



OsloMet - storbyuniversitetet

Heidi Treider Eriksen

Lederstøtte, styrkebruk og motivasjon i en aldersmangfoldig arbeidsstyrke

Masteroppgave i Styring og ledelse

Forord

Dette har vært en morsom og lærerik oppgave å jobbe med, som jeg stolt over hvordan endte opp. Det har vært mange timer med ensomt skrivearbeid, men jeg hadde aldri klart det alene.

Jeg vil først og fremst få takke min veileder, Karoline Kopperud, for uunnværlig inspirasjon, gode faglige råd og god støtte. Engasjementet hennes for problemstillingen og troen på at vi kunne få til noe spennende i denne oppgaven har vært en stor trygghet og hjelp. Medelever på studiet Styring og Ledelse ved OsloMet har også vært god inspirasjon, ved å diskutere og dele sine tanker om faget og arbeidslivet har de gitt meg nye vinkler å se ting fra og ideer jeg har kunnet jobbe videre med i denne oppgaven. I tillegg fortjener familie, venner og ikke minst min kjære mann en stor takk. Takk for at dere har hatt troen på meg, tålmodigheten med meg og vært litt streng med meg når det har trengtes. Det er dere som har holdt meg i vater og motivert meg gjennom denne prosessen.

Til sist vil jeg utrolig nok få takke pandemi og påfølgende restriksjoner for at det fantes mer enn nok tid til å sette seg ned og jobbe med oppgaven; Uten distraksjoner, desto mer tid til å la tankene kverne rundt artikler, svarresultater og mulige forklaringer. Om det var en vinter og vår der alt annet måtte vike, så var det for min del heldig at det ble denne.

Sammendrag

I arbeidslivet blir det ofte en avveining mellom økt effektivitet i produksjon og økt trivsel hos arbeidstakere. Det optimale er naturligvis om man kunne økt både arbeidstakeres velvære og samtidig arbeidsgivers bunnlinje. En mulig nøkkel til dette er fokus på arbeidstakernes motivasjon. Økt grad av motivasjon har i tidligere studier vist en positiv økning i arbeidsresultater og produksjon (Van den Broeck et al. 2010). I denne oppgaven har jeg undersøkt sammenhengen mellom lederstøtte for styrkebruk, arbeidstakers styrkebruk, indre motivasjon og hvordan alder påvirker disse sammenhengene. Ved hjelp av svar på en todelt spørreundersøkelse, fra henholdsvis 1048 og 643 respondenter (del 1 og del 2), ble sammenhengen mellom variablene undersøkt. Funnene bekreftet flere av hypotesene i oppgaven.

Det blir vist en positiv sammenheng mellom lederstøtte for styrkebruk og styrkebruk og en positiv sammenheng mellom styrkebruk og indre motivasjon. Det er også en positiv sammenheng mellom lederstøtte for styrkebruk og indre motivasjon, men resultatene viser at denne sammenhengen er delvis mediert av styrkebruk. I tillegg finner vi at alder fungerer som er moderatorledd på sammenhengen mellom lederstøtte for styrkebruk og styrkebruk. Sammenhengen mellom lederstøtte for styrkebruk og styrkebruk er sterkere for yngre arbeidstakere enn for eldre arbeidstakere. Med en positiv sammenheng mellom styrkebruk og indre motivasjon, vil lederstøtte for styrkebruk til en yngre arbeidstaker forvente å henge sammen med større grad av indre motivasjon enn det ville hatt på eldre arbeidstakere. Vi fant også en svakere, men positiv sammenheng mellom lederstøtte for styrkebruk og styrkebruk for eldre arbeidstakere.

Dette er det interessant å se på implikasjonene av. Det er observerbare forskjeller i hvordan de ulike aldersgruppene påvirkes av lederstøtte for styrkebruk. Dersom vi går ut fra at økt motivasjon er et mål, vil det være viktig for arbeidsgiver å tilpasse støtten som gis til den enkelte arbeidstaker. Støtte for å finne sine styrker og tilrettelegging for å bruke disse kan markant heve de yngre arbeidstakernes motivasjon. Dersom leder gir denne samme støtten til en eldre arbeidstaker så tyder mine funn på at dette ikke er like fruktbart dersom målet er å øke styrkebruken og dermed indre motivasjon.

Selv om jeg har vist en klar positiv sammenheng mellom styrkebruk og indre motivasjon, så er denne sammenhengen ikke en fullstendig korrelasjon. Det er flere andre faktorer som påvirker indre motivasjon, blant annet virker også lederstøtte for styrkebruk også direkte på grad av indre motivasjon. Denne oppgaven ser nærmere på tematikken, med et gjennomgående mål om å identifisere sammenhenger som kan lede til positive gevinster for arbeidsgiver, arbeidstaker og samfunnet forøvrig.

Abstract

In a company there is often a choice between increasing efficiency and revenue or increasing the workers wellbeing. The optimal choice would be if both could be achieved at the same time. One possible way to do this is to focus on increasing the workers motivation. There have been found a positive link between increased employee motivation and improvements in work results (Van den Broeck et al. 2010). In this study I examine the correlation between perceived leader support for strengths use, employees' strengths use, intrinsic motivation and how the variable age influences these relationships. This has been examined by analyzing results from a two-part survey, with 1048 and 643 responses (part 1 and 2). The findings confirm several of our hypotheses.

I found that perceived leader support for strengths use is associated positively with the employees' strengths use, and that strengths use is associated positively with intrinsic motivation. There is also a positive relation between perceived leader support for strengths use and intrinsic motivation, but the results show that there is a partial mediation on this relation from the strengths use variable. In addition, we find that age serves as a moderator to the relationship between perceived leader support for strengths use and strengths use. The moderator is such that a younger employee has a greater benefit to their strengths use from leader support than what an older employee has. With a positive connection between strengths use and intrinsic motivation, support from the leader is more strongly associated with younger employees' motivation than it is to older. There was also a smaller, but still positive connection between the older employees' level of strength and the level of perceived leader support for strengths use.

It is worth looking into the implications of this. There is a detectable difference in how employees respond to a leaders' support of their strengths use. If we assume that a high level of motivation is preferable, then adapting the level of, or type of, support to the employees age might be an important help. If a leader manages to give support in identifying and activate the younger employees' strengths, this could give a great motivational boost. But if a leader tries the same tactic with an older employee, it might not have the same effect on that employees' strengths use.

However, the relationship between strengths use and intrinsic motivation is not a completely correlated one. There are several other variables that influences intrinsic motivation, among others a direct effect from perceived leader support from strengths use. This paper looks into the subject of strengths use and intrinsic motivation, with the underlying wish to identify ways of improving conditions for both employees, employers and the society as a whole.

Innholdsfortegnelse

<i>Forord</i>	2
<i>Sammendrag</i>	3
<i>Abstract</i>	5
1 Innledning	9
1.1 Problemstilling og avgrensning	11
1.2 Disposisjon	12
2 Teori og hypoteser	13
2.1 Styrkebruk.....	13
2.2 LSS.....	14
2.3 Indre motivasjon	15
2.4 Sammenheng mellom LSS og styrkebruk.....	17
2.5 Alder som modererende variabel	17
2.6 Sammenhengen mellom bruk av styrker og motivasjon på jobben.....	18
2.7 Styrkebruk sin medierende rolle	20
3 Metode	22
3.1 Begrunnelse for valg av metode.....	22
3.2 Spørreundersøkelsens utsendelse og svarprosent	22
3.3 Måleinstrumenter i spørreundersøkelsen	23
3.3.1 LSS.....	24
3.3.2 Styrkebruk.....	24
3.3.3 Indre motivasjon.....	24
3.3.4 Kontrollvariabler.....	24
3.4 Analyse.....	25
3.4.1 Deskriptiv analyse	25
3.4.2 Multipl regressionanalyse	26
3.4.3 Generaliserbarhet og signifikans	27
3.4.4 Testing av medieringsleddet.....	27
3.4.5 Testing av moderatorleddet.....	28
4 Resultater	29
4.1 Respondentene	29
4.2 Deskriptiv analyse	29
4.3 Regresjonsanalyse	30
4.5 Testing av medieringsleddet	33
4.6 Moderatorleddet	33

5 Diskusjon	36
5.1 Oppsummering av funn.....	36
5.2 Teoretiske implikasjoner	36
5.3 Praktiske implikasjoner	39
5.4 Svakheter og begrensinger ved studien.....	44
5.5 Muligheter for videre forskning	45
Referanser.....	49
Vedlegg	57
Informasjonsskriv sendt til de ansatte	57
Spørsmål i spørreskjemaet.....	60
<i>Opplevd lederstøtte for styrkebruk</i>	<i>60</i>
<i>Arbeidstakers grad av styrkebruk.....</i>	<i>61</i>
<i>Arbeidstakers grad av Indre motivasjon</i>	<i>62</i>

Figurer

Figur 1: Konseptuell modell av problemstillingen	11
Figur 2: Konseptuell modell, med medierende og modererende ledd.....	21
Figur 3: Konseptuell modell med betaverdier	32
Figur 4: Alders modereringseffekt, illustrasjon fra interaksjonsanalyse	35

Tabeller

<i>Tabell 1: Deskriptiv analyse</i>	<i>30</i>
<i>Tabell 2: Reliabilitet</i>	<i>30</i>
<i>Tabell 3: Regresjonsanalyse for å teste hypotese 1, 3 og 4</i>	<i>31</i>
<i>Tabell 4: Modelloversikt hypotese 2.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabell 5: Regresjonsanalyse, hypotese 2</i>	<i>34</i>

1 Innledning

Den samfunnsøkonomiske balansen i Norge bygger grovt sett på fordelingen mellom arbeidstakere som bidrar med skatteinntekter, og mottakere av støtte fra staten, slik som barn, studenter, arbeidsuføre, arbeidsledige og pensjonister. Denne balansen utvikler seg i en vanskelig retning, når den gjennomsnittlige levealderen stiger og antallet år med pensjonsutbetalinger per person øker. Det er derfor et åpent erklært ønske fra dagens politikere at arbeidstakere må stå lenger i jobb (Hauglie 2019). Regjeringen innførte med den samme begrunnelsen pensjonsreformen i 2011, som skal gi økonomiske incentiver til arbeidstakere for å få dem til å stå lenger i jobben sin (Arbeids- og sosialdepartementet 2021). Et annet viktig fokusområde for regjeringen er å redusere andelen som faller utenfor arbeidslivet som arbeidsuføre eller arbeidsledige for de når pensjonsalder (Finansdepartementet 2021). Begge disse problemstillingene er aspekter jeg synes er spennende, både på et samfunnsøkonomisk nivå, men også rent personlig. Hvilken kunnskap kan arbeidsgivere benytte for å gjøre opplevelsen av å jobbe bedre for både unge og eldre, og dermed redusere sjansen for at de trer ut av arbeidsstyrken? Kanskje kan dette sørge for at man havner litt nærmere et samfunnsregnskap i balanse.

Politikere, arbeidsgivere og arbeidstakere kan ha ulike målsettinger og områder de ønsker å fokusere på. Noen av disse målene kan være økt omsetning, lavere gjennomstrømming av ansatte eller økt trivsel på jobb. Alle disse ulike momentene tenkes å henge sammen, i et intrikat nett som enda ikke er fullstendig kartlagt. Trivsel på jobb henger tett sammen med jobbmotivasjon (Salinas-Jiménez, Artés og Salinas-Jiménez 2010) og indre motivasjon er en sterk prediktor for om ansatte slutter i jobben sin (Dysvik og Kuvaas 2010). Trivsel på arbeidsplassen og hvorvidt arbeidstaker har et ønske om å slutte i jobben er momenter som helt åpenbart er relevante når man ser på hvordan man kan øke pensjonsalder basert på incentiver. I tillegg har blant andre Van den Broeck et al. (2010) og Dubreuil, Forest og Courcy (2014) vist at det er en positiv sammenheng mellom arbeidstakers jobbmotivasjon og jobprestasjoner, slik at en økning i motivasjonen kan forventes å bedre prestasjonene. Bedrede prestasjoner gir mulighet for bedre resultater og omsetning. Økt jobbmotivasjon har altså vist positive effekter på både de ansattes velvære, og bedriftens bunnlinje.

Et annet aspekt som er relevant for en arbeidsgivere å tenke på, er i hvilken grad det fokuseres på å utnytte styrker eller redusere svakheter blant arbeidstakerne. Forskning har

vist at det er en positiv sammenheng mellom bruk av styrker og jobbprestasjoner, men ingen signifikant sammenheng mellom korreksjon av svakheter og jobbprestasjoner (van Woerkom et al. 2016). Dette betyr at om man ønsker å påvirke jobbprestasjoner, så har det mer for seg å øke andelen av jobboppgaver som spiller på arbeidstakernes sterke sider, enn å jobbe for å korrigere deres svakeste sider. Hodges og Clifton (2004) støtter dette funnet og argumenterer for at det har større effekt å bygge på styrker enn å reparere svakheter, som kan oppleves nedverdiggende. Det er likevel slik at de fleste organisasjoner aktivt arbeider for å reparere svakheter, mens å fokusere på styrkebruk ikke er fullt så utbredt (van Woerkom et al. 2016).

Det har blitt vist at fokus på egne styrker, og å bruke disse styrkene, gir en rekke positive effekter; slik som bedre sosiale ferdigheter, psykisk helse, stressmestring og livskvalitet (Bakker og van Woerkom 2018). Styrkebruk har også vist seg å ha en positiv sammenheng med indre motivasjon og med jobbprestasjoner (Lanaj, Foulk og Erez 2019). På arbeidsplassen er også hvilken grad arbeidstakeren opplever støtte for å bruke styrkene sine relevant, lederstøtte for styrkebruk, på den måten at å motta støtte er positivt assosiert med høyere grad av styrkebruk (van Woerkom et al. 2016).

Et annet interessant moment som har kommet opp i flere studier om styrker og motivasjon er at alder er en relevant variabel. Enkelte studier har funnet en sammenheng mellom alder og hva som motiverer arbeidstaker (English og Carstensen 2015). Andre studier har funnet at alder modererer sammenhengen mellom lederstøtte for styrkebruk og styrkebruk, og mellom lederstøtte og motivasjon (Meyers et al. 2020). Dersom alder har en påvirkning på motivasjon, vil det potensielt være viktig å lære mer om dette for å kunne møte behovet om å få arbeidstakere til å stå lenger i jobb. Slik pensjonssystemet i dag er bygget opp, er det ikke påbudt å jobbe lenger, det er oppfordret til gjennom måten pensjonssystemet er bygd opp (Arbeids- og sosialdepartementet 2021). For å oppnå Regjeringens mål om at arbeidstakere står lenger i jobb, er man derfor avhengig av at arbeidstakerne *velger* å jobbe lenger, noe å øke den indre motivasjonen kan være en viktig nøkkel til. Hvis vi kan forstå *hvordan* eldre arbeidstakere motiveres, så har vi bedre muligheter for å klare å motivere dem til å jobbe lenger. Og dersom vi samtidig avdekker hvordan yngre arbeidstakere motiveres, så kan dette kanskje brukes til å redusere frafallet fra arbeidslivet i tidlig alder.

1.1 Problemstilling og avgrensning

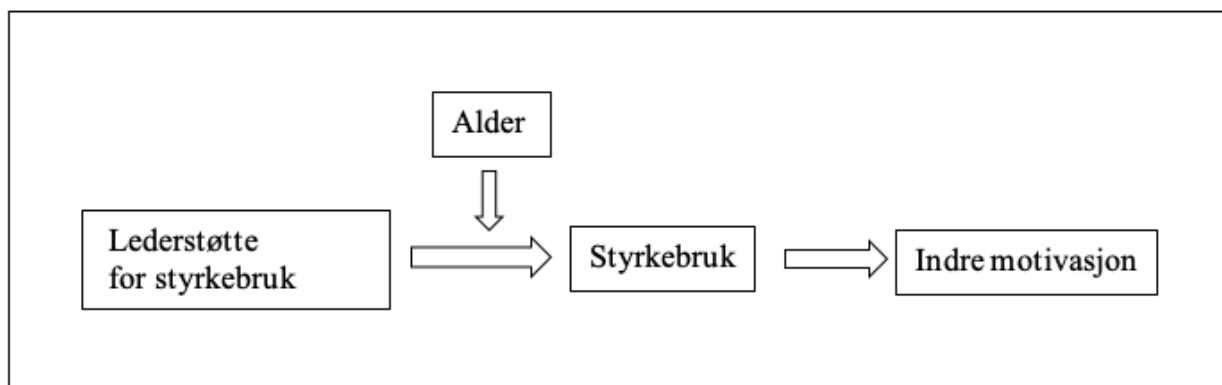
Utgangspunktet for denne oppgaven var en interesse for sammenhengen mellom arbeidstakeres styrkebruk og deres jobbmotivasjon. Jeg var interessert i hvordan arbeidstakere påvirkes av hva de jobber med, og i hvilken grad de opplever å bruke sine evner og ferdigheter på en god måte. Denne opplevelsen av å få utnyttet eget potensiale er nært relatert til den mer vitenskapelig definerte variabelen styrkebruk. Oppgavens tema ble til slutt vinklet inn mot å se på hvordan lederstøtte for styrkebruk henger sammen med styrkebruk og motivasjon og hvorvidt alder modererer denne sammenhengen. Denne avgrensningen ble gjort basert på de teoretiske rammene som presenteres i neste kapittel, der lederstøtte for styrkebruk står frem som en potensielt viktig brikke for sammenhengen mellom styrkebruk og indre motivasjon. Modellen over hva jeg har testet i denne oppgaven er illustrert i figur 1.

