det er en antydning fra flere uavhengige undersøkelser at autonomistøtte påvirker arbeidsprestasjon igjennom indre motivasjon. Undersøkelsen støtter ikke opp om H1 at det er en direkte sammenheng mellom autonomistøtte og arbeidsprestasjon. Det ble støtte for H2 om at indre motivasjon fører til arbeidsprestasjon. Det ble delvis støtte på H3 om at indre motivasjon modererer forholdet mellom oppfattet autonomi og arbeidsprestasjon. Men dette gjaldt arbeidskvalitet ikke arbeidsinnsats. Det har bare blitt sett på en studie som ser på om indre motivasjon modererer forholdet mellom autonomistøtte og arbeidsprestasjon, man bør derfor kanskje se på flere studier som ser på det samme for å kunne si noe mer generelt. Til tross for at undersøkelsene har flere begrensinger og det er vanskelig å si noe utover akkurat disse undersøkelsene, er dette resultater som også er funnet i flere andre uavhengige undersøkelser. Det er funnet viktige sammenhenger mellom autonomistøtte, indre motivasjon og arbeidsprestasjon. Derfor er det trolig viktig i en organisasjon å være autonomistøttende for å legge til rette for at individet får høy indre motivasjon som i tur skal øke arbeidsprestasjon. Individets oppfattelse av autonomi er viktig faktor for å skape og opprettholde indre motivasjon. Man fremmer motivasjon via blant annet å rose de ansatte, la de bestemme mer av sin egen hverdag, gi anerkjennelse, ha et trygt og godt psykologisk arbeidsklima, ha klare og komplekse mål og frembringe en mening med arbeidet. Selvbestemmelsesteorien (kompetanse, tilhørighet og

autonomi) er en viktig faktor for å fremme indre motivasjon som igjen gjør at de ansatte trives bedre, får en affektiv forpliktelse til organisasjonen og presterer bedre.

Men forutsetningen for arbeidsprestasjon vil trolig allikevel være at lønnen i organisasjonen er relativ god, det vil si en lønn som arbeidstakere føler seg fornøyd med i forhold til sitt yrke. Alle faktorene som jeg har nevnt er med for å fremme den indre motivasjonen til arbeidstakere, som er viktig for å fremme arbeidsprestasjon. Men dette er muligens ikke nok, man må også kunne leve av det man gjør. Den beste middelveien er muligens ved at de ansatte får en lønn som virker rettferdig ovenfor det yrket de har og at det er lik lønn for likt arbeid. Selvbestemmelsesteorien bør implementeres i organisasjoner, hvor ledelsen legger til rette for autonomistøtte. Da er det antakeligvis ikke nødvendig å gi bonuser som virkemiddel for prestasjon i kunnskapsintensive organisasjoner fordi de ansatte er indre motivert. Men det er muligens noe som fortsatt må tas i bruk i tradisjonelle organisasjoner. Dette er trolig fordi det i mindre grad rom for autonomi, derfor kan ytre motivasjon gi litt ekstra energi for å prestere.

## **7.5 Forskning videre**

Det er mange faktorer som spiller inn i økt arbeidsprestasjon. Men etter hvert som jeg har jobbet med oppgaven har jeg sett hvor viktig selvbestemmelsesteorien og spesielt autonomi og høy indre motivasjon er for arbeidsprestasjon. Jeg har tolket resultatene fra undersøkelsen at det er viktig at arbeidstakerne har autonomistøtte og høy indre motivasjon som i tur virker inn på prestasjon. Men forfatterne av undersøkelsene har brukt tverrsnittsundersøkelser. Derfor må man være forsiktig med å generalisere funnene til å gjelde alle organisasjoner. Derfor er det trolig viktig at det utføres flere uavhengige studier i flere organisasjoner og blant flere yrker. Noe som burde kanskje blitt gjort i fremtidig forskning er å foreta en longitudinellundersøkelse om autonomistøttet ledelse før til arbeidsprestasjon via indre motivasjon. Noe som også muligens burde blitt undersøkt er å gjøre flere undersøkelser som ser på autonomistøtte og dens påvirkning på arbeidsprestasjon i forskjellige land. Er det slik at autonomistøtte er et bra virkemiddel for å oppnå arbeidsprestasjon i alle kulturer?

