



Martine Olstad Hansen og Anna Frøyland Vignes

Kompetansemobilisering og indre motivasjon

**Betydningen av kompetansemobilisering og autonomi for
indre motivasjon i jobb**

**Masteroppgave våren 2022
OsloMet – storbyuniversitetet
Handelshøyskolen (HHS)**

Masterstudiet i økonomi og administrasjon

Sammendrag

Organisasjoner investerer store ressurser i kompetanse for å skape verdi, men for at dette skal skje må kompetansen utnyttes på en gunstig måte. I denne masteroppgaven bidrar vi med en alternativ tilnærming til eksisterende empiri av kompetansemobilisering og motivasjon. Ved analyse av en tverrsnittsundersøkelse med sekundærdata undersøker vi sammenhengen mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon hos faste ansatte, og presenterer et helhetlig bilde av kompetansemobilisering og autonomis rolle på arbeidsplassen. Videre ser vi på om grad av autonomi påvirker sammenhengen mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon.

For å gjennomføre studien bruker vi data fra SSBs Levekårsundersøkelse om arbeidsmiljø fra 2019. Resultatene viser at fast ansatte har høyere indre motivasjon ved høyere opplevd kompetansemobilisering. Dette kan forklares av selvbestemmelsesteorien hvor behovet for kompetanse er viktig for å skape indre motivasjon. Dette behovet kan bli tilfredsstilt gjennom tilrettelegging av kompetansemobilisering. Våre resultater viser også at fast ansatte med høy grad av autonomi på jobb påvirkes mindre av effekten opplevd kompetansemobilisering har for indre motivasjon på jobb enn de som har lav grad av autonomi. Dette kan delvis forklares av at behovet for autonomi og kompetansemobilisering varierer. Effekten av autonomi og kompetansemobilisering på indre motivasjon er i stor grad avhengig av oppgavestrukturen. Høy grad av autonomi er nyttig i utfordrende og kreative oppgaver, mens kompetansemobilisering er nyttig i ensformige og rutinepregede oppgaver. Samtidig kan også behovet for høy grad av autonomi og utnyttelse av kompetanse være ulikt hos medarbeidere og det vil dermed være ulikt om en fast ansatt får høyere indre motivasjon eller ikke av autonomi og kompetansemobilisering.

Abstract

In this study we apply an alternative approach to existing empirical evidence of competence mobilization and motivation. By analyzing a cross-sectional survey with secondary data, we provide a comprehensive picture of the link between competence mobilization and the role of autonomy for employees in Norway and their intrinsic motivation at work. Furthermore, we examine whether the degree of autonomy may influence the connection between competence mobilization and intrinsic motivation.

By analyzing data from the Survey on Living Conditions - Working Environments 2019, we find that full time employees have higher internal motivation through higher perceived competence mobilization. This can be explained by the theory of self-determination where necessary competence is important for creating inner motivation. This should be satisfied through the facilitation of competence mobilization. Therefore, competence mobilization contributes to intrinsic motivation. Our results also show that full time employees with a high degree of autonomy at work are less affected by the effect perceived competence mobilization has on intrinsic motivation at work than those with a low degree of autonomy. This can be partly explained by the fact that the need for autonomy and competence mobilization varies. The effect of autonomy and competence mobilization in intrinsic motivation is largely dependent on the task structure. A high degree of autonomy is useful in challenging and creative tasks, while competence mobilization is useful in monotonous and routine tasks. At the same time, the need for a high degree of autonomy and utilization of competence mobilization may also vary among employees. Hence, it will thus be different whether a permanent employee receives higher intrinsic motivation or not of autonomy and competence mobilization.

Forord

Denne avhandlingen er skrevet våren 2022 som en avsluttende oppgave på vårt masterstudie innen Økonomi og Administrasjon ved Handelshøyskolen, OsloMet-Storbyuniversitetet. Masteroppgaven er en obligatorisk oppgave på studiet og utgjør 30 studiepoeng. Vår hovedprofil er strategi, organisasjon og ledelse.

Tema for avhandlingen er opplevelse av kompetansemobilisering og motivasjon hos fast ansatte. Vi ser på sammenhengen mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon. I tillegg studerer vi betydningen av autonomi på denne sammenhengen. Gjennom et omfattende forskningsprosjekt har vi tilegnet oss nyttig kunnskap og erfaring som vi tar med oss videre.

Vi vil gjerne takke vår veileder Erik Døving for god hjelp gjennom prosessen. Han har vært tilgjengelig og imøtekommet våre behov. Samtidig har han bidratt til gode diskusjoner og hjulpet oss der vi sto fast. Konstruktive tilbakemeldinger har vært til stor hjelp og styrket oppgaven vår.

Vi skylder venner og familie en stor takk for moralsk støtte og hjelp under prosessen. Ikke minst vil vi takke våre dyktige korrekturlesere som har bidratt til gode tilbakemeldinger. Til slutt vil vi rette en stor takk til hverandre for å ha heiet på hverandre og gjort hele prosessen til en fornøyelse.

Oslo, 30.05.2022

Martine Olstad Hansen

Anna Frøyland Vignes

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	1
1.1. PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	1
1.2. BAKGRUNN OG AKTUALITET	4
1.3. STRUKTUR OG OPPBYGGING	5
2. TEORI OG TIDLIGERE FORSKNING	6
2.1. MOTIVASJON	6
2.1.1. <i>Indre og ytre motivasjon</i>	7
2.1.2. <i>Selvbestemmelsesteorien</i>	10
2.2. KOMPETANSE	14
2.2.1. <i>Kompetansebegrepet</i>	14
2.2.2. <i>Kompetansemobilisering</i>	16
2.3. AUTONOMI	19
2.4. MODELL OG HYPOTESER	22
3. METODE	24
3.1. FORSKNINGSSTRATEGI	25
3.2. FORSKNINGSDESIGN	25
3.3. DATA	26
3.4. VARIABLER	28
3.4.1. <i>Avhengig variabel</i>	28
3.4.2. <i>Uavhengige variabler</i>	30
3.5. DESKRIPTIV STATISTIKK	38
3.5.1. <i>Fordeling av den avhengige variabelen</i>	38
3.5.2. <i>Fordeling av uavhengige variabler</i>	40
3.6. KORRELASJONER	41
4. ANALYSE OG RESULTATER	42
4.1. FORUTSETNINGER FOR REGRESJONSANALYSE	42
4.2. RESULTATER FRA REGRESJONSANALYSE	46
4.3. OPPSUMMERING	52
5. DISKUSJON	53
5.1. HVLKEN BETYDNING HAR KOMPETANSEMOBILISERING?	54
5.2. HVLKEN BETYDNING HAR AUTONOMI?	56
5.3. AUTONOMI SOM MODERATOR	57
5.4. EMPIRISKE BEGRENSNINGER	62
5.5. VIDERE FORSKNING	66
5.6. PRAKTISKE IMPLIKASJONER	67
6. KONKLUSJON	69
LITTERATURLISTE	72
VEDLEGG	77

Oversikt over figurer

- Figur 2.1 Kausalmodell
- Figur 3.1 Scree plot autonomi
- Figur 3.2 Frekvensfordeling motivasjon
- Figur 4.1 Illustrasjon av modereringseffekt
- Figur 4.2 Subgruppeanalyse graf
- Figur 8.1 Scree plot leder-medarbeider-relasjon
- Figur 8.2 Spredningsdiagram kompetansemobilisering
- Figur 8.3 Spredningsdiagram autonomi
- Figur 8.4 Spredningsdiagram leder-medarbeider-relasjon
- Figur 8.5 Histogram residualer
- Figur 8.6 Normalfordelte residualer
- Figur 8.7 Heteroskedastisitet plot av residualer

Oversikt over tabeller

- Tabell 3.1 Korrelasjonsmatrise motivasjon
- Tabell 3.2 Variabelbeskrivelser motivasjon og kompetansemobilisering
- Tabell 3.3 Variabelbeskrivelser bakgrunnsvariabler
- Tabell 3.4 Utdanningsnivå
- Tabell 3.5 Korrelasjonsmatrise autonomi
- Tabell 3.6 Korrelasjonsmatrise residualer autonomi
- Tabell 3.7 Faktorenladninger autonomi
- Tabell 3.8 Variabelbeskrivelser autonomi
- Tabell 3.9 Variabelbeskrivelser leder-medarbeider-relasjon
- Tabell 3.10 Variabelbeskrivelser kontrollvariabler
- Tabell 3.11 Skjevhet og kurtose
- Tabell 3.12 Korrelasjonsmatrise alle variabler
- Tabell 4.1 VIF-verdier
- Tabell 4.2 Regresjonsanalyse
- Tabell 4.3 Subgruppeanalyse
- Tabell 4.4 Oppsummering av hypoteser
- Tabell 8.1 KMO og Bartlett's test autonomi

Tabell 8.2 Egenverdier autonomi

Tabell 8.3 Reliabilitetstest autonomi

Tabell 8.4 Korrelasjonsmatrise leder-medarbeider-relasjon

Tabell 8.5 KMO og Bartlett's test leder-medarbeider-relasjon

Tabell 8.6 Egenverdier leder-medarbeider-relasjon

Tabell 8.7 Korrelasjonsmatrise leder-medarbeider-relasjon

Tabell 8.8 Faktorladninger leder-medarbeider-relasjon

Tabell 8.9 Reliabilitetstest leder-medarbeider-relasjon

Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1 Faktoranalyse autonomi

Vedlegg 2 Faktoranalyse leder-medarbeider-relasjon

Vedlegg 3 Forutsetninger om modellens spesifisering

Vedlegg 4 Forutsetninger om residualene

Vedlegg 5: Signert avtale om tilgang til data

1. INNLEDNING

Organisasjoner investerer store ressurser i kompetanse for å skape verdi, men for at dette skal skje må kompetansen utnyttes på en gunstig måte. Ifølge Lai (2013) er det en overfokusering på kompetanseutvikling og en underfokusering på hvordan man kan få utnyttet kompetansen medarbeiderne sitter på. For stort fokus på å lære noe nytt og å videreutvikle medarbeidernes kompetanse kan være lite hensiktsmessig dersom dette ikke kommer til uttrykk i arbeidet deres gjennom relevante arbeidsoppgaver. Derfor er tiltak for å sikre kompetansemobilisering helt kritisk i strategisk arbeid med kompetanse (Lai, 2013).

Vi ønsker å studere sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og motivasjon, samt om autonomi til arbeidsoppgaven påvirker denne sammenhengen. Ettersom mye tyder på at kompetansemobilisering er viktig for indre motivasjon (Lai, 2011a; b) ønsker vi å studere autonomi nærmere siden dette er én av driverne for kompetansemobilisering og indre motivasjon. Vi skal se på hvordan kompetansemobilisering og autonomi kan bidra til indre motivasjon som er viktig for bedriftens verdiskapning.

I dette kapittelet presenterer vi oppgavens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. Videre beskriver vi bakgrunn for valg av tema og hvorfor temaet er aktuelt. Avslutningsvis i kapittelet ser vi på oppgavens videre struktur og oppbygging.

1.1. Problemstilling og forskningsspørsmål

Motivasjon er viktig både for medarbeideren selv, men også for organisasjonens prestasjoner og verdiskapning (Lai, 2013). Det er naturlig å tenke seg at en medarbeider som opplever høy grad av indre motivasjon vil trolig prestere bedre sammenlignet med en medarbeider som ikke føler seg motivert. Siden høy opplevd kompetansemobilisering er en viktig driver for motivasjon er det viktig å legge til rette for at medarbeidernes kompetansepotensiale mobiliseres gjennom relevante oppgaver og utfordringer for å bidra til ytelse, måloppnåelse og verdiskapning (Lai, 2013).

Opplevd kompetansemobilisering defineres som i hvilken grad medarbeidere opplever å ha tilstrekkelige muligheter for å utnytte sin kompetanse i deres nåværende jobb (Lai, 2011a). Hvis man ikke får brukt kompetansen man sitter på vil det oppleves som et misforhold mellom eget potensial og mulighetene for å hente ut potensialet. Det kan resultere i redusert indre motivasjon, mestringsstro og innsats over tid (Lai, 2013). Forholdet mellom kompetansemobilisering, indre motivasjon og autonomi er interessant siden autonomi er en viktig driver for kompetansemobilisering (Lai, 2013) samt en av de viktigste faktorene for indre motivasjon (Deci & Ryan, 1985). Det virker naturlig å anta at autonomi vil påvirke forholdet mellom kompetansemobilisering og motivasjon.

Vi ønsker å studere hvordan graden av autonomi påvirker sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og motivasjon. Dersom man opplever å få utnyttet sin egen kompetanse vil dette trolig bidra til å gjøre medarbeidere mer motiverte, men at dette forholdet blir påvirket av graden av autonomi den enkelte medarbeider opplever. Vi tror at effekten av kompetansemobilisering på motivasjon i større eller mindre grad påvirkes av at medarbeidere opplever selvbestemmelse i arbeidet sitt. Dermed har vi utformet følgende problemstilling:

- *Hva er sammenhengen mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon for sysselsatte og hvordan kan grad av autonomi påvirke denne sammenhengen?*

Videre formulerer vi tre forskningsspørsmål for å lettere kunne studere de antatte sammenhengene.

Flere studier peker i retning av at det er en sammenheng mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon (Lai 2011a; b; Lai & Skiba, 2013). Indre motivasjon vil si en genuin interesse for og glede av oppgavene man har hvor kilden til motivasjon ligger i selve jobbutførelsen (Kaufmann & Kaufmann, 2019). Vi vil studere dette nærmere og første forskningsspørsmål blir følgende:

- *Forskningsspørsmål 1: Er det sammenheng mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon?*

Ifølge selvbestemmelsesteorien er det tre grunnleggende behov som må være dekket for å oppleve indre motivasjon; autonomi, kompetanse og tilhørighet. (Lai, 2011b; Gagne & Deci 2005; Ryan & Deci, 2000). Metastudier tyder på at autonomi er den viktigste faktoren i SDT-teorien (Humphrey et al., 2007). Autonomi som sentral driver for indre motivasjon er sterkt støttet i empirien, men vi ønsker likevel å undersøke sammenhengen i vårt utvalg ettersom autonomi utgjør en vesentlig del av problemstillingen. Andre forskningsspørsmål blir dermed:

- *Forskningsspørsmål 2: Er det sammenheng mellom autonomi og indre motivasjon?*

Linda Lai (2011a; b) studerte sammenhengen mellom autonomi og kompetansemobilisering og fant en sterk positiv sammenheng, som gir støtte for antagelsen om at autonomi virker positivt inn på opplevd kompetansemobilisering. Hun foretok også en analyse av den relative betydningen av opplevd kompetansemobilisering og autonomi for indre motivasjon. Her forklarte kompetansemobilisering mer av variasjonen i indre motivasjon enn autonomi. Når hun så på autonomi og kompetansemobilisering sammen forklarte variablene enda mer enn når de ble analysert separat. Videre fant hun at autonomi påvirker indre motivasjon gjennom opplevd kompetansemobilisering. I praksis betyr dette at medarbeidere som opplever høy grad av autonomi først og fremst blir mer indre motiverte i den grad dette innebærer at de får brukt kompetansen sin. Vi ønsker å studere dette nærmere og gå mer i dybden på autonomi og hvilken rolle denne faktoren spiller i sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og motivasjon.

Lai (2011a; b) fant støtte for at autonomi fører til kompetansemobilisering som igjen fører til indre motivasjon. Vi ønsker å studere om autonomi påvirker sammenhengen mellom kompetansemobilisering og motivasjon fra en annen synsvinkel. Vi antar at autonomi vil forsterke sammenhengen på grunnlag av Lais (2011a; b) tidligere funn og teori som begrunner betydningen av autonomi for både kompetansemobilisering og indre motivasjon. Siste forskningsspørsmål blir derfor:

- *Forskningsspørsmål 3: Forsterker autonomi sammenhengen mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon?*

For å besvare problemstillingen benytter vi Levekårsundersøkelsen om arbeidsmiljø fra 2019, som er den nyeste levekårsundersøkelsen utført av Statistisk Sentralbyrå (SSB).

1.2. Bakgrunn og aktualitet

Arbeidslivet er i kontinuerlig utvikling og kunder får stadig endrede behov og setter nye krav til kvalitet, tempo og variasjon i de produktene eller tjenestene som leveres. Konkurransen tilspisses og blir tøffere mellom tilbydere. Av den grunn blir det stadig viktigere for de fleste organisasjoner å investere i kompetanse som bidrar til økt måloppnåelse og langsiktig verdiskapning (Lai, 2013). Studier fra flere organisasjoner i Norge viser at en stor andel medarbeidere ikke får brukt sin jobbrelevante kompetanse på en fornuftig måte og at i flere organisasjoner har en fjerdedel av medarbeiderne et kompetansepotensial som ikke blir utnyttet (Lai & Kapstad, 2009; Lai 2011a; b; Lai & Skiba, 2013).

Utnyttet kompetanse kan ha negative følger for medarbeidere og organisasjonen som helhet. Mange organisasjoner bruker mye tid og ressurser på kompetanseutvikling. For at medarbeidere skal kunne lære noe nytt og videreutvikle seg er det viktig å legge til rette for det. Organisasjonen får større utbytte av investering i kompetanseutvikling dersom den legger til rette for at medarbeiderne får utnyttet den kompetansen de sitter på. Ifølge Lai (2013) bør ledere tenke gjennom hvilken avkastning investeringene i kompetanse har gitt og hvordan avkastningen eventuelt kan bedres. Her menes avkastning ikke bare rent økonomisk, men også i form av blant annet bedre mestringstro, høyere indre motivasjon, sterkere lojalitet, høyere vilje til fleksibilitet, økt innsats og ytelse på enkeltoppgaver.

Det er begrenset med forskning på sammenhengen mellom kompetansemobilisering og motivasjon. For en bedrifts verdiskapning er disse faktorene viktige og vi ser derfor grunn til å studere dette nærmere. Forskingen vår tar utgangspunkt i Linda Lai (2011a; b) sin tidligere forskning på kompetansemobilisering. I tillegg vil vi gå i dybden på hvilken effekt autonomi

har på sammenhengen, da med en annen synsvinkel enn Lais tidligere studier. Utvalgene i Lais studier (2011a; b) er hentet fra offentlig sektor, mens utvalget vårt er av større dimensjon og dekker både privat og offentlig sektor. Utvalget i hennes andre studie (Lai, 2011b) karakteriseres i tillegg av høyt utdanningsnivå og en dominerende andel kvinner. I vårt utvalg er det en jevn fordeling av utdanningsnivå og kjønn samt at det er et representativt utvalg for populasjonen (SSB, 2020). Det vil muligens bidra til økt validitet og generaliserbarhet av hennes funn.

1.3. Struktur og oppbygging

Innledningsvis har vi presentert oppgavens rammeverk med grunnlag som bakgrunn og aktualitet, tema og avgrensning, samt en kort presentasjon av teori. Oppgaven består av totalt seks kapitler som hver har en viktig betydning for å kunne besvare oppgavens problemstilling.

Kapittel to tar for seg oppgavens teoretiske rammeverk og belyser tidligere forskning på de relevante områdene. De overordnede temaene er motivasjon, kompetansemobilisering og autonomi. Dette gir et utgangspunkt for analyse og bidrar til at empirien er relevant for tidligere studier. I tillegg blir det enklere å tolke resultatene vi får når vi har teoretisk grunnlag for å kunne gjøre det.

I kapittel tre redegjør vi for den metodologiske fremgangsmåten vi har brukt i vår undersøkelse. Levekårsundersøkelsen om arbeidsmiljø 2019 blir beskrevet og videre hvordan vi har brukt data fra undersøkelsen til å utføre våre egne analyser. Vi beskriver variablene vi har benyttet før vi kommenterer deskriptiv statistikk og korrelasjoner.

Når presentasjon av teori og metode er gjort, går vi i gang med analysene i kapittel fire. Innledningsvis diskuterer vi datasettet opp mot forutsetninger for analysemetoden vi har valgt. Her gjør vi en grundig gjennomgang av regresjonsanalysene og tester hypoteser. Avslutningsvis ser vi alt i en sammenheng og konkluderer med hvilke hypoteser som beholdes eller forkastes.

I kapittel fem diskuterer vi resultatene fra analysen og ser dem i sammenheng med tidligere presentert teori og forskning. Vi drøfter relevante funn med utgangspunkt i problemstilling og hypoteser. Avslutningsvis kommenterer vi styrker og svakheter ved de empiriske undersøkelsene, forslag til videre forskning og praktiske implikasjoner. Til slutt vil vi i kapittel seks oppsummere våre hovedfunn før vi runder av med konklusjon.

2. TEORI OG TIDLIGERE FORSKNING

Teorien i oppgaven bygger på teori om strategisk kompetanseledelse med fokus på kompetansemobilisering. Strategisk kompetanseledelse omhandler planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og medarbeidere utnytter nødvendig kompetanse for å nå mål (Lai, 2013). Videre kan dette ha vesentlig betydning for motivasjon og dermed for medarbeidernes innsats og bedriftens verdiskapning. Før vi går inn på kompetansemobilisering redegjør vi for begrepet motivasjon og selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 1985). Deretter utdyper vi kompetanse og kompetansemobilisering med bakgrunn i teori fra Lai (2013). Til slutt tar vi for oss teori om autonomi. Det baserer seg hovedsakelig på en kombinasjon av teori og tidligere forskning fra Deci og Ryan (1985) og Lai (2013).

2.1. Motivasjon

Motivasjon kan defineres som “psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd” (Brochs-Haukedal, 2010, s. 109), og kan fortelle oss flere ting. For det første sier definisjonen at motivasjon ikke bare er ytre og fysiologiske behov, men også at det kan tilbakeføres til det psykologiske. For det andre forteller definisjonen at motivasjon ikke bare består av en ting, men av flere ulike prosesser: igangsetting, regulering og opprettholdelse av atferd. En ønsker altså å forklare hva og hvordan atferd initieres, samtidig som en ønsker å forklare hvorfor handlinger opprettholdes over tid og hvilken retning den har (Brochs-Haukedal, 2010).

Innen teori om motivasjon er det vanlig å skille mellom innholds- og prosesteorier. Innholdsteoriene bygger på ideen om at alle har samme behov og fokuserer på hva som motiverer til ytelse. Til denne teorien vil spørsmålet være hvorvidt disse ideene er tilfredsstillt på én spesiell arbeidsplass og hvilke konsekvenser det kan ha om dette ikke er tilfellet. I motsetningen til innholdsteoriene er prosesteoriene dominert av kognitive teorier. Disse teoriene forklarer hvordan en motiveres, noe som er mer relevant for vår forskning. Samtidig bygger teoriene på at det heller er forskjeller enn likheter blant mennesker i hva man motiveres av (Brochs-Haukedal, 2010).

2.1.1. Indre og ytre motivasjon

Kognitiv evalueringsteori, som en del av kognitiv motivasjonsteori, legger vekt på evalueringen av oppgavens iboende motivasjonsteori. Her skilles det mellom ytre og indre motivasjon som to motivasjonssystemer. I ytre motivasjon ligger kilden til motivasjon utenfor selve utførelsen av arbeidet. Kilden er da belønning i tradisjonell forstand som frynsegoder, lønn og bonus. Det kan også være andre former for utfallsavhengig belønning, for eksempel i form av et stillingsopprykk (Kaufmann & Kaufmann, 2019). Slik atferd kan imidlertid også i større eller mindre grad være noe personen føler seg presset til å gjøre kontra genuint ønsker å gjøre. I følge Deci og Ryan (1985) kan ytre motivert atferd variere fra i stor grad å være bestemt av kontroll til å bli bestemt mer av valg basert på egne verdier og ønsker. I sistnevnte tilfelle vil man være mer selvbestemt. Sett under ett kan man si at ytre motiverte handlinger utføres for å nå et mål, for å oppnå en belønning eller for å unngå en straff. Handlingen kan fortsatt være verdifull for personen som engasjerer seg i dem, men motivasjonen er ikke selve handlingen, men snarere hva som kan oppnås ved å fullføre handlingen. (Levesque et al., 2010)

I indre motivasjon ligger kilden til motivasjon i selve jobbutførelsen og er egnet til å fremme kompetanse og selvregulering i tilpasningen til omgivelsene (Kaufmann & Kaufmann, 2019). Behov for selvbestemmelse ligger til grunn for utviklingen av indre motivasjon, og behovet for selvbestemmelse er tilfredsstillt når enkeltpersoner føler de har et valg og vilje når de engasjerer seg i en bestemt oppgave (Deci & Ryan, 1985). Et annet grunnleggende behov som

støtter indre motivasjon er behovet for kompetanse. Kompetansebegrepet stammer fra Whites (1959) påstand om at mennesker ofte engasjerer seg i aktiviteter bare fordi de ønsker å anse seg som kompetente eller effektive. Behovet for kompetanse er tilfredsstillt når enkeltpersoner føler at de utvikler ferdigheter og mestrer aktiviteten de utfører. Tilfredsstillelse av de grunnleggende psykologiske behov for autonomi og kompetanse er medvirkende til opprettholdelse og forbedring av indre motivasjon. I følge Levesque et al. (2010) vil miljøer som gir støtte for kompetanse og selvbestemmelse også fremme indre motivasjon, for eksempel i et klasserom hvor elevene oppmuntres til å involvere seg i hvordan de skal lære nytt materiale. Det kan også gi dem muligheten til å oppnå små suksesser som kan fremme indre motivasjon. I motsetning til dette har tildeling av belønning vist seg å redusere et individs nivå av indre motivasjon når belønningen er fremtredende og gitt for å utføre en aktivitet som individet finner interessant. Dette er fordi belønning vanligvis blir sett på som et forsøk på å kontrollere ens oppførsel, og dermed sette ens følelse av selvbestemmelse i fare (Levesque et al., 2010).

Indre motivasjon har sine røtter i to grunnleggende behov; behovet for kompetanse og behovet for selvbestemmelse (Deci & Ryan, 1985). Det hevdes også at en overfokusering på ytre belønning kan underminere indre motivasjon ved å trekke oppmerksomheten bort fra gleden ved å utføre arbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 2019). Deci og Ryan (2014) gjennomførte en rekke eksperimenter som omhandlet bruk av belønning, hvor nøkkelfunnene var av materielle belønninger, både konkrete og symbolske, reduserte eller undergravde den indre motivasjonen for målaktiviteten. Spesielt ble den indre motivasjonen svekket dersom belønningen var betinget av å utføre aktiviteten, forventet når den ble gjort, og når belønningen var fremtredende. Belønninger som ble gitt til deltakere kun fordi de møtte opp for eksperimentet og dermed ikke krevde at de skulle gjennomføre målaktiviteten for å få belønningene, undergravde ikke den indre motivasjonen for aktiviteten.