Problemstillingen som undersøkes i denne oppgaven er:

Hvilken sammenheng er det mellom graden av støtte for styrkebruk en arbeidstaker får fra sin leder, hvilken grad han eller hun bruker styrkene sine og arbeidstakerens grad av indre motivasjon? Og modererer arbeidstakers alder sammenhengen mellom lederstøtte for styrkebruk og styrkebruk?

Lederstøtte for styrkebruk var den uavhengige variabelen i modellen jeg testet.

Den avhengige variabelen var *indre motivasjon*. *Styrkebruk* inkluderes som medierende variabel mellom lederstøtte for styrkebruk og indre motivasjon. *Alder* legges inn som en mulig moderator for forholdet mellom lederstøtte for styrkebruk og styrkebruk.



Figur 1: Konseptuell modell av problemstillingen

Denne modellen ligner på modellen Meyers et al. (2020) brukte i sin studie, med noen små, men viktige forskjeller. Meyers et al. (2020) studerte sammenhengen mellom organisasjonell støtte for styrkebruk og jobbprestasjoner, mediert av jobbengasjement. De fant at alder modererte forholdet mellom organisasjonell støtte for styrkebruk og jobbengasjement, på en slik måte at den positive effekten av støtte var sterkere for de yngre arbeidstakerne. Jeg bygger videre på disse funnene i denne oppgaven og ser på om det finnes tilsvarende sammenhenger når vi inkluderer styrkebruk som variabel, og ser på indre motivasjon i stedet for jobbengasjement. I denne oppgaven har det blitt sett på sammenhengen mellom lederstøtte for styrkebruk og indre motivasjon, mediert av styrkebruk. I tillegg undersøker jeg om alder modererer sammenhengen mellom lederstøtte for styrkebruk og styrkebruk.

1.2 Disposisjon

Innledningen av denne oppgaven har blitt brukt til å forklare hvilken kontekst denne oppgaven befinner seg innenfor og hvordan jeg har kommet frem til problemstillingen som skal besvares. I det neste kapitlet presenteres først noen relevante teorier for styrkebruk, motivasjon og lederstøtte for styrkebruk. Deretter argumenterer jeg for hvordan alder kan passe inn som en moderator for den forventede påvirkningen styrkebruk har på arbeidstakers motivasjon. Det teoretiske rammeverket begrunner de fire hypotesene denne oppgaven bygger på, og disse presenteres fortløpende.

I metodekapitlet redegjør jeg for hvordan spørreundersøkelsen ble gjennomført, der spørsmål, indeksering og utsendelse blir forklart. Deretter presenterer jeg resultatene fra undersøkelsen, med fordeling av respondenter og hvordan hver hypotese ble svart ut. I det påfølgende diskusjonskapitlet drøfter jeg funnene og mulige teoretiske og praktiske implikasjoner, før det hele avsluttes med en kort konklusjon i siste kapittel.

2 Teori og hypoteser

Utgangspunktet for denne oppgaven var en genuin interesse for hvordan styrkebruk og motivasjon hos arbeidstakere fungerer og hva disse variablene igjen påvirkes av. Ved å hente inspirasjon fra relevant teori og tidligere forskning på området har jeg fått snevret inn oppgavens fokusområde til å se på sammenhengen mellom lederstøtte for styrkebruk, styrkebruk og indre motivasjon hos arbeidstakere, samt hvordan alder henger sammen med dette. I dette kapitlet presenteres relevante teorier og forskning om de ulike variablene, og om deres antatte sammenhenger.

2.1 Styrkebruk

Styrkebruk presenteres og defineres først, fordi en forståelse av hva styrkebruk er gjør det lettere å forstå hva lederstøtte for styrkebruk innebærer. For å kunne forstå styrkebruk er det behagelig å først avklare hva vi mener med styrker i denne konteksten. Fokus på styrker henger sammen med den positive psykologiske tilnæringsmåten, der det sees som mer gunstig for både egen trivsel, utvikling og prestasjon å fokusere på hva man er god på enn å fokusere på hva man er dårlig til (van Woerkom et al. 2016). Styrker er aktiviteter man konsistent evner å prestere svært godt eller nær perfekt i (Clifton og Harter 2003, 111), eller områder der en person presterer på sitt beste (Wood et al. 2011). Det er et mangfold av definisjoner på styrker, men i denne oppgaven tar jeg utgangspunkt i definisjonen som brukes i van Woerkom et al. (2016) sin artikkel. Her defineres styrker som «spesifikke individuelle karakteristikk, evner og ferdigheter som, når de tas i bruk, gir energi til og tillater personen å yte sitt beste» (min oversettelse fra engelsk).

Eksempler på styrker kan være kreativitet, pågangsmot, sosial intelligens og takknemlighet (Peterson og Seligman 2004). Begrepet styrker har et visst overlapp med begrepet personlighetstrekk (Bakker et al. 2019), men personlighetstrekk er gjerne mer overordnet og generelt, der styrker er spesifikt og fokusert på kun de positive momentene.

I hvilken grad man bruker styrkene sine vil være individuelt, og kan endre seg fra situasjon til situasjon og utvikle seg over tid (Kooij et al. 2017). Det er også viktig å være klar over at en persons interesser og styrker ikke nødvendigvis er det samme (Kooij et al. 2017). En arbeidstaker kan ha stor interesse i å utføre en oppgave som han eller hun ikke enkelt mestrer, fordi dette kan gi læring og vekst (English og Carstensen 2015). På samme måte kan det være

at oppgaver arbeidstaker mestrer godt ikke nødvendigvis er i hans eller hennes interessefelt. Kanskje har arbeidstakeren lett for å analysere salgsresultater, men synes dette er kjedelig. Om en person er kreativ, har dette lite nytte for seg dersom han eller hun ikke evner å benytte dette til å se på alternative løsninger når han eller hun står fast med en oppgave (Bakker og van Woerkom 2018). I denne studien har jeg ikke målt arbeidstakernes styrker direkte, men den graden de selv opplever at de benytter disse i arbeidet sitt. Dette er også måten styrker har blitt målt i de fleste andre forskningsbidrag på området (Miglianico et al. 2020).

Styrkebruk kan tenkes å økes på flere måter, for eksempel ved et egendrevet fokus på dette eller ved å få støtte og hjelp utenfra (Bakker et al. 2019). Økt styrkebruk tenkes igjen å bedre arbeidstakerens resultater og mestringsfølelse (Wood et al. 2011). Dersom en arbeidsplass klarer å utnytte sine arbeidstakers styrker på best mulig måte, vil dette være den mest effektive ressursutnyttelsen av arbeidstakerne sine.

2.2 LSS

Heretter forkortes *opplevd grad av lederstøtte for styrkebruk* til LSS. LSS handler om i hvilken grad en arbeidstaker opplever støtte fra leder eller organisasjonen for å bruke styrkene sine. LSS kan konkret være å gi arbeidstakeren medbestemmelse for hvilke arbeidsoppgaver man har, eller ved at team settes sammen med tanke på å utnytte deltakernes styrker (Linley og Susan 2006). Hvis det legges opp til kurs, samtaler eller veiledning for å identifisere arbeidstakernes styrker, så er dette en annen form for støtte fra leder. Å motta slik støtte antas å fungere som en positiv ressurs for arbeidstaker, som kan bidra til å øke både måloppnåelse og motivasjon hos arbeidstaker (Meyers et al. 2020).

Et konkret eksempel på LSS er styrkebaserte tilbakemeldinger. Dette er når leder passer på å gi arbeidstaker tilbakemeldinger på hva han eller hun er god på og mestrer, med den hensikt å gjøre arbeidstakeren i stand til å identifisere sine styrker (Aguinis, Gottfredson og Joo 2012). At arbeidsgiver blir klar over hvilke styrker arbeidstaker besitter, og dermed hvilken ressurs han eller hun potensielt kan være, vil gjøre det mulig for arbeidsgiver i større grad å sende passende arbeidsoppgaver i arbeidstakers retning. Å få disse tilbakemeldingene kan for arbeidstakers del føre til en bedre selvinnsikt, som gjør at han eller hun i større grad også selv kan velge ut arbeidsoppgaver eller metoder som passer overens med sine styrker. Til sist har også styrkebaserte tilbakemeldinger den positive effekten at det styrker forholdet mellom

leder og medarbeider, fordi medarbeideren føler seg verdsatt og sett (Bouskila-Yam og Kluger 2011).

Mye av den eksisterende forskningen på dette temaet har målt variabelen *perceived organizational support for strenghts use*, som forkortes til POSSU (van Woerkom et al. 2016). POSSU rommer LSS, ved at støtte for styrkebruk fra leder er en del av den støtten arbeidstaker opplever fra organisasjonen som helhet. Men POSSU rommer også strukturell støtte, støtte fra kolleger og eventuelle andre momenter organisasjonen måtte romme. I denne oppgaven har vi undersøkt opplevd støtte for styrkebruk fra leder, og det er verdt å merke seg denne distinksjonen når resultatene tolkes opp mot tidligere forskning.

Det har blitt vist en rekke positive sammenhenger mellom POSSU og ønskelige tilstander for arbeidstaker. Disse sammenhengene kan i stor grad forklares ved å se til Bakker og Demerouti (2007) sin *Job Demands – Resources Model*. Denne tar utgangspunkt i at ved å tilføre momenter på jobb som hjelper arbeidstakeren til å utvikle seg og nå sine mål, starter en prosess hos arbeidstaker som fører til økt jobbengasjement og dermed også bedre resultater. Ved å se på POSSU som et slikt moment som hjelper arbeidstaker til å vokse og nå målene sine, kan vi forvente en positiv sammenheng mellom POSSU, jobbengasjement, trivsel på jobb og jobbprestasjoner (Meyers et al. 2020). Hvis vi tar utgangspunkt i at denne relasjonen ikke forsvinner ved at vi benytter LSS i stedet for det videre begrepet POSSU, er LSS en variabel vi trolig kan forvente positive utfall knyttet til.

2.3 Indre motivasjon

Den avhengige variabelen i denne studien er *indre motivasjon*. En arbeidstakers grad av jobbmotivasjon er et svært interessant område å se på dersom man ønsker å bedre både ytelse og trivsel på arbeidsplassen. Økt jobbmotivasjon har vist seg å ha sammenheng med blant annet økte prestasjoner, mindre utmattelse og mer livsglede (Van den Broeck et al. 2010). Den delen av jobbmotivasjon vi er særlig interessert i er indre motivasjon, det vil si den motivasjonen som har utspring i arbeidstakeren selv. Eksempler på ytre motivasjon er penger, andres forventninger eller frykt for represalier. I så måte er pensjonsreformen, som gjør det økonomisk lønnsomt å jobbe lengst mulig et eksempel på ytre motivasjon. Eksempler på indre motivasjon er et ønske om å oppnå en mestringsfølelse eller å handle i tråd med egne verdier (Cerasoli, Nicklin og Ford 2014). Det har blitt vist at indre motivasjon, når

arbeidstakeren jobber for å oppnå egne mål, er langt sterkere som drivkraft enn ytre motivasjon (Thomas 2009). Dette impliserer at arbeidsgivere som ønsker å skape genuin motivasjon hos de eldre til å stå i jobben sin, burde undersøke effekten av indre drivkrefter, i tillegg til de monetære.

Deci og Ryan (1985) fremmet med sin Self-Determination Theory (SDT) at det er tre behov som må tilfredsstilles for at en person skal kjenne en indre drivkraft for jobben sin. Dette er opplevd autonomi i arbeidet, tilhørighet til kolleger og arbeidsgiver og kompetanse i arbeidet. Aadland og Askeland (2017) skriver om Selvbestemmelsesteorien, den norske oversettelsen av SDT, at å oppfylle disse tre psykologiske behovene vil gi en økt indre motivasjon for alle arbeidstakere, også de som i utgangspunktet kun var drevet av ytre motivasjon. Hver av disse påvirker i hvilken grad arbeidstakeren kjenner arbeidsmotivasjon, og det gir dermed tre ulike områder å vurdere dersom man skal studere motivasjon, forstå grad av motivasjon eller ønsker å påvirke denne. Høyere grad av autonomi, kompetanse eller tilhørighet vil kunne gi høyere grad av jobbmotivasjon. Det er forøvrig verdt å merke seg at en økning i kompetanse gir utslag på generell tilfredshet, også utover arbeidet (Van den Broeck et al. 2010).

Som nevnt over, bygger denne oppgaven i stor grad videre på den tidligere utførte studien til Meyers et al. (2020). Der var det jobbengasjement som ble målt, ikke indre motivasjon som i denne oppgaven. Det kan derfor være nyttig å klarere hva som skiller disse variablene, slik at funnene fra Meyers et al. (2020) sin studie og denne kan diskuteres opp mot hverandre. Indre motivasjon er drivkraften den enkelte arbeidstakeren kjenner på for å bidra eller yte (Roland og Jean 2003). Engasjement er det arbeidstakeren faktisk gir utløp for og den grad han eller hun bidrar eller yter. Jobbengasjement kan defineres som en positiv, motivert tilstand med høyt energinivå og fokus (Bakker og Demerouti 2008). Grad av jobbmotivasjon og jobbengasjement forventes i stor grad å samvariere, selv om det ikke er helt sammenfallende begreper (Ghosh, Sekiguchi og Fujimoto 2020). En høyt motivert arbeidstaker vil også være en engasjert arbeidstaker, og omvendt. Jeg støtter meg på Meyers et al. (2020) sine resultater når jeg gjør mine antakelser, men ha i bakhodet at det finnes en forskjell i definisjonene av disse to variablene.

2.4 Sammenheng mellom LSS og styrkebruk

Flere studier har funnet en positiv sammenheng mellom LSS og i hvilken grad arbeidstaker faktisk bruker styrkene sine, blant annet van Woerkom et al. (2016) og Ding og Lin (2019). Det er naturlig å tenke seg at årsakssammenhengen er slik at LSS påvirker grad av styrkebruk, og jeg bygger denne oppgaven rundt denne antakelsen. LSS kan gis på flere ulike måter. Leder kan enten yte direkte støtte og oppmuntring om styrkebruk til arbeidstaker, eller bare gi rom for at arbeidstaker selv kan velge arbeidsoppgaver der han eller hun kan bruke styrkene sine (Meyers et al. 2020).

Den positive sammenhengen som er funnet mellom LSS og styrkebruk kan sees opp mot effekten av lederstøtte for å korrigere svake sider. Van Woerkom et al. (2016) sammenlignet de to lederstilene og fant ingen signifikant sammenheng mellom lederstøtte for korreksjon og arbeidsresultater. Derimot fant de signifikant sammenheng mellom LSS og arbeidsresultater. Studien ble gjennomført med 133 respondenter, men det er likevel svært interessant at fokus på korreksjon av svakheter ikke hadde noen påvist sammenheng med bedre resultater. Dette skulle tilsi at dersom en bedrift eller arbeidsgiver ønsker å bedre resultatene sine, så bør de fokusere på hvordan de kan utnytte de styrkene arbeidstakerne har på best mulig måte, ikke hvordan de kan lære dem oppgaver de ikke enkelt mestrer. Dette underbygger argumentet for å se på LSS og styrkebruk i denne oppgaven, med et underliggende mål om å kunne bedre både arbeidsgivers bunnlinje og arbeidstakers opplevelse på jobb.

Meyers et al. (2020) undersøkte om å motta veiledning i styrkebruk hadde noen sammenheng med de ansattes arbeidsprestasjoner. De fant at veiledning i styrkebruk økte både selvstendigheten til de ansatte og effektiviteten deres på jobb. Samlet sett har vi da et teoretisk utgangspunkt som skulle tilsi at LSS har positive effekter som det er vel verdt å studere effekten av og å prøve å forstå bedre.