Det hadde også vært spennende og sett på om autonomistøtte fungerer like godt i tradisjonelle organisasjoner som kunnskapsintensive organisasjoner.

Noe annet som også kunne vært spennende å se på er om, hvilket nivå i organisasjonens hierark som påvirker arbeidstakernes autonomi best, er det de nærmeste lederne eller har også de øverste lederne mye å si for de ansattes følelse av autonomi? Hvor mye har den øverste ledelsen å si på ansattes autonomi?

Noe som var sett på i artikkelen til Baard mfl, 2004 var at det var rapportert kjønnsforskjeller i oppfattet autonomistøtte fra ledere. Kvinner hadde en tendens til og rapporter laver grad av opplevd autonomistøtte fra deres ledere. Det kan muligens være en kjønnsforskjell i opplevde autonomistøtte som kanskje burde blitt ytterligere studert.

Noe jeg har valgt å ikke fokusere på er at det kan være personlighetsforskjeller (trekk) blant mennesker, dette kan muligens være at man føler man får autonomistøtte, at man har autonomi og indre motivasjon påvirkes av hvilket personlighetstrekk man har. Dette kunne vært spennende og sett på i forhold til fem faktor modellen, om de fem forskjellige personlighetstrekkene opplever autonomistøtte forskjellig.

## 8 Litteraturliste

Aakerøe, Kjell. (2006): *Samspill I Organisasjoner- Om utvikling og bruk av menneskelige ressurser i organisasjoner*». Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Adams, J. S. (1963): "Toward an understanding of inequity" *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422–436.

Andersen, Jon Aarum & Abrahamsson, Bengt. (1996): «*Organisasjon-om å beskrive og forstå organisasjoner*». Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Baard, Paul P., Deci, Edward L., Ryan, Richard M. (2004): "Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings 1." *Journal of applied social psychology*, 34, nr. 10, 2045-2068.

Baumeister, Roy F & Leary, Mark R. (1995): "The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation" *psychological bulletin*, 117, nr 3, 497-529.

Blake, Robert R., Mouton, Jane S. (1985): *The managerial grid III: A new look at the classic that has boosted productivity and profits for thousands of corporations worldwide*. Houston, USA: Gulf pub. Co, Book division.

Breaugh, James A. (1985): "The measurement of work autonomy" *Human relations* 38, nr 6, 551-570.

Broeck, Anja Van den., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., Lens, W. (2010): "Capturing Autonomy, Competence, and Relatedness at Work: Construction and Initial Validation of the Work-Related Basic Need Satisfaction Scale." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 981-1002.

- Brown, Steven P., Leigh, Thomas W (1996): "A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance." *Journal of applied psychology*, 81, nr. 4, 358-368.
- DeCharms, Richard. (1968): "*Personal causation: The internal affective determinants of behavior*". New York: Academic press.
- Deci, Edward L. (1971): "Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation<sup>1</sup>" *Journal of personality and social psychology*, 18, nr 1, 105-115.
- Deci, Edward L. (1975): *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Press.
- Deci, Edward L., Connell, James P., Ryan, Richard M. (1989): "Self-Determination in a Work Organization." *Journal of applied psychology*, 74, nr. 4, 580-590.
- Deci, E. L., Koestner, R., Ryan, R. M. (1999): "A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation." *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.
- Deci, Edward L., Nezlek, John., Sheinman, Louise. (1981): "Characteristics of the rewarder and intrinsic motivation of the rewardee" *Journal of personality and social psychology* 40, nr 1, 1-10.
- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. (1985): *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000): "The "What" and "Why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior." *Psychological Inquiry*, 11, nr. 4, 227-268.
- Deci, E. L & Ryan, R. M. (2008): "Self-Determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health." *Canadian psychology*, 49, nr. 3, 182-185.