I et av eksperimentene til Deci og Ryan (2014) ble det oppdaget to viktige funn innen litteraturen om indre og ytre motivasjon som gir viktige implikasjoner for ledelse. Først, studier har vist at konkurranse underminerer indre motivasjon, spesielt hvis det er press om å vinne i sosial setting eller om ansatte konkurrerer om å tjene monetære belønninger. Disse funnene tolkes i form av at folk blir avhengige av å vinne selve konkurransen eller belønningene som

den gir og dermed mister en følelse av autonomi med hensyn til målaktiviteten (Deci & Ryan, 2014).

Det andre viktige funnet som ble gjort var at det å gi ansatte valget om hvordan de skulle gjennomføre aktivitetene de var forbundet til, førte til forsterket indre motivasjon for aktiviteten. En påfølgende metaanalyse bekreftet dette på tvers av en rekke eksperimenter. Mens belønninger og konkurranse har hatt en tendens til å hindre tilfredsstillende av autonomibehovet og fremme eksternt oppfattet lokus av kausalitet, har muligheten til å velge hatt en tendens til å støtte autonomi og føre til et mer intern oppfattet lokus av kausalitet, og øker den indre motivasjonen. Oppfattet lokus av kausalitet vil vi gå nærmere inn på under selvbestemmelsesteorien. Autonomi, som omfatter valg, har blitt funnet metaanalytisk å legge til rette for jobbtilfredshet, indre jobbmotivasjon, trivsel og objektiv arbeidsytelse (Deci & Ryan, 2014).

Ser vi på konsekvensene av både indre og ytre motivasjon hver for seg er generelle funn at enkeltpersoner som handler på grunnlag av indre motivasjon i større proporsjoner opplever positive utfall ved sine handlinger. Indre motivasjon har blitt assosiert med en rekke fordeler inkludert akademiske prestasjoner, skolekompetanse og generelt høyere grad av velvære (Boggiano et al., 1993; Levesque et al., 2004; Soenens & Vansteenkiste, 2005). I kontrast til dette har enkeltpersoner som stort sett handler på grunnlag av ytre motivasjon blitt funnet å oppleve en mye større andel av negative utfall. Ytre motivasjon har blitt funnet å føre til utfall som angst, utbrenthet, skolefravall og generelt lavere grad av velvære. For å se på dette i form av et eksempel, vil det å prøve å tvinge og presse studenter til å prestere på skolen ofte føre til det motsatte. Derimot hvis foreldre og lærere er støttende og fremmer valg og selvbestemmelse når det kommer til skolearbeid har studentene en tendens til å være mer kreative, prestere bedre på skolen og oppnå bedre akademiske prestasjoner (Levesque et al., 2010).

Ytre motivasjon knyttes ofte til økonomiske insentiver som lønn. Denne type ytre regulering er godt egnet til å gi midlertidig tilpasning av atferd, men slike økonomiske insentiver er lite egnet til å skape vedvarende positive endringer i holdninger, verdier eller atferd (Kuvaas, 2008). Til tross for at dette er godt dokumentert i tidligere forskning har annen forskning vist

at de fleste av oss har en tendens til å overvurdere behovet for ytre styring og kontroll av andre for å gjøre en god jobb (Jurgensen, 1978; Devoe & Iyengar, 2004). Andre studier viser at mennesker ofte forklarer sin egen motivasjon med motiver for at jobben er interessant, spennende og meningsfull, mens andre trenger ytre belønning for å gjøre en god jobb (Heath, 1999). En mulig forklaring på det kan være at vi kan enkelt forstå våre egne indre motiver, mens andres indre motiver er skjult for oss. Vi har kun informasjon om de ytre rammebetingelsene for andres jobbinnsats. Derfor blir det mer naturlig å forklare andres atferd med ytre stimuli, såkalt ytre insentivfeil (Heath, 1999).

Ytre belønning i form av materielle goder som for eksempel lønn, har en tendens til å redusere indre motivasjon for oppgaver som i utgangspunktet er indre motiverende (Deci et al., 1999). Årsaken kan være at man føler seg kontrollert utenfra og opplever underdekning av behovet for autonomi. Fordi økonomiske insentiver bidrar til å rettferdiggjøre at en aktivitet blir flyttet fra det meningsfulle og interessante med aktiviteten, til at man gjør det fordi man “må” eller får betalt for det. Jo tydeligere kobling det er mellom aktiviteten og den ytre belønningen, jo større er faren for fortrenkning av indre motivasjon (Kuvaas, 2008).

2.1.2. Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien er en makroteori om personlighet, utvikling og velbefinnende i sosiale kontekster som har brukt motivasjonelle konsepter til å stille hypoteser, organisere og predikere fenomener rundt ulike områder av psykologi og andre anvendte felt (Deci & Ryan, 1985), inkludert motivasjon på arbeidsplassen (Gagné & Deci, 2005). Et sentralt aspekt ved selvbestemmelsesteorien er at mennesker har dypt utviklede psykologiske behov for å være kompetente, autonome og knyttet til andre. I kontekster hvor disse behovene er oppfylt opplever man mer frivillig, høykvalitets motivasjon og høyere grad av velbefinnende (Deci & Ryan, 2014). En av de viktigste funksjonene til konseptet av de psykologiske behovene er den klare implikasjonen for å predikere hvordan arbeidsmiljøet vil påvirke medarbeideres prestasjoner og tilpasning. Selvbestemmelsesteorien foreslår at omgivelser som støtter medarbeideres behov for kompetanse, autonomi og tilhørighet promoterer bedre jobbprestasjon og bedre tilpasning på jobb (Deci & Ryan, 2014).

Selvbestemmelse og opplevelsen av å være kompetent er de to fundamentale elementene involvert i indre motivasjonsprosesser. Deci og Ryan (1985) foreslo at det indre behovet for kontroll som var studert tidligere ikke handlet om behov for å kontrollere ens omgivelser, men heller et behov for å være selvbestemt. Det forveksles ofte med behovet for kontroll. Kontroll refererer til at det er en avhengighet mellom ens atferd og de resultatene en oppnår, mens selvbestemmelse refererer til opplevelsen av frihet i å initiere egen oppførsel (Deci & Ryan, 1985).

Selvbestemmelse er en kvalitet av menneskelig funksjon som involverer opplevelsen av valg. Sagt på en annen måte; opplevelsen av et indre lokus av kausalitet (Deci & Ryan, 1985). De Charms (1968) foreslo at personlig forårsakede handlinger enten kan ha et indre lokus av kausalitet - ens egne interesser og ønsker oppleves som igangsettende mekanismer – eller et eksternt lokus av kausalitet - noe eksternt oppleves som igangsettende mekanisme. La oss ta for oss en medarbeider som gir gode resultater i jobben og derfor har fått muligheten til å velge selv hvordan vedkommende skal utføre sine arbeidsoppgaver. Medarbeideren ser at valget av utførelsesmetode er det som fører til de gode resultatene. Det er da selve valget som gir et internt lokus av kausalitet. Dette kan føre til at den indre motivasjonen øker fordi den ansatte blir motivert av selve jobbutførelsen, ettersom jobbutførelsen fører til noe positivt.

Selvbestemmelsesteorien skiller mellom amotivasjon og motivasjon. Amotivasjon innebærer å ikke ha intensjon om å handle, mens motivasjon involverer intensjonalitet. Det skiller videre mellom autonom motivasjon og kontrollert motivasjon, som ofte omtales som indre og ytre motivasjon da begrepene er nært beslektet (Deci & Ryan, 1985) . Det er likevel nyanser av ulikheter mellom begrepene. Autonom motivasjon inkluderer indre motivasjon og vel-internalisert ytre motivasjon. Dermed betyr det å være autonomt motivert å være motivert av ens egen interesse i en aktivitet eller fordi verdien av aktiviteten har blitt integrert i en selv. Kontrollert motivasjon består av eksternt regulering og introjisert ytre motivasjon. Eksternt regulering innebærer belønning og straff, mens introjisert ytre motivasjon handler om at man utfører en oppgave selv om man ikke finner mening ved den. Ved å gjennomføre oppgaven unngår man skyldfølelse og opprettholder en god selvfølelse fordi man er fornøyd med å ha utført oppgaven (Gagné & Deci, 2005).

For å være genuint indre motivert må et individ føle seg fri fra press, som for eksempel belønning eller straff. Derfor mener Deci og Ryan (1985) at indre motivasjon vil fungere når handling oppleves som autonom og at det er usannsynlig å fungere under forhold hvor kontroll eller forsterkninger er den opplevde årsaken til handling. Siden selvbestemmelse eller frihet fra kontroll er nødvendig for indre motivasjon mener flere teoretikere at indre motivert aktivitet er basert på behovet for selvbestemmelse. De Charms (1968) foreslo at indre motivert atferd er et resultat av et ønske om personlig årsakssammenheng. Mennesker har et behov for å oppleve kontroll over sine egne omgivelser eller resultater. Selvbestemmelse er kapasiteten til å velge og å ha ulike valg istedenfor at ytre faktorer er determinantene for ens handlinger. Men selvbestemmelse er mer enn en kapasitet; det er også et behov. Selvbestemmelsesteorien definerer behov som universelle nødvendigheter, næringsstoffene som er essensielle for optimal menneskelig utvikling og integritet (Ryan et al., 1996). Innenfor teorien vektlegges det tre grunnleggende behov som bør være til stede for å oppleve indre motivasjon og internalisering; autonomi, kompetanse og tilhørighet. Disse behovene er viktige for alle individer, og forskning på selvbestemmelsesteorien fokuserer ikke på styrken av disse behovene for ulike individer, men heller i hvilken grad individer er i stand til å tilfredsstille behovene (Ryan & Deci, 2000).

Selvbestemmelsesteorien fokuserer på tilfredsstillelsen heller enn forhindringen av behovene for å predikere hvorvidt medarbeideres primære motivasjon vil være autonom eller kontrollert og om de da vil fortsette i jobben sin, utføre den effektivt, og oppleve psykologisk velbefinnende når de gjør det (Deci & Ryan, 2014). Teoriens fokus er ikke på indre versus ytre motivasjon som i flere andre studier, men heller på om autonom og kontrollert motivasjon har blitt funnet å lede til høyere psykologisk velbefinnende og mer effektive prestasjoner, enn kontrollert motivasjon. Autonom motivasjon har gevinster i form av produktivitet, kreativitet, lavere grad av utbrenthet og redusert turnover (Deci & Ryan, 2014).

Behovet for kompetanse er det dype ønsket om å føle seg kapabel og effektiv for å påvirke ens omgivelser og oppnå verdifulle resultater (Ryan & Deci, 2000). Tilfredsstillelse av behovet skjer når personen forstår hvordan man skal oppnå ønskede utfall og er effektiv i utførelse av handlingene som er nødvendige for å oppnå dem. Personer som i jobbsammenheng føler seg kompetente har tro på at de kan mestre utfordringer, oppnå mål,

utvikle nye ferdigheter og tilpasse seg dynamiske omgivelser (Van den Broeck et al., 2008). Deci og Ryan (1985) mener at man kan forvente et nært forhold mellom opplevd kompetanse og indre motivasjon, som at jo mer kompetent en person opplever seg selv som i en aktivitet jo mer indre motivert vil vedkommende være i aktiviteten. Dette forholdet har to nødvendige betingelser. Først må aktiviteten være optimalt utfordrende. Trivielle og enkle oppgaver som ikke byr på utfordringer forventes ikke å være interessant i seg selv selv om personen opplever seg selv som svært kompetent. For det andre, for at opplevd kompetanse skal påvirke indre motivasjon må den opplevde kompetansen eksistere i en kontekst av noe opplevd autonomi. Studier viser at når det er muligheter for det foretrekker mennesker å arbeide med utfordrende oppgaver. Shapira (1976) fant støtte for at indre motiverte mennesker velger ganske utfordrende oppgaver heller enn moderat utfordrende oppgaver.

Behovet for autonomi innebærer at man ser seg selv som initiativtaker for egne handlinger eller handler med en form for frihet til å velge. Et viktig prinsipp med autonomi er at det ikke bare handler om et individ selvstendig velger å utføre en handling, men i hvilken grad vedkommende kan stå inne for handlingen som sin egen (Ryan & Deci, 2000). Det betyr at man kan stå inne for handlingen initiert av andre hvis man finner mening, interesse eller glede ved dem. Ideen om et basalt behov for autonomi vokste frem i tidlig forskning på effektene av eksterne faktorer på indre motivasjon. Etter hvert som folk ble mer avhengig av belønning og andre kontrollerende faktorer, noe som førte til et eksternt oppfattet lokus av kausalitet (De Charms, 1968; Heider, 1958), vokste det frem en ide om at behovet for autonomi ville bli redusert av disse ytre forholdene. Imidlertid ville det bli forsterket av valg og personlig anerkjennelse av andre og et mer internt oppfattet lokus av kausalitet. Overfokusering på ytre belønning kan derfor trekke oppmerksomheten bort fra gleden ved å utføre arbeidet. Materielle belønninger, evalueringer, trusler, straff og deadlines underminerer indre motivasjon, mens valg og å få sine følelser og perspektiver anerkjent forsterker indre motivasjon (Deci & Ryan, 1985).

Behovet for tilhørighet er det fundamentale ønsket om nære bånd til andre. Dette behovet blir tilfredsstillt ved tilstedeværelsen av trygge og tilfredsstillende mellommenneskelige relasjoner som er preget av gjensidig respekt, omsorg og tillit. For medarbeidere betyr dette at man føler seg nært knyttet til sin leder, gruppen eller organisasjonen og kan dele sine gleder eller

problemer (Van den Broeck et al., 2008). Ideen om behovet for tilhørighet er viktig for å gi en redegjørelse av internaliseringen av verdier, holdninger, skikker og ytre motivasjoner innen et sosialt miljø (Ryan, 1995). Mennesker internaliserer verdier og ytre reguleringer delvis for å være knyttet til andre som støtter deres verdier.

Konseptet selvbestemmelse er også viktig for å forstå utviklingen av ytre motivasjon og tilpasning til den sosiale verden. Mennesker har en medfødt tilbøyelighet til å være selvbestemmende som fører til at de engasjerer seg i interessant atferd som typisk har fordelen av å utvikle kompetanse og å jobbe mot en tilpasning til det sosiale miljøet. Valgene man tar er basert på bevissthet av ens behov og en fleksibel tolkning av ytre hendelser.

Selvbestemmelse involverer ofte kontroll over ens omgivelser og resultater, men det kan også innebære å velge å gi opp kontroll. Denne tendensen til adekvat tilrettelegging for selvbestemmelse er sentral i utviklingen av ytre motivasjon (Deci & Ryan, 1985). Videre kan selvbestemmelse enten bli støttet eller hindret av ytre krefter og et individ vil naturligvis være mer selvbestemt i et miljø som støtter opp under det. Det kan gjøres et skille mellom de valgene man tar fordi man genuint ønsker det og de valgene man foretar fordi man føler at man må eller burde det.

2.2. Kompetanse

2.2.1. Kompetansebegrepet

Kompetanse omhandler potensial og det å være i stand til å mestre oppgaver, imøtekomme krav og oppnå definerte mål ved å utnytte egne ressurser. Potensialet til en person er ikke bare avhengig av objektive kvalifikasjoner, men også av vedkommendes ønske og vilje til å lære, utvikle seg og ta fatt på utfordrende oppgaver (Lai, 2013). Kompetanse er noe alle organisasjoner er avhengige av på en eller annen måte for å utføre oppgaver og nå mål. Det kan være i form av relevante kunnskaper, ferdigheter, evner eller holdninger. For å kunne dra nytte av fordelene ved å satse på kompetanse må organisasjonen utvikle en overordnet strategi for arbeidet med kompetanse som baseres på systematisk kravanalyse og behovsanalyse.

Dette skal gi retning til utvikling av skreddersydde tiltak for å anskaffe, utvikle, mobilisere og eventuelt avvikle kompetanse (Lai, 2013).

Det finnes en lang rekke definisjoner av kompetansebegrepet. Blant disse trekker vi frem Nordhaug et al. (1993, s. 19), som definerer kompetanse som «anvendte og anvendbare kunnskaper, ferdigheter og evner som har bruksverdi i arbeidslivet». Lai (2013) definerer begrepet som et samlet potensial som består av fire komponenter: kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger. Disse gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål. Disse komponentene er forankret i enkeltindivider og egner seg for hovedfokuset vårt som er rettet mot individnivå. Av disse fire komponentene er det verdt å trekke frem holdninger som er en essensiell del av en persons potensial og kanskje derfor den viktigste komponenten i kompetanse. En medarbeiders holdninger kan være avgjørende for om vedkommende er kompetent eller ikke. Selvrefererende holdninger reflekterer en medarbeiders eget syn på sitt potensial. Eksempler på slike holdninger er mestringstro eller tillit til egen kompetanse, som har vesentlig betydning for muligheten til å lære og motivasjonen for å gjøre en innsats (Lai, 2013). Videre forklarer Lai (2013) at en rekke andre holdninger som dreier seg om for eksempel indre og ytre jobbmotivasjon, ønske om å hjelpe andre kolleger, vilje til å være fleksibel og tilpasningsdyktig og lojalitet til organisasjonen gjør at holdninger utgjør en sentral kompetansekomponeent som bør vektlegges i forbindelse med anskaffelse, utvikling og mobilisering av kompetanse.

Det finnes ulike tiltak en organisasjon kan gjøre for å enten øke eller redusere kompetansen innen et område. Dette kalles kompetansetiltak og inkluderer anskaffelse, utvikling, mobilisering og avvikling av kompetanse (Lai, 2013). Gjennom anskaffelse får organisasjonen tilgang til ny kompetanse gjennom for eksempel rekruttering av nye medarbeidere. Utvikling innebærer å tilegne seg ny eller endret kompetanse. Det finnes flere ulike metoder for kompetanseutvikling, som målrettede tiltak for å oppnå læring blant medarbeiderne i organisasjonen (Lai, 2013). Mobilisering omhandler i hvilken grad organisasjonen klarer å utnytte den tilgjengelige kompetansen, mens avvikling dreier seg om blant annet nedbemanning og kan være relevant ved endret kompetansebehov (Lai, 2013). Både kompetanseutvikling og -mobilisering kan ifølge Lai (2013) benyttes som lokkemat i en rekrutteringsprosess hvor det er ønskelig å tiltrekke seg innskudd av ny kompetanse. Hun mener at disse tiltakene som lokkemat kan gi psykologisk belønning i form av motivasjon og

mestringsfølelse. Vi skal videre fokusere på ett av disse tiltakene, nemlig kompetansemobilisering.

2.2.2. Kompetansemobilisering

Medarbeidernes kompetansepotensiale må mobiliseres gjennom relevante oppgaver og utfordringer for å bidra til ytelse, måloppnåelse og verdiskapning (Lai, 2013). God utnyttelse av kompetanse har åpenbare økonomiske virkninger i form av at det ligger mye verdi i den faktiske bruken av kompetanse. Nyere forskning tyder også på at medarbeideres opplevelse av å få utnyttet kompetansen sin har betydelige implikasjoner. En medarbeiders opplevelse av å få brukt kompetansen sin gjenspeiler ikke nødvendigvis den faktiske og objektive bruken av kompetanse (Lai, 2011a).

Studier tyder på at det er tett sammenheng mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon og at disse variablene påvirker hverandre gjensidig over tid (Lai 2011a; b; Lai & Skiba, 2013). Kuvaas (2008) viser at indre motivasjon er den formen for motivasjon som har flest positive effekter for både individer og organisasjonen. En studie gjennomført av Lai (2011a) viste en sterk sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon. Medarbeidere med høy opplevd kompetansemobilisering var sterkere indre motivert enn medarbeidere med lav opplevd kompetansemobilisering. Denne studien fant også at opplevd kompetansemobilisering har større betydning for indre motivasjon enn de tre grunnleggende behovene i selvbestemmelsesteorien; tro på egen kompetanse, autonomi og tilhørighet (Lai, 2011a).

Både individuelle, gruppemessige, organisatoriske og ikke minst ledelsesmessige faktorer er av betydning for om en medarbeider får utnyttet sitt kompetansepotensiale. Flere av de mest avgjørende faktorene er dessuten utenfor hver enkelt medarbeiders kontroll og avhenger derimot av medarbeiderens nærmeste leder, arbeidsmiljøet og måten organisasjonen er strukturert på (Lai, 2013). Ifølge ny forskning er det fem drivere som er spesielt viktig for kompetansemobilisering. Med drivere mener vi årsaker eller faktorer som ligger bak kompetansemobilisering. Disse er rolledefinering, mestringsstro, autonomi, mestringsorientert ledelse og mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger (Lai & Kapstad 2009; Lai 2011a; b;

Lai & Skiba 2013). Videre vil vi utdype disse nærmere og forklare hvordan disse driverne vil kunne bidra til økt opplevd kompetansemobilisering hos medarbeiderne. Vi går ikke inn på rolledefinering da dette ikke er relevant for vår studie.

Mestringstro dreier seg om i hvilken grad en medarbeider har tillit til egen kompetanse og er en avgjørende driver for motivasjon, innsats og ytelse (Bandura, 1986; Stajkovic & Luthans, 1998). Videre omhandler mestringstro en type selvrefererende holdning til egen kompetanse, altså i hvilken grad man opplever seg selv som kompetent. Sagt på en annen måte er mestringstro en holdning som utgjør en del av medarbeiderens kompetansepotensial (Lai, 2013).

Autonomi er en sentral driver for kompetansemobilisering og omhandler medarbeidernes opplevde tillit og kontroll over sitt eget arbeid (Lai, 2013). Det kan for eksempel innebære å selv velge fremgangsmåte for ulike arbeidsoppgaver. Lai (2011a; b) fant støtte for at autonomi fungerer som en driver for kompetansemobilisering. Vi ønsker å studere om autonomi også kan ha en annen betydning for kompetansemobilisering. Modellen vår baserer seg derfor på om autonomi har en modererende effekt på sammenhengen mellom kompetansemobilisering og motivasjon. Som vi har dekket under teoridelen om motivasjon er autonomi et av de tre grunnleggende behovene i selvbestemmelsesteorien, og en sentral faktor for en rekke positive utfall knyttet til jobbmotivasjon. Tidligere forskning viser at opplevelse av autonomi i arbeidet har svært stor betydning for i hvor stor grad medarbeidere har muligheter for å mobilisere kompetansen sin på en motiverende og hensiktsmessig måte, og dermed at tilfredsstillelse av autonomi er en av de viktigste driverne for kompetansemobilisering. (Lai, 2011a; b; Lai & Skiba, 2013). Studier viser også at medarbeidere føler seg mer knyttet til personer, ledere eller kolleger, som støtter deres behov for autonomi (Ryan og Deci, 2006).

Mestringsorientering er fellesnevner i de to siste driverne for kompetansemobilisering. Mestringsorientert ledelse er den lederatferden som har vist seg å bidra mest til høy kompetansemobilisering, indre motivasjon, hensiktsmessige holdninger og gode resultater over tid blant medarbeidere (Lai, 2013). Denne type ledelse dreier seg om at lederen har en støttende rolle for sine medarbeidere og vektlegger støtte til mestring og utvikling. Lederen

har et overordnet ansvar for å stimulere hver enkelt medarbeider til mestring. Vedkommende er en viktig premissgiver for i hvilken grad medarbeidere blir opptatt av mestring istedenfor prestasjoner. I et motivasjonsklima med fokus på mestring blir oppmuntring til utvikling og deling av kompetanse viktig da dette stimulerer til samarbeid for å oppnå gode resultater, både individuelt og i fellesskap (Lai, 2013). Et slikt arbeidsklima vil kunne gi flere positive effekter for organisasjonen som helhet.

Utnyttelse av kompetanse på en hensiktsmessig måte har selvsagte økonomiske gevinster, både for medarbeidere og organisasjonen som helhet. Når det er sagt er det ikke bare den faktiske og objektive bruken av kompetanse som er av betydning, men også medarbeidernes opplevelse av kompetansemobilisering. Det går derfor et skille mellom faktisk kompetansemobilisering og individuell opplevd kompetansemobilisering. Sistnevnte reflekterer i hvilken grad en medarbeider opplever å få adekvate muligheter til å trekke på sin egen kompetanse i jobben sin (Lai, 2011a).

Avhengig av om organisasjonen lykkes med å mobilisere kompetanse eller ikke vil det kunne føre med seg konsekvenser for medarbeidere og for organisasjonen. Utover det åpenbare knyttet til svekket måloppnåelse og verdiskapning gir lav kompetansemobilisering i tillegg flere andre negative effekter både på individ, organisasjon og gruppenivå. Det kan ses i sammenheng med det nevnte faktum at medarbeidernes opplevde kompetansemobilisering er av like stor betydning som den objektive bruken av kompetanse. Den faktiske bruken er dessuten umulig å måle meningsfylt. Derfor er medarbeidernes oppfatning en viktigere indikator på kompetansemobilisering (Lai, 2013). En medarbeider som opplever å ikke få realisert sin kompetanse vil oppleve at det ikke er samsvar mellom sitt eget potensiale og mulighetene for å hente det ut. Dette kan føre til redusert indre motivasjon, redusert mestringstro og svekket innsats og ytelse over tid (Lai, 2013).

Organisasjoner som lykkes i sin kompetansemobilisering vil kunne oppnå en rekke positive følger for medarbeiderne som resulterer i positive konsekvenser for organisasjonen. En forutsetning for dette er at det er samsvar mellom arbeidsoppgaver og den kompetansen medarbeiderne innehar. Mulighet til å benytte sin egen kompetanse er med på å dekke flere grunnleggende psykologiske behov som mestring, mening og tilhørighet (Lai & Skiba, 2013).

Utover økt verdiskapning og måloppnåelse peker Lai (2013) på flere andre positive effekter av høy grad av kompetansemobilisering, blant annet bedre grunnlag for innovasjon og utvikling, økt indre motivasjon, redusert turnover, forbedret psykisk helse, høyere lojalitet til organisasjonen og økt hjelpeatferd.