Dette gir oppgavens første hypotese.

Hypotese 1: Mer opplevd lederstøtte for styrkebruk gir høyere grad av styrkebruk.

2.5 Alder som modererende variabel

Alder kan tenkes å ha en innvirkning på styrkebruk på flere måter. For det første lærer man mer om seg selv med alderen, og med det også hva som er ens styrker og svakheter (Caspi,

Roberts og Shiner (2005) i Kooij et al. (2017)). En metaanalyse gjennomført av Roberts, Walton og Viechtbauer (2006) viste at med en økt alder så hadde respondentene økt selvsikkerhet og de tok større ansvar for eget liv. Dette kan tenkes å gi seg uttrykk i at eldre arbeidstakere i større grad evner å ta tak for å forme sin egen arbeidshverdag (Kooij et al. 2017). Det er altså mye støtte for at alder påvirker i hvor stor grad arbeidstakere evner eller ønsker å forme arbeidshverdagen etter egne styrker (Kooij et al. 2017). Denne forskningen peker i retning av at alder er en viktig variabel for grad av styrkebruk, som en medierende variabel som virker gjennom grad av blant annet selvinnsikt og selvsikkerhet.

Det er likevel en litt annen vinkling denne oppgaven skal undersøke. Jeg ønsker å se på muligheten for at alder fungerer som et moderatorledd mellom variablene LSS og styrkebruk. Dette innebærer å undersøke om sammenhengen mellom ledersøtting for styrkebruk og styrkebruk er avhengig av arbeidstakerens alder. Meyers et al. (2020) testet noe tilsvarende, da de fant støtte for at sammenhengen mellom POSSU og jobbengasjement avhenger av alder, testet ved hjelp av svar fra 753 tyske arbeidstakere. De fant at særlig yngre arbeidstakere hadde nytte av POSSU, og diskuterte at dette kunne være fordi de eldre arbeidstakerne i større grad evnet å forme sin egen arbeidshverdag også uten denne støtten.

Jeg går derfor ut fra en antakelse om at det finnes en positiv sammenheng mellom lederstøtte og styrkebruk, samt at hvordan styrken på denne sammenhengen henger sammen med arbeidstakerens alder, på en slik måte at sammenhengen er sterkere for yngre arbeidstakere.

Dette gir oppgavens andre hypotese.

Hypotese 2: Alder modererer sammenhengen mellom lederstøtte for styrkebruk og styrkebruk. Sammenhengen vil være svakere for eldre arbeidstakere enn for yngre arbeidstakere.

2.6 Sammenhengen mellom bruk av styrker og motivasjon på jobben

Fokus på styrkebruk innen organisasjoner hører inn under den positive psykologiske tilnærmingen, der det blant annet er fokus på å øke livsgleden til arbeidstaker og den opplevde meningen med arbeidet (Meyers et al. 2020). Å bruke styrkene sine i jobbshverdagen tenkes å henge sammen med økt tilfredshet, energi og motivasjon både for ledere (Lanaj, Foulk og Erez 2019) og for yngre arbeidstakere, slik som sjøkrigsskoleelever (Bakker et al. 2019).

Sammenhengen mellom styrkebruk og motivasjon har flere mulige forklaringer. Peterson og Seligman (2004) argumenterer for at bruk av egne styrker er positivt fordi det vil føre til at medarbeiderne i større grad er «autentiske», føler seg energiske og blomstrer («flourish»). Ved å bruke tid på oppgaver der man bruker styrkene sine, bruker man også tid på oppgaver man genuint trives med å utføre, noe som igjen vil kunne føre til mer indre motivasjon. Når man arbeider med oppgaver som er i tråd med sine styrker, vil dette mest sannsynlig også føre til større grad av mestring og som dermed gir grunn for mer positive tilbakemeldinger (Fredrickson 1998). Å motta positive tilbakemeldinger vil kunne gi energi og giv (Peterson og Seligman 2004), som igjen gir motivasjon og engasjement (Bakker og van Woerkom 2018). Dette fører til en tilfredshet og godfølelse hos arbeidstaker (Dubreuil, Forest og Courcy (2014), i Bakker et al. (2019)), som det kan trekkes direkte lenker til den indre motivasjonen med.

En annen måte å tenke seg at denne sammenhengen fungerer på er ved å ta utgangspunkt i Deci og Ryan (1985) sin Selvbestemmelsesteori, om behovene kompetanse, autonomi og tilhørighet som må tilfredsstilles for å oppnå indre motivasjon (Deci og Ryan 1985). Ved å bruke styrkene sine kan man argumentere for at man opplever en økt grad av kompetanse, ved at man mestrer det man gjør og presterer godt i oppgavene sine. Styrker er jo nettopp de tingene man evner å yte godt i (van Woerkom et al. 2016). Dersom denne sammenhengen mellom styrkebruk og opplevd kompetanse på jobb er holdbar, kan vi også forvente at motivasjon øker som følge av at opplevd kompetanse øker. I tillegg kan vi tenke oss at opplevd grad av autonomi vil øke dersom arbeidstaker gis rom for å jobbe med oppgaver som han eller hun er sterk i. Det kan dermed argumenteres for at to av faktorene i Selvbestemmelsesteorien kan forklare den positive sammenhengen mellom styrkebruk og motivasjon.

Dette gir oppgavens tredje hypotese.

Hypotese 3: Grad av styrkebruk har en positiv sammenheng med arbeidstakers indre motivasjon

2.7 Styrkebruk sin medierende rolle

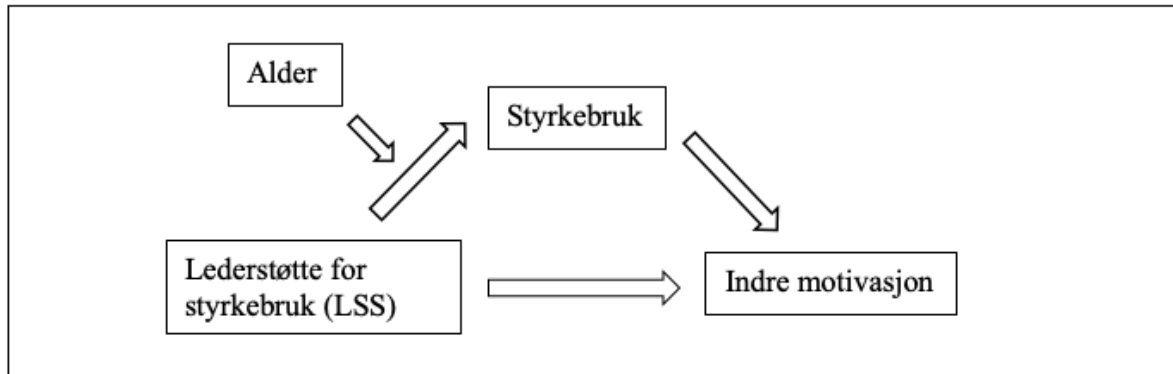
Fra tidligere forskning er det en klar forventning om at det er en sammenheng mellom i hvilken grad arbeidstakere oppfordres til å bruke styrkene sine, og i hvilken grad de gjør dette (Meyers et al. 2020). Ved at leder hjelper arbeidstaker på vei mot å identifisere og benytte seg av styrkene sine, er det også en større sjans for at denne arbeidstakeren tar styrkene sine i bruk. Fra hypotese 2 har vi også en forventning om at den økte graden av styrkebruk vil føre til økt motivasjon. At arbeidstaker opplever LSS forventes altså å henge sammen med økt grad av styrkebruk, som igjen henger sammen med økt motivasjon. Dette er måten styrkebruk forventes å mediere sammenhengen mellom LSS og indre motivasjon.

Dette gir oppgavens fjerde hypotese.

Hypotese 4: Sammenhengen mellom lederstøtte for styrkebruk og indre motivasjon er mediert av arbeidstakers opplevde styrkebruk.

Det er grunn til å forvente at medieringen ikke er fullstendig, men delvis. Det er nemlig også teoretisk grunnlag for å tro at det er en direkte sammenheng mellom LSS og indre motivasjon, i tillegg til sammenhengen som virker gjennom grad av styrkebruk. Fra Lanaj, Foulk og Erez (2019) har vi en antakelse om at fokus på styrker øker den indre motivasjonen, men ikke nødvendigvis at det er styrkebruken i seg selv som fører til dette. Dette gir gjenklang i LMX-teori (leader-member exchange theory) som sier at en god relasjon mellom arbeidstaker og leder fører til blant annet økt jobbtilfredshet og opplevd grad av rettferdighet (Gerstner og Day 1997). Hvor god relasjonen mellom leder og medarbeider er henger sammen med i hvilken grad den ansatte opplever å bli sett og hørt (Lloyd, Boer og Voelpel 2017). Dersom en arbeidsgiver setter av tid til å identifisere den enkelte ansattes styrker, og gi tilpasset støtte for å dyrke frem disse, må dette kunne sies å være et eksempel på god lytting og forståelse. Hvis vi går ut fra at det er en positiv sammenheng mellom jobbtilfredshet og jobbmotivasjon, har vi her støtte for at LSS skal kunne øke jobbmotivasjonen også direkte. LMX teorien legger til grunn at ved å være åpen og mottakende som leder, så bygges et tillitsforhold. Dette gjør det godt og positivt for arbeidstaker å være på jobb, og det skaper en følelse av å ville gi tilbake til arbeidsgiver i form av å bidra mot felles mål (Lloyd, Boer og Voelpel 2017). Det tenkes altså å være en direkte positiv sammenheng mellom at leder gir støtte for styrkebruk i jobben og arbeidstakers motivasjon, i tillegg til en mediert sammenheng.

Med både en mediert og en direkte sammenheng mellom LSS og indre motivasjon, og med alder som en moderator på sammenhengen mellom LSS og styrkebruk, har vi en moderert medieringsmodell. Denne modellen er illustrert av figur 2. I de neste kapitlene viser jeg hvordan resultatene fra studien stemte overens med antakelsene.



Figur 2: Konseptuell modell, med medierende og modererende ledd

3 Metode

3.1 Begrunnelse for valg av metode

For å kunne studere sammenhenger mellom variabler var det et naturlig valg å benytte kvantitativ metode, og da spesifikt spørreundersøkelse, for å få et datagrunnlag som muliggjorde multippel regresjonsanalyse. Den kvantitative undersøkelsen gav meg muligheten til å si hvordan variablene henger sammen, men den gav ikke mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål til respondentene eller å grave dypere i deres tanker enn akkurat det jeg har bedt dem besvare.

Grunnen til å benytte nettopp spørreundersøkelse var todelt. For det første gjorde spørreundersøkelsen det mulig og overkommelig å hente inn og sammenligne data fra et stort antall mennesker, ved hjelp av dataverktøy og systematisk analyse (Skog 2004). For det andre er spørreundersøkelser en relativt lite belastende ting å besvare for respondentene, noe som gjorde det enklere å få godkjent en utsendelse. Deltakerne ble lovet anonymitet, konfidensiell behandling av data og muligheten til å trekke seg (se vedlegg 1).

Spørreundersøkelsen ble godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD) før utsendelse. Referansenummer hos NSD er 828041.

3.2 Spørreundersøkelsens utsendelse og svarprosent

En todelt spørreundersøkelse ble sendt ut til 6452 arbeidstakere i en utvalgt avdeling i en stor norsk kommune. Etter dialog med min kontaktperson i kommunens HR-avdeling kom vi frem til at både ansatte i tjenesteytende roller og merkantilt ansatte ville være nyttige subjekter for undersøkelsen. Utvelgelseskriteriene for respondenter ble alle fast eller midlertidig ansatte, både heltid og deltid, over 18 år, tilknyttet avdelingen. Dette utvalget gav muligheten for å få samlet inn et størst mulig antall besvarelser, for å sikre resultatene en sterkest mulig validitet.

Spørreskjemaet ble sendt ut i to omganger, for å kunne måle uavhengig variabels effekt på avhengig variabel med noe større sikkerhet om årsakssammenhengen enn dersom data ble innhentet samtidig (Skog 2004). Uavhengig variabel ble målt først, for deretter å innhente data om avhengig variabel. Analysen så deretter på hvordan avhengig variabel samvarierer (eller ikke) med variasjon i uavhengig variabel. I denne oppgaven er LSS uavhengig variabel, mens indre motivasjon er avhengig variabel. Styrkebruk er medierende variabel.

Respondentene ble spurt om LSS, grad av styrkebruk og alder i første del av undersøkelsen, og engasjement, indre motivasjon og grad av styrkebruk i andre del av undersøkelsen. Det er målingen av styrkebruk på måletidspunkt 2 som har blitt brukt i analysen, fordi denne ble oppgitt på samme tidspunkt som den indre motivasjonen og antas å representere et mest mulig representativt øyeblikksbilde.

Undersøkelsen ble sendt ut på e-post med personlige lenker til hver respondent, som gjorde det mulig å sammenstille svarene fra de samme respondentene fra to ulike måletidspunkter. Da undersøkelsens del 2 var lukket ble respondentenes e-postadresser erstattet med koder i datagrunnlaget. Dette ble gjort for å anonymisere svarene men likevel beholde muligheten for å koble svarene fra spørreundersøkelsens to deler til samme respondent. Dette sikret anonymitet, ved at det ikke var mulig å hente ut hvem som hadde svart på undersøkelsen, eller hvem som hadde svart hva på de ulike spørsmålene.

Første del av undersøkelsen ble sendt ut til 6452 arbeidstakere i slutten av november, med svarfrist i starten av desember. Det ble sendt ut to påminnelser fra spørreundersøkelsen og en oppfordring fra arbeidsgiver for å øke svarprosenten. Selv med disse påminnelsene, fikk jeg en svarprosent på kun 16,2% (1048 svar) etter omtrent 2 uker. Spørreundersøkelsens del 2 ble bare sendt ut til de som hadde besvart del 1. Denne undersøkelsen ble sendt ut i midten av desember 2020, med svarfrist rett før jul. 61,3 % av de som mottok del 2 svarte på denne, noe som gav 643 svar. Det var 626 komplette svar, der alle variablene var besvart.

3.3 Måleinstrumenter i spørreundersøkelsen

I undersøkelsen ble respondentene bedt om å ta stilling til 6-7 påstander om hver variabel (se vedlegg). Respondentene rangerte hver påstand på en 7-punkts Likert-skala, fra svært uenig (1) til svært enig (7). For negativt formulerte påstander, ble kodingen reversert. Svarene for hver variabel ble så indeksert for å kunne analyseres. Ved å benytte indekserte målevariabler, sikret jeg høyere validitet enn ved å kun stille ett spørsmål for hver variabel (Ringdal 2018). Dette er fordi mulige målefeil i enkeltspørsmål ikke får like stor potensiell utslagskraft når de slås sammen med den samme respondentens andre svar om temaet og (Tuft 2020).

3.3.1 LSS

LSS ble målt ved hjelp av spørsmål hentet fra van Woerkom et al. (2016) sin spørreundersøkelse, som målte POSSU. Påstandene ble omformulert slik at de spurte om støtte fra nærmeste leder på jobben, fremfor støtte fra organisasjonen som helhet. Det var totalt 7 påstander, deriblant «Min nærmeste leder gir meg muligheten til å gjøre det jeg er best til» og «min leder passer på at mine arbeidsoppgaver passer til mine styrker». Cronbachs alfa for LSS var 0.97.

3.3.2 Styrkebruk

I hvilken grad arbeidstakeren benytter styrkene sine ble også målt ved hjelp av påstander hentet fra van Woerkom et al. (2016) sin undersøkelse. Eksempler på påstander var «Jeg organiserer arbeidet mitt slik at det passer til mine sterkeste sider» og «Jeg bruker styrkene mine på jobb». Det var 6 påstander som målte variabelen styrkebruk. Cronbachs alfa for svarene på styrkebruk var 0.89.

3.3.3 Indre motivasjon

Indre motivasjon ble målt basert på Kuvaas og Dysvik (2009) sine påstander for å avdekke indre motivasjon i jobben. Eksempler på påstander var «Jobben min er veldig spennende» og «Mine arbeidsoppgaver i seg selv er en viktig drivkraft i jobben min». Det var 6 påstander om dette. Cronbachs alfa for svarene om indre motivasjon var 0.90.