- Deci, E. L., Ryan, R. M., Williams, Geoffrey, C. (1996): "Need Satisfaction and the Self-Regulation of Learning." *Learning and individual differences*, 8, nr. 3,165-183.
- Dysvik, Anders & Kuvaas, Bård. (2010a): "Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention." *Personnel review*, 39, nr. 5,622-638.
- Dysvik, Anders & Kuvaas, Bård. (2010b): "Exploring Alternative Relationships between Perceived Investment in Employee Development, Perceived Supervisor Support and Employee Outcomes." *Human Resource management journal*, 20, nr 2, 138-156.
- Dysvik, Anders & Kuvaas, Bård. (2011): "Intrinsic Motivation as a Moderator on the Relationship between Perceived Job Autonomy and Work Performance." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, nr 3,367-387.
- Eisenberger, Robert., Rhoades, Linda., Cameron, Judy. (1999): "Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Intrinsic Motivation?". *Journal of personality and social psychology*, 77, nr 5,1026-1040.
- Fischer, Grete & Sortland, Nils. (2001): *Innføring I Organisasjonspsykologi*. Oslo: Universitetsforlag.
- Fried, Yitzhak. (1991): "Meta-Analytic Comparison of the Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Inventory as Correlates of Work Satisfaction and Performance." *Journal of applied psychology*, 76, nr 5, 690-697.
- Furnham, Adrian. (2005): *The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization*. Hove: Psychology Press.
- Gagné, Marylène & Deci, Edward. (2005): "Self-Determination theory and work motivation." *Journal of organizational behavior*, 26, 331-362.

- Gagné, Marylène., Koestner, Richard., Zuckerman, Miron. (2000): "Facilitating Acceptance of Organizational Change: The Importance of Self-Determination." *Journal of applied social psychology*, 30, nr 9, 1843-1852.
- Gagné, Marylène., Senécal, C., Koestner, R. (1997): "Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: a multidimensional model" *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 1222–1240.
- Ganesan S., Weitz B.A (1996): "The impact of staffing policies on retail buyer job attitudes and behaviors" *Journal of Retailing*, 72, nr 1, 31-56.
- Geen, Russell G. (1995): *Human Motivation: A Social Psychological Approach*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Greve, Jacob N., Haugan, Peter., Skjønhaug, Mona (1999): *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Universitetsforlag.
- Hackman, R. J & Lawler III, Edward E. (1971): "Employee Reactions to Job Characteristics." *Journal of applied psychology*, 55, nr 3, 259-286.
- Hackman, R. J & Oldham, G. R. (1976): "Motivation through the design of work: test of a theory" *Organizational behavior and human performance*, 16, nr 2, 250-279.
- Hellevik, Ottar. (1997). *Forskningsmetode I Sosiologi Og Statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hetland, Hilde & Hetland, Jørn. (2009): *Motivasjon og Basale psykologiske behov i en arbeidslivskontekst* i *Klinisk organisasjonspsykologi*, (Redaktør) Per Øystein Saksvik og Kjell Nytrø. 140-158. Oslo: Cappelen akademisk forlag.



- Hetland, Hilde & Hetland, Jørn. (2011): *Basale Psykologiske Behov I Arbeidslivet: Autonomi, Kompetanse Og Tilhørighet i det gode arbeidsmiljø- krav og utfordringer*, redaktør Anders Skogstad. 104-119. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hetland, H., Sandal, G. M., Johnsen, T. B. (2008): "Followers' personality and leadership" *Journal of Leadership and Organizational studies*, 14, nr 4, 322-331.
- Igalens, Jacques & Roussel, Patrice. (1999): "A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction" *journal of organizational behavior*, 20, 1003-1025.
- Kanfer, Ruth., Chen, Gilad., Pritchard, Robert D. (2008): *Work Motivation: Past, Present, and Future*. New York: Routledge.
- Kasser, T & Ryan, R. (1996): "Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals" *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, n 3, 280–287.
- Kasser, Tim., Ryan, Richard M., Couchman, Charles E., Sheldon, Kennon M. (2004): I *"Psychology and consumer culture: The struggle for a good life in a materialistic world"*. (redaktør) Tim Kasser og Allen D Kanner. Kap 2, 11-28, Washington DC: US: American Psychological Association.
- Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid. (1998): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, Geir. (2011): *Individ, organisasjon og kreativitet I det gode arbeidsmiljø-krav og utfordringer* redaktør Anders Skogstad. Bergen: Fagbokforlaget.