2.3. Autonomi

Autonomi kan defineres på mange måter, men siden vi ønsker å se autonomi i sammenheng med kompetansemobilisering bruker vi Lai (2013) sin definisjon. Hun beskriver autonomi som muligheter til å kunne regulere seg selv og sin egen atferd. Videre vil det si å ha handlingsrom og muligheter til selvstendighet og valgfrihet innenfor relevante rammer, for eksempel å kunne bestemme fremgangsmåte for en gitt oppgave. Det dreier seg om medarbeidernes opplevde tillit og kontroll over eget arbeid (Lai, 2013). Motsatsen til autonomi er heteronomi og refererer derimot til å bli kontrollert mot sin vilje av andre personer, indre krefter eller situasjoner (Ryan & Deci, 2006).

Som vi har dekket under teoridelen om motivasjon er autonomi et av de tre grunnleggende behovene i selvbestemmelsesteorien og er en sentral faktor for en rekke positive utfall knyttet til jobbmotivasjon. Autonomi fungerer som motivasjonsfaktor på flere måter og Lai (2013) legger vekt på at motivasjon gjennom autonomi motiverer gjennom opplevelsen av å få tillit fra andre. Studier viser også at medarbeider føler seg mer knyttet til personer, ledere eller kolleger, som støtter deres behov for autonomi (Ryan & Deci, 2006). Dette kan ses i sammenheng med at behov for tilhørighet er en annen viktig faktor for motivasjon og at autonomi muligens, i tillegg til å være en isolert faktor, også har en indirekte effekt på motivasjon hos ansatte gjennom behovet for tilhørighet.

Flere funksjoner i en organisasjon har en tendens til å underminere opplevelsen av autonomi, for eksempel kontroll- eller rapporteringsmekanismer. Dette er et paradoks når man ser det i lys av hvor viktig autonomi er som driver for blant annet motivasjon og kompetansemobilisering. Ansattes prestasjoner blir vurdert i detalj, det settes «karakterer» og atferd belønnes eller straffes basert på i hvilken grad den ansatte har innfridd gitte krav. Opplevd autonomi er ikke bare viktig, men en nødvendig forutsetning for indre motivasjon

som lett kan undermineres dersom ytre belønninger får for stort fokus (Deci et al., 1999). Sagt på en annen måte kan organisatoriske belønningssystemer true den subjektive opplevelsen av autonomi og dermed motivasjon. Det kommer naturligvis an på hvordan belønningssystemet er organisert og ytre belønninger fungerer ofte godt for mange typer oppgaver, men i situasjoner hvor autonomi er en viktig forutsetning for å løse en oppgave vil slike belønningssystemer kunne fungere dårligere.

I tilfeller hvor ytre belønning anvendes på slike typer oppgaver kan resultatet bli at man ofrer autonomi, handler på akkord med egne behov, overser eller ødelegger det som er viktig og motiverende for dem i jobben, som meningsfulle relasjoner, miljø og omgivelser (Ryan & Deci, 2006). Selvbestemmelsesteorien undervurderer ikke effekten av ytre belønning, men poengterer hvordan slike systemer kan føre til atferd som underminerer indre motivasjon, lavere grad av involvering i oppgaver og lavere tilfredshet med egne aktiviteter (Ryan & Deci, 2006).

Til tross for den godt dokumenterte betydningen av autonomi er det likevel mange som er skeptiske til å gi medarbeidere autonomi i arbeidshverdagen. Denne skepsisen kan ses i sammenheng med en uklar oppfatning av hva autonomi egentlig innebærer og manglende innsikt i hva som skal til for at autonomi skal medføre positive effekter (Lai, 2013). Det kan for eksempel bli forvekslet med å ha full frihet eller fravær av rammer og krav fra andre. Ved å ha autonomi er man likevel avhengig av andre og blir påvirket av ledere og kolleger, men man opplever å ha tilstrekkelig med handlingsrom i interaksjonen med andre (Deci & Ryan, 1985). Rammer kan være gitt og man trenger ikke nødvendigvis å ha utallige valgmuligheter, men at man opplever å kunne velge mellom noen få, meningsfulle alternativer kan være nok til å gi en medarbeider tilfredsstillende opplevelse av autonomi. Autonomi er altså ikke en absolutt størrelse, det er et relativt begrep som reflekteres i ulike grader fra fravær av autonomi, det vil si når atferd er kun regulert av press og kontroll, til høy grad av autonomi, det vil si når atferd er indre motivert (Lai, 2013).

Selv om behovet for autonomi er viktig vil det variere fra medarbeider til medarbeider. Effekten autonomi har på motivasjon og kompetansemobilisering er avhengig av flere faktorer. Det kan dreie seg om medarbeideren selv, oppgavene eller rammene for rollen til

medarbeideren (Lai, 2013). Et høyt behov for autonomi vil gi sterkere og mer positiv effekt på motivasjon og kompetansemobilisering enn hvis behovet er lite (Lai, 2013). Ifølge Langfred og Moye (2004) vil effektene av å gi autonomi der behovet for det er lavt være svak og til og med negativ i noen tilfeller. De fant også en sammenheng mellom autonomi og ytelse. Hvis det er behov for høy ytelse vil det slå positivt ut å gi høy autonomi og motsatt. En annen viktig betingelse for at autonomi skal ha positiv effekt på motivasjon og kompetansemobilisering er medarbeiderens opplevelse av oppfattet relevans og nytte av å ha autonomi. Dette innebærer i hvilken grad medarbeideren oppfatter autonomien som positiv for å gjennomføre oppgaver, ikke som en tilleggsbelastning som følge av delegering av vanskelige oppgaver, manglende opplæring, dårlig informasjon, ansvarsfraskrivelse eller fraværende ledelse (Langfred & Moye, 2004). Dette henger sammen med det subjektive behovet hver enkelt opplever. Tildeling av autonomi bør alltid ha relevans med de spesifikke oppgavene det gjelder og oppleves som nyttig av den som får det (Lai, 2013).

Behovet og nytten av autonomi henger sammen med oppgavenes gjensidige avhengighet, det vil si i hvilken grad fullføring av en oppgave avhenger av koordinering med andre oppgaver (Lai, 2013). Dersom den gjensidige avhengigheten er stor og det stilles høye krav til koordinering og rekkefølge på oppgaver er det mindre behov for autonomi. Det kan i så fall resultere i negative konsekvenser hvis medarbeidere avviker fra nødvendige oppgaver som skal sikre effektiv arbeidsflyt (Lai, 2013). Det er vanlig at den individuelle autonomien og beslutningsmyndigheten er begrenset når den gjensidige avhengigheten er stor. Det er istedenfor fokus på felles fremfor individuell tilpasning for å sikre koordinering og effektivitet (Langfred & Moye, 2004).

Oppgavenes variabilitet, medarbeiderens relative kompetanse og selve organisasjonsstrukturen er andre faktorer som bidrar til å definere effekten av autonomi (Lai, 2013). Førstnevnte dreier seg om i hvilken grad oppgavene er repetitive, ensformige og rutinepregede. Dersom oppgaven karakteriseres av disse egenskapene er det lav variabilitet. Høy variabilitet krever høy autonomi for at medarbeideren skal kunne gjennomføre oppgavene på en effektiv måte. Kombinasjonen av høy oppgavevariabilitet og lav autonomi er derfor svært lite effektivt (Langfred & Moye, 2004). Relativ kompetanse handler om medarbeiderens kompetanse i forhold til lederens. Det kan virke demotiverende og ødelegge

for kompetansemobilisering dersom medarbeideren ikke får tildelt autonomi til oppgaver vedkommende har bedre kunnskaper om eller ferdigheter til. I slike tilfeller uttrykker lederen manglende kjennskap til medarbeiderens kompetanse eller tillit (Lai, 2013). Ifølge Langfred og Moye (2004) vil et avvik mellom medarbeiderens og lederens kompetanse, i medarbeiderens favør, gi positiv effekt av autonomi på motivasjon, kompetansemobilisering og ytelse, og denne effekten vil være større jo større avviket er. Til slutt er organisasjonsstrukturen en medvirkende faktor knyttet til behovet og nytten av autonomi. Den kan reflektere andre faktorer enn egenskaper ved selve oppgavene, som historie og ledelsens antakelser om hva som er effektiv organisasjonsform (Langfred & Moye, 2004).

Lai (2013) bruker begrepet atferdsformalisering og understreker at dette er svært viktig for autonomi. Dette omhandler i hvilken grad medarbeidernes måte å utføre oppgaver på er styrt av detaljerte regler, retningslinjer og prosedyrer. Høy grad av atferdsformalisering står i direkte kontrast til høy grad av autonomi og fungerer ofte som et substitutt for ledelse (Lai, 2013). Det bør derfor brukes med varsomhet og det bør alltid foretas en avveining mellom behovet for atferdsformalisering og behovet for autonomi. Slik unngår man at grunnlaget for indre motivasjon, kompetansemobilisering og ytelse undermineres (Langfred & Moye, 2004; Lai, 2011a; b; Lai & Skiba, 2013). Et alternativ til atferdsformalisering er å kontrollere medarbeiderne gjennom å sikre at de har optimalt kompetansenivå gjennom rekruttering og kontinuerlig utvikling (Lai, 2013). Medarbeideren har selv et ansvar for å oppdatere seg og følge med organisasjonen i utviklingen, men for at slik makt gjennom kompetanse skal være effektivt må man legge til rette for kompetanse og mobilisere den optimalt.

2.4. Modell og hypoteser

For å gjøre forskningsmodellen vår enkel og oversiktlig har vi valgt å formulere én hypotese for hvert av de tre forskningsspørsmålene. Vi vil i denne delen presentere hypotesene i tillegg til relevant teori og empiri knyttet til dem.

Den første hypotesen baserer seg på Lais (2013) teori og tidligere funn (2011a; b) av sammenhengen mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon. Videre, en baserer den seg på selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 1985) og en drøfting av indre og ytre

motivasjon basert på Kuvaas (2008). Det ble gjort et funn av Lai (2011b) der det var en sterkere sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon enn opplevd kompetanse og indre motivasjon. Videre argumenterer hun for at kompetansemobilisering innebærer åpninger for å oppleve interessante og lystbetonte oppgaver samt for ytelse og mestring. Derfor virker det sannsynlig at høyt opplevd kompetansemobilisering vil øke den indre motivasjonen. Vår første hypotese er som følger:

Hypotese 1: Positiv sammenheng mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon

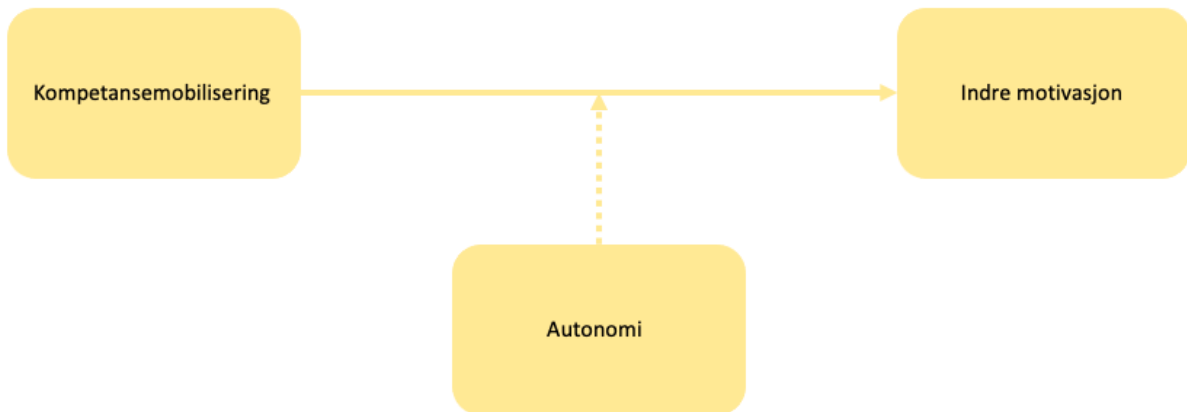
Selvbestemmelsesteorien baserer seg på at de tre grunnleggende psykologiske behovene for kompetanse, autonomi og tilhørighet må være tilfredsstillt for at et menneske skal være indre motivert (Deci & Ryan, 2004). Indre motivasjon gjenspeiler høy autonomi fordi medarbeideren har en egeninteresse i selve atferden, vedkommende får en psykologisk belønning av atferden i seg selv. Det kan være å oppleve mening, mestring, læring eller utfordringer (Ryan & Deci, 2006). Meta-studier tyder på at autonomi er den viktigste av de tre hovedfaktorene i selvbestemmelsesteorien (Humphrey et al., 2007). Hypotese to baserer seg derfor primært på denne teorien.

Hypotese 2: Positiv sammenheng mellom autonomi og indre motivasjon

Autonomi er også en av driverne for kompetansemobilisering (Lai, 2013). Derfor er det interessant å se nærmere på sammenhengen mellom autonomi, kompetansemobilisering og motivasjon, samt på den relative betydningen av autonomi for å forklare effekten kompetansemobilisering har på motivasjon. Den siste hypotesen omhandler en kombinasjon av teori basert på kompetansemobilisering (Lai 2011a; b; 2013) og selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 1985). I tillegg drøfter vi forskningen til Langfred og Moye (2004) som knytter seg til autonomi.

Hypotese 3: Høy grad av autonomi forsterker sammenhengen mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon

Basert på problemstillingen og hypotesene har vi illustrert en overordnet modell, se figur 2.1. Her har autonomi en antatt modererende effekt på sammenhengen mellom kompetansemobilisering og motivasjon.



Figur 2.1. Kausalmodell

3. METODE

Metodekapittelet er delt inn i fem ulike deler. Utgangspunktet ved valg av metode er at én metode ikke kan bedømmes prinsipielt som bedre enn en annen metode (Everett, 2012). Det som derfor vil være viktig er at vi velger en metode som hjelper oss å svare på de forskningsspørsmålene vi har. I del én starter vi med en begrunnelse for valg av den forskningsmetoden vi vurderer som best egnet for å kunne besvare problemstillingen. I del to følger en beskrivelse av datamaterialet vi har benyttet. Deretter presenterer vi selektering og utvalg. Del fire består av en operasjonalisering av alle variabler vi har benyttet, inkludert faktoranalyser. I siste del presenteres deskriptiv statistikk og korrelasjonsmatrise.

3.1. Forskningsstrategi

Valg av forskningsstrategi innebærer blant annet å velge mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Vi har valgt en kvantitativ tilnærming som er basert på talldata og beskriver virkeligheten med tall og tabeller. Denne tilnærmingen vil være best egnet der en ønsker å undersøke forklaringer. I kvantitativ metode er det vanlig at man henter inn kvantifiserbar data fra et stort antall respondenter. Man benytter ofte lukkede spørsmål ved innhenting av data, noe som er fordelaktig når man ønsker å studere sammenhenger (Ringdal, 2018).

I vårt tilfelle ønsker vi å undersøke sammenhengen mellom kompetansemobilisering og motivasjon og hvorfor det eventuelt er en sammenheng. For å finne svar på dette bruker vi data fra et stort utvalg respondenter. Dette gjør at vi kan trekke slutninger til populasjonen, som i vårt tilfelle er sysselsatte i Norge. Oppgaven er tidsbegrenset til ett semester og det er derfor tidsmessig utfordrende å samle inn egne data for sysselsatte i Norge. På bakgrunn av disse faktorene vurderer vi derfor kvantitativ forskningsstrategi som best egnet for vår oppgave.

3.2. Forskningsdesign

Innenfor kvantitativ forskningsstrategi skiller Ringdal (2018) mellom fem typer forskningsdesign; eksperimentell design, casestudier, komparativ design, tverrsnittsdesign og longitudinell design. De to sistnevnte bygger begge på tidsdimensjonen, der longitudinell design bygger på data som omfatter flere tidspunkter og tverrsnittsdesign bygger på data som er begrenset til ett tidspunkt (Ringdal, 2018). For vår problemstilling er det ikke nødvendig å sammenligne ulike tidsperioder og vi vurderer derfor tverrsnittsdesign som det mest hensiktsmessige forskningsdesignet. Tidsdimensjonen er også en grunn til at dette designet passer oppgaven vår best, da oppgaven er tidsbegrenset til et semester. For å besvare problemstillingen er vi avhengig av et stort antall respondenter og det hadde vært tidsmessig utfordrende å samle inn egne data fra et representativt utvalg. Vi fant det derfor best egnet å benytte SSB sin levekårsundersøkelse om arbeidsmiljø fra 2019. Ved å bruke et slikt datasett kunne vi være sikre på å få et stort utvalg respondenter. Dette fordi levekårsundersøkelsen har flere tusen respondenter hvert år.

3.3. Data

3.3.1. Levekårsundersøkelsen om arbeidsmiljø

Levekårsundersøkelsen om arbeidsmiljø blir gjennomført jevnlig med tre års mellomrom og er en del av de samlede levekårsundersøkelsene til Statistisk sentralbyrå (SSB).

Undersøkelsene har blitt gjennomført totalt syv ganger, i 1996, 2000, 2003, 2006, 2013, 2016 og 2019. Formålet med undersøkelsen er å kartlegge arbeidsmiljøforhold blant sysselsatte i Norge, og den tar opp temaer som tilknytning til arbeidsplassen, fysisk, kjemisk, ergonomisk og psykososialt arbeidsmiljø. I tillegg tar den for seg yrkesrelaterede helseplager, sykefravær og muligheter for selvbestemmelse på jobb (SSB, 2020). Forarbeid, gjennomføring og bearbeiding av data er grundig utført. Det ble blant annet gjennomført to møter før det nye spørreskjemaet ble laget, hvor det ble diskutert innspill på gamle spørsmål og nye databehov. Ut fra disse møtene ble det gjort endringer i spørreskjemaene hvor det ble gjort et vesentlig arbeid for å sikre kvaliteten på de nye spørsmålene som ble inkludert (SSB, 2020).

Undersøkelsen karakteriseres som sekundærdata da vi ikke har samlet inn egne data.

Sekundærdata omfatter alt fra graffiti og tagging via ulike typer dokumenter til statistikk fra SSB og forskningsdata (Ringdal, 2018). Fordelen ved å benytte seg av sekundærdata er at det er tidsbesparende for oss. I tillegg er det store fordeler knyttet til det statistiske aspektet som kommer frem av datamaterialet da undersøkelsen inneholder flere relevante variabler for vårt formål. Samtidig kan det være en ulempe at analysen begrenser seg til de tilgjengelige variablene som finnes, men vi vurderer de eksisterende variablene i datasettet til å være godt egnet til å besvare problemstillingen. Den største fordelen for oss er at utvalget ifølge SSB er representativt for den sysselsatte populasjonen, noe som styrker oppgavens validitet. Vi har derfor et godt utgangspunkt for å generalisere funnene våre.

Innsamling av data ble utført av SSB før datasettet ble sendt videre til NSD. På forhånd hadde vi undersøkt om dataene i undersøkelsen var godt egnet til vårt formål.

For å få tilgang til dataene søkte vi om tillatelse via NSD sin nettside, hvor vi beskrev hensikten med undersøkelsen. Vi måtte deretter skrive under på en taushetserklæring før vi fikk tilsendt datamaterialet.

I undersøkelsen fra 2019 ble det trukket ut et representativt utvalg på 19 810 personer fra SSBs sentrale demografi/befolkningsdatabase som oppdateres månedlig med opplysninger fra Skattedirektoratets sentrale folkeregister. Aldersbegrensningen på 18-66 år ble gjort for å hovedsakelig dekke den yrkesaktive befolkningen. Data ble samlet inn via personlige telefonintervjuer i perioden august 2019 til mars 2020. Svarprosenten var på 57 prosent, og intervju tiden var i snitt 26 minutter. I forkant av undersøkelsen ble det sendt ut e-post for å orientere de som var trukket ut om opplegget, tema og personvern. For å øke svarprosenten ble det underveis i datainnsamlingen sendt påminnelser på e-post og SMS til personer de ikke hadde klart å komme i kontakt med. Respondentene ble minnet på at de var trukket ut til å delta og hvorfor deres svar er viktig. Det ble gjort oppfølging av respondenter som først oppga at de ikke ville delta og dersom de nektet for andre gang ble de ikke kontaktet igjen (SSB, 2020).

I en utvalgsundersøkelse som den vi har benyttet er kvaliteten på innsamlede data betinget av flere forhold som kan redusere kvaliteten på resultatene av undersøkelsen. Utvalget i analysen blir redusert som følge av en relativt høy andel manglende data og ekskludering av respondenter på visse spørsmål. Skjevheter oppstår som følge av frafall, som er personer som av ulike grunner ikke blir intervjuet. Den delen av utvalget som faktisk blir intervjuet utgjør nettoutvalget, mens personer som blir forsøkt kontaktet for intervju utgjør bruttoutvalg. Av bruttoutvalget ble 123 personer fjernet grunnet avganger, det vil si personer som ikke lenger er i målgruppen for undersøkelsen. Dette kan være på grunn av død, personen er bosatt i utlandet eller på institusjon. Det kan også være at intervjuerne ikke får kontakt med dem, at de ikke ønsker å delta eller ikke har anledning (SSB, 2020).

Utvalgsskjevhet innebærer at fordelingen av enkelte kjennemerker i utvalget ikke er helt lik fordelingen i populasjonen, såkalt utvalgsvarians (SSB, 2020). Skjevheten kan beregnes ved å sammenligne forskjellene mellom nettoutvalget og bruttoutvalget. SSB (2020) rapporterer at forskjellene er størst mellom personer med ulike utdanningsbakgrunner. Det er også noe

forskjell mellom aldersgruppene, kjønn og landsdeler. Disse forskjellene er derimot ikke kritiske for representativiteten, men det likevel korrigert for frafallsskjevhet. Det ble laget en vekt som lar de personer med kjennetegn som er underrepresenterte telle mer, mens personer med kjennetegn som er overrepresenterte teller mindre. I praksis laget SSB en variabel som heter *fvekt* i datasettet. Kjennemerkeene som inngår i frafallsvektingen er kjønn, aldersgruppe, høyest fullført utdanning og registrert familiestørrelse (SSB, 2020).

Vi ønsket å utelukke enkelte enheter fra analysen vår ved å benytte oss av et filter i SPSS. De enhetene vi ønsket å utelukke i analysen var studenter og pensjonister, da disse gruppene kunne bidra til et mindre presist bilde av sammenhengene vi ville undersøke. I levekårsundersøkelsen om arbeidsmiljø 2019 fantes det ingen variabel som spesifikt spurte om en var student eller pensjonist. Dermed valgte vi å filtrere bort de enhetene som ikke var fast ansatte. Det var variabelen om fast eller midlertidig ansettelse vi brukte i filtreringen hvor alle med midlertidig ansettelse ble utelukket. Variabelen var formulert på følgende måte: “Har du fast eller midlertidig ansettelse? Med midlertidig ansettelse menes at den er tidsbegrenset”.

3.4. Variabler

Vi har benyttet variabler som både er på ordinalnivå, forholdstallsnivå og nominalnivå. På ordinalnivå har vi brukt variablene for motivasjon, kompetansemobilisering, utdanningsnivå, autonomi, leder-medarbeider-relasjonen og de siste kontrollvariablene. En variabel på ordinalnivå vil si at egenskapen kan rangordnes (Christophersen, 2013). I regresjonsanalyse kan variabler på dette målenivået være problematiske, men siden variablene har en skala med fire og høyere verdier kan vi si at variabelen er på tilnærmet intervallnivå og det vil derfor ikke være noe problem å gjennomføre analysen (Johannesen et al., 2011). Variabler på forholdstallsnivå vi har benyttet er bakgrunnsvariabelen alder som går fra 18 - 66 år, og på nominalnivå har vi benyttet dummyvariabelen for kjønn.

3.4.1. Avhengig variabel

I levekårsundersøkelsen er det en variabel som måler generell motivasjon. Vi ønsker å undersøke korrelasjon mellom motivasjon og noen variabler som kan tenkes å være viktige

drivere for indre motivasjon. Hensikten vår med dette er å argumentere for at den type motivasjon som måles ved motivasjonsvariabelen hovedsakelig er knyttet til indre motivasjon. Vi kan da med bedre sikkerhet bruke indre motivasjon som begrep videre i analysen og diskusjonen. Ifølge selvbestemmelsesteorien er det tre grunnleggende behov som må legges til rette for indre motivasjon; behov for kompetanse, selvbestemmelse og tilhørighet (Deci & Ryan, 2014). På grunnlag av dette valgte vi å se på hvordan variabelen for motivasjon korrelerer med variabelen for tilhørighet. Før vi gjorde dette måtte vi snu skåren på verdiene slik at denne variabelen også gikk fra “I svært lav grad” til “I svært høy grad”. Av korrelasjonsanalysen mellom variabelen for motivasjon og variabelen for tilhørighet fant vi en statistisk signifikant korrelasjon på 0,44 (tabell 3.1). Siden dette ifølge selvbestemmelsesteorien er en av de viktigste driverne for indre motivasjon hadde vi i utgangspunktet forventet høyere korrelasjoner mellom variablene. At man opplever høy grad av tilhørighet på jobb kan føre til at man blir indre motivert i arbeidet. Men i og med at motivasjon er et sammensatt begrep som bestemmes av mange ulike faktorer kan vi fastslå at en korrelasjon på 0,44 mellom tilhørighet og motivasjon er tilfredsstillende. En annen faktor som også tidligere er nevnt som gjerne fremmer indre motivasjon er tilfredshet. Denne ser vi i tabell 3.1 fikk en enda høyere signifikant korrelasjon med motivasjon, på hele 0,523.

For å kunne underbygge at variabelen for motivasjon kan være et mål på indre motivasjon har vi også sett på hvordan den korrelerer med variabelen som omhandler lønn. Grunnen til dette er fordi størrelse på lønn gjerne er en faktor som fremme ytre motivasjon. Vi ville derfor se på denne variabelen som en motsetning til driverne for indre motivasjon. Denne variabelen ser vi har en betydelig lavere korrelasjon med motivasjon (0,11) i tillegg til at den også har en lavere korrelasjon med både tilhørighet (0,14) og tilfredshet (0,24), se tabell 3.1.