3.3.4 Kontrollvariabler

Respondentene ble spurt om relevante kontrollvariabler på spørretidspunkt 1. Det ble identifisert mulige variabler som kunne påvirke det jeg ønsket å studere, sammenhengen mellom LSS, styrkebruk og indre motivasjon, samt kompetanse og autonomi. Ved å måle variablene som kan tenkes å påvirke undersøkelsens variabler, kan man korrigere for disse og se isolert på de sammenhengene man ønsker å studere (Bernierth og Aguinis 2016). Dette hjelper til med å øke validiteten på analysen (Skog 2004). Det vil ikke være mulig å fullstendig isolere sammenhengene, men ved å bygge på tidligere forskning og hva som der har blitt funnet som påvirkende faktorer hadde vi et godt utgangspunkt. Det har tidligere blitt vist at demografiske faktorer kan påvirke behov og prioriteringer for arbeidstakere (Bagger og Li 2014). Det ble spurt om kjønn, lederstilling, høyeste fullførte utdanning, antall år i nåværende stilling, antall år med nåværende leder og tid tilbragt med leder digitalt og fysisk.

Tidligere forskning har vist at rolle på jobb og ansiennitet kan ha en sammenheng med balansen mellom arbeid og fritid, og dermed muligens arbeidstakernes motivasjon. Kontroll av disse variablene gjør det mulig å øke generaliserbarheten av resultatene (Bernierth og Aguinis 2016). Respondentene ble også spurt om å oppgi alder for å kunne teste hypotese 2 om alders moderatoreffekt. Alder fungerte altså ikke bare som en demografisk kontrollvariabel her.

3.4 Analyse

3.4.1 Deskriptiv analyse

SPSS ble brukt for å analysere resultatene fra spørreundersøkelsen. Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjonskoeffisient presenteres gjennom deskriptiv statistikk, som en egen tabell under resultater (tabell 1). Tabellen viser hvordan respondentene fordeler seg på de ulike variablene, og gir oss et bilde av utvalget som ble studert.

I hvilken grad målingene var pålitelige, undersøkelsens reliabilitet, ble også undersøkt. Dette fant jeg ved å måle Cronbachs alfa, som angir om sammenhengen mellom svarene som er indeksert sammen har en klar intern samvariasjon eller ikke. Det er kun to faktorer som påvirker scoren på Cronbachs alfa, antall indikatorer og den gjennomsnittlige korrelasjonen mellom indikatorene (Ringdal 2018, s367). Dersom respondentene i en undersøkelse hadde svart det samme eller nesten det samme på de tenkte spørsmålene «Jeg liker sjokolade» og «godteri gjør meg glad», så kan vi si at det er samvariasjon der. Om samvariasjonen er høy så er reliabilitet høy, fordi vi da antar at de svarene vi får inn er mål på den faktoren vi ønsker å måle. Cronbachs alfa angis som ett tall mellom 0 og 1, hvorav 1 er total korrelasjon. Et mål for god reliabilitet er ett tall på minimum 0,7. Ringdal (2018) skriver også at dersom det er nær total korrelasjon mellom to indikatorer, er en av dem egentlig overflødig å måle.

Modellen som skulle testes i denne studien var en moderert medieringsmodell. En moderert modell er når sammenhengen mellom to variabler påvirkes av en tredje variabel (Thrane 2019). Eksempelvis at sammenhengen mellom kjønn og høyde påvirkes av ernæring i oppveksten. En medierende modell er når effekten eller sammenhengen mellom to variabler skjer enten helt eller delvis gjennom en tredje, medierende variabel (Thrane 2019). Et eksempel på dette kan være at sammenhengen mellom etnisitet og sannsynlighet for å bli innkalt til jobbintervju virker gjennom variabelen «fremmedlydende navn». En moderert

medieringsmodell inneholder begge disse relasjonene. Vi tenker oss at forholdet mellom uavhengig variabel (LSS) og den avhengige variabelen (indre motivasjon) skjer gjennom en medierende variabel (styrkebruk), og at sammenhengen mellom den uavhengige og den medierende variabelen påvirkes av en modererende variabel (alder). Det er teknisk mulig å teste hele denne modellen i en operasjon, men i den versjonen av SPSS som jeg har tilgang på ble jeg nødt til å teste modellen i to omganger. Først testet jeg en medieringsmodell der styrkebruk medierer forholdet mellom LSS og indre motivasjon, for deretter å teste om det er en modereringseffekt fra aldersvariabelen på sammenhengen mellom LSS og styrkebruk. Begge deler ble undersøkt ved hjelp av multipel regresjonsanalyse i SPSS.

3.4.2 Multipel regresjonsanalyse

Multipel regresjonsanalyse gjør det mulig å inkludere flere variabler i en analyse, og likevel identifisere hvordan de enkelte variablene påvirker den uavhengige variabelen, gitt at man holder alt annet likt (Thrane 2019). Når man studerer en så kompleks avhengig variabel som indre motivasjon, er det nyttig å kunne korrigere så godt som mulige for konstanter som tenkes å påvirke den indre motivasjonen, og å kunne skille effektene fra de ulike uavhengige variablene fra hverandre. For å kunne studere sammenhengene var det nyttig å teste flere ulike modeller og se hvilke resultater disse gir. For å gjøre dette plotter jeg inn ulike kombinasjoner av uavhengige og avhengige variabler for å avdekke sammenhengene, for deretter å kunne sammenligne disse.

Et av resultatene man får ut fra en regresjonsanalyse i SPSS er justert R^2 . Det er et mål på hvor mye av variasjonen i den avhengige variabelen som kan forklares ved variasjon i den uavhengige variabelen. I denne sammenhengen vil det si hvor mye variasjonen i motivasjon hos arbeidstakere kan forklares ved variasjon i f.eks. styrkebruk. Dette gir oss et bilde på hvor god modellen er og hvor stor forklaringsverdi variablene har (Thrane 2019).

Standardisert betaverdi er et annet nyttig resultat vi får ut fra regresjonsanalysen. Denne verdien forteller hvor mye den avhengige variabelen endrer seg (målt i antall standardavvik for den variabelen), for hvert standardavvik den uavhengige variabelen endrer seg (Thrane 2019). Er betaverdien positiv så er det en positiv korrelasjon, er verdien negativ så er det en negativ korrelasjon.

Multipel regresjonsanalyse gjør også at man kan undersøke hvordan sammenhengen mellom to variabler påvirkes av at det legges til en tredje variabel i modellen. Dette er da særlig relevant å se hvordan forklaringsverdien til modellen, R^2 , endrer seg. Dette var relevant både da jeg skulle undersøke modererende effekter og medierende effekter. Resultatene fra undersøkelsen er rensket for spuriøse sammenhenger.

3.4.3 Generaliserbarhet og signifikans

Et mål for de fleste undersøkelser er at resultatene skal kunne ha en overføringsverdi til samfunnet generelt. For å kunne generalisere fra et utvalg til en populasjon, må utvalget være representativt for populasjonen (Skog 2004). Denne studien innhentet kun svar fra én arbeidsgiver, men var en arbeidsgiver med svært diversifiserte arbeidsoppgaver. Det ble i minst mulig grad gjort seleksjon av deltakere, alle yrkesgrupper og stillingsstørrelser ble inkludert i utsendelsen og det ble jobbet for å få til et så stort antall respondenter som mulig.

For å sikre at resultatene jeg fikk fra analysen ikke skyldes tilfeldigheter, gjennomførte jeg en signifikanstest. Signifikanstesten gir sannsynligheten for å forkaste en korrekt nullhypotese dersom man stoler på resultatene fra undersøkelsen (Ringdal 2018). Det er ønskelig med lavest mulig sannsynlighet for dette, for å kunne være tryggest mulig på de tolkningene jeg har gjort. Signifikansen for et funn oppgis som p-verdi, et tall mellom 0 og 1. Et tall under 0,05 gir under 5% sjans for at man forkaster en korrekt nullhypotese ved å generalisere resultatene. Et tall under 0,01 gir under 1% sjans for å forkaste en korrekt nullhypotese (Thrane 2019).

3.4.4 Testing av medieringleddet

For å få støtte for mediering ble det utført en Sobeltest. Sobeltest er en statistisk måte å teste om det er støtte for mediering i modellen (Baron og Kenny 1986). Metoden er kun brukbar ved et større datautvalg (Preacher og Leonardelli 2021), men antallet svar på undersøkelsene (N=626) faller heldigvis innenfor kravet. Testen gjennomføres ved å legge inn betaverdi for lederstøttes påvirkning på styrkebruk og betaverdi for styrkebruks påvirkning på indre motivasjon, samt feilvariansen for de to betaverdiene. Dette gir en p-verdi som angir om medieringsmodellen er signifikant.

3.4.5 Testing av moderatorleddet

Å teste moderatorledd har blant annet Dawson (2014) og Toothaker, Aiken og West (1994) skrevet om. For å teste moderatorleddet ble det benyttet et standardisert utregningsark fra Dawson (2-way linear interactions.xls, Dawson), der sammenhengen mellom lederstøtte og bruk av styrker ble plottet inn for to grupperinger, de med høy alder og de med lav alder. Skillet ble satt slik at jeg studerte de som var eldre enn 57 år og de som var yngre enn 32 år. Dette tilsvarer 1 standardavvik over og under gjennomsnittsalderen for respondentene, som var på 44,5 år. Hvordan de to aldersgruppene korrelasjoner varierer illustreres i en graf (figur 4).

4 Resultater

4.1 Respondentene

Først vil jeg gjerne få presentere litt generell informasjon om de som svarte på undersøkelsen. Dette gjøres ved å se på svarene jeg fikk inn på spørsmålene om kontrollvariablene. Det var 79% kvinner og 19,6% menn som svarte på undersøkelsen. 1,4 % svarte enten «annet» eller «ønsker ikke å oppgi». Kjønnfordelingen i avdelingen som mottok undersøkelsen er 78,72% kvinner og 21,28% menn. Selv om kun en andel av de som mottok undersøkelsen svarte, så ser vi at kjønnfordelingen blant respondentene er representativt for utvalget som helhet. Gjennomsnittsalder blant respondentene var 44,5 år. Den yngste respondenten var 19 år og den eldste var 73 år. Det ble også spurt om ansiennitet hos nåværende arbeidsgiver, og denne var i gjennomsnitt 9,3 år, men her var det ikke en jevn spredning rundt gjennomsnittet. De aller fleste hadde vært ansatt kortere enn 9,3 år, men det var noen få med svært lang ansiennitet som dro opp gjennomsnittet. Det var hele 310 respondenter som hadde vært ansatt i mindre enn 5 år, mens kun 21 respondenter hadde over 30 år hos arbeidsgiver. Resultatene under er rundet av til to desimaler, med unntak av R^2 som har tre desimaler for å kunne diskutere forskjeller som kun gir vises i denne siste desimalen.

4.2 Deskriptiv analyse

Det ble foretatt en deskriptiv analyse av resultatet fra spørreundersøkelsen, som fremstilt i tabell 1. Her er gjennomsnittsverdi for variablene, standardavvik (SD) og korrelasjonskoeffisienter oppgitt. Korrelasjonene er oppgitt diagonalt i tabellen, og korrelasjonen er 1 (fullstendig) der det er korrelasjon mellom samme variabel. Signifikansen for korrelasjonene er oppgitt ved hjelp av stjernemarkeringer.

Her kan man se at det er en positiv korrelasjon mellom alder og grad av utdanning, samt mellom alder og ansiennitet. Dette er ikke relevant for denne studien spesielt, men bekrefter at utvalget oppfører seg som forventet. Det som er interessant å hente ut av denne tabellen er det som er markert med grå bakgrunn. Her ser man at det er en signifikant, positiv korrelasjon mellom lederstøtte for styrkebruk (LSS) og styrkebruk. Det er i tillegg en positiv korrelasjon mellom LSS og indre motivasjon, og en enda større korrelasjon mellom styrkebruk og indre motivasjon. Vi har dermed fått bekreftet *at* de tre variablene korrelerer, og at de korrelerer positivt. Vi finner derimot ingen signifikant korrelasjon mellom alder og styrkebruk, eller mellom alder og indre motivasjon.

Tabell 1: Deskriptiv analyse

Variabler	N	Gj.snitt	SD	1	2	3	4	5	6
1. Alder	794	44,5 år	12	1					
2. Utdanning	794	3	0.6	.83*	1				
3. Ansiennitet	794	9,3 år	8.6	.54***	-.00	1			
4. LSS	866	4,97	1.3	-.01	-.02	-.01	1		
5. Styrkebruk	631	5,46	0.9	.01	-.02	-.05	.48***	1	
6. Indre Motivasjon	626	3,76	0.7	.00	.07	-.03	.43***	.62***	1

Signifikansnivået for korrelasjonene: * for $p < 0.05$, ** for $p < 0.01$ og *** for $p < 0.001$

SD= Standardavvik

LSS = lederstøtte for styrkebruk

Utdanning: 1=Ungdomsskole 2=VGS 3=Bachelorgrad 4=Mastergrad 5=Doktorgrad/Phd

Undersøkelsens reliabilitet ble målt med hjelp av Cronbachs alfa. Tallet mellom 0 og 1 måler hvor godt spørsmålene som er indekset sammen samvarierer. Dersom respondentene i stor grad svarer likt på de ulike påstandene for hver variabel, gir dette støtte for at spørsmålene målte det samme. Et resultat over 0,7 regnes som en reliabel måling (Ringdal 2018). Reliabiliteten for variablene var alle over dette nivået (se tabell 2 under), og vi kan dermed anse modellen og undersøkelsen som reliabel.

Tabell 2: Reliabilitet

Variabel	Cronbachs alfa
LSS	0.97
Styrkebruk	0.89
Indre motivasjon	0.90

4.3 Regresjonsanalyse

Jeg testet deretter hypotesene ved hjelp av multippel regresjonsanalyse i SPSS. Med dette verktøyet kunne jeg inkludere flere variabler i samme analysen, og dermed kontrollere for variasjon i kontrollvariablene. I regresjonsanalysen viser justert R^2 hvor godt ulike modeller forklarer variasjon i uavhengig variabel. Jeg testet modeller der ulike kombinasjoner av variablene ble inkludert, og på ulike måter, for å se hvilken modell som i størst mulig grad

forklarer graden av styrkebruk og samme test for hva som forklarer variasjon i indre motivasjon.

Først så jeg på hva som best forklarte variasjon i indre motivasjon. En modell som kun ser på grad og indre motivasjon, gir en R^2 på .385. Når kun lederstøtte brukes for å forutsi grad av indre motivasjon, får jeg en lavere forklaringsverdi på modellen, med R^2 på .186. Den beste forklaringsmodellen for indre motivasjon er når både lederstøtte og styrkebruk inkluderes, da øker R^2 til .406. Det betyr at hele at 40,6% av variasjonen forklares med denne modellen. Jeg kan dermed støtte meg på at en modell som inkluderer både LSS og Styrkebruk er bedre enn en modell der LSS ikke er inkludert.

Da jeg deretter så på forklaringsverdien modellene har for varians i grad av styrkebruk, fant jeg at LSS alene har en R^2 på .230, og forklarer dermed 23% av variasjonen i grad av styrkebruk. Da jeg testet å inkludere alder som variabel, økte forklaringsverdien så vidt, til 23,1%. Dette forteller oss at alder alene ikke forklarer mye av variansen i styrkebruk, og det støttes også av signifikanstesting. Aldersvariabelens sammenheng med arbeidstakers styrkebruk har et signifikansnivå på .14, som er ikke signifikant (se tabell 5). Da jeg derimot la inn alder som et moderatorledd, økte forklaringsverdien til modellen til 23,9%, og dette funnet er signifikant. Med dette kan vi si at lederstøtte forklarer mye av arbeidstakers styrkebruk, men at modellen er enda bedre dersom alder inkluderes som moderatorledd.

Modellene jeg har testet forklarer altså en betydelig andel av variansen i avhengig variabel. Men for å kunne si noe om hva forklaringen er, hvilke sammenhenger som eksisterer og hvor sterke disse er, må vi se på den standardiserte betaverdien for koeffisientene. Denne verdien forteller oss noe om størrelsen og styrken av sammenhengen mellom variablene.

Tabell 3: Regresjonsanalyse for å teste hypotese 1, 3 og 4.