- Kleven, Thor Arnfinn (1995): "Relabilitet som pedagogisk problem." I *Rapport Nr 9 1995*. Oslo: Pedagogisk forskningsinstitutt.
- Kleven, Thor Arnfinn (2002a): *Begrepsoperasjonalisering*. Innføring i forskningsmetodologi. Redaktør Thorleif Lund. Oslo: Unipub.
- Kleven, Thor Arnfinn. (2002b): *Hvordan er begrepene operasjonalisert?* Kap 5 i innføring i pedagogisk forskningsmetode- en hjelp til kritisk tolkning og vurdering. Redaktør Thor Arnfinn Kleven. Oslo: Unipub.
- Kleven Thor Arnfinn.(2002c): *Hvilken kontekst er resultatene gyldige i? Spørsmålet om ytre validitet* kap. 7 i innføring i pedagogisk forskningsmetode- en hjelp til kritisk tolkning og vurdering redaktør Thor Arnfinn Kleven. Oslo: Unipub.
- Koestner, R., & Losier, G. F. (2002): *Distinguishing three ways of being internally motivated: a closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation* i Handbook of self-determination research (s.101–121). E. L. Deci, & R. M. Ryan (Redaktør). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Komaki, J. L., Coombs, T., Schepman, S. (1996): *Motivational implications of reinforcement theory* i Motivation and leadership at work (s. 34-52). R. M. Steers, L. W. Porter, & G. A. Bigley (redaktør). New York: McGraw-Hill.
- Kuvaas, Bård. (2006a): "Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation." *Human Resource management*, 17, nr 3, 504-522.
- Kuvaas, Bård. (2006b): "Work Performance, Affective Commitment, and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Level." *Journal of organizational behaviour*, 27, 365-385.

Kuvaas, Bård. (2008): *Lønnsomhet Gjennom Menneskelige Ressurser. Evidensbasert HRM*.  
Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, Bård. (2008b): «Hvorfor prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn det løser» idunn.no- norsk tidsskriftsdatabase.  
[http://www.idunn.no/ts/pof/2008/02/hvorfor\\_prestasjonsbasert\\_belønning\\_ofte\\_skaper\\_flere\\_problemer\\_enn\\_det\\_los?highlight=kuvaas%202008#highlight](http://www.idunn.no/ts/pof/2008/02/hvorfor_prestasjonsbasert_belønning_ofte_skaper_flere_problemer_enn_det_los?highlight=kuvaas%202008#highlight) (03.05.2012).

Kuvaas, Bård & Dysvik, Anders (2009): "Perceived Investment in Employee Development, Intrinsic Motivation and Work Performance ". *Human Resource management*, 19, nr 3, 217-236.

Langdridge, Darren. (2006): *Psykologisk Forskningsmetode- en innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger*. Trondheim: Tapir akademiske forlag.

Larsen, Kristian Gulli. (2005): «Prestasjonslønn er gift for kreativiteten»  
<http://www.forskning.no/artikler/2005/juli/1120563225.17> (03.05. 2012).

Larson, Reed W & Rusk, Natalie. (2011): "Intrinsic Motivation and Positive Development." *Advances in child development and behavior*, 89-130.

Latham, Gary P. (2007): *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*.  
Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Latham, Gary P., Pinder, Craig C (2005): "Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century." *Annual review of psychology*, 56, 485-516.

Lepak, David P., Liao, Hui., Chung, Yunhyung., Harden, Erika E. (2006): *Research in personnel and human resources management* ,25, 217-271.