Tabell 3.1. Korrelasjonsmatrise motivasjon

Korrelasjon - indre og ytre motivasjon				
	Motivasjon	Tilhørighet	Tilfredshet	Størrelse på lønn riktig ift innsats
Motivasjon	--			
Tilhørighet	0,44**	--		
Tilfredshet	0,52**	0,51**	--	
Størrelse på lønn riktig ift innsats	0,11**	0,14**	0,24**	--
N = 7210				

**Korrelasjonen er signifikant på et 0,01 nivå (2-halet)

3.4.2. Uavhengige variabler

Kompetansemobilisering

Variabelen for kompetansemobilisering har svaralternativene fordelt i rang fra “svært gode” til “svært dårlige”. Vi har valgt å snu skalaretning på verdiene til variabelen for at de skal samsvare med verdiene på motivasjonsvariabelen, slik at vi ikke får negative verdier som egentlig skal vise positive sammenhenger i analysene.

På grunnlag av ordlyden i spørsmålet og eksisterende teori og forskning har vi valgt å operere med begrepet “opplevd kompetansemobilisering”. Dette fordi blant annet Lai (2011a) argumenterer for at en persons kompetanse, bestående av kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger er en omfattende, kompleks og dynamisk ressurs som er særdeles vanskelig å måle. Tidligere forskning tyder på at opplevd kompetansemobilisering utgjør en selvstendig og viktig motivasjonsfaktor, som ikke er avhengig av en objektiv vurdering av oppfatningen. For eksempel viser Morrison et al. (2005) at opplevd kompetansemobilisering er knyttet til mer trivsel på jobb. I henhold til dette mener vi at variabelen gir en god indikator på “opplevd kompetansemobilisering” som er det vi ønsker å måle. I analysen vår er dette en uavhengig teoretisk variabel.

Tabell 3.2. Variabelbeskrivelse motivasjon og kompetansemobilisering

Variabelnavn	Indikatorer fra LKU	Variabelbeskrivelse	Omkodinger	Skala
Motivasjon	spmoteng	Hvor ofte føler du deg motivert og engasjert i arbeidet ditt? Vil du si ...		(1) meget sjelden eller aldri (2) nokså sjelden (3) av og til (4) nokså ofte (5) meget ofte eller alltid
Kompetansemobilisering	sp19a	Hvordan er mulighetene i jobben din til å utnytte ferdigheter, kunnskaper og erfaring du har fått gjennom utdanning og arbeid? Er de ...	Snudd skalaretning og sentrert	(1) svært dårlige (2) dårlige (3) gode (4) svært gode

Bakgrunnsvariabler

I vår regresjonsanalyse benytter vi alder, utdanningsnivå og kjønn som bakgrunnsvariabler:

Tabell 3.3. Variabelbeskrivelse bakgrunnsvariabler

Variabelnavn	Indikatorer fra LKU	Variabelbeskrivelse	Omkodinger	Skala
Alder	ios_alder	IOs alder på intervjutidspunktet		18 - 68 år
Utdanningsnivå	utdnivaa	Utdanningsnivå, fra register 1. siffer NUS		Utdanningsnivå 0 - 8
Kvinner	kjonn	IOs kjønn	Kodet 0/1	(0) mann (1) kvinne

Tabell 3.4. Utdanningsnivå

Utdanningsnivå		
Nivå	Nivånavn	Klassetrinn
0	Ingen utdanning og førskoleutdanning	Under skoleplikt
1	Barneskoleutdanning	1.-7. klassetrinn
2	Ungdomsskoleutdanning	8.-10. klassetrinn
3	Videregående, grunnutdanning	11.-12. klassetrinn
4	Videregående, avsluttende utdanning	13. klassetrinn +
5	Påbygging til videregående utdanning	14. klassetrinn +
6	Universitets- og høyskoleutdanning, lavere nivå	14. klassetrinn +
7	Universitets- og høyskoleutdanning, høyere nivå	18.-19. klassetrinn
8	Forskerutdanning	20. klassetrinn +

Tabell 3.4 viser inndelingen av de ulike utdanningsnivåene

Grunnen til at vi ønsket å inkludere kontrollvariabler i analysen vår var for å utelukke spuriøse sammenhenger i modellen, som vil si at sammenhengen mellom uavhengig variabel og avhengig variabel skyldes en utelatt variabel (Ringdal, 2018).

Autonomi

I Levekårsundersøkelsen er det ikke bare én variabel som fanger opp autonomi, men fire. En forenkling vil da være å slå sammen variablene til én for å gjøre analysen mer oversiktlig og lettere å tolke. Vi kan se på de fire variablene som indikatorer for autonomi. En enkelt indikator kan muligens ikke dekke hele begrepet alene, men et sett av indikatorer kan forventes å gjøre det (Christophersen, 2013). I vårt tilfelle vil nok ikke de fire indikatorene gi et perfekt estimat på autonomi, men ved å slå sammen variablene vil estimatet trolig bli mer nøyaktig. Derfor undersøker vi om det er grunnlag for å kjøre en faktoranalyse og eventuelt slå sammen variablene til én konstruksjon.

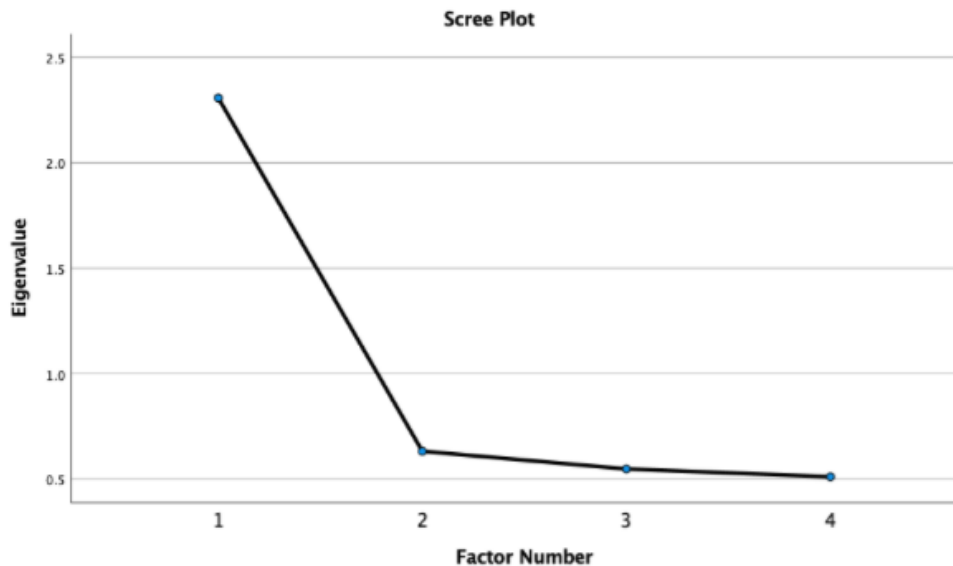
Tabell 3.5. Korrelasjonsmatrise autonomi

Korrelasjoner - Autonomi				
	1	2	3	4
1.Kan selv bestemme hvilke oppgaver skal få	--			
2.Kan selv bestemme hvordan skal gjøre arbeidet	0,45	--		
3.Kan selv bestemme ditt arbeidstempo	0,38	0,47	--	
4.Kan du påvirke beslutning viktige for ditt arbeid	0,45	0,45	0,41	--

Det bør være korrelasjoner sterkere enn 0,3 for hver variabel (Christophersen, 2013). Dette kriteriet er dekket ved alle variablene (se tabell 3.5). Vi kjører så en Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)-analyse (se tabell 8.1 vedlegg 1) for å finne ut om det er hensiktsmessig å gjøre en faktoranalyse. KMO sammenlikner kvadrerte indikatorkorrelasjoner og kvadrerte partielle indikatorkorrelasjoner, og varierer mellom 0 og 1. En KMO over 0,5 indikerer at indikatorkorrelasjonene egner seg til faktoranalyse (Christophersen, 2013). Andre bruker 0,7 som kriterium. Hva man bruker er individuelt, men det viktigste er at de partielle korrelasjonene ikke bør være for store hvis analysen skal gi distinkte faktorer. Jo mindre dette problemet er, jo høyere er KMO. Bartletts signifikanstest bør også være signifikant. Testen indikerer om indikatorkorrelasjonene har tilfredsstillende styrke, det vil si at korrelasjonsmatrisen er signifikant forskjellig fra null. Denne testen blir som regel alltid signifikant selv om KMO-verdiene er tvilsomme, og har dermed begrenset nytteverdi. (Christophersen, 2013). Resultatene av vår test viser en KMO på 0,771 og en signifikant Bartletts test. Dette indikerer at de partielle korrelasjonene er lave og vi forkaster nullhypotesen om at indikatorkorrelasjonene er lik null. På grunnlag av dette går vi videre med faktoranalyse.

Eigenverdi viser hvor stor del av indikatorsettets varians hver faktor representerer (Christophersen, 2013). Ifølge Kaisers kriterium bør faktorer som har egenverdi lik 1 eller mer beholdes. Da representerer hver faktor minst like mye varians som en standardisert indikator. (Christophersen, 2013). For første faktor er egenverdi 2,308 og utgjør 57,69 prosent av indikatorsettets varians (se tabell 8.2 vedlegg 1). Forklart varians er tilnærmet 60 prosent, som ofte brukes som en grense. Det er bare den første faktoren som tilfredsstillter Kaisers kriterium og forklart varians.

Antall faktorer kan også bestemmes grafisk ved hjelp av et scree-plot hvor x-aksen utgjør faktorene og y-aksen viser tilhørende egenverdi. Punktet der kurven flater ut, knekkpunktet, indikerer antall faktorer (Christophersen, 2013).



Figur 3.1. Scree plot autonomi

Man ser her et tydelig knekkpunkt ved faktor 2 (se figur 3.1), noe som indikerer to faktorer. Ifølge Christophersen (2013) gir ofte denne testen flere faktorer enn Kaisers kriterium. Flere velger også å inkludere faktorer som ligger *over* knekkpunktet. Dette stemmer ofte bedre med de andre kriteriene.

Restkorrelasjonene bør være så lave som mulig og helst ikke statistisk signifikante. Vår residualmatrise viser lave korrelasjoner (se tabell 3.6) og vi ser et akseptabelt avvik mellom observert og reproduisert korrelasjonsmatrise.

Tabell 3.6. Korrelasjonsmatrise residualer autonomi

Korrelasjoner Residualer				
Kan selv bestemme hvilke oppgaver skal få		0,00	-0,02	0,03
Kan selv bestemme hvordan skal gjøre arbeidet	0,00		0,03	-0,02
Kan selv bestemme ditt arbeidstempo	-0,02	0,03		0,00
Kan du påvirke beslutning viktige for ditt arbeid	0,03	-0,02	0,00	

Alle variablene lader høyt på komponenten (se tabell 3.7) og dette gjenspeiler korrelasjonen mellom variabelen og komponenten. Variablene antas å være sterkt korrelert med komponenten og dermed blir alle fire variablene utgangspunkt for den substansielle fortolkningen av komponenten.

Tabell 3.7. Faktorladninger autonomi

Faktorladninger Autonomi	
	Faktor 1
Kan selv bestemme hvilke oppgaver skal få	0,71
Kan selv bestemme hvordan skal gjøre arbeidet	0,67
Kan selv bestemme ditt arbeidstempo	0,65
Kan du påvirke beslutning viktige for ditt arbeid	0,63

Et siste kriterium Christophersen (2013) tar opp er substansielt begrunnet og antall faktorer bør settes lik antall begrepsaspekter. Vi vil påstå at det ligger en teoretisk forventning til grunn for at alle de fire indikatorene har ett og samme begrepsaspekt, nemlig autonomi. Indikatorene reflekterer begrepet med litt ulike vinklinger. I teoridelen har vi definert begrepet utdypende. På grunnlag av dette har vi valgt å sette antall faktorer til én og med utgangspunkt i faktoranalysen konstruerer vi en ny variabel som er summen av de fire variablene delt på fire. Variablenes reliabilitet indikerer hvor nøyaktig en egenskap operasjonaliseres og defineres som forholdet mellom sann (reliabel) og totalvarians (Christophersen, 2013). Cronbachs alfa større enn 0,70 anses som tilfredsstillende. 70 prosent av indikatorvariansen anses da som reliabel/sann varians (Christophersen, 2013). Alle indikatorene tilfredsstiller dette kravet (tabell 8.3 vedlegg 1), og det indikerer god målereliabilitet.

Tabell 3.8. Variabelbeskrivelser autonomi

Variabelnavn	Indikatorer fra LKU	Variabelbeskrivelse	Omkodinger	Skala
Kan selv bestemme hvilke oppgaver skal få	sp56a2	I hvilken grad kan du selv bestemme hvilke oppgaver du skal få? Bestemmer du	Snudd skalaretning	
Kan selv bestemme hvordan skal gjøre	sp56b2	I hvilken grad kan du selv bestemme hvordan du skal gjøre arbeidet?	Snudd skalaretning	(1) i svært liten grad (2) i liten grad
Kan selv bestemme ditt arbeidstempo	qps47	I hvilken grad kan du selv bestemme ditt arbeidstempo? Vil du si...	Snudd skalaretning	(3) i noen grad (4) i stor grad
Kan du påvirke beslutn viktige for ditt arbeid	qps53	I hvilken grad kan du påvirke beslutninger som er viktige for ditt arbeid? Vil du si...	Snudd skalaretning	(5) i svært stor grad

Leder-medarbeider-relasjon

Vi valgte å kontrollere for variabler som beskriver relasjonen mellom leder og medarbeider, da dette kan tenkes å ha en sammenheng med motivasjon. Selv om vårt datasett ikke inneholder mange nok variabler til å måle LMX har vi basert bakgrunnen for å inkludere det i analysen på denne teorien. LMX-teoriens hovedfokus er interaksjonene mellom ledere og deres medarbeidere. Ifølge teorien utvikler lederen en distinkt relasjon med hvert medlem av arbeidsenheten (Graen & Scandura, 1987; Liden et al., 2006). Graves og Luciano (2013) undersøkte rollen til leder-medarbeider-relasjonen i tilrettelegging av ansattes behovstilfredsstillelse og indre motivasjon. Det ble fokusert spesielt på medarbeidernes perspektiv og syn på leder-medarbeider-relasjonen. Medarbeidere utvikler sine egne tolkninger av deres relasjon med ledere. Resultatene var blant annet at kompetanse og autonomi var positivt relatert til autonom motivasjon og at LMX påvirker de tre basale behovene som igjen påvirker autonom motivasjon. Denne studien indikerer en sammenheng mellom både selvbestemmelsesteorien, LMX, kompetanse, autonomi og motivasjon. Medarbeideres oppfatninger av høykvalitetsrelasjoner med deres ledere fasiliterer behovstilfredsstillelse, som igjen øker autonom motivasjon. Dette viser viktigheten av slike relasjoner for selvbestemmelse på jobb (Graves & Luciano, 2013).

På grunnlag av resonnementet ovenfor er det hensiktsmessig å kontrollere for slike mulige spuriøse sammenhenger. I datasettet finnes det flere variabler som uttrykker denne relasjonen og vi kjørte en faktoranalyse (se vedlegg 2) for å se om det var gunstig å slå variablene sammen. Disse variablene er:

Tabell 3.9. Variabelbeskrivelser leder-medarbeider-relasjon

Variabelnavn	Indikatorer fra LKU	Variabelbeskrivelse	Omkodinger	Skala
Få støtte/hjelp i arbeidet fra nærmeste sjef	qps72	Om du trenger det, hvor ofte kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra din nærmeste? Er det...		(1) meget sjelden eller aldri (2) nokså sjelden (3) av og til (4) nokså ofte
Tilbakemeld fra overordnede hvordan utført jobben	raad3a	Hvor ofte får du tilbakemeldinger fra dine overordnede på hvordan du utført jobben din? Vil du si...	Snudd skalaretning	(1) sjelden eller aldri (2) et par dager i måneden (3) en dag per uke (4) et par dager i uken (5) hver dag
Behandler nærmeste sjef ansatte rettferdig, upartisk	qps90	Behandler din nærmeste sjef de ansatte rettferdig og upartisk? Vil du si at det skjer...		(1) meget sjelden eller aldri (2) nokså sjelden (3) av og til (4) nokså ofte
Arb.resultater verdsatt av nærmeste sjef	qps78	Bli dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste sjef? Vil du si at det skjer...		(1) meget sjelden eller aldri (2) nokså sjelden (3) av og til (4) nokså ofte
Synspunkter på arb.forholdene blir tatt hensyn til	raad4a	Hvis du på arbeidsplassen din kommer med synspunkter på arbeidsforholdene, opplever du da at de blir tatt hensyn til? Vil du si...	Snudd skalaretning	(1) aldri (2) for det meste ikke (3) for det meste (4) alltid
Ubehagelige konflikter m overordnede	sp51c	Opplever du ofte, av og til, sjelden eller aldri å være involvert i ubehagelige konflikter med overordnede på arbeidsplassen?		(1) ofte (2) av og til (3) sjelden (4) aldri

Et siste kriterium for sammenslåing av variabler som nevnes av Christophersen (2013) er substansielt begrunnet og antall faktorer bør gjenspeile antall begrepsaspekter. Vi vil her igjen påstå at det ligger en teoretisk forventning til grunn for at alle de seks indikatorene har ett og samme begrepsaspekt, nemlig leder-medarbeider-relasjon. Variablene indikerer noe forskjellige vinklinger av begrepet og er tydeligere utdypet i teoridelen. På bakgrunn av kriteriene testet i vedlegg 2 har vi valgt å sette antall faktorer til én og konstruerer en ny indeks bestående av de seks nevnte variablene. Dette ble gjort ved å summere alle seks variabler og dele på 6. Ved en reliabilitetstest (se tabell 8.9 vedlegg 2) får vi en samlet Cronbachs alpha på over 0.728 (0.741) som er over 0.7 som betegnes som tilfredsstillende.

Kontrollvariabler

Til slutt skal vi presentere noen flere kontrollvariabler da vi mistenker spuriøsitet og vil kontrollere for dette.

Har for mye å gjøre

Denne variabelen omhandler mengden arbeid man er utsatt for. Vi ser for oss at det kan virke inn på motivasjon om man stadig føler man har for mye å gjøre på jobb. Dette kan bidra til stress og dermed redusere motivasjonen da man ikke har tid til å utføre hver enkelt oppgave så godt man ønsker.

Gjøre ting som du mener burde blitt gjort annerledes

Variabelen kan tenkes å påvirke motivasjon da man kan bli demotivert av å gjøre oppgaver på en annen måte enn det man mener er riktig. Man blir da til dels fratatt autonomien og friheten til å løse oppgaver på sin egen måte. Da det er sterk sammenheng mellom autonomi og motivasjon antar vi at tap av autonomi kan føre til tap av motivasjon.

Oppgaver uten tilstrekkelig hjelpemidler

Uten å ha hjelpemidler eller ressurser til å fullføre oppgaver kan man gjerne føle seg inkompetent og udugelig. Man har kanskje kunnskap og kompetanse, men er avhengig av hjelpemidler for å få utnyttet kompetansen. Variabelen kan da tenkes å påvirke både kompetansemobilisering og motivasjon.

Stadig gjentatte arbeidsoppgaver

Repetitive arbeidsoppgaver kan virke negativt inn på motivasjon og er nokså intuitivt å forstå. Mange kan bli demotiverte dersom man stadig må gjøre de samme oppgavene og har lite variasjon i arbeidsdagen. Verdiene på variabelen er snudd slik at det er samme skalaretning som på resten av variablene.

Kravene på jobben forstyrrer familieliv

Den siste variabelen vi har inkludert dreier seg om balansen mellom jobb og familie. Noen opplever at det ikke er en balanse her, og at jobb og familie dermed overlappes. Mange føler kanskje de tar med seg jobben hjem eller at hjemmekontoret blir forstyrret av familien. Man kan føle seg overarbeidet og bli sliten av en slik livssituasjon. Utmattethet og overveldelse kan tenkes å virke negativt inn på motivasjon.

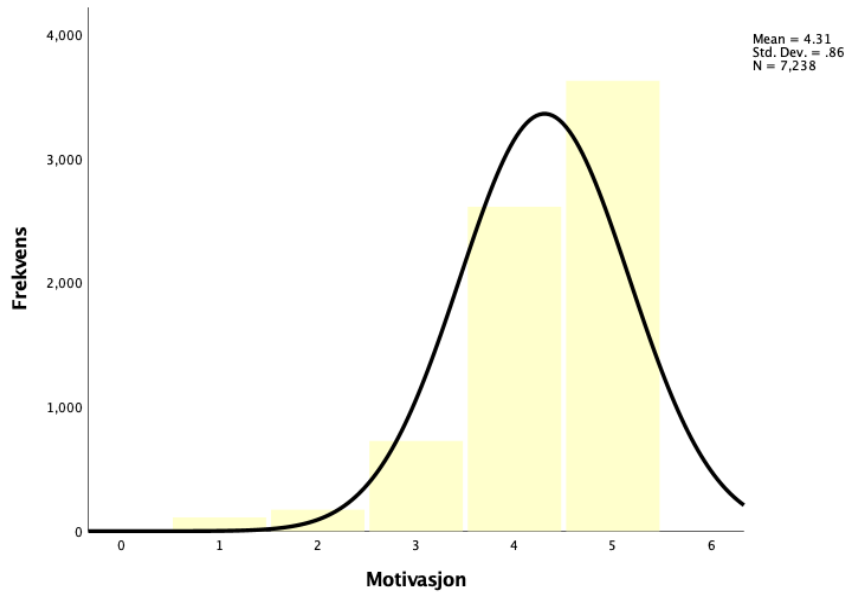
Tabell 3.10. Variabelbeskrivelser kontrollvariabler

Variabelnavn	Indikatorer fra LKU	Variabelbeskrivelse	Omkodinger	Skala
Stadig gjentatte arbeidsoppgaver	sp47e	Består ditt arbeid av stadig gjentatte arbeidsoppgaver, slik at du gjør det samme time etter time? Gjelder dette ...	Snudd skalaretning	(1) sjelden eller aldri (2) en fjerdedel av tiden (3) halvparten av tiden (4) omtrent trefjerdedeler av tiden (5) nesten hele tiden
Har for mye å gjøre	qps15	Hvor ofte har du for mye å gjøre? Er det..		(1) meget sjelden eller aldri (2) nokså sjelden (3) av og til (4) nokså ofte (5) meget ofte eller alltid
Gjøre ting som du mener burde gjort annerledes	qps41	Hvor ofte må du gjøre ting som du mener burde vært gjort annerledes? Er det..		(1) meget sjelden eller aldri (2) nokså sjelden (3) av og til (4) nokså ofte (5) meget ofte eller alltid
Oppgaver uten tilstrekkelige hjelpemidler/ressurser	qps42	Hvor ofte får du oppgaver uten tilstrekkelige hjelpemidler og ressurser til å fullføre dem? Er det..		(1) meget sjelden eller aldri (2) nokså sjelden (3) av og til (4) nokså ofte (5) meget ofte eller alltid
Kravene på jobben forstyrrer hjemme/familieliv	qps105	Hvor ofte hender det at kravene på jobben forstyrrer ditt hjemmeliv og familieliv? Er det ...		(1) meget sjelden eller aldri (2) nokså sjelden (3) av og til (4) nokså ofte (5) meget ofte eller alltid

3.5. Deskriptiv statistikk

3.5.1. Fordeling av den avhengige variabelen

Det kan være hensiktsmessig å undersøke den avhengige variabelens fordeling for å få innsikt i utvalget vårt. Vi skal kommentere frekvensfordeling, sentraltendens, spredning og form.



Figur 3.2. Frekvensfordeling motivasjon

I figur 3.2 presenterer vi fordelingen av motivasjon. Man beskriver fordelinger som symmetriske eller skjeve. En negativ verdi for skjevhet indikerer en venstreskjev fordeling, mens en positiv verdi indikerer en høyreskjev. Det sier med andre ord noe om at mange enheter har enten lave eller høye verdier og kan være ugunstig ved estimering. Slike verdier kaller man ofte for uteliggere og det kan i noen tilfeller by på problemer. Slike problemer er derimot mindre problematisk ved store utvalg, spesielt dersom det er få avvikende enheter (Christophersen, 2013). Gjennom en analyse av variabelens skjevhet og kurtose får man en tydeligere indikasjon på forekomsten av ekstremverdier. Man bør vurdere skjevhet og kurtose skjønnsmessig og verdier betydelig større enn ± 3 anses som et rimelig kriterium (Christophersen, 2013). For vår avhengige variabel får vi en negativ skjevhet på 1,436 og positiv kurtose på 2,33. Dette betyr at variabelen er venstreskjev med en spiss fordeling.

En fordel med at datasettet vårt innehar mange observasjoner er at problemer med normalfordeling reduseres. Ifølge sentralgrenseteoremet vil fordelingen til utvalgsgjennomsnittet bli mer og mer lik normalfordelingen ettersom utvalget øker. Dette gjelder også dersom variabelen er skjevfordelt, såfremt den ikke er svært skjevt fordelt (Ringdal, 2018). Vår avhengige variabel inneholder en positiv skjevfordeling der hele 86% av respondentene svarte “nokså ofte” eller “meget ofte eller alltid”. For å redusere slik skjevhet kan man logtransformere variabelen. Vi testet ut dette og lagde et histogram for både

motivasjonsvariabelen og den nye Inmotivasjonsvariabelen. Vi så at en logaritmisk transformasjon ikke var med på å løse problemet med skjevfordelingen. Derfor holder vi oss til den opprinnelige utransformerte variabelen. På grunnlag av dette og at verdiene for skjevhet og kurtose er innenfor toleranseområdet konkluderer vi med at skjevheten for motivasjonsvariabelen ikke er kritisk for analysen videre.