Variabel	Steg 1	Steg 2	Steg 3	Steg 4
Kjønn	.00	-.02	-.02	-.01
Utdanning	-.01	.09**	.09*	.09**
Ansiennitet	-.04	.02	-.01	.01
Styrkebruk		.62***		.54***
LSS	0.48***		.43***	.17***

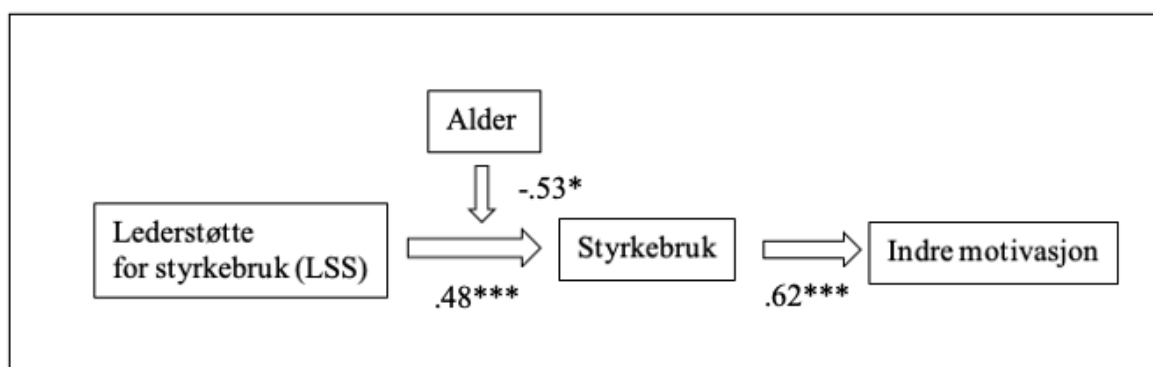
Indre motivasjon er avhengig variabel, utenom i steg 1, der er styrkebruk avhengig variabel. Oppgitt er de standardiserte betaverdiene.

* for $p < 0.05$, ** for $p < 0.01$ og *** for $p < 0.001$

I steg 1 testet jeg sammenhengen mellom LSS og styrkebruk, med styrkebruk som avhengig variabel. I de tre neste stegene var indre motivasjon avhengig variabel. I steg 2 testet jeg en modell som så på styrkebruk sin sammenheng med indre motivasjon. Steg 3 testet sammenhengen mellom LSS og indre motivasjon. Til sist ble en modell med både LSS, styrkebruk og indre motivasjon testet. Alle modellene inkluderte kontrollvariablene, resultatet er presentert i tabell 3.

Alle hypotesene får støtte med signifikansnivå på under 001. Sannsynligheten for at jeg skulle ha fått disse resultatene dersom utvalget ikke er representativt er på under 0,1%. Det er vanlig å operere med at alt under enten 5% eller 1% anses som høy nok signifikans til å være trygg på at det ikke er et resultat av tilfeldigheter jeg har observert, noe vi er godt innenfor.

Som man kan lese ut av tabell 3, finner jeg støtte for hypotese 1. Det er en positiv sammenheng mellom lederstøtte for styrkebruk og styrkebruk, med en betaverdi på .48 ($p < .001$). Dette betyr at dersom lederstøtte øker med ett standardavvik, øker styrkebruk med 0,48 standardavvik. Jeg finner også støtte for hypotese 3, da det er en positiv sammenheng mellom styrkebruk og indre motivasjon, med en standardisert betaverdi på .62 ($p < .001$). Dette betyr at dersom arbeidstakers styrkebruk øker med ett standardavvik, kan man forvente en økning i indre motivasjon på 0,62 standardavvik. Dette kan vises ved å legge inn betaverdiene i modellen, som illustrert i figur 3. Betaverdien for alders moderatoreffekt på sammenhengen mellom lederstøtte og styrkebruk forklares i delkapittel 4.6.



Figur 3: Konseptuell modell med betaverdier

* for $p < 0.05$, ** for $p < 0.01$ og *** for $p < 0.001$

4.5 Testing av medieringsleddet

Hypotese 4, at lederstøtte fungerer som et delvis medieringsledd på indre motivasjon, gjennom styrkebruk, finner jeg også støtte for. Den justerte betaverdien for LSS direkte på indre motivasjon er .43 ($p < .001$). Når styrkebruk inkluderes i modellen reduseres betaverdien for styrkebruk til .17 ($p < .001$).

Men det er ikke slik at hele effekten LSS har på indre motivasjon forklares av medieringsleddet. Hadde dette vært tilfellet så ville betaverdien av LSS sin effekt på indre motivasjon har vært ubetydelig når styrkebruk inkluderes i modellen. Med en gjenværende betaverdi på .17 ($p < .001$) ser man at LSS også har en direkte effekt på indre motivasjon. Jeg har dermed tegn på at styrkebruk delvis medierer effekten fra LSS til indre motivasjon, men dette kan ikke statistisk bevises kun ved å se på betaverdiene.

Sobeltesten kan derimot fortelle oss om det finnes støtte for en medieringseffekt, og den utføres som forklart i metodekapitlet. Betaverdi for lederstøttes påvirkning på styrkebruk på .48 ($p < .001$) og betaverdi for styrkebruks påvirkning på indre motivasjon .62 ($p < .001$), samt feilvariansen for de to betaverdiene (hhv 0.25 og .027) ble lagt inn. Sobeltesten hadde en p -, verdi på $< .001$, som gir støtte for at dette er en signifikant medieringsmodell, med delvis mediering.

4.6 Moderatorleddet

Hypotese 2 var at alder fungerer som et moderatorledd, på sammenhengen mellom LSS og arbeidstakers styrkebruk. Dette ble undersøkt ved å teste tre ulike modeller med multippel regresjonsanalyse. Modell 1 så på sammenhengen mellom kontrollvariablene og indre motivasjon. I modell 2 ble LSS og alder inkludert som variabler. Modell 3 så på sammenhengen når både kontrollvariabler, LSS, alder og moderatorleddet (LSSxalder) var med.

Først kan vi se på forklaringsverdiene til de ulike modellene. Som presentert i tabell 4, økte R^2 fra .231 til .239 ved å inkludere moderatorleddet, sett opp mot modellen med kun LSS og alder som separate variabler. Den beste modellen er den der moderatorleddet er med.

Tabell 4: Modelloversikt hypotese 2

Modell	Justert R ²
1: Konstanter	.001
2: LSS og alder	.231
3: LSS, alder og LSSx alder	.239

Fra modell 3 er det resultatene om moderatorleddet vi er særlig interessert i. Den standardiserte betaverdien for alder som moderatorledd er $-.53$ ($p < 0.05$), som oppgitt i tabell 5 under. Det betyr at eldre arbeidstakere har lavere effekt av LSS på graden de bruker styrkene sine. Og motsatt betyr det at jo yngre en arbeidstaker er, jo høyere grad av styrkebruk kan man forvente å se dersom han eller hun opplever høy grad av LSS. I tillegg kan vi merke oss at når moderatorleddet inkluderes, endres betaverdien til alder som variabel. Den blir signifikant, og med motsatt fortegn av moderatorleddet. Det betyr at når vi kontrollerer for alder som moderator på sammenhengen mellom LSS og styrkebruk, så ser det ut til at det også er støtte for en direkte sammenheng mellom alder og styrkebruk. Betaverdien for LSS på styrkebruk øker også når moderatorleddet tas med i analysen.

Tabell 5: Regresjonsanalyse, hypotese 2

Variabel	Modell 1	Modell 2	Modell 3
Kjønn	-.03	-.00	-.00
Utdanning	-.01	-.02	-.02
Ansiennitet	-.02	-.07	-.07
LSS		.48***	.86***
Alder		.07	.43**
LSSxAlder			-.53*

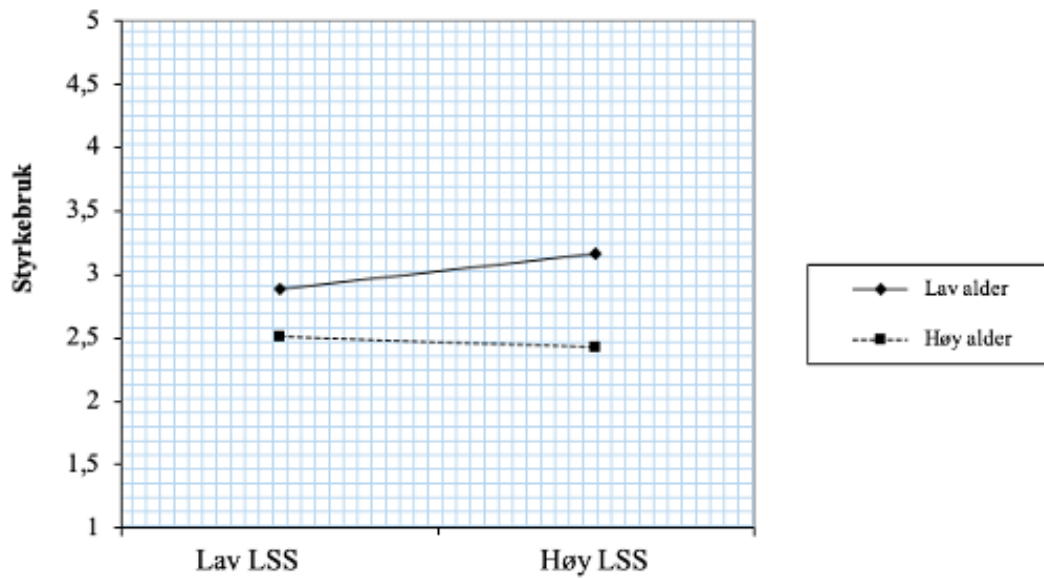
Avhengig variabel i analysen er styrkebruk.

Opgitt er de standardiserte betaverdiene.

* for $p < 0.05$, ** for $p < 0.01$ og *** for $p < 0.001$

Ved hjelp av et standard regneark for interaksjonsanalyse (2-way linear interactions.xls, Dawson) har jeg hentet ut en illustrasjon av moderatorleddet alder sin påvirkning på sammenhengen mellom LSS og styrkebruk (se figur 4, under). Interaksjonsanalysen fant støtte for at yngre medarbeideres LSS i stor grad var relatert til bruk av egne styrker ($Y_{lav} = .38$, $p < .001$). For eldre arbeidstakere var LSS imidlertid mindre viktig for bruk av egne

styrker ($Y_{\text{høy}} = .25, p < .001$). Begge funnene var signifikante, med en P-verdi på under .001, som gir en lav sannsynlighet for at funnene skyldtes tilfeldigheter.



Figur 4: Alders modereringseffekt, illustrasjon fra interaksjonsanalyse

5 Diskusjon

5.1 Oppsummering av funn

Formålet med denne oppgaven var å undersøke sammenhengen mellom LSS, styrkebruk og indre motivasjon, og om alder modererer sammenhengen mellom LSS og styrkebruk.

Resultatene fra korrelasjons-, regresjons- og interaksjonsanalysen støtter opp under hypotesene som ble presentert innledningsvis. Jeg brukte anerkjente måleinstrumenter, og disse gav meg svært høye score på Cronbachs alfa. Dette gjør at jeg trygt kan benytte meg av de indekserte resultatene for hver variabel, i den tro at spørsmålene måler variablene jeg ønsker å studere.

Jeg fant at økt grad av LSS har sammenheng med økt grad av styrkebruk, og at økt grad av styrkebruk har sammenheng med økt grad av indre motivasjon. Jeg fant en direkte sammenheng mellom LSS og indre motivasjon da jeg gjorde en regresjonsanalyse med disse to variablene. Denne ble svakere da styrkebruk ble inkludert i modellen, men det gjenstod fremdeles en sammenheng mellom LSS og indre motivasjon, dog svakere. Dette betyr at en del av sammenhengen mellom LSS og indre motivasjon egentlig går gjennom styrkebruk, men ikke alt. Styrkebruk medierer delvis forholdet mellom LSS og indre motivasjon. Det er dermed minst to veier LSS og indre motivasjon virker sammen på, direkte og mediert av styrkebruk. Jeg kontrollerte også for hvordan sammenhengen var mellom alder, LSS og styrkebruk. Jeg fant ikke noen direkte sammenheng mellom alder og grad av styrkebruk, eller mellom alder og indre motivasjon. Derimot fant jeg støtte for at alder fungerer som en moderator på sammenhengen mellom LSS og styrkebruk, slik at sammenhengen er svakere for eldre arbeidstakere.

Den grafiske fremstillingen fra interaksjonsanalysen viser også et høyere nivå av styrkebruk blant yngre arbeidstakere enn hos de eldre arbeidstakerne, for alle nivåer av LSS. Jeg kan likevel ikke støtte meg på dette, fordi det ikke ble funnet noen signifikant sammenheng mellom alder og styrkebruk i korrelasjons- eller i regresjonsanalysen.

5.2 Teoretiske implikasjoner

I denne studien ble det funnet støtte for den positive sammenhengen mellom styrkebruk og indre motivasjon. Den sammenhengen jeg fant var signifikant, og regresjonsanalysen viste at drøyt en tredjedel (38,5%) av variasjonen i indre motivasjon kunne forklares ved å se på grad

av styrkebruk. Jeg fant også en signifikant, positiv sammenheng mellom LSS og styrkebruk, og en signifikant positiv sammenheng mellom LSS og indre motivasjon, delvis mediert av styrkebruk.

Ingen av disse resultatene var overraskende, men stemmer godt overens med tidligere forskning og teori. Denne studien underbygger således det som allerede nå fremstår som en etablert sammenheng (van Woerkom et al. 2016). Det er verdt å igjen merke seg at jeg har målt LSS og ikke POSSU, og at resultatene fra denne studien gir støtte for at en positiv sammenheng mellom POSSU og styrkebruk også er målbar når kun man ser på leders støtte for styrkebruk.

Den delvis medierte sammenhengen jeg fant mellom LSS, styrkebruk og indre motivasjon er interessant, på den måten at det her er et samspill som virker enten direkte mellom LSS og indre motivasjon, eller gjennom andre variabler som jeg ikke har undersøkt. Det finnes en rekke forskningsbidrag som ser på disse mulige variablene, blant annet Sverke (2009) som så på hvordan et arbeidsmiljø der arbeidstakeren føler seg sett av leder og støttet av kolleger henger sammen med en høyere arbeidsmotivasjon for arbeidstaker. Eksempelvis kan det være at når leder viser interesse for og gir støtte til styrkebruk, så føler medarbeideren seg sett og verdsatt. Dette kan øke følelsen av tilhørighet og kompetanse, som igjen øker den indre motivasjonen (Deci og Ryan 1985), uten at arbeidstakeren nødvendigvis endrer i hvilken grad han eller hun benytter styrkene sine i stor grad. Els et al. (2016) fant at forholdet mellom leder og medarbeider (LMX) medierer forholdet mellom POSSU og jobbengasjement. Dette stemmer godt overens med forståelsen om at lederstøtte i seg selv oppleves positivt for arbeidstakeren, ved at leder viser interesse og tar seg tid til den enkelte medarbeider (Bouskila-Yam og Kluger 2011). Funnene støtter opp om denne sammenhengen, men tester den ikke direkte fordi jeg ikke har målt LMX.

Det er interessant å se resultatene om sammenhengen mellom LSS og styrkebruk opp mot resultatene fra Meyers et al. (2020) sin studie. De to studiene undersøkte ikke de samme variablene, og er ikke direkte sammenlignbare, men variablene er alle tilknyttet hverandre og resultatene har dermed en verdi dersom fremtidig forskning skulle ønske å avdekke mer om hvordan variablene virker sammen. Meyers et al. (2020) sin studie så på sammenhengen mellom POSSU og jobbengasjement, og fant en klar positiv sammenheng mellom disse.

Denne studien så på sammenhengen mellom LSS og styrkebruk, og fant også en positiv

rettet sammenheng. LSS og POSSU er ikke overlappende, men POSSU måler i stor grad LSS samt flere andre faktorer fra organisasjonen, slik som støtte fra kolleger eller strukturell støtte (van Woerkom og Meyers 2015). Variasjon i LSS leder dermed til variasjon i POSSU, med mindre andre faktorer i organisasjonen motvirker endringen fra leder. Jeg har som vist ovenfor funnet støtte for en positiv sammenheng mellom styrkebruk og indre motivasjon, slik også tidligere forskning tilsier (Lanaj, Foulk og Erez 2019). Ghosh, Sekiguchi og Fujimoto (2020) har vist en sterk sammenheng mellom indre motivasjon og jobbengasjement. Dermed har jeg en antatt positiv sammenheng mellom POSSU og LSS, og mellom styrkebruk og jobbengasjement. Det er likevel slik at det er mange ledd mellom variablene, og det er meget mulig at det i tillegg virker inn andre variabler som har en sterkere effekt. Dette har jeg ikke grunnlaget for å si noe om basert på denne undersøkelsen. Det disse funnene derimot viser er at det ikke var noen åpenbare motvirkende effekter som kun én av de to undersøkelsene plukket opp.

Jeg fant ikke bare en positiv sammenheng mellom LSS og styrkebruk, men jeg fant at denne sammenhengen ble moderert av arbeidstakerens alder. Interaksjonsanalysen viste at sammenhengen mellom LSS og styrkebruk var svakere for eldre arbeidstakere enn den var for yngre. Dette stemmer godt overens med hva Meyers et al. (2020) fant i sin studie. De fant også en positiv sammenheng mellom POSSU og jobbengasjement for alle aldersgrupper, som var sterkere for yngre arbeidstakere enn for eldre. Resultatene mine peker mot det samme: LSS er positivt for alle arbeidstakere, men det er de yngre arbeidstakerne som har størst nytte av det.