- Lepper, Mark R & Green, David. (1975): "Turning play into work: Effects of adult surveillance and extrinsic rewards on children's intrinsic motivation" *journal of personality and social psychology*, 31, nr 3, 479-486.
- Locke, Edwin A & Latham, Gary P. (1990): "*A theory of goal setting & task performance*" Prentice Hall Englewood Cliffs, N.J.
- Lund, Thorleif. (2002a): "*Metodologiske prinsipper og referanser.*" kap. 3 i innføring i forskningsmetodologi redaktør Thorleif Lund. Oslo Unipub as.
- Lund, Thorleif. (2002b): «*Kvasi-eksperimentelle design*» kap. 6 i innføring i forskningsmetodologi redaktør Thorleif Lund. Oslo Unipub as.
- Lyubomirsky, S & Ross, L. (1997): "Hedonic Consequences of Social Comparison: A Contrast of Happy and Unhappy People" *journal of personality and social psychology*, 73, nr 6, 1141- 1157.
- Mackay, Adrian. (2007): *Motivation, Ability and Confidence Building in People*. Amsterdam: Elsevier.
- Maslow, A. H. (1943): "A theory of human motivation" *psychological review*, 50, nr 4, 370-396.
- McClelland, D. C. (1965): "Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study" *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, nr 4, 389–392.
- McGraw, K. O. (1978): *The detrimental effects of reward on performance: a literature review and a prediction model* i The hidden costs of reward (s 33–60). M. R. Lepper, & D. Greene (redaktør), Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- McGraw, K. O., & McCullers, J. C. (1979): "Evidence of a detrimental effect of extrinsic incentives on breaking a mental set" *Journal of Experimental Social Psychology*, 15, nr 3, 285–294.
- Oldham, Greg R., Cummings Anne. (1996): "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work." *Academy of management journal*, 39, nr 3, 607-634.
- Patrick, Heather., Neighbors, Clayton., Knee, Raymond C. (2004): "Appearance-related social comparisons: the role of contingent self-esteem and self-perceptions of attractiveness". *Personality and social psychology bulletin* 30, 501-514.
- Porter, Lyman W., Richard, M. Steers., Bigley, Gregory A. (2003): *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Raaheim, Arild & Raaheim, Kjell. (2002): *Psykologisk Fagord. fra engelsk til norsk*. Vol. 6. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rand, Per. (1991): *Mestringsmotivasjon: En teoretisk studie*. Oslo: Pedagogisk forskningsinstitutt, Universitetet i Oslo : Universitetsforlaget.
- Reeve, J. (2005): *Understanding motivation and emotion* (5. utgave) Hoboken, United states of America: John Wiley & sons, s 581.
- Reeve, J & Deci, E. L. (1996): "Elements of the competitive situation that affect intrinsic motivation" *personality and social psychology bulletin*, 22, nr 1, 24-33.
- Reeve, J., Deci, E. L., Ryan, R. M. (2004): *Self-determination Theory: A dialectical framework for understanding sociocultural influences on student motivation* i *big theories revisited* vol 4, kap 3 (s. 31–60) D. M. McInerney & S. Van Etten (redaktør). Greenwich, CT: Information Age.

- Ryan, R. M. (1982): "Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory". *Journal of personality and social psychology*, 43, 450-461.
- Ryan, Richard M & Deci, Edward L. (2000a): "Intrinsic and Extrinsic Motivation: Classic Definitions and New Directions." *Contemporary educational psychology*, 25.
- Ryan, Richard M., Deci, Edward L. (2000b). "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being." *American psychological association*, 55, nr 1, 68-78.
- Ryan, Richard M & La Guardia, Jennifer G. (2000c): *What Is Being Optimized? Self-Determination Theory and Basic Psychological Needs* i *Psychology and Aging Revolution: How We Adapt to Longer Life*. Kap. 8. Sara Honn. Qualls, Abeles, Norman (redaktør) 145-172. Washington DC: American psychological association.
- Ryan, Richard M., Mims, Valerie., Koestner, Richard. (1983): "Relation of Reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: a review and test using cognitive evaluation theory", *Journal of personality and social psychology*, 45, nr 4, 736-750.
- Ryan, Richard. M., Stiller, J., Lynch, J. H. (1994): "Representations of Relationships to Teachers, Parents, and Friends as Predictors of Academic Motivation and Self-Esteem." *Journal of early adolescence*, nr 14, 226-249.
- Saksvik, Per Øystein & Nytrø, Kjell. (2006): *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring: nye perspektiver på samsillet organisasjon og menneske*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Sansone, Carol & Harackiewicz, Judith M. (2000): *Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance*. San Diego, Calif.: Academic Press.