3.5.2. Fordeling av uavhengige variabler

Tabell 3.11. Skjevhet og kurtose

Skjevhet og Kurtose					
	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Skewness	Kurtosis
Motivasjon	7238	4,31	0,86	-1,44	2,33
Kompetansemobilisering	7236	3,41	0,64	-0,90	1,06
Alder	7276	43,21	12,53	-0,13	-1,02
Utdanningsnivå	7116	4,92	1,63	-0,35	-0,90
Kvinner	7276	0,47	0,50	0,13	-1,98
Autonomi	7181	3,44	0,81	-0,21	-0,07
Leder-medarbeider-relasjon	6847	3,54	0,65	-0,80	0,58
Stadig gjentatte arbeidsoppgaver	7226	2,36	1,52	0,65	-1,07
Har for mye å gjøre	7251	3,47	1,13	-0,41	-0,44
Gjøre ting som du mener burde gjort annerledes	7209	2,54	1,09	0,18	-0,66
Oppgaver uten tilstrekkelige hjelpemidler/ressurser	7223	2,11	1,14	0,75	-0,35
Kravene på jobben forstyrrer hjemme/familieliv?	7241	2,21	1,18	0,59	-0,65
Kompetansemobilisering*Autonomi	7145	11,92	3,94	1,95	16,13
Valid N (listwise)	6563				

Gjennomsnittlig verdi på selvrapporterte muligheter for kompetansemobilisering viser at de fleste har svart “gode” og “svært gode” (verdi 3,41, se tabell 3.11). Variabelen alder er kontinuerlig og vi ser at gjennomsnittlig alder er litt over 43 år. Gjennomsnittsverdiene for utdanningsnivå kan ikke bli tolket som antall år med utdanning siden variabelen er kodet fra 0 til 8 nivåer. Verdien på 4,92 viser at gjennomsnittlig utdanningsnivå er over videregående skole-nivå. Kjønn er en dummyvariabel og gjennomsnittsverdien er ikke et godt mål på fordelingen, men det kan tolkes som at 47 prosent av utvalget er kvinner og resterende er menn. For autonomi og leder-medarbeider-relasjon vil ikke gjennomsnittsverdiene gi noen substansiell mening siden de er konstruert som faktorskårer (index) som et resultat av faktoranalysen. Valid N (listwise) tilsvarer totalt antall tilfeller hvor det ikke mangler data. Dette vil si at Valid N oppgir antall besvarelser hvor respondenten har besvart alle aktuelle spørsmål med andre svaralternativ enn «vet ikke».

3.6. Korrelasjoner

Det kan være hensiktsmessig å sette opp korrelasjonsmatriser for å undersøke om det foreligger problemer med multikolaritet. Korrelasjon innebærer å avdekke systematisk relasjon mellom to variabler. En systematisk relasjon kan bety at enheter med lav, moderat og høy verdi på en variabel også har lav, moderat og høy verdi på en annen (Christophersen, 2013). Pearsons r sier noe om styrken på sammenhengen mellom variabler, og kovariansen avgjør om Pearsons r er positiv eller negativ. Korrelasjonene bør ses i forhold til den substansielle konteksten. Dersom man undersøker individdata vil en Pearsons r på 0,5 vanligvis oppfattes som sterk, mens kravet er større for aggregerte data (Christophersen, 2013).

Tabell 3.12. Korrelasjonsmatrise alle variabler

Korrelasjonstabell med alle benyttede variabler													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Motivasjon	--												
2. Kompetansemobilisering	0,32**	--											
3. Alder	0,10**	0,07**	--										
4. Kvinner	0,00	-0,04**	0,01	--									
5. Utdanningsnivå	0,02*	0,13**	0,07**	0,14**	--								
6. Autonomi	0,25**	0,29**	0,07**	-0,16**	0,05**	--							
7. Leder-medarbeider-relasjon	0,33**	0,26**	-0,10**	-0,05**	-0,03*	0,30**	--						
8. Stadig gjentatte arbeidsoppgaver	-0,15**	-0,19**	-0,12**	-0,01	-0,25**	-0,18**	-0,10**	--					
9. Har for mye å gjøre	0,01	0,05**	0,01	0,08**	0,18**	-0,05**	-0,16**	-0,05**	--				
10. Gjøre ting som du mener burde gjort annerledes	-0,14**	-0,10**	-0,03*	0,00	0,12**	-0,16**	-0,27**	-0,02	0,30**	--			
11. Oppgaver uten tilstrekkelige hjelpemidler/ressurser	-0,11**	-0,07**	-0,01	0,05**	0,15**	-0,16**	-0,27**	-0,05**	0,33**	0,45**	--		
12. Kravene på jobben forstyrrer hjemme/familieiv?	-0,05**	0,03**	0,03*	0,02	0,20**	-0,04**	-0,20**	-0,07**	0,40**	0,27**	0,29**	--	
13. Interaksjonsledd Kompetansemobilisering*Autonomi	-0,11**	-0,19**	-0,01	-0,02	-0,04**	-0,08**	-0,08**	0,10**	0,00	0,02	-0,01	0,02	--

Listvis N = 6563

**Korrelasjonen er signifikant på et 0,01 nivå (2-halet)

*Korrelasjonen er signifikant på et 0,05 nivå (2-halet)

I tillegg til å avdekke multikolaritetsproblemer skal korrelasjonsmatrisen hjelpe oss å identifisere sammenhengen mellom variablene i datasettet. Vi får et innblikk i hvor stor effekt forklaringsvariablene har på hverandre og den avhengige variabelen motivasjon. Det kan være en indikasjon på om variablene burde inkluderes eller ikke videre i analysen.

De teoretiske variablene har høyest korrelasjon med den avhengige variabelen motivasjon. Vi ser at kompetansemobilisering har korrelasjon på 0,316 med motivasjon, noe som er relativt høyt i et så stort datasett med så mange observasjoner. Autonomi og leder-medarbeider-

relasjon har korrelasjon på 0,249 og 0,325 med motivasjon. Det betyr at dersom man rapporterer høy opplevd kompetansemobilisering, autonomi eller leder-medarbeider-relasjon er det større sannsynlighet for å rapportere høy grad av motivasjon. Interaksjonsleddet autonomi*kompetansemobilisering korrelerer høyt med sine respektive variabler, noe som også forventes. Foruten det er ingen av korrelasjonene nevneverdig høye og vi kan basert på korrelasjonsmatrisen utelukke problemer med multikolaritet. Samtlige teoretiske variabler og kontrollvariabler inkludert i korrelasjonsmatrisen har signifikante korrelasjoner og vi beholder derfor alle variablene videre i analysen.

4. ANALYSE OG RESULTATER

Før vi går i gang med å presentere resultatene av analysen går vi gjennom forutsetningene for OLS. Deretter ser vi på resultatene for hvordan kompetansemobilisering relateres til motivasjon, før vi ser på effekten autonomi har på dette forholdet.

Vi har brukt multippel regresjon for å undersøke sammenhengene, det vil si at regresjonsmodellen omfatter én avhengig variabel og minst to uavhengige (Christophersen, 2013). Med andre ord undersøker vi hvordan fenomenet motivasjon påvirkes av flere uavhengige variabler samtidig. Ved slik regresjon er det flere forutsetninger som må oppfylles.

4.1. Forutsetninger for regresjonsanalyse

Regresjonsanalyse bygger på en rekke forutsetninger, og Ringdal (2018) deler dem opp i tre hovedkategorier; modellens spesifisering, residualer og multikolaritet. Forutsetningene om modellspesifikasjon er klart viktigst.

Forutsetninger om modellens spesifisering

Alle relevante og ingen irrelevante uavhengige variabler må være tatt med. Det ideelle er at utvalget av variabler følger av teori og tidligere forskning, men som regel er det begrensninger i data som gjør at ikke alle relevante uavhengige variabler er inkludert eller kontrollert for. Dersom man utelater relevante variabler kan effekten av de andre variablene bli overvurdert eller undervurdert. Hvis vi derimot inkluderer irrelevante variabler kan standardfeilen øke uten at det bidrar til økt forklart varians. Variablene bør også være uten målefeil. Målefeil i den avhengige variabelen vil ha innvirkning på hypotesetesten og føre til lavere forklart varians, mens målefeil i en uavhengig variabel vil muligens gi gale estimater og hypotesetester (Johannessen et al., 2011). I praksis er det vanskelig å unngå brudd på denne forutsetningen og den er derfor mer teknisk enn praktisk. Vi kan likevel anta at det er relativt få målefeil i datasettet vårt da undersøkelsen har et system som registrerer inkonsistente svar fra respondentene.

Sammenhengen mellom de uavhengige og den avhengige variabelen må være lineær. Formen på relasjonen bør først og fremst bygge på teoretiske vurderinger, selv om det sjelden gir presis informasjon om relasjonens form (Christophersen, 2013). I vårt tilfelle er det ingen åpenbare teoretiske grunner for å mistenke en kurvelineær sammenheng mellom variablene. Vi har for sikkerhets skyld laget spredningsdiagram for hver uavhengige variabel (se vedlegg 3). Samtlige diagram indikerer lineær sammenheng og vi konkluderer med at forutsetningen er oppfylt.

Siste forutsetning for modellspesifikasjon innebærer at sammenhengene må være additive, det vil si at en kan summere de enkelte uavhengige variablenes effekt på den avhengige variabelen opp til total effekt (Johannessen et al., 2011). Dette kalles for samspillseffekt eller statistisk interaksjon og blir ikke automatisk inkludert i regresjonsanalysen, men må bygges inn manuelt (Ringdal, 2018). Vår hypotese om at autonomi virker inn på sammenhengen mellom kompetansemobilisering og motivasjon innebærer samspill mellom autonomi og kompetansemobilisering. Effekten av kompetansemobilisering er betinget av autonomi. I modellen vår er dette samspillet bygget inn i form av et interaksjonsledd.

Forutsetninger om residualene

Residualer er forskjellen mellom observerte og predikerte verdier (Ringdal, 2018). Vi vil diskutere fire viktige forutsetninger knyttet til disse. For det første må residualene ha et gjennomsnitt på null i populasjonen, noe som alltid er oppfylt i utvalget siden regresjonsanalyse tar utgangspunkt i minste kvadraters metode (Ringdal, 2018). For det andre må residualene være normalfordelt. Brudd på denne forutsetningen kan gi gale resultater i forbindelse med hypotesetesting (Johannessen et al., 2011). Vi har laget et histogram for residualene til den avhengige variabelen (se figur 8.5 vedlegg 4). Tyngdepunktet i fordelingen ligger til høyre for midten av normalfordelingskurven og det er en liten hale til venstre med noen høye residualer, noe som betyr at fordelingen er venstreskjev. I figur 8.5 i vedlegg 4 er fordelingen av residualene sammenlignet med normalfordelingen. Residualene er normalfordelt hvis begge linjene sammenfaller, noe de ikke gjør. Slike avvik betyr mest når utvalget er lite og siden vi har et stort utvalg anser vi disse avvikene som uproblematisk.

Restleddene må ha konstant varians, det må altså være homoskedastisitet. Det innebærer at observasjonene er jevnt spredt rundt regresjonslinjen (Johannessen et al., 2011). Dersom residualene rundt regresjonslinjen danner et slags mønster, for eksempel ved at spredningen rundt linjen øker jo høyere verdier det er på uavhengig variabel, vil det dannes en vifteform og det kan tyde på at forutsetningen om homoskedastisitet er brutt. Da har man et tilfelle med heteroskedastisitet, noe som kan bety at det er ikke-linearitet og samspill (Johannessen et al., 2011). I figur 8.7 i vedlegg 4 har vi laget et diagram med standardiserte residualer og predikerte verdier for å se om variansen i residualene stiger eller synker med verdiene på de uavhengige variablene. Vi ser ingen antydninger til spredning i residualene. For å være på den sikre siden og utelukke problemer med uteliggere gjennomfører vi en Cook's Distance test. Denne testen undersøker hvordan regresjonslinjen vil bli endret dersom en observasjon blir fjernet. Verdien bør ikke være større enn 1. Maksimumsverdien vi får er på 0,006, og vi konkluderer med at det er homoskedastisitet og at ingen av observasjonene har sterk innflytelse på analysen. Vi trenger dermed ikke undersøke residualene nærmere.

Siste forutsetning er todelt. For det første skal residualene ikke være korrelert med noen av forklaringsvariablene i regresjonsmodellen. Dersom en slik korrelasjon eksisterer kan det bety at det finnes en uavhengig variabel vi ikke har kontrollert for og sammenhengen kan være helt

eller delvis spuriøs. Da kan analysen føre til gale estimater på regresjonskoeffisientene, jamfør forutsetninger om modellspesifikasjon (Johannessen et al., 2011). Eneste måten å oppfylle denne forutsetningen på er å inkludere manglende relevante variabler, noe som er vanskelig i praksis da man aldri kan være helt sikre på at alle variabler er inkludert. Forutsetningen er altså av mer teknisk betydning. For det andre skal residualene fra en observasjon ikke være korrelert med residualene fra en annen observasjon, det vil si at observasjonene skal være uavhengige av hverandre (Johannessen et al., 2011). Denne forutsetningen er oppfylt siden vi benytter oss av tverrsnittsundersøkelse med tilfeldig utvalg av respondenter, noe som betyr at observasjonene er statistisk uavhengige.

Forutsetninger om multikolaritet

Det skal ikke være perfekt eller tilnærmet perfekt lineær sammenheng mellom to eller flere av de uavhengige variablene. Dette kalles multikolaritet (Johannessen et al., 2011). Dersom Pearsons r er mer enn 0,7 kan vi ha slike problemer. Dette er sjelden noe problem bortsett fra i modeller med samspillseffekt eller andregradsledd. Problemet er ofte avgrenset til de variablene som er multikolone, det vil si variabler med lav toleranse. Det er svært lave toleranser (under 0,1) og $VIF > 5$ som kan skape problemer (Ringdal, 2018).

Ettersom vår modell inkluderer et interaksjonsledd sjekker vi for multikolaritet ved å kjøre en Variance Inflation Factor (VIF)-test for å undersøke om standardfeilen til koeffisientene øker på grunn av korrelasjon med andre uavhengige variabler. Vi ser at verdiene for samtlige uavhengige variabler inkludert i analysen er langt under 5, se tabell 4.1. Variablene har dermed mye unik varians og modellen virker stabil og uten multikolaritet. Grunnen til at vi ikke ser tendens til multikolaritet selv om vi har interaksjonsledd er trolig fordi vi har sentrert variablene, nettopp for å unngå dette problemet.

Tabell 4.1. VIF-verdier

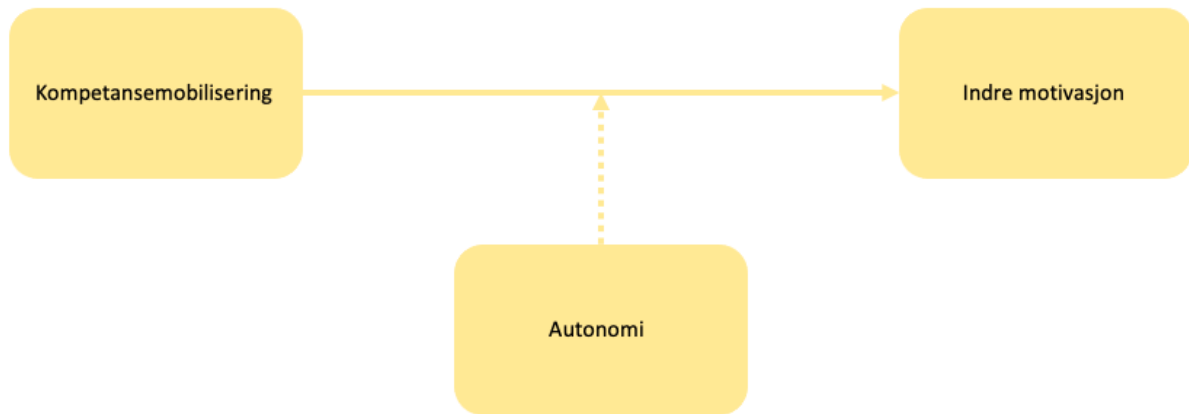
	VIF
Kompetansemobilisering sentrert	1,21
Alder	1,04
Utdanningsnivå	1,16
Kvinner	1,06
Autonomi sentrert	1,23
Leder-medarbeider-relasjon	1,29
Stadig gjentatte arbeidsoppgaver	1,14
Har for mye å gjøre	1,30
Gjøre ting som du mener burde gjort annerledes	1,36
Oppgaver uten tilstrekkelige hjelpemidler/ressurser	1,40
Kravene på jobben forstyrrer hjemme/familieliv?	1,28
Kompetansemobilisering*autonomi	1,04

Avhengig variabel: Motivasjon

4.2. Resultater fra regresjonsanalyse

Analysen starter med å se på resultatene til problemstillingen: *Hva er sammenhengen mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon for sysselsatte og hvordan kan grad av autonomi påvirke denne sammenhengen?* Basert på teori og tidligere forskning antar vi at sammenhengen mellom kompetansemobilisering og motivasjon er positiv og at autonomi forsterker sammenhengen. Dette ønsker vi å analysere nærmere og kjører regresjonsanalysene i flere trinn hvor vi inkluderer de uavhengige variablene trinnvis (se tabell 4.2). Slik kan vi se hvordan koeffisientene oppfører seg ved tilførsel av nye kontrollvariabler. Vi kan også se om kontrollvariablene forbedrer modellen.

Ved tolkningen av hvert enkelt trinn i tabell 4.2 vil vi se på den ustandardiserte og ikke den standardiserte regresjonskoeffisienten, men heller komme tilbake til den standardiserte regresjonskoeffisienten ved sammenlikning av de ulike trinnene.



Figur 4.1. Illustrasjon av modereringseffekt

Tabell 4.2. Regresjonsanalyse

	Motivasjon																	
	Trinn 1			Trinn 2			Trinn 3			Trinn 4			Trinn 5			Trinn 6		
	B	Beta	Sig.	B	Beta	Sig.	B	Beta	Sig.	B	Beta	Sig.	B	Beta	Sig.	B	Beta	Sig.
Konstant	4,31		0,000	4,13		0,000	4,14		0,000	2,86		0,000	3,01		0,000	3,02		0,000
Kompetansemobilisering sentrert	0,43	0,32	0,000	0,42	0,31	0,000	0,36	0,27	0,000	0,29	0,22	0,000	0,27	0,20	0,000	0,27	0,20	0,000
Alder				0,01	0,08	0,000	0,01	0,07	0,000	0,01	0,10	0,000	0,01	0,10	0,000	0,01	0,10	0,000
Utdanningsnivå				-0,01	-0,03	0,034	-0,02	-0,03	0,008	-0,01	-0,02	0,181	-0,02	-0,03	0,017	-0,02	-0,03	0,018
Kvinner				0,03	0,02	0,194	0,07	0,04	0,000	0,07	0,04	0,001	0,06	0,03	0,003	0,06	0,03	0,005
Autonomi sentrert							0,19	0,17	0,000	0,12	0,11	0,000	0,11	0,10	0,000	0,11	0,10	0,000
Leder-medarbeider-relasjon										0,33	0,25	0,000	0,31	0,24	0,000	0,31	0,24	0,000
Stadig gjentatte arbeidsoppgaver													-0,04	-0,06	0,000	-0,03	-0,06	0,000
Har for mye å gjøre													0,06	0,07	0,000	0,06	0,07	0,000
Gjøre ting som du mener burde gjort annerledes													-0,04	-0,05	0,000	-0,04	-0,05	0,000
Oppgaver uten tilstrekkelige hjelpemidler/ressurser													-0,01	-0,01	0,452	-0,01	-0,01	0,391
Kravene på jobben forstyrrer hjemme/familieliv													-0,02	-0,03	0,038	-0,02	-0,03	0,047
Kompetansemobilisering sentrert*Autonomi sentrert																-0,06	-0,04	0,001
Justert R kvadrert		0,10			0,11			0,13			0,19			0,19			0,20	
R kvadrert		0,10			0,11			0,13			0,19			0,20			0,20	
Endring i R kvadrert		0,10			0,01			0,03			0,05			0,01			0,00	
F		726,52			195,56			202,29			250,19			144,30			133,49	
Sig. F Endring		0,000			0,000			0,000			0,000			0,000			0,001	

N = 6563

Signifikansnivå på 0,05

B i tabellen viser ustandardiserte koeffisienter. Beta viser standardiserte koeffisienter.

I trinn 1 tabell 4.2 ser vi en positiv sammenheng mellom kompetansemobilisering og motivasjon og vi kan foreløpig forkaste nullhypotesen om ingen sammenheng mellom kompetansemobilisering og motivasjon i første hypotese. For å si noe mer konkret om denne sammenheng må vi utvide modellen og inkludere kontrollvariabler. Konstanten viser verdien på den avhengige variabelen dersom alle andre variabler er lik null. Endringen i konstanten er ubetydelig frem til trinn 4 hvor den reduseres relativt drastisk. Dette skjer fordi vi inkluderer kontrollvariabelen leder-medarbeider-relasjon. I trinn 6 hvor alle kontrollvariabler er inkludert er konstanten lik 3,02. Det betyr at en fast ansatt som opplever

gjennomsnittlig kompetansemobilisering og autonomi er “av og til motivert”, kontrollert for de andre uavhengige variablene.

I trinn 3 inkluderer vi autonomi som teoretisk variabel. Regresjonskoeffisienten til autonomi er positiv og sammenhengen er signifikant. En fast ansatt vil rapportere 0,19 verdienheter høyere motivasjon for hver verdienhet høyere vedkommende rapporterer grad av autonomi, kontrollert for kompetansemobilisering, alder, utdanningsnivå og kjønn. Koeffisienten til kompetansemobilisering reduseres når vi inkluderer autonomi, noe som kan tyde på at effekten av kompetansemobilisering er litt overvurdert i trinn 1 og 2 og at sammenhengen mellom kompetansemobilisering og motivasjon er delvis spuriøs. Kontrollert for autonomi, alder, utdanning og kjønn vil en fast ansatt være 0,36 verdienheter mer motivert i arbeidet sitt for hver verdienhet høyere vedkommende rapporterer å ha muligheten til å få utnyttet sin egen kompetanse i jobben. Vi finner dermed foreløpig støtte for hypotese 2 om at det er sammenheng mellom autonomi og motivasjon.

I trinn 4 inkluderer vi indeksen leder-medarbeider-relasjon som kontrollvariabel. Her ser vi at regresjonskoeffisienten til leder-medarbeider-relasjon er på 0,33 og sammenhengen er signifikant. Regresjonskoeffisienten til kompetansemobilisering er ytterligere redusert i trinn 4. En fast ansatt vil være 0,29 verdienheter mer motivert i arbeidet sitt for hver verdienhet høyere selvrapportert mulighet for utnyttelse av kompetansen sin i jobb, kontrollert for alder, utdanningsnivå, kjønn, autonomi og leder-medarbeider-relasjon. Effekten av autonomi blir også redusert ved å inkludere leder-medarbeider-relasjon. Dermed bidrar denne kontrollvariabelen til å fjerne noe spuriøsitet mellom de teoretiske variablene.

Statistisk interaksjon blir ikke automatisk inkludert i regresjonsmodeller, men må bygges inn manuelt. Dette kan man gjøre på to måter, enten ved bruk av interaksjonsledd, eller ved å bruke subgruppeanalyser (Ringdal, 2018). Som illustrert i forskningsmodellen vår vist i figur 4.1 ønsker vi å undersøke om autonomi har en modererende effekt på sammenhengen mellom kompetansemobilisering og motivasjon. Vi har derfor konstruert et interaksjonsledd mellom kompetansemobilisering og autonomi. I tillegg har vi benyttet den andre metoden ved å splitte utvalget og estimere modellen separat for de som har rapportert høy grad av autonomi og de som har rapportert lav grad av autonomi. De med høy grad av autonomi er da respondentene

som har rapportert 4 og 5, mens de med lav grad av autonomi er respondentene som har rapportert 1 og 2. Vi har utelukket de som har rapportert middels autonomi med verdi 3 siden det ikke gir oss noen relevant informasjon i denne sammenhengen.

I trinn 6 inkluderer vi et interaksjonsledd for kompetansemobilisering og autonomi for å undersøke nærmere hvordan autonomi påvirker sammenhengen mellom kompetansemobilisering og motivasjon. Koeffisienten til interaksjonsleddet er $-0,06$ og den er signifikant. Siden koeffisienten til interaksjonsleddet er negativ vil det bety at autonomi virker negativt inn på kompetansemobilisering. Koeffisienten er ikke lenger effekten av kompetansemobilisering for alle, men for de som har gjennomsnittlig autonomi. Tilsvarende kompetansemobilisering blir koeffisienten til autonomi effekten for de som har gjennomsnittlig i kompetansemobilisering. Effekten av kompetansemobilisering og autonomi må altså tolkes sammen med interaksjonsleddet.

$0,27 + (-0,06 * \text{grad av autonomi}) = \text{effekt av kompetansemobilisering på motivasjon.}$

Dersom man for eksempel setter inn 1 (lav grad av autonomi) blir resultatet $0,21$. Setter man inn 5 (høy grad av autonomi) blir resultatet $-0,03$. Koeffisienten til interaksjonsleddet viser altså at jo høyere grad av autonomi man rapporterer, jo lavere effekt har kompetansemobilisering på motivasjon. Sammenhengen mellom kompetansemobilisering og motivasjon blir betydelig redusert jo høyere grad av autonomi man opplever. Dette er ved første øyekast ikke intuitivt, og hypotesen vår om at høy grad av autonomi forsterker sammenhengen mellom kompetansemobilisering og motivasjon blir ikke støttet.