French et al. (2021) gjennomførte en studie der de undersøkte hvorfor eldre i mindre grad ser ut til å respondere på vaneendrende metoder med fokus på å øke fysisk aktivitet for å bedre helsen deres. De fant at de eldre deltakerne i studien i større grad var forutinntatt med tidligere opplevelser, og var mindre fleksible til å endre vanene sine. Niessen, Swarowsky og Leiz (2010) fant støtte for at eldre arbeidstakere i mindre grad evner å tilpasse seg til endringer på arbeidsplassen, negativt mediert av ansiennitet. Dersom noen av de samme reaksjonsmønstrene slår inn for eldre arbeidstakere som blir oppfordret til å bruke styrkene sine i større grad enn i dag, så kan dette forklare hvorfor LSS ikke har like sterk sammenheng med styrkebruk for eldre som for yngre arbeidstakere.

Dette peker i motsatt retning av hva man skulle tro basert på Kooij et al. (2017) sine funn, om at alder er en avgjørende faktor for i hvor stor grad arbeidstakeren evner å forme arbeidshverdagen etter egne styrker. Med utgangspunkt i en metaundersøkelse trekker Roberts, Walton og Viechtbauer (2006) frem at med alderen kommer økt selvsikkerhet, og større evne til å ta ansvar for eget liv. Begge disse teoretiske bidragene peker mot en forventning om større grad av styrkebruk fra eldre arbeidstakere, en slik sammenheng mellom alder og styrkebruk fant ikke jeg. Kanskje er det slik at alder virkelig fører med seg både økt selvsikkerhet og evne til å forme arbeidet, men at alder også fører til en redusert vilje til å endre arbeidshverdagen, som virker som en så sterk motvekt at det samlede resultatet ikke blir en annerledes grad av styrkebruk for de eldre arbeidstakerne enn de yngre.

At jeg ikke fant noen direkte sammenheng mellom alder og indre motivasjon er også verdt en liten utdyping. Akkermans et al. (2016) fant at jo mer tid arbeidstakeren antar at han eller hun har igjen, til å leve og oppleve, jo høyere er både den indre og ytre motivasjonen. Dette leder mot en forventning om at høyere alder henger sammen med lavere grad av indre motivasjon. Inceoglu, Segers og Bartram (2012) har derimot funnet at det ikke er noen generell nedgang i arbeidstakeres motivasjon med alderen, men at denne endres. Eldre arbeidstakere ser ut til å ha større grad av indre motivasjon i jobben sin enn hva yngre arbeidstakere har, mens yngre arbeidstakere ser ut til å ha større grad av ytre motivasjon enn sine eldre kolleger. Dette stemmer overens med English og Carstensen (2015) sin Sosioemotional Selectivity Theory (SST), som blant annet går ut på at hva som motiverer mennesker avhenger av hvor lang tid de antar å ha igjen. De som tenker at de fremdeles skal leve lenge motiveres i større grad av tanken på å oppleve nye ting og lære nye ferdigheter. Med kort tid igjen motiveres man i større grad av å gjøre emosjonelt givende aktiviteter, ha nære og gode relasjoner og søker positive interaksjoner med andre mennesker. Det er ikke vanskelig å trekke linjen mellom indre motivasjon og ønsket om emosjonelt givende og positive opplevelser, og mellom ytre motivasjon og spennende nye opplevelser. Dermed skulle man basert på både SST generelt, og Inceoglu, Segers og Bartram (2012) sine funn spesielt forvente å finne en sammenheng mellom indre motivasjon og alder. Det var det derimot ikke noen tydelige tegn på i mitt datamateriale.

5.3 Praktiske implikasjoner

Aller først kan det være nyttig å se på hva den positive, delvis medierte sammenhengen mellom LSS og indre motivasjon betyr. Med denne sammenhengen kan man forvente at

arbeidstakere som i større grad bruker styrkene enn andre også opplever større grad av indre motivasjon knyttet til arbeidet sitt. I tillegg kan man forvente at arbeidstakere som mottar lederstøtte for styrkebruk har høyere grad av indre motivasjon, uavhengig av om styrkebruk øker eller ei. Arbeidsgiver som fokuserer på LSS kan oppnå positive effekter, på flere måter. Økt indre motivasjon har en sammenheng mellom økt trivsel blant arbeidstakerne (Salinas-Jiménez, Artés og Salinas-Jiménez 2010) og økt produktivitet (Van den Broeck et al. 2010) og potensiell lønnsomhet som følge av dette for arbeidsgiver. Både grad av LSS og grad av styrkebruk hos arbeidstakerne bør derfor være fokusområder for en arbeidsgiver som ønsker å påvirke medarbeidernes trivsel og motivasjon på jobb. LSS kan gis på flere måter, slik som ved å benytte styrkebaserte tilbakemeldinger i samtale medarbeidersamtaler (Bouskila-Yam og Kluger 2011) og ved å oppfordre til, anerkjenne og rose styrkebruk hos de ansatte (Meyers et al. 2020).

I arbeidslivet er det ikke slik at en arbeidsgiver alltid har rom for å gi ubegrenset grad av støtte for styrkebruk, i form av å tilpasse arbeidsoppgavene best mulig til arbeidstakers styrker. En arbeidsplass har visse oppgaver som må utføres og resultater som må oppnås, og arbeidsgiver kan ikke utforme rollene til sine arbeidstakere uten å tenke på dette overordnede bildet. Wrzesniewski og Dutton (2001) skriver om jobbutforming (job crafting) at det likevel alltid finnes noe rom for å tilpasse arbeidsoppgavene til arbeidstakerens styrker, selv i den mest rigide jobb. Dette kan gjøres enten ved å endre noen av enkeltoppgavene arbeidet består av, endre hvem arbeidstakeren samhandler med eller omdefinere hva meningen med arbeidet er (Wrzesniewski og Dutton 2001) .

Ettersom det gjerne er visse oppgaver en stilling *må* inneholde og et arbeidsmiljø denne stillingen eksisterer innenfor, kan det være det nyttig for arbeidsgiver å tenke på å finne en arbeidstaker med styrker som passer godt med dette, når man er i en prosess med å velge ut hvilke arbeidstakere som skal ansettes. I Norge har vi et sterkt stillingsvern (arbeidsmiljøloven) som gjør at å skifte ut arbeidstakere kun fordi de ikke er en optimal match, ikke er noe arbeidsgiver kan gjøre, men på alle arbeidsplasser er det et visst gjennomtrekk, som gir arbeidsgiver mulighet til å tenke på hvilke styrker det kunne vært nyttig å ha i staben sin. Dersom man sørger for å få tak i kandidater som har styrker som stemmer overens med de oppgavene de skal utføre, så vil man forhåpentligvis også få arbeidstakere som trives og motiveres i jobben sin. Her er det altså viktig å sørge for en

sammenheng mellom de ferdighetene og evnene man stiller krav til i en utlysning og utvelgelse, og det som vil benyttes i jobben. Å stille krav om sterke matematisk-rasjonelle evner for kandidater til en rolle som egentlig vil jobbe mest kreativt, vil kanskje føre til at man ender opp med kandidater med styrker de aldri vil få brukt. Dersom arbeidstakere sitter med styrker de ikke får brukt, kan dette lede til mindre motivasjon som potensielt fører med seg mistriivsel, utmattelse og en følelse av å ikke mestre jobben sin (Van den Broeck et al. 2010).

Denne innsikten er også nyttig for arbeidstaker å ha med seg, når han eller hun befinner seg i en situasjon der det skal velges jobb og rolle. Arbeidstakere som klarer å identifisere noen av sine styrker, og er bevisst på å lete etter jobber der de kan få bruk for disse, har kanskje et bedre utgangspunkt for å havne i en jobb der de trives. Dersom de får dra nytte av styrkene sine, så er det større sjanse for at arbeidstaker vil kunne mestre jobben på en svært god måte, som vil oppleves givende for arbeidstaker selv og som ikke krever for mye energi eller krefter (Wood et al. 2011). Det er kanskje ikke lett å bli sikker på om en fremtidig jobb stemmer overens med egne styrker, men i hvert fall å tenke gjennom dette og kanskje diskutere det på et intervju kan føre til at man finner en best mulig match. En jobb der man både kjenner at man får brukt sine sterke sider og kan briljere, uten at det sliter en ut, må være ønskelig for alle og enhver.

I tillegg til at den generelle, positive sammenhengen mellom lederstøtte, styrkebruk og indre motivasjon er noe arbeidsgiver og arbeidstaker begge kan ha glede av å være bevisste, så er også aldersmomentet noe særlig arbeidsgiver bør ta med seg. Dette er helt i tråd med hva man kunne forvente basert på bidragene fra Meyers et al. (2020) og Kooij et al. (2017). Dersom man går ut ifra at årsaksretningen er slik at LSS påvirker styrkebruk, så kan det virke som at de yngre arbeidstakerne har større nytte av lederstøtte for å finne sine styrker enn sine eldre kolleger. Dette virker naturlig nok om man ser for seg en nyansatt, ung og uerfaren arbeidstaker som for første gang skal finne ut hva det er han eller hun er god på i arbeidslivet. For det første er arbeidsoppgavene gjerne nye og i en opplæringsperiode kan det være vanskelig å kjenne på om man kan mestre disse oppgavene godt når man nylig har lært dem og ikke helt vet hvor standarden ligger. For det andre er kanskje ikke de unge vant med å skulle tenke på og fokusere på hva som er dere styrker. Skolesystemet de har vært gjennom er i stor grad lagt opp til at alle skal gjennom det samme løpet, med unntak av noen valgfag.

Gjennom oppveksten har de lært at man må finne en måte å mestre «alt» på; tallforståelse, litteraturløstning, historisk og samfunnsfaglig forståelse, samarbeid med andre, egenarbeid, sport, kreativitetsoppgaver og presentasjonsteknikk. Grunnskolen har krav på seg til å gi tilpasset undervisning til både svake og sterke elever, men der ressurser gjør at ikke begge deler kan prioriteres så er hovedfokuset på å få flest mulig opp på et minimumsnivå i alle basisferdigheter (Stortingsmelding nr 030 (2003-2004)).

Etter grunnskolen tar i dag drøyt halvparten av den norske befolkningen (SSB, 2021) noen form for høyere utdanning før de fyller 30 år. Valg av studieretning er første gang unge mennesker for alvor må en velge retning, fra et hav av hva som kan virke som uendelig mange muligheter. Dette er kanskje den første gangen de kan sikte seg inn mot noe som passer overens med egne styrker, men de har ikke nødvendigvis utgangspunktet for å vite hva disse styrkene er enda. Selv om det for studenter er større rom for å velge fagretninger enn hva det var som skoleelever, er det fremdeles en forventning om at alle studentene som velger samme fag skal måles ut fra deres evne til å levere på samme type sluttprodukt; en eksamen, oppgave eller andre sluttevalueringer. Heldigvis virker det som om studenter likevel opplever stor grad av personlig vekst og læring om egen person ved å gå gjennom høyere utdanning (Brooks et al. 2020). Det kan selvsagt være at dette kun er effekten av å bo alene og ta ansvar for eget liv for første gang, men det kan også være at dette første møtet med å ta valg som skiller seg fra hva alle andre gjør øker selvbevisstheten rundt egen person.

I arbeidslivet derimot er oppgavene diversifiserte og man kan i større grad finne oppgaver som passer en selv, dersom man er bevisst på dette i jakten på en jobb. Dersom man gjør et googlesøk på «hva burde jeg jobbe med», så kommer det opp lenker til en rekke personlighetstester, evnetester og karriereguider. En rask runde innom disse tyder på at de ikke fokuserer på styrker per se, men de åpner i hvert fall øynene for at man er ulike og at man kanskje burde ta karrierevalg som passer den man er. Dette kan være en omstilling for de yngre arbeidstakerne, å ikke måtte mestre alt, men å kunne fokusere på sine styrker og hva de trives best med. Kanskje har de vært så opptatt av å ikke gjøre det dårlig der de har svakheter, at de overhodet ikke har fokusert på hva det er de egentlig er gode på.

Derfor kan det kanskje være at arbeidsgiver blir den som for første gang kan møte arbeidstaker med den hensikt å finne og ta i bruk den enkeltes styrker. Måter å gi lederstøtte

for styrkebruk spesielt tilpasset de som trenger hjelp til å identifisere styrkene sine, kan for eksempel være ved å tilby de yngre arbeidstakerne å delta i programmer som spesialiserer seg på å finne ut av medarbeidernes styrker. Slike kartlegginger er ikke helt uvanlige, og er gjerne seminarer eller lignende der man kommer frem til en profil med styrker for den enkelte, ved hjelp av tester som «CliftonStrengths» (gallup.com) . En slik identifisering av sterke sider er ikke alene nok til å kunne forvente et positivt utslag på styrkebruk. For at det skal skje en endring, så må den yngre arbeidstakeren også gis mulighet og støtte for å ta i bruk disse styrkene. Dette krever tilpasning fra arbeidsgivers side, som nok kun vil komme dersom de ser verdien av å tilpasse arbeidet til arbeidstakerne. Eksempler på slike tilpasninger kan være at leder setter av tid til å coache gjennom styrkebaserte medarbeidersamtaler og at arbeidet og arbeidsoppgavene medarbeideren får fra sin leder har rom for at disse styrkene kan tas i bruk (Linley og Susan 2006). Dersom det avdekkes i en kartlegging at en arbeidstaker er særlig kreativ, god til å tenke nye løsninger og ideer, så kan en arbeidsgiver dra nytte av dette ved å koble arbeidstakeren på prosjekter der det trengs hjelp til idémyldring. Dette vil arbeidsgiver kunne dra nytte av i form av god ressursutnyttelse av arbeidstakeren (Meyers et al. 2020), og arbeidstakeren selv kan oppleve mestring og glede ved å kunne gjøre noe han eller hun er god på. Får arbeidstaker derimot ikke benyttet styrkene sine, kan det være vanskeligere å oppnå mestringsfølelse, og en viktig kilde til motivasjon kan forsvinne. I tillegg kan fokus på å korrigere svakheter, som kan være opplevelsen dersom en arbeidstaker forsøker å utføre arbeidsoppgaver han eller hun ikke har noen styrker som passer til, kan oppleves både demotiverende og nedverdiggende for arbeidstaker (Bakker et al. 2019).

De praktiske implikasjonene av at vi fant en svakere sammenheng mellom LSS og styrkebruk for eldre arbeidstakere er at leder ikke kan forvente like sterke resultater ved å yte LSS til eldre ansatte som til yngre. Kanskje er det andre variabler arbeidsgiver vil få mer ut av å satse på for disse arbeidstakerne, slik som å øke opplevelsen deres av autonomi, kompetanse og tilhørighet (Deci og Ryan 1985). Dette kan føre til økt indre motivasjon, og alle de positive assosierte effektene av høy indre motivasjon, slik som økt trivsel og mer energi (Salinas-Jiménez, Artés og Salinas-Jiménez 2010) .

Rammeverket denne oppgaven startet i var et samfunn der regjeringen ønsker å øke andelen i arbeid for å kunne støtte opp om den økende andelen pensjonister i landet. Jeg har funnet at

ynge arbeidstakere som mottar lederstøtte for styrkebruk har høyere grad av styrkebruk, men ikke en sammenheng mellom alder og grad av indre motivasjon. Grad av styrkebruk er positivt assosiert med mestringsfølelse og trivsel på jobb. Dersom det legges inn innsats for å gi lederstøtte for styrkebruk til den yngre garden av arbeidstakere, kan dette derfor tenkes å øke viljen til å forbli i jobben sin og redusere sjansen for at yngre arbeidstakere faller utenfor arbeidslivet. Dersom arbeidstaker får bruke styrkene sine på jobb, så kan de positive effektene av dette i stor grad dempe de negative effektene av høy arbeidsbelastning og stress (van Woerkom, Bakker og Nishii 2016).