Sheldon, Kennon M., Ryan, Richard., Reis, Harry T. (1996): "What makes for a good day? Competence and autonomy in the day and in the person". *Personality and social Psychology*, 22, nr 12, 1270-1279.

Sheldon, Kennon M., Turban, Daniel B., Brown, Kenneth G., Barrick, Murry R., Judge, Timothy A. (2003): "Applying self-determination theory to organizational research." *Research in personnel and human resources management*, 22, 357-393.

Sirota, David., Mischkind, Louis A., Meltzer, Michael Irwin. (2006): "Stop Demotivation Your Employees!". nr U0601A, 1-6.

Skogstad, Anders. (2011): *Psykososiale Faktorer i Arbeidet* i det gode arbeidsmiljø- krav og utfordringer, Kap. 1 . Redaktør Ståle Einarsen og Anders Skogstad. 16-41. Bergen: Fagbokforlaget.

Store norske leksikon. (2011): «*Metaanalyse*» Kunnskapsforlagets papirleksikon. [Http://Snl.No/Metaanalyse](http://Snl.No/Metaanalyse). (19.04.2012).

Store norske leksikon. (2012): "*Pedagogikk*" Skrevet av Arild Tjeldvoll. Kunnskapsforlagets papirleksikon. <http://snl.no/pedagogikk> (02.04. 2012).

Store norske leksikon. (2011): «*Prososial Atferd*» Kunnskapsforlagets papirleksikon. [Http://Snl.No/Prososial Atferd](Http://Snl.No/Prososial_Atferd). (16.01.2012).

Store norske leksikon. (2012) «*Tverrsnittundersøkelser*» Kunnskapsforlagets papirleksikon [Http://Snl.No/Tverrsnittundersøkelser](Http://Snl.No/Tverrsnittunders%C3%B8kelser). (19.04.2012).

Tyagi, Pradeep K. (1985). "Relative Importance of Key Job Dimensions and Leadership Behaviors in Motivating Salesperson Work Performance ". *Journal of marketing*, 49, 76-86.

Vansteenkiste, M., Lens, W., Deci, E. (2006): "Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: another look at the quality of academic motivation." *Educational psychologist*, 41, nr 1, 19-31.

Vansteenkiste, M., Lens, W., Witte, Siegfried D., Witte, Hans D., Deci, E. (2004): "The "why" and "why not" of job search behaviour: Their relation to searching, unemployment experience, and well-being." *European Journal of Social psychology*, nr 34, 345-363.

Vansteenkiste, Maarten., Simons, Joke., Lens, Willy., Soenens, Bart., Matos, Lennia (2005): "Examining the Motivational Impact of Intrinsic Versus Extrinsic Goal Framing and Autonomy-Supportive Versus Internally Controlling Communication Style on Early Adolescents' Academic Achievement" *Child Development*, 76, nr 2 483-501.



## 9 Figurer

### Kapittel 2

**Figur 1.** Oversikt over selvbestemmelsesteoriens oppdeling.

### Kapittel 2.2.1

**Figur 2.** Modell over typen ytre motivasjon og indre motivasjon.

### Kapittel 2.4

**Figur 3.** Oversikt over autonomiorientering, kontrollorientering og upersonlig orientering og deres reguleringsstil

### Kapittel 4.2.1

**Figur 4.** Modellen over miljøfaktorer og individuelle forskjeller som forløper av autonom motivasjon

### Kapittel 4.4

**Figur 5.** Viser en direkte sammenheng mellom autonomistøttet ledelse og arbeidsprestasjon, og indre motivasjon og arbeidsprestasjon.

### Kapittel 4.4

**Figur 6.** Viser at indre motivasjon modererer sammenheng mellom autonomi og prestasjon.

### Kapittel 6

**Figur 7.** Tabell over resultatene i undersøkelsen.