For å bekrefte samspillseffekten mellom kompetansemobilisering og autonomi gjennomførte vi en subgruppetanalyse med grad av autonomi lavere og høyere enn 3:

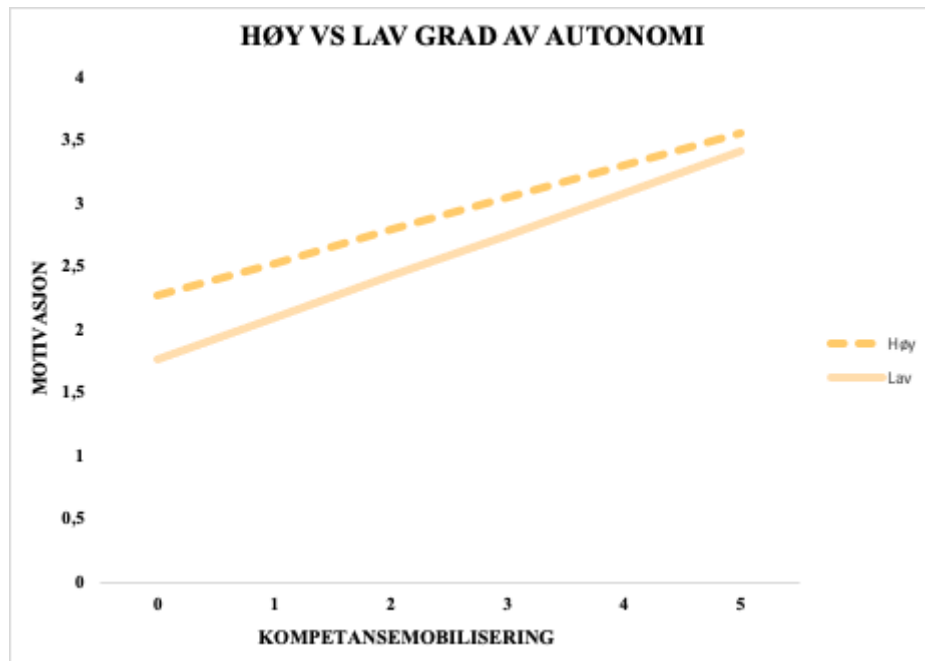
Tabell 4.3. Subgruppeanalyse

Subgruppeanalyse						
	Lav grad av autonomi			Høy grad av autonomi		
	B	Beta	Sig.	B	Beta	Sig
Konstant	1,77		0,000	2,28		0,000
Kompetansemobilisering	0,33	0,23	0,000	0,26	0,20	0,000
Alder	0,01	0,12	0,000	0,01	0,08	0,000
Utdanningsnivå	-0,02	-0,04	0,131	-0,01	-0,03	0,052
Kvinner	0,12	0,06	0,017	0,02	0,01	0,351
Leder-medarbeider-relasjon	0,35	0,25	0,000	0,30	0,24	0,000
Stadig gjentatte arbeidsoppgaver	-0,06	-0,09	0,000	-0,02	-0,04	0,004
Har for mye å gjøre	0,05	0,06	0,030	0,05	0,07	0,000
Gjøre ting som du mener burde gjort annerledes	-0,09	-0,10	0,000	-0,02	-0,03	0,042
Oppgaver uten tilstrekkelige hjelpemidler/ressurser	0,01	0,10	0,735	-0,01	-0,01	0,470
Kravene på jobben forstyrrer hjemme/familieliv?	-0,04	-0,05	0,064	-0,01	-0,02	0,357

Signifikansnivå på 0,05

B i tabellen viser ustandardiserte koeffisienter. Beta viser standardiserte koeffisienter.

Vi ser av tabell 4.3 at koeffisienten til kompetansemobilisering er 0,33 ved lav grad av autonomi og 0,26 ved høy grad av autonomi. Det betyr at sammenhengen mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon er høyere for en fast ansatt med lav grad av autonomi enn for en fast ansatt med høy grad autonomi. Det vil altså si at kompetansemobilisering har større betydning for motivasjonen til en fast ansatt med lav autonomi enn motivasjonen til en fast ansatt med høy grad av autonomi. Dette er med på å bekrefte samspillseffekten mellom kompetansemobilisering og autonomi. Vi kan også illustrere dette i figur 4.2 med en stiplet linje for høy grad av autonomi og en hel linje for lav grad av autonomi.



Figur 4.2. Subgruppeanalyse graf

Forklart varians er et mål på hvor god modellen er til å predikere den avhengige variabelen, og viser hvor mye av spredningen i den avhengige variabelen som skyldes variasjon i den uavhengige variabelen (Johannesen et al., 2011). Når man legger til variabler vil R_2 alltid øke, men det skjer på bekostning av at modellen blir mer komplisert (Ringdal, 2018). Den justerte R_2 tar høyde for dette og justerer for antall variabler, og vil derfor gi et bedre estimat på forklart varians. Justert forklart varians øker gradvis fra 0,1 i trinn 1 til 0,2 i trinn 6 som følge av at vi inkluderer flere variabler, og derfor blir modellen substansielt bedre tilpasset data.

F-testen brukes til å teste modellen som helhet og testobservatoren bygger på forskjellen i residualenes kvadratsummer mellom to modeller (Ringdal, 2018). Nullhypotesen er at regresjonskoeffisientene er null i populasjonen. Hvis nullhypotesen er riktig vil testobservatoren være rundt 1, og jo større effekt variablene har jo større blir F (Ringdal, 2018). I den siste modellen er signifikanssannsynligheten nær null. P-verdien til interaksjonsleddet i siste trinn er også nær null. Dermed blir konklusjonen at interaksjonsleddet mellom autonomi og kompetansemobilisering utgjør en statistisk signifikant forbedring av modellen.

For å vurdere styrken i den lineære sammenhengen bruker vi de standardiserte regresjonskoeffisientene, da disse tar utgangspunkt i at alle variablene har samme målestokk, og dermed er mer sammenlignbare. Standardiseringen gir en mer abstrakt tolkning enn den basert på de originale variablene (Ringdal, 2018). I modellen ser vi at det er de teoretiske variablene som har størst påvirkningskraft. Leder-medarbeider-relasjon har også relativt stor forklaringskraft, noe som tyder på at den har stor praktisk betydning og er teoretisk relevant. Samtlige resterende variabler er statistisk signifikante bortsett fra “Oppgaver uten tilstrekkelige hjelpemidler/ressurser”, men de standardiserte regresjonskoeffisientene er langt lavere enn for kompetansemobilisering, autonomi og leder-medarbeider-relasjon.

4.3. Oppsummering

Den multiple regresjonsanalysen har gitt oss grunnlag til å vurdere hypotesene våre. Hensikten med oppgaven er å studere sammenhengen mellom kompetansemobilisering og motivasjon, og hvilken effekt autonomi har på denne sammenhengen. I tabell 4.4 oppsummerer vi funnene fra analysen.

Tabell 4.4. Oppsummering av hypoteser

Hypoteser		Antatt relasjon	Bekreftet/ikke bekreftet
H1:	Sammenheng mellom kompetansemobilisering og motivasjon	Positiv	Støttet
H2:	Sammenheng mellom autonomi og motivasjon	Positiv	Støttet
H3:	Høy grad av autonomi forsterker sammenhengen mellom kompetansemobilisering og motivasjon	Moderering	Ikke støttet

Vår første hypotese (H1) om en positiv sammenheng mellom kompetansemobilisering og motivasjon ble støttet av analysen vår. Vi fant også støtte for vår andre hypotese (H2) i analysen, hvor den viste at det var en positiv sammenheng mellom autonomi og motivasjon. Videre fant vi ikke støtte for vår antatte hypotese om at autonomi har en positiv effekt på sammenhengen mellom kompetansemobilisering og motivasjon (H3). Vi fant derimot støtte for at autonomi fungerer som en moderator ved å benytte et interaksjonsledd bestående av kompetansemobilisering og autonomi, i tillegg til en subgruppeanalyse av autonomi. Vi fant at effekten er negativ i stedet for positiv, som er motsatt av det vi antok at den skulle være. De med lav opplevd grad av autonomi blir mer motivert av opplevd kompetansemobilisering enn de med høy opplevd grad av autonomi. Sammenhengen mellom kompetansemobilisering og

motivasjon er altså sterkere for de med lav autonomi enn for de med høy autonomi. Dette er et kontraintuitivt funn som gir oss et rimelig grunnlag for diskusjon.

5. DISKUSJON

Kapittelet starter med en kort oppsummering av oppgavens formål før vi diskuterer resultatene sett i sammenheng med belyst teori og forskning. Diskusjonen består av tre hoveddeler som hver tar for seg de tre forskningsspørsmålene. Før vi kan trekke noen konklusjoner i denne oppgaven er det viktig at vi også stiller strenge krav til det vi finner ut (Johannessen et al., 2011). Vi vil derfor etter diskusjonen ta for oss styrker og svakheter ved de empiriske analysene. Avslutningsvis i kapittelet foreslår vi videre forskning og redegjør for praktiske implikasjoner.

Formålet med oppgaven var å undersøke sammenhengen mellom motivasjon og kompetansemobilisering, og i hvilken grad autonomi kan påvirke denne sammenhengen. I teori og tidligere forskning finner man nære koblinger mellom kompetansemobilisering og motivasjon. Blant annet er opplevelsen av å være kompetent viktig for indre motivasjon (Deci & Ryan, 1985). Det å få utnyttet sin egen kompetanse gjennom opplevd kompetansemobilisering kan styrke den indre motivasjonen (Lai, 2013). Dermed er det i stor grad samsvar mellom drivere for kompetansemobilisering og drivere for motivasjon. På bakgrunn av dette ville det være mulig å anta en sammenheng mellom kompetansemobilisering og motivasjon. Autonomi var interessant å studere nærmere fordi det er nært koblet til både kompetansemobilisering og motivasjon som en viktig driver. Vi antok derfor at autonomi vil virke positivt på sammenhengen mellom kompetansemobilisering og motivasjon.

5.1. Hvilken betydning har kompetansemobilisering?

Forskningsspørsmål 1: Er det en sammenheng mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon?

Rent intuitivt er det naturlig å forvente at høy opplevd kompetansemobilisering henger sammen med indre motivasjon. Det får vi bekreftet i analysen som viser at det er en positiv sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon. Fast ansatte som rapporterer høy opplevd kompetansemobilisering er sterkere indre motivert enn medarbeidere som rapporterer lav opplevd kompetansemobilisering. Våre funn er ikke revolusjonerende og noe nytt, men støttes helt av en studie gjort av Lai (2011a). Denne studien viste en sterk sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon. Det ble gjort funn av at medarbeidere med høy opplevd kompetansemobilisering var sterkere indre motivert enn medarbeidere med lav opplevd kompetansemobilisering (Lai, 2011a).

Personer som i jobbsammenheng føler seg kompetente har tro på at de kan mestre utfordringer, oppnå mål, utvikle nye ferdigheter og tilpasse seg omgivelser (Van den Broeck et al., 2008). Mestringstro er et annet fenomen enn det vi har studert, men vi vil likevel dra det inn i diskusjonen da det er grunner til å se det i sammenheng med kompetansemobilisering. Lai (2013) sier at mestringstro er en av driverne for kompetansemobilisering, men snur vi om på det kan vi tenke oss at kompetansemobilisering bør være til stede for å oppleve mestringstro. Se for deg at du har en leder som legger til rette for at du skal kunne bruke tegneferdighetene dine til å designe en reklameplakat. Det faktum at lederen din gir deg tilgang på ressurser til å gjennomføre dette kan implisitt bety at vedkommende har tro på din kompetanse for å få det til. Da vil du kanskje gjennom dette oppleve en subjektiv følelse av mestringstro siden din nærmeste leder har en objektiv tro på det. På denne måten kan kompetansemobilisering fungere som en driver for mestringstro, som er en av de viktigste faktorene for indre motivasjon (Deci og Ryan, 1985).

Selvbestemmelsesteorien vektlegger behovet for tro på egen kompetanse (mestringstro) (Deci & Ryan, 1985). Studier viser at indre motivasjon er positivt relatert til tro på egen kompetanse og opplevd kompetansemobilisering, og at den kombinerte effekten av disse er betydelig (Lai, 2011a). Det som er enda mer interessant er at forholdet mellom indre motivasjon og opplevd

kompetansemobilisering er sterkere enn forholdet mellom indre motivasjon og tro på egen kompetanse (Lai, 2011a). Dette illustrerer viktigheten av å inkludere begge faktorer når man skal forstå, øke eller forbedre medarbeideres indre motivasjon. Opplevd kompetansemobilisering fungerer også som en delvis mediator for sammenhengen mellom mestringstro og indre motivasjon (Lai, 2011a). Studien presenterer sterk støtte for viktigheten av opplevd kompetansemobilisering når man skal forklare avgjørende holdninger hos medarbeidere. Selv om vi ikke har studert sammenhengen mellom mestringstro og motivasjon, ser vi at funnene gjort av Lai (2011a) støtter opp under viktigheten av kompetansemobilisering for motivasjon på jobb, og at mye tyder på at det er viktigere, eller like viktig, for motivasjon enn mestringstro.

I tråd med selvbestemmelsesteorien har mennesker et behov for kompetanse for å føle seg indre motivert (Deci & Ryan, 1985). Mennesker engasjerer seg i aktiviteter fordi de ønsker å anse seg som kompetente eller effektive (Whites, 1959). Dersom medarbeidere ikke får delta i aktiviteter hvor de får utnyttet kompetansen de sitter på kan det være vanskelig å få vist hva de kan. Det kan da være utfordrende å få tilfredsstilt behovet for å være kompetent. Kompetansemobilisering må med andre ord være til stede for at medarbeidere skal ha muligheter for å kunne anse seg selv som kompetente. For å illustrere det kan vi tenke oss studenter som oppfordres til å involvere seg i hvordan de skal tilegne seg ny kunnskap. Dette gir dem både muligheten til å tilrettelegge arbeidet for sitt eget kompetansenivå, samtidig som de gjennom å oppnå små suksesser i prosessen skaper sin egen indre motivasjon. Den indre motivasjonen skapes fordi studentene selv i større eller mindre grad kan velge aktiviteter som de finner iboende interessante. Dermed finner de motivasjon i selve utførelsen av oppgaven som reflekterer kjernen til indre motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2019).

Behovet for kompetanse er tilfredsstilt når medarbeidere føler at de utvikler ferdigheter og mestrer aktiviteten de utfører (Whites, 1959). Dette kan ses i sammenheng med Lais (2013) antagelser om at kompetansemobilisering må være til stede for at medarbeidere skal kunne utvikle sin kompetanse og oppleve mestring. Hun mener at svak kompetansemobilisering henger sammen med at mange organisasjoner overfokuserer på anskaffelse og utvikling av kompetanse og underfokuserer på hvordan den anskaffede kompetansen kan bli brukt på best mulig måte (Lai, 2013). Kompetansemobilisering må altså foreligge for at kompetansen skal

komme organisasjonen til gode. Ifølge våre funn om at kompetansemobilisering henger sammen med indre motivasjon kan det da bety at en medarbeider som jobber i en organisasjon hvor det er stort fokus på kompetanseutvikling likevel opplever å ikke få utnyttet kompetansen vedkommende sitter på. Det kan videre resultere i lav indre motivasjon, og en medarbeider som ikke får tilfredsstilt et viktig behov for å være fornøyd med jobben sin.

5.2. Hvilken betydning har autonomi?

Forskningsspørsmål 2: Er det en sammenheng mellom autonomi og indre motivasjon?

Resultatene fra test av hypotese 2 viste at det er en positiv sammenheng mellom autonomi og motivasjon, som vil si at en ansatt som har høyere autonomi i jobb vil også ha en høyere motivasjon i arbeidet sitt. Våre funn kan støttes av flere teoretikere, blant annet av Deci og Ryan (1985) som mente at indre motivasjon er usannsynlig å fungere under forhold hvor kontroll eller forsterkninger er den opplevde årsaken til handling. De mente at indre motivasjon heller vil fungere når handlingen oppleves som autonom (Deci & Ryan, 1985). De Charms (1968) støtter også oppunder vårt funn, der han foreslo at indre motivert atferd er et resultat av et ønske om personlig årsakssammenheng og at mennesker har et behov for å oppleve kontroll over deres egne omgivelser eller resultater. De Charms (1968) støtter dermed også våre funn om at en medarbeiders indre motivasjon i jobb er et resultat av det å ha autonomi på jobb.

I jobbsammenheng handler autonomi blant annet om å ha handlingsrom og muligheter til selvstendighet innenfor gitte rammer, som for eksempel å selv velge fremgangsmåte for ulike arbeidsoppgaver. Høy grad av autonomi betyr at medarbeideren har en egeninteresse i selve arbeidet og får en psykologisk belønning av arbeidet i seg selv, som kan være å oppleve mening, mestring, læring eller utfordringer (Ryan & Deci, 2006). Samtidig finnes det også type arbeidsoppgaver hvor det ikke er egnet med handlingsrom og muligheter til selvstendigheter. Dette vil være snakk om typiske rutinepregede arbeidsoppgaver. I slike jobber vil det stort sett ikke være mulighet for autonomi på arbeidsplassen, og dermed vil ikke autonomi kunne føre til høyere motivasjon.

Selvbestemmelse innebærer opplevelsen av å ha valg, nærmere bestemt opplevelsen av indre lokus av kausalitet (Deci & Ryan, 1985). Atferd kan ha et indre eller eksternt lokus av kausalitet hvor førstnevnte innebærer at ens egne interesser og ønsker oppleves som igangsettende mekanismer, mens sistnevnte refererer til noe eksternt som igangsettende faktorer for atferd (De Charms, 1968). Sett i sammenheng med motivasjon vil belønning og konkurranse fremme et eksternt lokus av kausalitet, mens muligheten til å velge støtter opp under autonomi og gir et internt lokus av kausalitet (Deci & Ryan, 2014). Dermed vil et internt lokus av kausalitet i form av et valg på jobb kunne være med på å øke den indre motivasjonen hos den fast ansatte/medarbeideren, da autonomi legger til rette for indre jobbmotivasjon (Deci & Ryan, 2014). Et eksternt lokus av kausalitet i form av en belønning vil heller kunne fremme medarbeiderens ytre motivasjon, da en belønning kan være en kilde til ytre motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2019).

5.3. Autonomi som moderator

Forskningsspørsmål 3: Hvordan påvirker autonomi sammenhengen mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon?

Våre resultater viser sammenheng mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon og sammenheng mellom autonomi og indre motivasjon. Analysen viser at kompetansemobilisering har større effekt på indre motivasjon enn autonomi isolert sett. Vi fant også støtte for at autonomi og kompetansemobilisering har en samspillseffekt, det vil si at autonomi modererer sammenhengen mellom kompetansemobilisering og motivasjon. Basert på tidligere funn (Lai 2011a; b) antok vi at høy grad av autonomi ville forsterke sammenhengen, men våre resultater viste det motsatte. Høy grad av autonomi svekker effekten kompetansemobilisering har på indre motivasjon. Respondenter som har svart at de har liten grad av autonomi på jobb blir mer motivert av å ha muligheter for å utnytte kompetansen sin enn de som har høy grad av autonomi.

Autonomi er en viktig komponent i motivasjonsteori og er én av de tre grunnleggende psykologiske behovene i selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 1985). Det er også en viktig driver for kompetansemobilisering (Lai, 2013). Autonomi er dermed essensielt for å dyrke

indre motivasjon og er med på å fremme kompetansemobilisering. For motivasjon og kompetansemobilisering isolert sett er autonomi en viktig faktor. Derfor antok vi at autonomi ville ha en positiv innflytelse på forholdet mellom kompetansemobilisering og motivasjon. I kontrast til våre antakelser viser våre resultater at høy grad av autonomi svekker sammenhengen mellom kompetansemobilisering og motivasjon, mens lav grad av autonomi forsterker sammenhengen. I praksis betyr dette at en medarbeider som har mye autonomi på jobb vil ikke bli like motivert av å få utnyttet kompetansen sin som en medarbeider med lite autonomi.

En mulig intuitiv forklaring på hvorfor vi har fått et slikt resultat kan være at dersom man har lite autonomi og er innenfor strenge rammer av kontroll og lite frihet til å velge arbeidsoppgaver betyr det ekstra mye at oppgavene er tilrettelagt for deres kompetansenivå, da det blir deres måte å oppleve mestring på. Medarbeiderne får dermed vist hva de kan og blir motivert av det. På den annen side kanskje de med lite behov for autonomi blir mer motivert av å få utnyttet sine ferdigheter siden de rett og slett ikke har behov for handlingsrom og selvstendighet på jobb. Det er viktigere for medarbeiderne at de har passende arbeidsoppgaver som reflekterer det de sitter inne med av kompetanse. Har man derimot en jobb med høy grad av autonomi er det kanskje slik at kompetansemobilisering har mindre betydning for indre motivasjon. Det kan være nettopp det faktum at medarbeiderne kan bestemme over seg selv og sine arbeidsoppgaver som har større betydning for motivasjonen i jobb. Kanskje det er mennesker i kreative jobber som har utfordrende oppgaver som ofte er over deres kompetansenivå, og at de da er avhengig av å ha stor frihet til å bestemme sin egen arbeidshverdag for å klare å løse de vanskelige oppgavene. Dermed er det friheten og selvbestemmelse de blir motivert av og ikke samsvaret mellom kompetanse og arbeidsoppgaver. Autonomi kan ha en modererende effekt dersom man blir gitt høy grad av autonomi i en rutinepreget og ensformig arbeidsoppgave. Det kan resultere i forvirring og muligens føre til at medarbeideren velger å gå bort fra de strenge rutinene og retningslinjer som er gitt. En følge av dette kan være negativ tilbakemelding fra nærmeste leder som kan redusere medarbeiderens motivasjon. Mestringsfølelsen som kompetansemobilisering i utgangspunktet gir, blir svekket på grunnlag av den negative tilbakemeldingen fra lederen.

Hvis det blir lagt for mye vekt på å mobilisere kompetanse i en jobb som i utgangspunktet er karakterisert av frihet, selvstendighet og kreativitet vil det muligens oppleves som begrensende. Kompetansemobilisering innebærer et samsvar mellom arbeidsoppgaver og kompetanse (Lai, 2013). I en kreativ jobb kan ofte løsningen på oppgavene være et sted over medarbeiderens kompetansenivå og nettopp derfor må det gis rom for å tenke nytt og kreativt. Dersom det fokuseres for mye på at det skal være samsvar mellom oppgaver og kompetanse kan det virke begrensende for vanskelige og komplekse oppgaver. Kompetansenivået som kreves for å løse dem er kanskje ikke definert på forhånd. Det trengs gjerne samarbeid på tvers av ulike avdelinger og komplekse arbeidsmetoder for å løse oppgavene. På den måten kan kompetansemobiliseringen oppleves som begrensende, dersom den tar utgangspunkt i at det skal være samsvar mellom oppgaver og kompetanse. For å ta oss tilbake til resultatene vi fikk i analysen vår så vi at kompetansemobilisering påvirker indre motivasjon. Jo høyere grad av autonomi medarbeideren rapporterer jo svakere blir denne effekten. Det kan da tyde på at en medarbeider som rapporterer høy grad av autonomi har en slik type kreativ jobb som beskrevet. Denne medarbeideren vil dermed ikke oppleve høy grad av kompetansemobilisering som svært motiverende på grunnlag av resonnetet ovenfor. Derfor kan vi si at autonomi modererer sammenhengen mellom kompetansemobilisering og motivasjon for medarbeidere i slike jobber som krever høy grad av autonomi.

Lai (2013) definerer autonomi som muligheter til å kunne regulere seg selv og sin egen atferd, som betyr å ha handlingsrom og muligheter til selvstendighet og valgfrihet innenfor relevante rammer. Videre motiverer autonomi gjennom opplevelse og tillit fra andre (Lai, 2013). Det er store individuelle forskjeller i hvor sterkt behovet for autonomi er, det innebærer hvor selvdreven en medarbeider ønsker å være på jobb (Ryan & Deci, 2000). Når behovet er sterkt vil det ha positive effekter på motivasjon og kompetansemobilisering, mens når det er svakt vil det ha svake eller negative effekter (Langfred & Moye, 2004). Dermed er det en interaksjonseffekt av behovet for autonomi på sammenhengen mellom kompetansemobilisering og motivasjon. Behovet for autonomi henger også sammen med oppgavens gjensidige avhengighet, det vil si i hvilken grad fullføring av en oppgave avhenger av koordinering med andre oppgaver (Lai, 2013). Koordinering og logistikk kan være krevende og det trengs gjerne spesifikk kompetanse for å oppnå høy effektivitet. Dersom medarbeidere med slike oppgaver ikke får utnyttet kompetansen de har kan det muligens føre

til redusert effektivitet som igjen fører til redusert motivasjon. Kompetansemobilisering kan derfor være viktigere enn autonomi ved slike oppgaver.

I hvilken grad arbeidsoppgavene er repetitive, ensformige og rutinepregede påvirker effekten av autonomi. Hvis oppgavene er preget av disse kjennetegnene er det lav variabilitet i oppgavene (Lai, 2013). Slike oppgaver er ofte preget av gjensidig avhengighet, det vil si at fullføring av en oppgave avhenger av koordinering med andre oppgaver som skal gjennomføres (Lai, 2013). Det er trolig ikke like viktig for medarbeidere som jobber med slike oppgaver å ha høy grad av autonomi da hensikten med oppgavene er forhåndsbestemt og retningslinjene er klart definert. Formålet med oppgavene er å gjennomføre dem og behovet for å være selvstendig og kreativ er ikke nødvendig. Hvis derimot oppgavene har høy variabilitet og lite gjensidig avhengighet blir situasjonen en annen. Dette kan bidra til å forklare hvorfor analysen vår gir oss resultater av at autonomi svekker effekten kompetansemobilisering har på indre motivasjon. Dette vil vi drøfte nærmere i de påfølgende avsnittene.

En medarbeider som arbeider med oppgaver som kjennetegnes av lav variabilitet vil muligens ha et stort behov for kompetansemobilisering da oppgavene krever en spesifikk kompetanse for gjennomføring. Det kan være å ha spesialisert kompetanse på hvordan utstyr eller automatiske mekanismer fungerer som er skreddersydd til disse type ensformige og rutinepregede oppgavene. For at kompetansen skal kunne brukes bør medarbeideren jobbe under forhold som legger til rette for det. Behovet for autonomi trenger ikke være til stede, og dersom en medarbeider får tildelt en høy grad av autonomi kan vedkommende bli forvirret. Muligheten til å tenke selvstendig kan føre til at fokuset på rutinene og ensformigheten flyttes over til å tenke nytt og kreativt på oppgaver som ikke er egnet til det. Ifølge dette resonnementet bør en medarbeider med lav oppgavevariabilitet ha et høyt nivå av kompetansemobilisering for å være motivert. Hvis graden av autonomi i tillegg er høy, kan det svekke motivasjonen.

Høy grad av variabilitet krever høy grad av autonomi for at medarbeideren skal kunne gjennomføre oppgavene på en effektiv måte (Langfred & Moye, 2004). I jobber med arbeidsoppgaver som i stor grad varierer og har ulike tilnærminger kan

kompetansemobilisering oppleves som en begrensning. Jobber som tilrettelegger for kreativitet og selvstendighet preges ofte av et høyt kompetansenivå hvor oppgavene er krevende og utfordrende. Det kan være vanskelig å på forhånd vite akkurat hvilket kompetansenivå som kreves av en medarbeider før arbeidet og oppgaven er i gang. Kompetansenivået skapes gjerne i løpet av oppgaveutførelsen også, i den forstand at man lærer mens man jobber. For en organisasjon å bruke mye tid og ressurser på å tilrettelegge for et kompetansenivå man ikke vet om på forhånd kan ses på som unødvendig. Videre kan medarbeideren som har ansvaret for en krevende oppgave oppleve det som begrensende at organisasjonen har lagt til rette for et lavere kompetansenivå enn det nivået som kreves for å løse oppgaven. Slik kan kompetansemobilisering i jobber som krever høy grad av autonomi oppleves å svekke en medarbeiders indre motivasjon.

Opgavenes gjensidige avhengighet og oppgavevariabilitet henger sammen med egenskaper ved selve oppgavene, men Lai (2013) drar også frem organisasjonsstrukturen i forbindelse med autonomi. Det kan dreie seg om andre faktorer ved jobben som historie, ledelse og antagelser om effektiv organisasjonsform (Langfred & Møye, 2004). Atferdsformalisering er svært viktig for autonomi, noe vi var inne på i de foregående avsnittene. Lai (2013) definerer det som i hvilken grad medarbeidernes måte å utføre oppgaver på er styrt av detaljerte regler, retningslinjer og prosedyrer. Høy grad av atferdsformalisering står i direkte kontrast til høy grad av autonomi.

Vi har nå drøftet hvordan høy grad av autonomi kan svekke effekten kompetansemobilisering har på indre motivasjon. På samme måte kan da høy grad av atferdsformalisering ha en positiv effekt på forholdet mellom kompetansemobilisering og motivasjon. Da sikter vi til jobbene som er preget av rutiner og kontroll, hvor atferdsformalisering er et effektivt virkemiddel for å oppnå høy ytelse. Kompetansemobilisering kan være nødvendig for spesifikk kompetanse som kreves til spesifikke oppgaver. Atferdsformalisering er nødvendig for å sikre at kompetansen brukes på riktig måte i tråd med retningslinjer og prosedyrer. Resultatet kan bli at medarbeideren opplever mestring siden vedkommende får brukt kompetansen sin og dermed opplever en form for indre motivasjon.

Jobber som er preget av selvstendighet og kreativitet har gjerne lav grad av atferdsformalisering og tillater medarbeiderne å jobbe fritt og uten strenge regler og prosedyrer. Motivasjonen til medarbeidere i slike jobber kommer gjerne fra nettopp det at de kan være selvstendige og arbeide med utfordrende oppgaver som til gjengjeld krever mye kompetanse. De opplever muligens ikke mestring av å få utnyttet kompetansen sin, men av å utvikle den. Med andre ord finner de gjerne motivasjon i å tenke nytt, kreativt og komplekst for å løse oppgavene. Kompetansen som trengs for å gjøre dette er kanskje ikke definert på forhånd, men bestemmes eller til og med skapes, underveis i prosessen med å løse oppgaven. Kompetansemobilisering kan dermed ha mindre effekt på motivasjonen til medarbeidere i kreative jobber som krever høy grad av autonomi og lav grad av atferdsformalisering.

En viktig betingelse for at autonomi skal ha positiv effekt på motivasjon og kompetansemobilisering er medarbeiderens opplevelse av nytte og relevans av autonomi (Langfred & Moye, 2004). I de foregående avsnittene har vi diskutert autonomi med hensyn til egenskaper ved selve oppgavene, men medarbeidere har muligens sitt eget perspektiv på autonomi som går utover det oppgavenes egenskaper tilsier. Hvordan medarbeideren oppfatter eventuell tildeling av autonomi kan ha mye å si for hvordan det påvirker kompetansemobilisering og motivasjon. Det kan ha sammenheng med at medarbeidere kan ha ulik oppfatning av hva autonomi egentlig innebærer. Vi kan da stille spørsmål til hvordan autonomi er målt i analysen vår og om det er et representativt mål på begrepet. Dersom det er slik at oppfatningen av autonomi er ulik fra individ til individ er det da nærliggende å tro at respondentene i undersøkelsen har hatt ulike tolkninger av spørsmålene de har fått vedrørende autonomi. I neste del vil vi ta grundigere for oss denne problemstillingen og andre empiriske begrensninger.

5.4. Empiriske begrensninger

Empirien vår har gitt et kontraintuitivt funn av sammenhengen mellom motivasjon, kompetansemobilisering og autonomi. Vi antok på forhånd at autonomi ville bidra til å forsterke sammenhengen, men våre resultater viste motsatt effekt. Derfor ser vi nærmere på hvordan disse variablene er målt, og om det kan eksistere eventuelle målefeil. I tillegg vil vi drøfte problemer knyttet til å avdekke kausalsammenhenger i samfunnsvitenskap.

Vi har benyttet tverrsnittsdata og har dermed ikke relatert variabler over flere perioder. Dataene våre begrenser seg til variablene som fantes i datasettet. Ved å designe spørreskjema på egenhånd kunne vi skreddersydd spørsmålene til vår problemstilling. Av tidsmessige hensyn valgte vi å ikke gjøre dette. Vi har likevel forsøkt å tilpasse og justere data så fornuftig som det har latt seg gjøre, for å tilfredsstille kriteriene for å besvare problemstillingen vi hadde definert i utgangspunktet. Vi fant i tillegg andre fordeler ved å benytte et eksisterende datasett som blant annet handler om størrelsen på utvalget.

Et stort utvalg er gunstig på flere måter. Resultatene våre kan ha høy overførbarhet til arbeidstakere i Norge basert på at utvalget vårt er representativt for den sysselsatte populasjonen mellom 18 og 66 år. Mange respondenter gjør det mindre sannsynlig at resultatene er tilfeldige (Ringdal, 2018). Ved siden av utvalgsstørrelsen er utvalget trukket fra SSBs befolkningsdatabase (SSB, 2020), noe som betyr at det er sannsynlighetsutvalg. Det bidrar ytterligere til styrket effekt av undersøkelsens representativitet (Ringdal, 2018). Når det gjelder generaliserbarhet utover landegrensene, er dette ikke opplagt. Det kommer blant annet av at andre land har ulik organisering av arbeidslivet. Vi vil likevel tro at resultatene i noen grad er overførbare til de andre skandinaviske landene da mye av arbeidslivsorganiseringen baseres på den nordiske modellen preget av høy arbeidsinnsats, små lønnsforskjeller, høy produktivitet og en sterk velferdsstat (Barth et al., 2014). Vi kan også diskutere generaliserbarheten til de ulike variablene vi har benyttet. Motivasjon, kompetansemobilisering og autonomi har relativt lik betydning på tvers av land og mekanismene som ligger bak er universelle. Det kan derfor være mulig å delvis generalisere til andre land.

I samfunnsvitenskap er det utfordrende å trekke konklusjoner om kausalsammenhenger. Tre betingelser må være til stede for å trekke en årsaksslutning: det må være en empirisk sammenheng mellom variablene, årsaken må opptre før effekten i tid og sammenhengen må ikke være spuriøs (Johannessen et al., 2011). I vår analyse får vi sammenhenger som tilfredsstiller et signifikansnivå på 0,001. Det betyr at det er under én promille sjans for å forkaste en sann nullhypotese og for å begå en feil av type I. Første betingelse er dermed oppfylt. Neste betingelse innebærer at den uavhengige variabelen må inntreffe før den

avhengige variabelen i tid. Kompetansemobilisering må altså være til stede før motivasjon inntreffer. Intuitivt sett er dette rimelig da kompetansemobilisering er noe som er forhåndsbestemt av ledelsen og grad av motivasjon blir dermed et resultat av dette. Denne betingelsen er derfor tilfredsstilt.

I den grad det er teoretisk mulig har vi forsøkt å kontrollere for spuriøsitet ved å inkludere alle kontrollvariabler vi tror kan gi delvis spuriøse sammenhenger. Vi har i tillegg utført tester for multikolinearitet og uteliggere. Likevel kan man aldri vite helt sikkert at dette er tilfellet. Siste betingelse er dermed meget vanskelig å tilfredsstille fullstendig i samfunnsvitenskapelig metode. Vi har hatt nøye gjennomgang av alle variabler i datasettet og vurdert det til at siste betingelse er delvis tilfredsstilt da vi ikke med hundre prosent sikkerhet kan si at vi har inkludert alle relevante variabler.

En siste betingelse for kausalsammenhenger dreier seg om at man må kunne påvise en mekanisme for sammenhengen. Det betyr at man må kunne vise til teoretiske antagelser for hvordan sammenhengen inntreffer (Johannessen et al., 2011). Gjennom grundig gjennomgang av teori og tidligere forskning har vi vist til mekanismer for sammenhengen, og i diskusjonen har vi drøftet disse forklaringsmekanismene opp mot våre egne resultater. Det vi kan stille oss spørsmål ved er effekten autonomi har på sammenhengen mellom kompetansemobilisering og motivasjon da det er vanskelig å finne tidligere forskning som omhandler dette spesifikt. Resultatet er kontraintuitivt og det er ikke direkte teoretisk at det finnes en slik sammenheng. Likevel er funnet interessant og vi har diskutert dette grundig i diskusjonen og kommet med forslag til flere mulige forklaringsmekanismer vi finner naturlige og intuitive. Basert på en helhetlig vurdering av disse fire betingelsene anser vi sammenhengen mellom kompetansemobilisering, motivasjon og autonomi som robust. I det følgende vil vi gå nærmere inn på eventuelle målefeil som kan ha oppstått i variablene vi har brukt i analysen.

Målefeil ved den avhengige variabelen motivasjon dreier seg om at det kan eksistere målefeil knyttet til indre versus ytre motivasjon. Kaufmann og Kaufmann (2019) mener at kilden til indre motivasjon ligger i selve jobbutførelsen og er egnet til å fremme kompetanse og selvregulering i tilpasning til omgivelsene. Videre forklarer de at det hevdes at overfokusering på ytre belønning kan underminere indre motivasjon ved at det trekker oppmerksomheten bort

fra gleden ved å utføre arbeidet. I vår undersøkelse av en korrelasjon mellom faktorer som støtter indre motivasjon, tilhørighet og forpliktelse, korrelerer disse faktorene høyere enn forhold som har med lønn å gjøre. Ytre motivasjon knyttes som regel til økonomiske insentiver som lønn og er egnet til midlertidig tilpasning av atferd, men er lite egnet til å skape langsiktige positive endringer (Kuvaas, 2008). Til tross for at økonomiske insentiver er lite egnet til langvarige positive effekter (Kuvaas, 2008) viser annen forskning at mange av oss har en tendens til å overvurdere behovet for ytre regulering og kontroll av andre for å gjøre en god jobb (Jurgensen 1978; Devoe & Iyengar, 2004). I tråd med våre undersøkelser gjennom korrelasjonsmatrisen korrelerer lønn knyttet til innsats lite med motivasjon, noe som tyder på at vår motivasjonsvariabel primært måler indre motivasjon.

Den uavhengige variabelen om kompetansemobilisering finner vi lite å utsette på når det kommer til målefeil. Variabelen er målt som et direkte spørsmål om hvordan mulighetene er i jobben til å utnytte ferdigheter og kunnskap vedkommende har fått gjennom utdanning og erfaring. Det vi knytter større usikkerhet til er de sammensatte variablene våre med hovedvekt på autonomi. Det er to grunner til dette; variabelen er en konstruksjon av fire enkeltvariabler og noen av resultatene knyttet til variabelen er konstraintuitive. Går vi nærmere inn på de fire enkeltvariablene og studerer ordlyden i spørsmålene finner vi gode grunner til å anse dette som relevante mål på autonomi. Vi kan derimot stille spørsmål ved om de fire spørsmålene er nok til å gi et helhetlig mål på fenomenet, eller om det burde vært flere spørsmål som ville dekket et bredere spekter av autonomi. Det er mulig dette ville gitt oss andre resultater, men mest sannsynlig ikke motsatte resultater som antatt før analysen. Vi kan også stille spørsmål ved oppfatningen av spørsmålene vedrørende autonomi. Alle individer er forskjellige og har derfor ulike behov, noe som kan bety at medarbeidere kan ha ulike oppfatninger av betydningen av autonomi. For noen kan autonomi innebære at man har frihet til å være kreativ og kunne velge sine egne arbeidsmetoder for å utføre oppgaver, mens for andre kan det dreie seg om å selv kunne bestemme tempo i arbeidet sitt. Det kan også innebære at man har frihet til å velge arbeidsoppgaver selv eller at man har mulighet til å påvirke beslutninger som er viktige for det man arbeider med. Vi målte disse fenomenene i analysen vår og fant i tråd med teorien sammenheng mellom ulike variasjoner av autonomi og motivasjon. Et poeng med dette er at selv om mange har behov for autonomi i jobbsammenheng kan det være ulikheter når det kommer til hva den enkelte oppfatter som autonomi og dermed kan det oppstå ulike

behov for samme fenomen. Kontrollvariabelen leder-medarbeider-relasjon er sammensatt av seks enkeltvariabler. Vi kan også her sette spørsmålstegn ved om de seks variablene er representative for å måle en leder-medarbeider-relasjon. Siden denne variabelen inkluderer seks enkeltvariabler vil vi tro at vi med større sikkerhet kan utelukke målefeil.

Funnene baserer seg på medarbeidernes opplevelser, ikke de faktiske forholdene. Vi har målt medarbeidernes opplevelser av motivasjon, kompetansemobilisering og autonomi. Samtidig kan det være en styrke da det til syvende og sist kan argumenteres for at det er det som er viktigst i en organisasjon. Subjektive oppfatninger kan bety mer for en organisasjons selvinnsikt enn objektive mål av tingenes tilstand. Funnene kunne likevel vært supplert med observasjoner av medarbeiderne på ulike arenaer på arbeidsplassen, men på grunn av stort omfang av data og tidsbegrensning var ikke dette mulig. Til tross for at vi har møtt på utfordringer hovedsakelig knyttet til teoretisk forankring og målefeil har vi gjennomgående søkt å finne løsninger. Vi har supplert ved å diskutere grundig, drøftet mulige forklaringsmekanismer og utført nødvendige analyser for å kompensere for målefeil. Vi vil dermed anse undersøkelsen vår og tilhørende resultater som tilfredsstillende på tross av empiriske begrensninger.

5.5. Videre forskning

Våre resultater er basert på kvantitative data fra den enkelte medarbeiders perspektiv, men det kunne også vært interessant å gjennomføre en studie der en kun ser på lederens perspektiv og hvordan autonomi og opplevd kompetansemobilisering påvirker lederens indre motivasjon. I tillegg kunne det også vært interessant å gjennomføre en kvalitativ studie med et mindre utvalg for å kunne avdekke nærmere forklaringer på hvorfor vi fant den sammenhengen vi gjorde mellom kompetansemobilisering, autonomi og indre motivasjon.

Lai (2013) hevdet at mestringsorientert ledelse er en av de viktigste faktorene for kompetansemobilisering, og det vil derfor kunne tenkes at denne typen ledelse sammen med en fornuftig tilretteleggelse av kompetansemobilisering er gunstig for dyrkelse av indre motivasjon. Dermed kunne det vært interessant å gjennomføre en studie hvor en ser på begge disse faktorene sammen og hvordan de sammen påvirker medarbeiderens indre motivasjon.

Ifølge Lai (2013) er en av driverne for kompetansemobilisering mestringstro, men en interessant studie kunne vært å snu om på dette og undersøke om kompetansemobilisering bør være til stede for å oppleve mestringstro. Mestringstro er også i følge Deci og Ryan (1985) en viktig faktor for indre motivasjon. Dermed kunne det vært interessant å studere helheten av kompetansemobilisering, mestringstro og indre motivasjon der mestringstro er en mediator i sammenhengen mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon.

5.6. Praktiske implikasjoner

I denne studien har vi sett nærmere på hvilken betydning kompetansemobilisering har for ansattes motivasjon, eller nærmere bestemt for ansattes indre motivasjon i jobb. Vi har også sett på betydningen av autonomi på denne sammenhengen. Ved bruk av levekårsundersøkelsen om arbeidsmiljø fra 2019 har vi fått studert disse sammenhengene fra ansattes perspektiv og sett at opplevd kompetansemobilisering og autonomi på jobb førte til høyere indre motivasjon. Samtidig så vi også at det var en forskjell i hvilken grad av autonomi som påvirket sammenhengen mellom kompetansemobilisering og motivasjon. Vi har også sett at muligheter for kompetansemobilisering og autonomi i stor grad er noe som bestemmes av ledelsen. Det vil derfor være viktig for ledelsen i enhver organisasjon å tenke på hvorvidt de legger vekt på tilrettelegging av kompetansemobilisering og autonomi for sine medarbeidere for å øke deres indre motivasjon i jobb.

Mange av faktorene som er mest avgjørende for om en medarbeider får brukt sitt kompetansepotensial er utenfor den enkelte medarbeiders direkte kontroll og derimot avhenger av nærmeste leder, samt av arbeidsmiljøet og måten organisasjonen er strukturert på. Ansvar for kompetansemobilisering ligger derfor primært hos lederen. For at medarbeidere skal kunne utnytte kompetansen sin best mulig og på en motiverende måte, i tillegg til å være lojale til organisasjonen og ønsker å bli værende, må det stilles krav til ledere for tilrettelegging (Lai, 2013). Det innebærer blant annet noen kritiske egenskaper hos ledere, som evnen til å bygge opp og ikke rive ned medarbeideres mestringstro. Mange medarbeidere sitter kanskje på mye uutnyttet kompetanse, og trenger støtte i sin tro på egen kompetanse for å kunne mobilisere denne kompetansen og yte bedre. Det kan da være en leders ansvar å ta på

seg denne støtterollen og uttrykke dette til sine medarbeidere slik at de opplever sin nærmeste leder som en trygghet.

Ifølge Lai (2013) har mestringsorientert ledelse vist seg å bidra sterkt til høy kompetansemobilisering og indre motivasjon, hvor fokus på støtte, mestring og utvikling er sentrale kjennetegn for slike ledere. Det er som nevnt et lederansvar å legge til rette for driverne for kompetansemobilisering og derfor er det viktig å ha kjennskap til medarbeidernes kompetanse. Når ledere anerkjenner følelsen og perspektiver av deres medarbeidere vil medarbeideren vise sterkere indre motivasjon så vel som mer fullstendig internalisering av aktiviteter som ikke er iboende interessante (Deci & Ryan, 2014). Det å utvikle et personlig og støttende forhold til sine medarbeidere vil altså kunne stimulere indre motivasjon også i aktiviteter som i utgangspunktet ikke er motiverende. Våre resultater indikerer en sammenheng mellom kompetansemobilisering og motivasjon og Lai (2013) hevder at mestringsorientert ledelse er en av de viktigste faktorene for kompetansemobilisering. På grunnlag av dette kan det tenkes at denne type ledelse sammen med en fornuftig tilrettelegging av kompetansemobilisering er gunstig for dyrking av indre motivasjon.

Indre motivasjon og mestringstro er viktige faktorer for måloppnåelse og verdiskapning i organisasjonen, men for å kunne utnytte dette er det vesentlig at forholdene ligger til rette for at medarbeidere får utnyttet kompetansen de sitter på. Potensialet til hver enkelt medarbeider må mobiliseres gjennom relevante oppgaver og utfordringer for å bidra til prestasjon og verdiskapning (Lai, 2013). Det er derfor viktig for organisasjonen å investere tid og ressurser i kompetansemobilisering for å øke den indre motivasjonen hos medarbeiderne, og dermed organisasjonens måloppnåelse og verdiskapning.

Som leder kan det være viktig å være oppmerksom på medarbeideres ulike oppfatninger av autonomi. Medarbeidere føler seg mer knyttet til ledere og kolleger som støtter deres behov for autonomi (Ryan & Deci, 2006). Noen medarbeidere liker å bli fortalt hva de skal gjøre, men at de selv kan bestemme i hvilket tempo de skal jobbe. Andre foretrekker å kunne velge mellom oppgaver slik at de ikke blir tildelt gjøremål de finner lite motiverende. Å kjenne sine medarbeidere blir dermed essensielt for å skape et godt forhold.

Det er lite hensiktsmessig å ha fokus på kompetanseutvikling dersom det ikke kommer til uttrykk gjennom arbeidsoppgaver som er tilrettelagt for utnyttelse av kompetanse. Det er derfor nærliggende å tenke seg at kompetansemobilisering bør komme før kompetanseutvikling i rekken når en organisasjon planlegger sine strategiske kompetansetiltak.

Funnet vedrørende samspillseffekten av autonomi og kompetansemobilisering impliserer at organisasjoner bør være oppmerksomme på sin tilrettelegging av kompetansemobilisering og autonomi i jobb i forhold til hvilke typer arbeidsoppgaver som foreligger. Dersom det er snakk om oppgaver innenfor strenge rammer med behov for høyt kompetansenivå vil det være viktigere at det blir tilrettelagt for opplevd kompetansemobilisering enn mulighet for høy grad av autonomi. Det vil derfor være viktig at organisasjonen er bevisst på at høy grad av autonomi i en slik situasjon kan være med på å svekke effekten av opplevd kompetansemobilisering for indre motivasjon på jobb. Samtidig isolert sett kunne våre resultater bekrefte viktigheten av å la en medarbeider kunne velge hvordan de skal gjennomføre arbeidsoppgavene de har. Dette vil da kunne gjelde de arbeidsoppgaver som krever mindre grad av kompetansemobilisering. Det er da viktig å rette fokuset mot å gi medarbeideren mulighet for høyere grad av autonomi eller mer spesifikt valgmuligheter i jobben. Viktigheten av å gi medarbeidere valget om hvordan de skal gjennomføre aktivitetene de er forbundet til og effekten av det på indre motivasjon ble også oppdaget av Deci og Ryan (2014).

6. KONKLUSJON

Formålet med oppgaven var å studere sammenhengen mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon, og hvilken effekt autonomi har på denne sammenhengen. Vi undersøkte først kompetansemobilisering og indre motivasjon isolert. Deretter så vi effekten av autonomi på indre motivasjon. Til slutt undersøkte vi samspillet mellom disse tre variablene og så

hvilken rolle autonomi hadde i sammenhengen mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon.

Problemstillingen var som følger:

“Hva er sammenhengen mellom kompetansemobilisering og motivasjon for sysselsatte og hvordan kan grad av autonomi påvirke denne sammenhengen?”

Vi konkretiserte problemstillingen med følgende forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1: Er det sammenheng mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon?

Forskningsspørsmål 2: Er det sammenheng mellom autonomi og indre motivasjon?

Forskningsspørsmål 3: Forsterker autonomi sammenhengen mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon?

I henhold til forskningsspørsmål 1 viste våre resultater at det er en positiv sammenheng mellom kompetansemobilisering og motivasjon. Dersom man opplever å få utnyttet kompetansen sin i jobbsammenheng vil det øke den indre motivasjonen. Vi fant også en positiv sammenheng mellom autonomi og motivasjon knyttet til forskningsspørsmål 2. Dermed forventet vi at autonomi ville påvirke sammenhengen mellom kompetansemobilisering og motivasjon positivt, som formulert i forskningsspørsmål 3. I motsetning til våre antagelser viste resultatene våre at høy grad av autonomi reduserer effekten kompetansemobilisering har på indre motivasjon. En medarbeider med høy grad av autonomi blir ikke like motivert av å få utnyttet kompetansen sin som en medarbeider med lav grad av autonomi. Selv om resultatene for siste forskningsspørsmål ikke var i tråd med antagelsene for studien bidro det likevel til interessante funn som la grunnlag for en god diskusjon.

Forskningsspørsmålene har dannet grunnlag for å besvare den overordnede problemstillingen. Vi har funnet en positiv sammenheng mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon, og en positiv sammenheng mellom autonomi og indre motivasjon. I tillegg har vi funnet ut at høy grad av autonomi påvirker sammenhengen mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon i mindre grad enn lav grad av autonomi gjør. Vi håper denne studien kan bidra til at flere organisasjoner ser viktigheten av å investere tid og midler i kompetansemobilisering for sine ansatte, nettopp fordi dette er så viktig for å stimulere til indre motivasjon hos ansatte. Samtidig indikerer våre funn at ledelsen bør være forsiktig med hvilke arbeidsoppgaver man tillegger autonomi. Kompetansemobilisering og autonomi er begge viktige for indre motivasjon, men det er viktig å finne riktig balanse.

LITTERATURLISTE

- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Prentice Hall.
- Barth, E., Moene, K. O. & Willumsen, F. (2014). The Scandinavian model — an interpretation. *Journal of Public Economics*, 117, 60-72.
- Boggiano, A. K., Flink, C., Shields, A., Seelback, A. & Barrett, M. (1993). Use of techniques promoting students' self-determination: Effects on students' analytic problem-solving skills. *Motivation and Emotion*, 17, 319–336.
- Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi* (8.utg.). Cappelen Damm.
- Christophersen, K-A. (2013). *Introduksjon til statistisk analyse - regresjonsbaserte metoder og anvendelse*. Gyldendal akademisk.
- De Charms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. Academic Press.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). The undermining effect is a reality after all—Extrinsic rewards, task interest, and self-determination: Reply to Eisenberger, Pierce, and Cameron (1999) and Lepper, Henderlong, and Gingras (1999). *Psychological Bulletin*, 125(6), 692–700.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Deci, E. L. & Ryan, M. (2014). The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace. I Gagné, Marylène (red), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation and Self-Determination Theory*. (Kapittel 2, s. 13-32). Oxford University Press.

- DeVoe, S. E. & Iyengar, S. S. (2004). Managers' theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93(1), 47-61.
- Everett, E. L. (2012). Kunsten å holde stø kurs-å lage en god analyse, I E. L. Everett & I. Furseth. *Masteroppgaven. Hvordan begynne og fullføre*, s. 145-161.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Graen, G. B. & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. I B. Staw & L. L. Cumming (Red.), *Research in organizational behavior* (Utg. 9, s. 175-208). JAI.
- Graves, L. M., & Luciano, M. M. (2013). Self-determination at work: Understanding the role of leader-member exchange. *Motivation and Emotion*, 37(3), 518-536.
- Heath, C. (1999). On the social psychology of agency relationships: Lay theories of motivation overemphasize extrinsic incentives. *Organizational behavior and human decision processes*, 78(1), 25-62.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Wiley.
- Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D. & Morgeson, F.P. (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), s. 1332-1356.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag AS.

Jurgensen, C. E. (1978). Job preferences (What makes a job good or bad?). *Journal of Applied Psychology*, 63(3), 267–276.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2019) *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5.utg.). Fagbokforlaget.

Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Fagbokforlaget.

Lai, L. & Kapstad, J. C. (2009). Perceived competence mobilization: an explorative study of predictors and impact on turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1985-1998.

Lai, L. (2011a). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *Magma*, 3(Mai), s. 49-55

Lai, L. (2011b). Employees' perceptions of the opportunities to utilize their competences: exploring the role of perceived competence mobilization. *International journal of training and development*, 15(2), 140-157.

Lai, L. & Skiba, T. (2013). Self-determination and the Need for Competence: Exploring the Role of Perceived Competence Mobilization. Working paper. BI Norwegian Business School. Under utforming for utgivelse i et internasjonalt tidsskrift.

Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3.utg.). Fagbokforlaget.

Langfred, C. W., & Moyer, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: an extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of applied psychology*, 89(6), 934.

- Levesque, C., Copeland, K. J., Pattie, M. D. & Deci, E. L. (2010). Intrinsic and Extrinsic Motivation. I Peterson, P., Baker, E., McGaw, B. (red.), *International Encyclopedia of Education*, (3.utg., s. 618 – 623).
- Levesque, C., Zuehlke, A. N., Stanek, L. R. & Ryan, R. M. (2004).
Autonomy and competence in German and American university students: A comparative study based on self-determination theory. *Journal of Educational Psychology*, 96, 68–84.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J. & Sparrowe, R. T. (2006). Leader–member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 723–746.
- Morrison, D., Cordery, J., Girardi, A. & Payne, R. (2005). Job design, opportunities for skill utilization, and intrinsic job satisfaction. *European journal of work and organizational psychology*, 14(1), 59-79.
- Nordhaug, O., Jevnaker, B.H., Grønhaug, K. & B. Løwendahl. (1993). *Kompetansestyling* (2.utg). TANO.
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Kasser, T., & Deci, E. L. (1996). All goals are not created equal: An organismic perspective on the nature of goals and their regulation. I P. M. Gollwitzer & J. A. Bargh (Red.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior* (s. 7–26). The Guilford Press.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2006). Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will?. *Journal of personality*, 74(6), 1557-1586.

- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of personality*, 63(3), 397-427.
- Shapira, Z. (1976). Expectancy determinants of intrinsically motivated behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(6), 1235-1244.
- Soenens, B. & Vansteenkiste, M. (2005). Antecedents and outcomes of self-determination in three life domains: The role of parents' and teachers' autonomy support. *Journal of Youth and Adolescence*, 34, 589–604.
- SSB. (2020). *Levekårsundersøkelsen om arbeidsmiljø 2019* (ISBN 978-82-587-1157-2). Statistisk Sentralbyrå.
[https://www.nsd.no/data/individ/publikasjoner/NSD2872/NOT2020-26_web\(2\).pdf](https://www.nsd.no/data/individ/publikasjoner/NSD2872/NOT2020-26_web(2).pdf)
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M. & De Witte, H. (2008). Selfdetermination theory: A theoretical and empirical overview in occupational health psychology. I J. Houdmont & S. Leka (Red.), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education, and practice* (s. 63–88). Nottingham University.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297-333.

Vedlegg 1: Faktoranalyse autonomi

Tabell 8.1. KMO og Bartlett's test autonomi

KMO og Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,77
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6409,86
	df	6
	Sig.	0,000

Tabell 8.2. Egenverdier autonomi

Faktor	Total	Egenverdi Kumulativ %
1	2,31	57,69
2	0,63	73,50
3	0,55	87,21
4	0,51	100,00

Tabell 8.3. Reliabilitetstest autonomi

Reliabilitetstest		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha basert på standardiserte variabler	N av variabler
0,75	0,76	4

Vedlegg 2: Faktoranalyse leder-medarbeider-relasjon

Tabell 8.4. Korrelasjonsmatrise leder-medarbeider-relasjon

Korrelasjonsmatrise - Leder-medarbeider-relasjon						
	1	2	3	4	5	6
1.Få støtte/hjelp i arbeidet fra nærmeste sjef	--					
2.Behandler nærmeste sjef ansatte rettferdig, upartisk	0,40	--				
3.Arbeidsresultater verdsatt av nærmeste sjef	0,47	0,54	--			
4.Synspunkter på arbeidsforholdene blir tatt hensyn til	0,34	0,35	0,40	--		
5.Tilbakemelding fra overordnede hvordan utført jobben	0,30	0,22	0,34	0,24	--	
6.Ubehagelige konflikter med overordnede	0,24	0,31	0,31	0,27	0,12	--

Før vi setter i gang med en faktoranalyse og deretter avgjør om noen eller alle disse variablene skal slås sammen til en eller flere indekser, må vi se på korrelasjonen mellom disse. Her bør korrelasjonen være på over 0,3. I vårt tilfelle, kan vi se av korrelasjonsmatrisen over at nesten alle variablene får en korrelasjon over denne grensen, men det er noen av variablene som ikke får en så høy korrelasjon med alle de andre variablene. Vi ser at de fleste ligger oppunder 0,3 og velger derfor å kjøre videre en KMO-analyse og en Bartlett's test for å se om en faktoranalyse er hensiktsmessig, som da krever en KMO på over 0,5 og en signifikant Bartlett's test. Av tabellen under viser analysen en signifikant KMO på 0,811. Dette indikerer at de partielle korrelasjonene er lave og vi forkaster nullhypotesen om at indikator-korrelasjonene er lik null. På grunnlag av dette er det hensiktsmessig å gå videre med faktoranalyse.

Tabell 8.5. KMO og Bartlett's test leder-medarbeider-relasjon

KMO og Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,81
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8105,33
	df	15
	Sig.	0,000

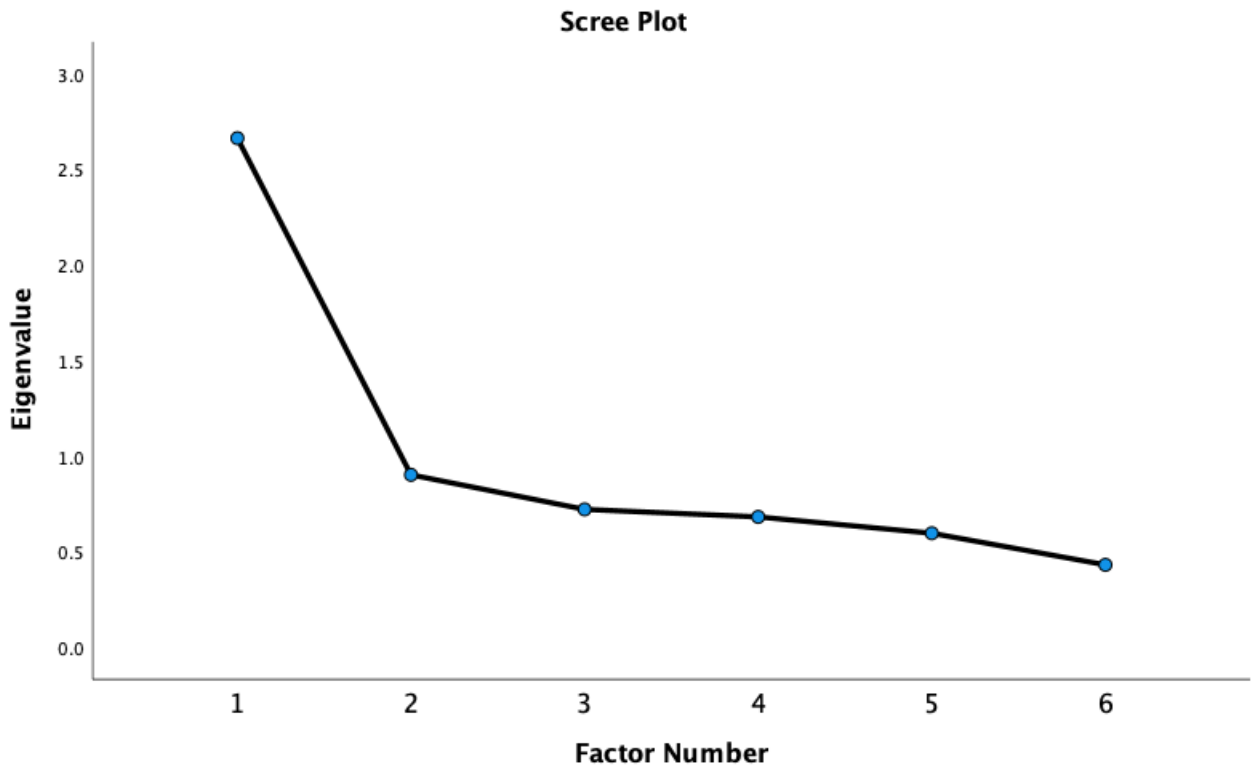
Som tidligere nevnt bør ifølge Kaisers kriterium faktorer som har eigenvalue lik 1 eller mer beholdes og i tillegg brukes ofte grensen på 60% forklart varians. Av tabellen 3.6. ser vi at det bare er første faktor som har en eigenvalue på over 1, i vårt tilfelle på 2,663. Men ser vi på den forklarte variansen er det to faktorer som gir en forklart varians på ca. 60%, og vi må overveie disse to prinsippene opp mot hverandre. Da 60% forklart varians kun er en grense

som er ofte brukt, og ikke et kriterium slik som en eigenvalue på lik 1 eller mer, velger vi å gå ut ifra Kaisers kriterium med én faktor.

Tabell 8.6. Eigenverdier leder-medarbeider-relasjon

Faktor	Total	Eigenverdi Kumulativ %
1	2,66	44,38
2	0,90	59,43
3	0,72	71,46
4	0,68	82,84
5	0,60	92,80
6	0,43	100,00

Vi kan også gå ut ifra en grafisk fremstilling av faktorer og eigenvalue ved valg av antall faktorer, slik som diagrammet under. Her indikeres antall faktorer av punktet som ligger over der kurven flater ut, knekkpunktet. Det er tydelig å se at knekkpunktet er ved faktor 2, og punktet som da ligger *over* knekkpunktet blir faktor 1. Denne fremstillingen viser dermed også at vi burde beholde én faktor.



Figur 8.1. Scree plot leder-medarbeider-relasjon

I tabellen under ser vi restkorrelasjonene som bør være så lave som mulig, og denne residualmatrisen viser at det er tilfelle med bare lave restkorrelasjoner. Dette viser også et akseptabelt avvik mellom observert og reprodusert korrelasjonsmatrise.

Tabell 8.7. Korrelasjonsmatrise residualer leder-medarbeider-relasjon

Korrelasjoner Residualer						
Få støtte/hjelp i arbeidet fra nærmeste sjef		-0,01	-0,01	0,01	0,05	-0,02
Behandler nærmeste sjef ansatte rettferdig, upartisk	-0,01		0,03	-0,02	-0,05	0,04
Arbeidsresultater verdsatt av nærmeste sjef	-0,01	0,03		-0,02	0,02	-0,02
Synspunkter på arbeidsforholdene blir tatt hensyn til	0,01	-0,02	-0,02		0,02	0,04
Tilbakemelding fra overordnede hvordan utført jobben	0,05	-0,05	0,02	0,02		-0,05
Ubehagelige konflikter med overordnede	-0,02	0,04	-0,02	0,04	-0,05	

Tabell 8.8. Faktorladninger leder-medarbeider-relasjon

Faktorladninger Leder-medarbeider-relasjon	
	Faktor 1
Få støtte/hjelp i arbeidet fra nærmeste sjef	0,78
Behandler nærmeste sjef ansatte rettferdig, upartisk	0,67
Arbeidsresultater verdsatt av nærmeste sjef	0,62
Synspunkter på arbeidsforholdene blir tatt hensyn til	0,55
Tilbakemelding fra overordnede hvordan utført jobben	0,42
Ubehagelige konflikter med overordnede	0,41

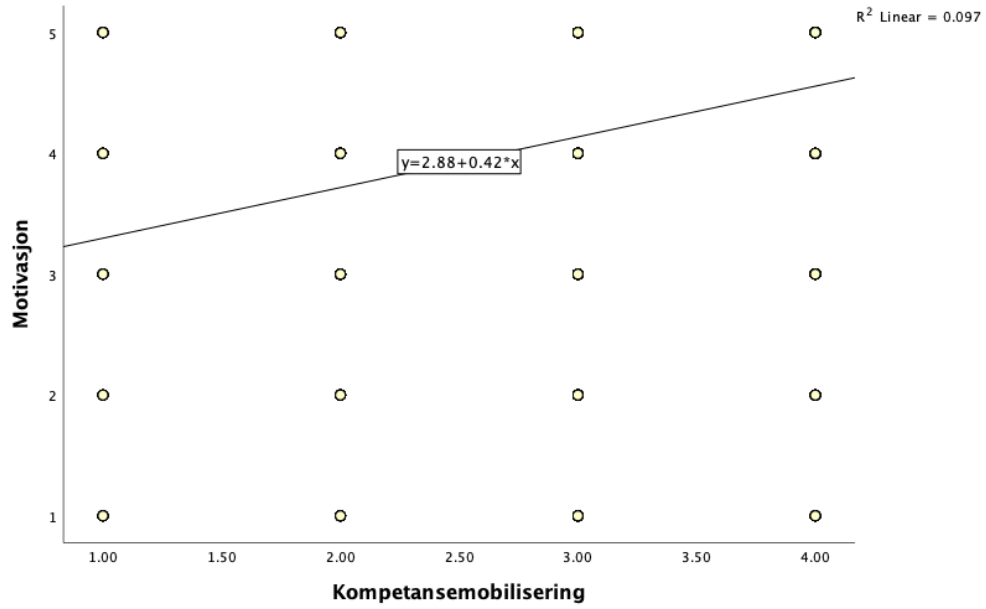
En faktorladning viser den unike sammenhengen mellom faktoren og hver enkelt variabel (Ringdal 2018). Vi ser at de variablene vi antok skulle være et samlet mål på leder-medarbeider-relasjonen også har nokså høye faktorladninger på faktoren, og det er dermed grunn til å kun benytte 1 faktor.

Cronbachs alfa større enn 0,70 anses som tilfredsstillende. 70 prosent av indikatorvariansen anses da som reliabel/sann varians (Christophersen, 2013). Nesten alle indikatorene i tabellen under tilfredsstillende dette kravet, og det indikere nokså god målerelibilitet.

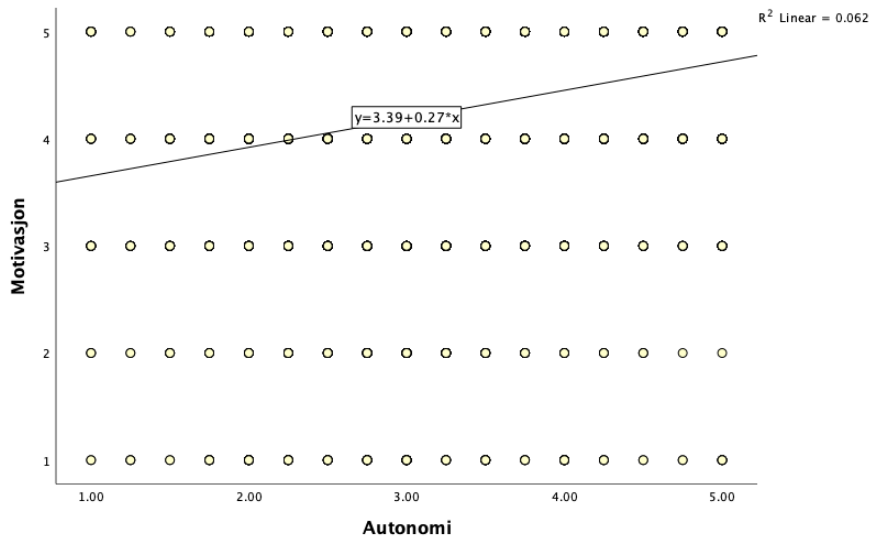
Tabell 8.9. Reliabilitetstest leder-medarbeider-relasjon

Reliabilitetstest		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha basert på standardiserte variabler	N av variabler
0,73	0,74	6

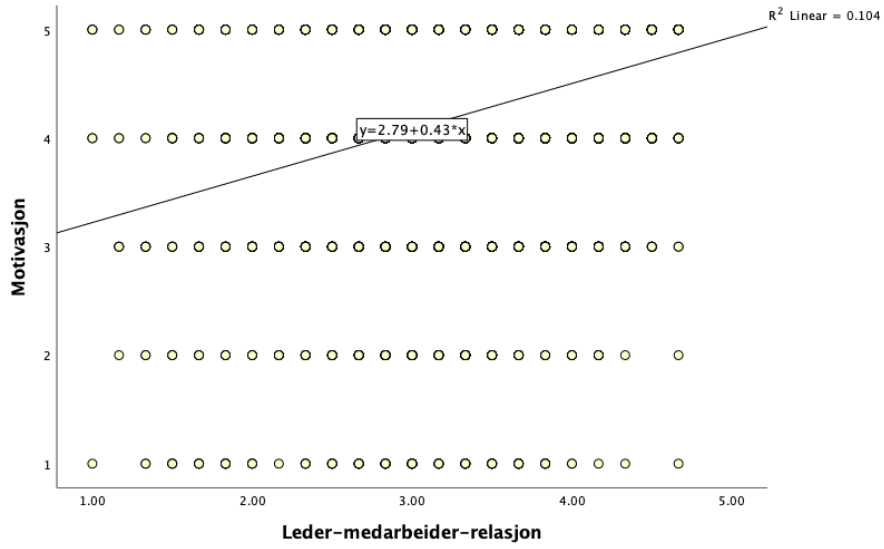
Vedlegg 3: Forutsetninger om modellens spesifisering



Figur 8.2. Spredningsdiagram kompetansemobilisering

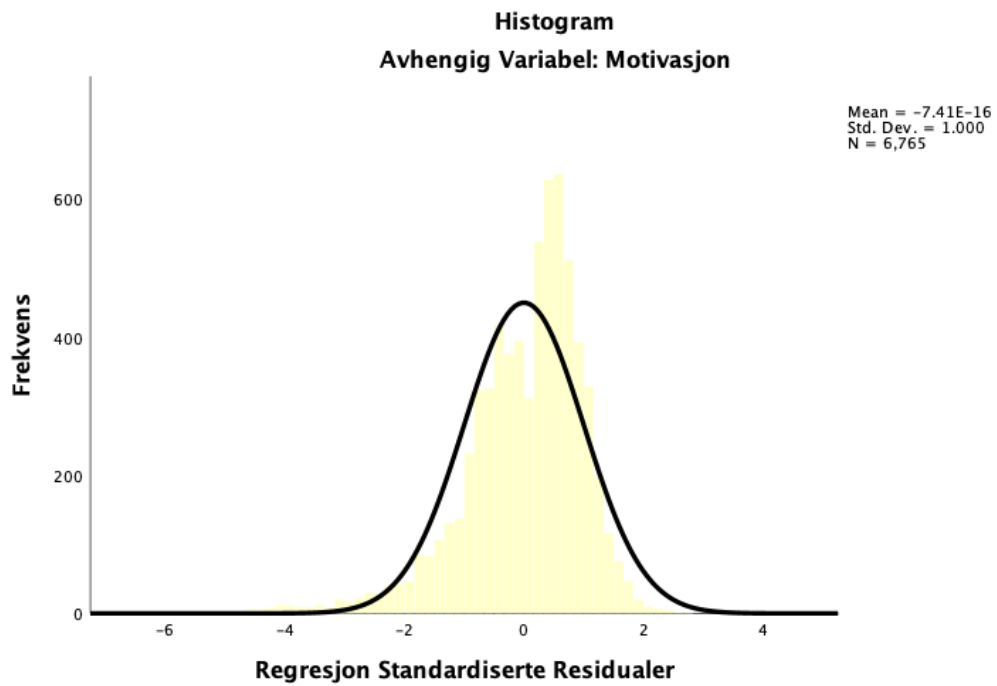


Figur 8.3. Spredningsdiagram autonomi

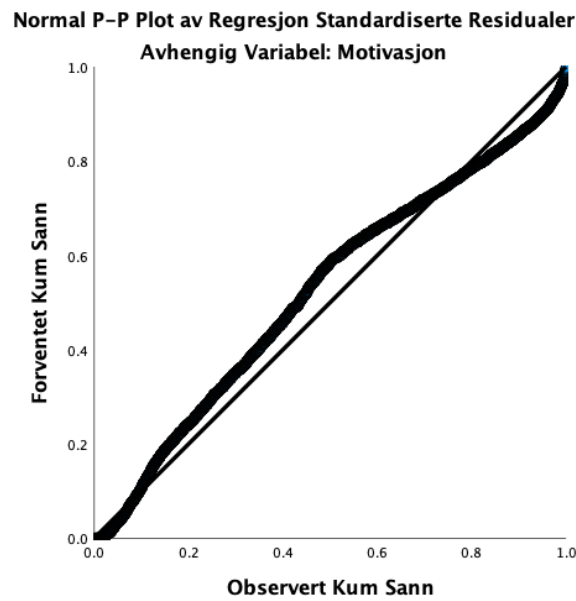


Figur 8.4. Spredningsdiagram leder-medarbeider-relasjon

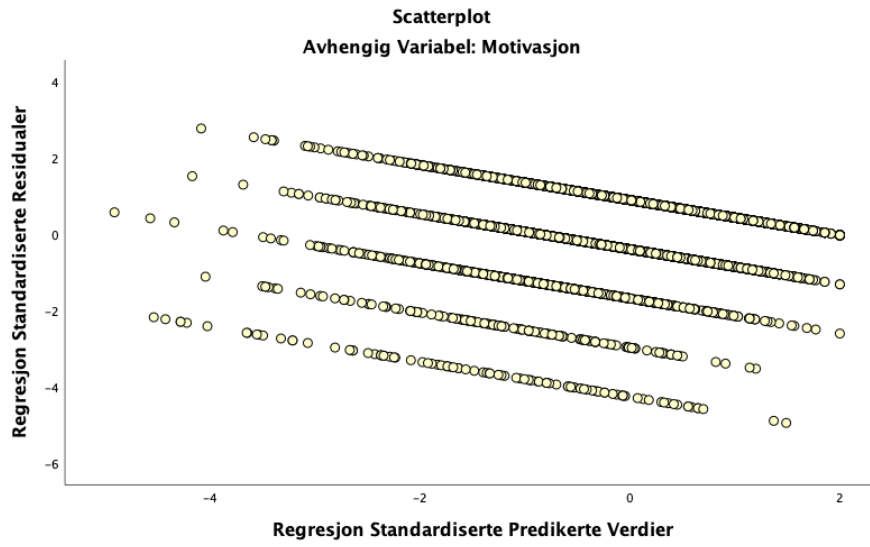
Vedlegg 4: Forutsetninger om residualene



Figur 8.5. Histogram residualer



Figur 8.6. Normalfordelte residualer



Figur 8.7. Heteroskedastisitet plot av residualer

Vedlegg 5: Signert avtale om tilgang til data



INFORMATION IN ENGLISH ON NEXT PAGE

Avtale om tilgang til data

Du gis herved tillatelse til å benytte nevnte data til *mastergradsarbeid* i prosjektet “*Masteroppgave - Strategi, organisasjon og ledelse*”, som beskrevet i bestillingsnummer 918. Tilgang på data fås først når vedlagte avtale har blitt signert.

Som bruker forplikter du deg til:

1. Kun å bruke dataene til det prosjektet som er beskrevet i søknaden.
Dersom du ønsker å bruke dataene til annet formål, må det søkes om ny tilgang.
2. Ikke å gi andre personer tilgang til dataene du disponerer.
Dersom andre assisterer deg i bruken av data, må de også underskrive avtale.
3. Å slette datafilen(e) innen endt prosjekt
eller senest 7. januar 2024
4. Å ikke gjøre forsøk på å identifisere individer i datasettet.
Dersom et individ skulle bli identifisert er du forpliktet til å kontakte NSD.
5. Å referere til produsent og distributør av dataene.

Jeg er kjent med at forskeres taushetsplikt er regulert i forvaltningslovens § 13e. Jeg er videre kjent med at forsettlig eller uaktsomt brudd på taushetsplikten, eller medvirkning til dette, kan straffes med bøter eller fengsel.

Data omfattet av avtalen

- [<https://doi.org/10.18712/NSD-NSD2872-V2>]

NSD - Norsk senter for forskningsdata AS
NSD - Norwegian Centre for Research Data

Harald Hårfagres gate 29
NO-5007 Bergen, NORWAY

Tel +47 55 58 21 17 nsd@nsd.no Org.nr 985 321 884
www.nsd.no

1 / 2

Dokumentet er signert digitalt av:

- MARTINE OLSTAD HANSEN, 07.01.2022

Forseglet av



Posten Norge

INFORMATION IN ENGLISH ON NEXT PAGE

Avtale om tilgang til data

Du gis herved tillatelse til å benytte nevnte data til *mastergradsarbeid* i prosjektet “*Masteroppgave - Strategi, organisasjon og ledelse*”, som beskrevet i bestillingsnummer 918. Tilgang på data fås først når vedlagte avtale har blitt signert.

Som bruker forplikter du deg til:

1. Kun å bruke dataene til det prosjektet som er beskrevet i søknaden.
Dersom du ønsker å bruke dataene til annet formål, må det søkes om ny tilgang.
2. Ikke å gi andre personer tilgang til dataene du disponerer.
Dersom andre assisterer deg i bruken av data, må de også underskrive avtale.
3. Å slette datafilen(e) innen endt prosjekt
eller senest 7. januar 2024
4. Å ikke gjøre forsøk på å identifisere individer i datasettet.
Dersom et individ skulle bli identifisert er du forpliktet til å kontakte NSD.
5. Å referere til produsent og distributør av dataene.

Jeg er kjent med at forskeres taushetsplikt er regulert i forvaltningslovens § 13e. Jeg er videre kjent med at forsettlig eller uaktsomt brudd på taushetsplikten, eller medvirkning til dette, kan straffes med bøter eller fengsel.

Data omfattet av avtalen

- [<https://doi.org/10.18712/NSD-NSD2872-V2>]

NSD - Norsk senter for forskningsdata AS
NSD - Norwegian Centre for Research Data

Harald Hårfagres gate 29
NO-5007 Bergen, NORWAY

Tel +47 55 58 21 17 nsd@nsd.no Org.nr 985 321 884
www.nsd.no

1 / 2

Dokumentet er signert digitalt av:

- ANNA FRØYLAND VIGNES, 11.01.2022

Forseglet av



Posten Norge