5.4 Svakheter og begrensinger ved studien

En mulig svakhet med oppgaven er svarprosenten på undersøkelsen. Svarprosenten på del 1 i undersøkelsen var 16,2%. Svarprosenten på del 2 var derimot 61,3 %. Suveyanyplace.com, en digital leverandør av undersøkelser oppgir at svarprosenten på undersøkelser sendt ut på e-post har en gjennomsnittlig svarprosent på 30% (Lindemann 2019), som er høyere enn den svarprosenten jeg oppnådde. Det er ulike mulige forklaringer på den lave svarprosenten. Store deler av mottakerne jobber deltid eller turnus, og utsendelsen kan ha truffet dem i perioder hvor de ikke var på jobb. I tjenesteytende roller er det mange som ikke sitter med en datamaskin eller forholder seg til jobb-e-post i stor grad. En annen faktor som kan forklare lav svarprosent, var at en betydelig del av utvalget hadde både en kommunal og en statlig jobb-e-post, hvorav den kommunale e-postboksen i liten grad brukes. Det var denne e-postadressen respondentene mottok undersøkelsen på. Til sist kan det tenkes at korona kan påvirke de ansattes trøtthet for undersøkelser og tid digitalt, som har økt det siste året. Andre studenter og ansatte ved OsloMet opplever samme grad av svarprosent på sine undersøkelser dette året (Johnsen 2021).

Jeg har ikke gjennomført noen eksperimenter i denne studien, og kan dermed heller ikke si noe om retningen på virkningen eller effekten mellom variablene (Skog 2004). Til tross for to måletidspunkter i denne studien, har jeg kun et øyeblikksbilde av sammenhengene ettersom disse to måletidspunktene var såpass nære i tid. For å virkelig få innsikt i alders betydning, så måtte man ha fulgt de samme individene over flere år, for å måle eventuelle endringer når alder endres (Skog 2004). Dette er en svakhet i studien, fordi det begrenser hvor mye jeg kan tolke ut fra resultatene mine. Det jeg kan si med trygghet er at jeg har funnet støtte for sammenhenger mellom dem. Der jeg omtaler mulige praktiske implikasjoner av disse

sammenhengene, er dette med utgangspunkt i de årsaksretningene tidligere teori gir grunnlag for å anta.

Jeg fikk svært høy score på Cronbachs alfa for variablene LSS (0.97), styrkebruk (0.89) og indre motivasjon (0.90). Dette er såpass høye tall at jeg kan være trygge på at vi har målt det jeg ønsket å måle, men det er verdt en liten diskusjon rundt om tallet er *for høyt*. Ringdal (2018) skriver at så høye verdier tyder på at det ikke hadde vært nødvendig å spørre alle spørsmålene for å få den reliabiliteten man ønsker. Respondentene har dermed kanskje blitt spurt om unødvendig mange spørsmål for oppgavens formål, slik at svakheten her gjelder brukervennlighet for respondentene. Det er likevel en grunn til at jeg ikke valgte å kutte ned på antall spørsmål per variabel. Jeg har benyttet meg av allerede testede og anerkjente målinger, og benyttet alle de samme indekserte spørsmålene som tidligere forskere har gjort. Dette har gitt meg muligheten til å se mine resultater opp mot deres, og vite at jeg har målt den samme variabelen. Dermed har det en hensikt å stille alle 7 spørsmål, selv om jeg kanskje kunne fått det samme indekserte resultatet ved å kutte noe ned på antall spørsmål.

5.5 Muligheter for videre forskning

I en ren personlig refleksjon, så må jeg meddele at jeg sitter igjen med flere spørsmål nå når jeg har gjennomført denne studien, enn hva jeg startet med. Ved å analysere variablene, og å finne de sammenhengene jeg har funnet, så har jeg samtidig blitt visseklar over hvor mange andre variabler som muligens også har en sammenheng med det jeg har studert. Hvor generaliserbare de sammenhengene jeg har funnet er ville det også være svært interessant å finne ut mer av. Dette gir utgangspunktet for den videre diskusjonen om mulige nye vinkler å angripe tematikken på.

Det kunne vært interessant å avdekke mer om hvordan sammenhengen mellom styrkebruk og indre motivasjon fungerer. Hvilke variabler er det som potensielt medierer eller modererer denne sammenhengen? Wood et al. (2011) viste ved hjelp av en longitudinell studie, at styrkebruk øker arbeidstakers selvtillit i jobben, som henger på grep når styrker nettopp er noe man presterer godt i (Clifton og Harter 2003, 111). Fra Deci og Ryan (1985) sin Selvbestemmelsesteori har vi også en positiv assosiasjon mellom opplevd kompetanse og indre motivasjon. Det kan virke som om gode resultater, positive tilbakemeldinger og troen på egne evner virker som medierende variabler mellom styrkebruk og indre motivasjon. Det

hadde vært mulig å undersøke dette ved å gjennomføre en tilsvarende studie som det jeg her har gjort, og undersøke dette empirisk. Harzer og Ruch (2012) har gjennomført noe lignende, da de testet om positive opplevelser på jobb medierte sammenhengen mellom styrkebruk og i hvilken grad man opplevde jobben sin som et «kall». En person som opplever jobben sin som et «kall» finner også selvstendig mening i arbeidet, nært knyttet opp til indre motivasjon (Harzer og Ruch 2012). Det foreligger også forskning som tar utgangspunkt i at indre motivasjon positivt påvirker grad av styrkebruk (Miglianico et al. 2020), altså motsatt årsaksretning av hva jeg her har gått ut fra. Det hadde vært svært interessant å avdekke om det er en effekt i begge retninger, og i så fall om det er en selvforsterkende sirkeeffekt.

Ovenfor la jeg frem en mulig forklaring på hvordan alder modererer sammenhengen mellom LSS og styrkebruk, nemlig ved at yngre i større grad drar nytte av hjelp til å forstå hva de er gode på og til å identifisere sine styrker. I den anledning kunne det vært nyttig å få en bedre forståelse av hvor stor rolle selvinnsikt spiller for grad av styrkebruk. Govindji og Linley (2007) er blant de som har sett på temaet, og de fant støtte for at kunnskap om egne styrker var positivt relatert til grad av styrkebruk. Det kunne vært interessant både å undersøke denne sammenhengen nærmere, men også å se på den på nye måter. Kanskje er det slik at grad av selvinnsikt virker på grad av styrkebruk ved at økt selvinnsikt påvirker arbeidstakerens valg av jobber, slik at personer med høy selvinnsikt i større grad søker seg til jobber og oppgaver der de kan få bruk for styrkene sine. Det kunne samtidig også vært interessant å se hvordan selvinnsikten knytter seg til arbeidstakers alder, og hvorvidt å inkludere selvinnsikt i en analyse endrer forståelsen av alder som modererende på sammenhengen mellom LSS og styrkebruk. Det er ikke en klar teoretisk enighet om hvorvidt høyere alder gir økt selvinnsikt eller ei. Caspi, Roberts og Shiner (2005) har funnet at det er en positiv sammenheng mellom økt alder og kjennskap til egne styrker og svakheter, mens Fleenor et al. (2010) fant ved å sammenligne litteratur om egevalueringer at selvinnsikten synker i tråd med alderen. Å se på sammenhengen mellom alder, selvinnsikt og styrkebruk kunne ha bidratt til å belyse hvordan disse variablene virker sammen.

Om denne aldersmodererte sammenhengen også gjelder utenfor arbeidslivet, slik som for skoleelever, vil det være interessant om fremtidig forskning kan avdekke. De aller fleste studiene om styrkebruk har undersøkt voksne respondenter i arbeidslivet (Miglianico et al. 2020), slik som denne studien, der yngste respondent var 18 år. Resultatene viste at jo yngre

arbeidstakere er, jo sterkere var sammenhengen mellom LSS og grad av styrkebruk. Dersom denne sammenhengen også er gjeldende utenfor de rammene denne studien har sett på, er den da enda sterkere for enda yngre respondenter? Dersom skoleelever som bruker styrkene sine i større grad opplever større grad av indre motivasjon, kan dette potensielt føre til redusert sjans for at elevene slutter på skolen. Å redusere antallet elever som faller ut av grunnskoleopplæringen, er en viktig nøkkel for å redusere antallet som faller utenfor arbeidslivet senere (Falch, Johannesen og Strøm 2009). Dersom lederstøtte for styrkebruk rettet mot skoleelever, i form av støtte fra lærere og andre veiledende elementer, har en sterk positiv sammenheng med grad av styrkebruk, så taler dette for at dette er noe som burde ytes fra skolens side. Slik støtte kunne vært hjelp til å identifisere egne styrker, og øke bevisstheten rundt hvordan disse kan brukes på en positiv måte. Det kunne der også vært relevant å se på om støtte for styrkebruk fra foreldre, venner og trenere virker på samme måte, og om støtte fra det ene elementet virker sterkere enn det andre.

6 Konklusjon

Denne oppgaven har analysert svar fra ansatte i en større norsk kommune, og funnet støtte for en positiv sammenheng mellom lederstøtte for styrkebruk (LSS) og indre motivasjon, delvis mediert av styrkebruk. Det ble også funnet støtte for at sammenhengen mellom LSS og styrkebruk ble moderert av alder på en slik måte at det var en sterkere sammenheng blant yngre arbeidstakere. Studien gir ikke rom for å bekrefte hvilken retning variablene virker på hverandre, men den støtter opp om tidligere forsknings antakelser.

Funnene peker i samme retning som eksisterende teori og empiri på området styrkebruk i arbeidslivet. Å gi arbeidstakere støtte for å identifisere styrkene sine og rom til å bruke disse ser ut til å ha en positiv effekt på arbeidsmotivasjon, både gjennom å øke graden de benytter styrkene sine og ved å gi arbeidstaker en direkte positiv effekt av å bli sett av leder. Den sterke sammenhengen for yngre arbeidstakere gjør at det virker nærliggende å undersøke om sammenhengen også gjør seg gjeldende for elever i skolealder. En bevisstgjøring om den potensielle verdien av å veilede arbeidstakere, og muligens elever, kan ha en lang rekke positive effekter. Økt styrkebruk er positivt assosiert med både bedre stressmestring og psykisk helse (Bakker og van Woerkom 2018), jobbresultater og mestringsfølelse (Wood et al. 2011) og jobbprestasjoner (Lanaj, Foulk og Erez 2019), i tillegg til indre motivasjon. Ved å legge inn et støt for å øke styrkebruken hos arbeidstakerne, legger man rett og slett inn et støt for å bedre både helse, trivsel og ytelse hos arbeidstakerne sine. Dette er noe arbeidsgivere bør merke seg, og gi det et forsøk i form av å sørge for at ledere læres opp til å vise og yte støtte for styrkebruk i møte med sine ansatte.

Referanser

2005. Lov av 17. juni 2005 nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven). I *Lov av 17. juni 2005 nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) med endringer, sist ved lov av 24. juni 2011 nr. 18 (i kraft 1. juli 2011)*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
2021. "Looking for StrengthsFinder? You're in the right place."
<https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/strengthsfinder.aspx>
- Aadland, Einar og Harald Askeland. 2017. *Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Aguinis, Herman, Ryan K. Gottfredson og Harry Joo. 2012. "Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach." *Business horizons* 55 (2):105-111. DOI: 10.1016/j.bushor.2011.10.004.
- Akkermans, Jos, Annet H. de Lange, Beatrice I. J. M. van der Heijden, Dorien T. A. M. Kooij, Paul G. W. Jansen og Josje S. E. Dikkers. 2016. "What about time? Examining chronological and subjective age and their relation to work motivation." *Career development international* 21 (4):419-439. DOI: 10.1108/CDI-04-2016-0063.
- Bagger, Jessica og Andrew Li. 2014. "How Does Supervisory Family Support Influence Employees' Attitudes and Behaviors? A Social Exchange Perspective." *Journal of management* 40 (4):1123-1150. DOI: 10.1177/0149206311413922.
- Bakker, Arnold B. og Evangelia Demerouti. 2007. "The Job Demands-Resources model: state of the art." *Journal of managerial psychology* 22 (3):309-328. DOI: 10.1108/02683940710733115.
- Bakker, Arnold B. og Evangelia Demerouti. 2008. "Towards a model of work engagement." *Career development international* 13 (3):209-223. DOI: 10.1108/13620430810870476.
- Bakker, Arnold B., Jørn Hetland, Olav Kjellevold Olsen og Roar Espevik. 2019. "Daily strengths use and employee well-being: The moderating role of personality." *Journal*

of occupational and organizational psychology 92 (1):144-168. DOI: 10.1111/joop.12243.

Bakker, Arnold B. og Marianne van Woerkom. 2018. "Strengths Use in Organizations: A Positive Approach of Occupational Health." *Canadian psychology = Psychologie canadienne* 59 (1):38-46. DOI: 10.1037/cap0000120.

Baron, Reuben M. og David A. Kenny. 1986. "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations." *Journal of personality and social psychology* 51 (6):1173-1182. DOI: 10.1037/0022-3514.51.6.1173.

Bernerth, Jeremy B. og Herman Aguinis. 2016. "A Critical Review and Best-Practice Recommendations for Control Variable Usage." *Personnel psychology* 69 (1):229-283. DOI: 10.1111/peps.12103.

Bouskila-Yam, Osnat og Avraham N. Kluger. 2011. "Strength-based performance appraisal and goal setting." *Human resource management review* 21 (2):137-147. DOI: 10.1016/j.hrmr.2010.09.001.

Brooks, Rachel, Achala Gupta, Sazana Jayadeva og Jessie Abrahams. 2020. "Students' views about the purpose of higher education: a comparative analysis of six European countries." *Higher education research and development* ahead-of-print (ahead-of-print):1-14. DOI: 10.1080/07294360.2020.1830039.

Caspi, A., B. W. Roberts og R. L. Shiner. 2005. "Personality development: stability and change." *Annu Rev Psychol* 56:453-84. DOI: 10.1146/annurev.psych.55.090902.141913.

Cerasoli, Christopher P., Jessica M. Nicklin og Michael T. Ford. 2014. "Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis." *Psychol Bull* 140 (4):980-1008. DOI: 10.1037/a0035661.

Clifton, Donald O. og James K. Harter. 2003. "Investing in Strengths." i *Positive organizational scholarship*, edited av K. S. Cameron, J. E. Dutton og R. E. Quinn, 111-121. San Francisco: Berrett-Koehler.

Dawson, Jeremy F. Interpreting interaction effects. edited by 2-way_linear_interactions.xls.
jeremydawson.co.uk.

Dawson, Jeremy F. 2014. "Moderation in Management Research: What, Why, When, and How." *Journal of business and psychology* 29 (1):1-19. DOI: 10.1007/s10869-013-9308-7.

Deci, Edward L. og Richard M. Ryan. 1985. "Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior." In. New York, NY: Springer US : Imprint: Springer.

Ding, He og Xinqi Lin. 2019. "Can core self-evaluations promote employee strengths use?" *Journal of psychology in Africa* 29 (6):576-581. DOI: 10.1080/14330237.2019.1691792.

Dubreuil, Philippe, Jacques Forest og François Courcy. 2014. "From strengths use to work performance: The role of harmonious passion, subjective vitality, and concentration." *The journal of positive psychology* 9 (4):335-349. DOI: 10.1080/17439760.2014.898318.

Dysvik, Anders og Bård Kuvaas. 2010. "Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention." *Personnel review* 39 (5):622-638. DOI: 10.1108/00483481011064172.

Els, Crizelle, Jolandie Viljoen, Leon de Beer og Lelani Brand-Labuschagne. 2016. "The mediating effect of leader-member exchange between strengths use and work engagement." *Journal of Psychology in Africa* 26 (1):22-28.

English, Tammy og Laura L. Carstensen. 2015. "Socioemotional Selectivity Theory." i *Encyclopedia of Geropsychology*, edited av Nancy A. Pachana, 1-6. Singapore: Springer Singapore.

Falch, Torberg, Anne Borge Johannesen og Bjarne Strøm. 2009. Kostnader av frafall i videregående opplæring. edited by Kunnskapsdepartementet. regjeringen.no: Senter for økonomisk forskning AS.

Finansdepartementet. 2021. Perspektivmeldingen 2021 - Meld. St. 14 (2020-2021). regjeringen.no.

- Fleenor, John W., James W. Smither, Leanne E. Atwater, Phillip W. Braddy og Rachel E. Sturm. 2010. "Self–other rating agreement in leadership: A review." *The Leadership quarterly* 21 (6):1005-1034. DOI: 10.1016/j.leaqua.2010.10.006.
- Fredrickson, B. L. 1998. "What Good Are Positive Emotions?" *Rev Gen Psychol* 2 (3):300-319. DOI: 10.1037/1089-2680.2.3.300.
- French, David P., Rehab Banafa, Stefanie Williams, Claire Taylor og Laura J. E. Brown. 2021. "How Does the Understanding, Experience, and Enactment of Self-Regulation Behaviour Change Techniques Vary with Age? A Thematic Analysis." *Appl Psychol Health Well Being* 13 (1):239-260. DOI: 10.1111/aphw.12243.
- Gerstner, Charlotte R. og David V. Day. 1997. "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues." *Journal of applied psychology* 82 (6):827-844. DOI: 10.1037/0021-9010.82.6.827.
- Ghosh, Debjani, Tomoki Sekiguchi og Yuka Fujimoto. 2020. "Psychological detachment: A creativity perspective on the link between intrinsic motivation and employee engagement." *Personnel review* ahead-of-print (ahead-of-print). DOI: 10.1108/PR-12-2018-0480.
- Govindji, Reena og Alex P. Linley. 2007. "Strengths use, self-concordance and well-being: Implications for Strengths Coaching and Coaching Psychologists." *International Coaching Psychology Review* 2.
- Harzer, Claudia og Willibald Ruch. 2012. "When the job is a calling: The role of applying one's signature strengths at work." *The journal of positive psychology* 7 (5):362-371. DOI: 10.1080/17439760.2012.702784.
- Hauglie, Anniken. 2019. "Vi trenger flere seniorer i arbeidslivet."
- Hodges, Timothy D. og Donald O. Clifton. 2004. "Strengths-Based Development in Practice." i *Positive psychology in practice.*, 256-268. Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons, Inc.

- Inceoglu, Ilke, Jesse Segers og Dave Bartram. 2012. "Age-related differences in work motivation." *Journal of occupational and organizational psychology* 85 (2):300-329. DOI: 10.1111/j.2044-8325.2011.02035.x.
2021. *Prøvemuntlig gruppe 2 - 24.03.2021*. tilbakemelding på førsteutkast av Heidi Eriksens Masteroppgave.
- Kooij, Dorien T. A. M., Marianne van Woerkom, Julia Wilkenloh, Luc Dorenbosch og Jaap J. A. Denissen. 2017. "Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person–job fit and the role of age." *J Appl Psychol* 102 (6):971-981. DOI: 10.1037/apl0000194.
- Kuvaas, Bård og Anders Dysvik. 2009. "Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance." *Human resource management journal* 19 (3):217-236. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x.
- Lanaj, Klodiana, Trevor A. Foulk og Amir Erez. 2019. "Energizing Leaders via Self-Reflection: A Within-Person Field Experiment." *J Appl Psychol* 104 (1):1-18. DOI: 10.1037/apl0000350.
- Lindemann, Nigel. 2019. "What´s the average survey response rate?". <https://surveyanyplace.com/average-survey-response-rate/>
- Linley, P. Alex og Harrington Susan. 2006. "Playing to your strengths." *Psychologist (London, England : 1988)* 19 (2):86.
- Lloyd, Karina J., Diana Boer og Sven C. Voelpel. 2017. "From Listening to Leading: Toward an Understanding of Supervisor Listening Within the Framework of Leader-Member Exchange Theory." *International journal of business communication (Thousand Oaks, Calif.)* 54 (4):431-451. DOI: 10.1177/2329488415572778.
- Meyers, Maria Christina, Renee de Reuver, Dorien Kooij, Birgitte Kroon og Marianne van Woerkom. 2020. "Organizational support for strengths use, work engagement, and contextual performance: The moderating role of age." *Applied Research in Quality of Life* 15 (2):485-502. DOI: 10.1007/s11482-018-9702-4.

- Miglianico, Marine, Philippe Dubreuil, Paule Miquelon, Arnold B. Bakker og Charles Martin-Krumm. 2020. "Strength Use in the Workplace: A Literature Review." *Journal of happiness studies* 21 (2):737-764. DOI: 10.1007/s10902-019-00095-w.
- Niessen, Cornelia, Christine Swarowsky og Markus Leiz. 2010. "Age and adaptation to changes in the workplace." *Journal of Managerial Psychology* 25:356-383. DOI: 10.1108/02683941011035287.
- Peterson, Christopher og Martin E. P. Seligman. 2004. *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. Cary: Cary: Oxford University Press, Incorporated.
- Preacher, Kristopher J. og Geoffrey J. Leonardelli. 2021. "Calculation for the Sobel Test - An interactive calculation tool for mediation tests." Hentet 10.04.2021.
<http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>
- Ringdal, Kirsten. 2018. *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Roberts, Brent W., Kate E. Walton og Wolfgang Viechtbauer. 2006. "Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: A meta-analysis of longitudinal studies." *Psychological Bulletin* 132 (1):1-25. DOI: 10.1037/0033-2909.132.1.1.
- Roland, Bénabou og Tirole Jean. 2003. "Intrinsic and Extrinsic Motivation." *The Review of economic studies* 70 (3):489-520. DOI: 10.1111/1467-937X.00253.
- Salinas-Jiménez, Maria del Mar, Joaquín Artés og Javier Salinas-Jiménez. 2010. "Income, Motivation, and Satisfaction with Life: An Empirical Analysis." *Journal of happiness studies* 11 (6):779-793. DOI: 10.1007/s10902-010-9185-y.
- Sentralbyrå, Statistisk. 2021. "09218: Bosatte studenter i høyere utdanning i Norge og i utlandet, i prosent av registrert årskull, etter alder, kjønn, år og statistikkvariabel." <https://www.ssb.no/statbank/table/09218/tableViewLayout1/>
- Skog, Ole Jørgen. 2004. "Å forklare sosiale fenomener." (2):69-115.
- sosialdepartementet, Arbeids- og. 2021. Hvorfor var det nødvendig med pensjonsreformen. Regjeringen.no.

- Sverke, Magnus. 2009. "The Importance of the Psychosocial Work Environment for Employee well-being and Work Motivation." *Scand J Work Environ Health* 35 (4):241-243. DOI: 10.5271/sjweh.1336.
- Thomas, Kenneth W. 2009. *Intrinsic motivation at work : what really drives employee engagement*. 2nd ed. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Thrane, Christer. 2019. "Regresjonsanalyse : en praktisk tilnærming." In. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Toothaker, Larry E., Leona S. Aiken og Stephen G. West. 1994. "Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions." *The Journal of the Operational Research Society* 45 (1):119. DOI: 10.2307/2583960.
- Tufte, Per Arne. 2020. *Forelesning i MSL4200 - Indekser, skalaer og faktoranalyse (26.05)*. Canvas OsloMet. Videoforelesning.
- Van den Broeck, Anja, Maarten Vansteenkiste, Hans De Witte, Bart Soenens og Willy Lens. 2010. "Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-Related Basic Need Satisfaction Scale." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83 (4):981-1002. DOI: 10.1348/096317909X481382.
- van Woerkom, M. og M. C. Meyers. 2015. "My strengths count!: Effects of a strengths-based psychological climate on positive affect and job performance." *Human resource management* 54 (1):81-103. DOI: 10.1002/hrm.21623.
- van Woerkom, Marianne, Arnold B. Bakker og Lisa H. Nishii. 2016. "Accumulative Job Demands and Support for Strength Use: Fine-Tuning the Job Demands-Resources Model Using Conservation of Resources Theory." *J Appl Psychol* 101 (1):141-150. DOI: 10.1037/apl0000033.
- van Woerkom, Marianne, Karina Mostert, Crizelle Els, Arnold B. Bakker, Leon de Beer og Sebastiaan Rothmann Jr. 2016. "Strengths use and deficit correction in organizations: development and validation of a questionnaire." *European journal of work and organizational psychology* 25 (6):960-975. DOI: 10.1080/1359432x.2016.1193010.

Wood, Alex M., P. Alex Linley, John Maltby, Todd B. Kashdan og Robert Hurling. 2011.

"Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire."

Personality and individual differences 50 (1):15-19. DOI:

10.1016/j.paid.2010.08.004.

Wrzesniewski, Amy og Jane E. Dutton. 2001. "Crafting a Job: Revisioning employees as

active crafters of their work." *The Academy of Management review* 26 (2):179-201.

DOI: 10.5465/AMR.2001.4378011.

Vedlegg

Informasjonsskriv sendt til de ansatte

Fra: Karoline Kopperud <noreply@gmailserver.com>

Sendt: tirsdag 24. november 2020 09:54

Til: Hovlandsdal, Heidi <Heidi.Hovlandsdal@bergen.kommune.no>

Emne: Spørreundersøkelse om motivasjon, ressurser og kompetanser i en aldersmangfoldig arbeidsstyrke

Kjære medarbeider i Bergen Kommunes Byrådsavdeling for arbeid sosial og bolig (heretter BASB).

Dette er en invitasjon til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor hovedformålet er å undersøke hva som bidrar til motivasjon hos arbeidstakere i ulike aldre som tilhører BASB. Under lenken til undersøkelsen gir vi deg mer informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Lenke til undersøkelsen, må ikke deles med andre:

[Take the Survey](#)

Or copy and paste the URL below into your internet browser:

https://businessschool.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_dbyUmHDBHdRk5r7?Q_DL=2Y0600ioBMV41Ey_dbyUmHDBHdRk5r7_CGC_X0iDb9l8Lzmx8hH&Q_CHL=email

Svarfrist: 01.12.2020

Formål

Forskningsprosjektets formål er å kartlegge hvilke faktorer som bidrar til motivasjon blant ansatte i ulike aldre i BASB.

Forskningsspørsmålene vi ønsker å belyse gjennom prosjektet er:

- Hvilken betydning har alder, kompetanse og personlige ressurser for motivasjonen hen opplever i arbeidshverdagen?
- På hvilken måte kan BASB tilrettelegge for økt motivasjon blant sine arbeidstakere i alle aldre?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøyskolen ved OsloMet – Storbyuniversitetet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Etter avklaring med toppledergruppen i BASB har vi kommet frem til at det skal innhentes informasjon fra alle underenheter, roller og funksjoner i BASB. Dette for å få et best mulig informasjonsgrunnlag for å kunne studere problemstillingene.

Vi ber deg om å delta i studien fordi du er ansatt i BASB eller i en underenhet tilhørende BASB.

Din deltakelse er avgjørende for å sikre best om mest mulig informasjon om hva som motiverer arbeidstakerne i området, og hva som påvirker denne motivasjonen.

Vi har fått din kontaktinformasjon fra seksjon for økonomi og administrasjon.

Hva innebærer det for deg å delta?

Denne studien vil bestå av to spørreskjemaer, som vil sendes til deg på to ulike tidspunkter. Du mottar i dag det **første** spørreskjemaet i undersøkelsen. Hvert spørreskjema vil ta omtrent 5-10 minutter å besvare, og du vil kunne gjøre dette fra mobil, nettbrett eller PC. Svarene du sender inn vil lagres elektronisk gjennom et system som heter Qualtrics.

Det er frivillig å delta

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

Resultater som kommer ut fra undersøkelsene vil ikke kunne knyttes tilbake til den enkeltes svar.

Ditt personvern - hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Kun masterstudent Heidi Hovlandsdal og veileder ved OsloMet, Karoline Kopperud, vil ha tilgang til dataene som samles inn. Det vil ikke være mulig for ledelsen eller andre tilsatte ved BASB å få tilgang til datamaterialet.

Det presiseres at det ikke vil bli gitt noen rapporter til BASB på individnivå.

- Din e-postadresse vil bli brukt til å koble dataene som innhentes i forbindelse med de ulike delene av studien. Dataene vil bli oppbevart i krypterte mapper. Kontaktopplysningene dine vil veileder ved OsloMet, Karoline Kopperud, erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Dataene vil bli anonymisert i etterkant av at datainnsamling er avsluttet og senest innen 30. juni, 2021.

Deltakerne i studien vil ikke kunne gjenkjennes i den endelige masteroppgaven, eller i eventuelle vitenskapelige publikasjoner, på bakgrunn av datamaterialet.

Er du leder?

På spørreskjemaet vil det også stilles det noen spørsmål om hvordan man opplever forholdet til sin nærmeste leder. Spørsmålene vil være hvor lenge man har hatt sin nåværende leder, hvor mye tid man tilbringer med lederen og spørsmål om i hvilken grad man opplever støtte fra leder. Informasjonen hentes inn for å kunne se på sammenhengen mellom forholdet den ansatte har til sin leder og de andre faktorene vi måler. Det hentes ikke inn for å vurdere den enkelte leder.

Informasjon om deg som leder behandles ut fra en vurdering om allmenn interesse, jmf personvernforordningen 6E. Du kan protestere på at vi behandler disse opplysningene om deg frem til fristen på siste spørreundersøkelse, 11 desember. Etter dette vil vi ikke lenger kunne finne sammen hvilke svar som tilhører dine ansatte, fordi vi da har anonymisert svarene.

Du har ellers rett til innsyn i svar om deg (men ikke i hva enkeltansatte har svart), rett

til å komme med supplerende informasjon for å rette opp ett inntrykk, rett til sletting, begrensning og til å klage til Datatilsynet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 30.06.2021. Alle personopplysninger vil da være anonymisert.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra OsloMet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- OsloMet ved Karoline Kopperud, e-post:karoko@oslomet.no.
- OsloMet sitt personvernombud: Inger Johanne Flatland, e-post: ingerjf@oslomet.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Ved å klikke på lenken under som fører deg til første spørreskjema i studien, samtykker du til å delta i studien, og at dine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 30. juni 2021.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Karoline Kopperud

Masterstudent

Heidi Hovlandsdal

Follow the link to opt out of future emails:
[Click here to unsubscribe](#)

Spørsmål i spørreskjemaet

Her presenteres spørsmål og hjelpetekster fra spørreundersøkelsen. Kildereferansen var ikke del av undersøkelsen. Alle spørsmålene ble stilt med 7 svaralternativer:

- 1 Svært uenig
- 2 Uenig
- 3 Delvis uenig
- 4 Hverken enig eller uenig
- 5 Delvis enig
- 6 Enig
- 7 Svært enig

Opplevd lederstøtte for styrkebruk

Kilde: van Woerkom, Marianne, Karina Mostert, Crizelle Els, Arnold B. Bakker, Leon de Beer og Sebastiaan Rothmann Jr. 2016. "Strengths use and deficit correction in organizations: development and validation of a questionnaire." *European journal of work and organizational psychology* 25 (6):960-975. DOI: 10.1080/1359432x.2016.1193010.

NB! Vi omformulert til spørsmålene til å spørre om lederstøtte heller enn organisasjonsstøtte.

I det følgende presenteres noen påstander som sier noe om hvorvidt du opplever at din nærmeste leder gir deg støtte for å bruke dine sterkeste sider. Dine sterkeste sider er de tingene du er spesielt god på og som gir deg en positiv opplevelse av å være på ditt beste når du bruker dem. For hver påstand skal du ta stilling til hvor enig eller uenig du er. I hvilken grad passer disse utsagnene for deg?

1. Min nærmeste leder gir meg muligheten til å gjøre det jeg er best til
2. Min nærmeste leder lar meg bruke mine talenter
3. Min nærmeste leder passer på at mine arbeidsoppgaver passer til mine styrker
4. Min nærmeste leder gjør det meste ut av mine talenter
5. Min nærmeste leder fokuserer på det jeg er god på
6. Min nærmeste leder bruker mine sterke sider
7. Min nærmeste leder lar meg gjøre jobben min på den måten som best passer til mine sterke sider

Arbeidstakers grad av styrkebruk

Kilde: van Woerkom, Marianne, Karina Mostert, Crizelle Els, Arnold B. Bakker, Leon de Beer og Sebastiaan Rothmann Jr. 2016. "Strengths use and deficit correction in organizations: development and validation of a questionnaire." *European journal of work and organizational psychology* 25 (6):960-975. DOI: 10.1080/1359432x.2016.1193010.

I det følgende presenteres noen påstander som sier noe om hvorvidt du bruker dine sterkeste sider i jobben din. Dine sterkeste sider er de tingene du er spesielt god på og som gir deg en positiv opplevelse av å være på ditt beste når du bruker dem. For hver påstand skal du ta stilling til hvor enig eller uenig du er. I hvilken grad passer disse utsagnene for deg?

1. Jeg gjør utnytter mine sterkeste sider i arbeidet mitt
2. Jeg organiserer arbeidet mitt slik at det passer til mine sterkeste sider
3. Jeg får mye igjen for å bruke styrkene mine på jobb
4. Jeg ser etter muligheter for å gjøre jobben min på den måten som best passer til mine sterkeste sider
5. Jeg forsøker å bruke talentene mine så mye som mulig i arbeidet mitt
6. Jeg bruker styrkene mine på jobb

Arbeidstakers grad av Indre motivasjon

Kilde: Kuvaas, Bård og Anders Dysvik. 2009. "Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance." *Human resource management journal* 19 (3):217-236. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x.

Denne delen inneholder 6 utsagn om din indre drivkraft til å utføre dine arbeidsoppgaver:

1. Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min
2. Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har
3. Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull
4. Jobben min er veldig spennende
5. Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende
6. Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg