

# WakeUp & LMX

Hvordan tilbudet om organisert fysisk aktivitet på arbeidsplassen påvirker arbeidsinnsats.



Ida Evenstuen (Kand. nr. 710) Tina Lotterud (Kand. nr. 667) Sanna Eriksson Ryg (Kand. nr. 619)

Bacheloroppgave mai 2017  
Bachelorstudium i Økonomi og Administrasjon  
Handelshøyskolen ved HiOA  
Veileder: Erik Døving

## Abstrakt

Formålet med denne oppgaven var å se på hvordan tilbudet om fysisk aktivitet på arbeidsplassen kan påvirke medarbeidernes arbeidsinnsats. Vi så på produktet WakeUp fra SATSELIXIA, som er et tilbud til organisasjoner i Norge. Totalt deltok 200 medarbeidere fordelt på fire avdelinger i et av Norges største finanskonsern, som i hovedsak har en stillesittende arbeidshverdag. Vi endte opp med en gyldig svarprosent på 65,5%, det vil si 131 individuelle respondenter. Det er den enkelte medarbeiders subjektive opplevelse av hvordan WakeUp påvirker deres arbeidsinnsats som er fokuset. Arbeidsinnsats er målt som en selvrapportert variabel hvor medarbeiderne skulle ta stilling til en rekke påstander. Spørsmålene var knyttet til ekstrarolleatferd, som her betegnes som ytelsen utover stillingsbeskrivelsen, egenopplevd innsats og tanker om å slutte i jobben, målt som turnoverintensjon. Studiet er gjort med kvantitativt design, fordi vi ønsket å samle store mengder data fra mange respondenter på kort tid. Metoden lot oss også se på årsakssammenhengen mellom bruk av tilbudet WakeUp og arbeidsinnsats med teorien om leder-medarbeiderrelasjon som mulig mediator.

Undersøkelsen har vist oss en spennende sammenheng. Vi har fått en positiv indikasjon på at det i dette konsernet kan lønne seg å tilby denne type fysisk aktivitet, da tilbudet viser seg å kunne øke den sosial bytterelasjon mellom lederne og medarbeiderne. Det er spor av en direkte sammenheng mellom arbeidsinnsats og WakeUp, men ikke så sterk at vi kan si at sammenhengen virker gjennom leder-medarbeiderrelasjonen. Et tilbud om organisert fysisk aktivitet i lønnet arbeidstid vil likevel kunne fremme gode relasjoner mellom leder og medarbeider dersom leder er positiv til og oppfordrer til bruk av tilbudet. Evidensbasert forskning viser at slike relasjoner vil være gunstige for organisasjonens overordnede resultat på lang sikt.

Det viste seg at kun 18 av 131 respondenter faktisk benytter seg av tilbudet ofte. 93% av respondentene svarte at de ser på tilbudet som et gode gitt til dem av konsernet i større eller mindre grad. Funnene i undersøkelsen tyder på at selv om medarbeiderne ikke nødvendigvis benytter seg av godet, vil det at godet finnes tilgjengelig være en faktor i seg selv som bidrar positivt til organisatoriske resultater. Praktisk betydning av funnene og forslag til videre forskning diskuteres i slutten av oppgaven.

## Forord

Arbeidet med vår avsluttende oppgave på bachelorstudiet ved Handelshøyskolen HiOA har vært både spennende og utfordrende. Motivasjonen for oppgaven var at vi selv har vært instruktører for tilbudet WakeUp i konsernet vi har undersøkt, og observert de positive effektene fra et personlig ståsted. Vi ønsket å gå nærmere inn på det teoretiske aspektet, for å undersøke om WakeUp også kan gjøre en forskjell i arbeidsinnsatsen til medarbeiderne når de er på jobb.

Vi ønsker å takke Martin Dalsbotten i SATSELIXIA for nyttig bakgrunnsinformasjon og for å ha satt oss i kontakt med konsernet. Videre vil vi takke våre kontaktpersoner i konsernet for tilrettelegging og åpne dører. Vi vil takke Robert Buch for gode råd og forklaring av teori og forskning på feltet. Familie, venner og kjæreste har vært uvurderlig støtte og til god hjelp når det kom til gjennomlesing av oppgaven.

Til slutt vil vi rette en stor takk til vår veileder Erik Døving for engasjement, rådgivning og solid faglig veiledning gjennom hele prosessen.

Oslo, 18. Mai 2017

Ida Evenstuen, Tina Lotterud og Sanna Eriksson Ryg

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b>	<b>5</b>
1.1 <i>Problemstilling</i>	5
1.1.2 Definisjon av WakeUp	6
1.2 <i>Bakgrunn for undersøkelsen</i>	6
1.2.1 Fysisk aktivitet som motivasjon	7
1.2.2 Definisjon på fysisk aktivitet	8
1.2.3 Fysisk aktivitet i Arbeidsmiljøloven	8
1.3 <i>Samarbeidet mellom konsernet og SATSELIXIA</i>	8
1.4 <i>Avgrensing av oppgaven</i>	9
<b>2. Litteratur</b>	<b>10</b>
2.1 <i>Leder-medarbeiderrelasjon (LMX)</i>	10
2.2 <i>Sosial bytteteori</i>	12
2.3 <i>Prososial motivasjon</i>	13
2.4 <i>Indre motivasjon</i>	13
2.5 <i>Ekstrarolleatferd</i>	14
2.6 <i>Opplevd organisatorisk støtte</i>	15
2.7 <i>Kunnskapsbaserte organisasjoner</i>	16
2.8 <i>Kort sammenfatning</i>	16
2.9 <i>Forskningsmodell</i>	17
Figur 2.1: Forskningsmodell	18
<b>3. Metode</b>	<b>19</b>
3.1 <i>Valg av metode</i>	19
3.2 <i>Utforming av spørreskjema</i>	19
3.3 <i>Modellens variabler</i>	21
Figur 3.1: Undersøkelsens spørsmål og hva de måler	22
3.4 <i>Gjennomføring av spørreundersøkelsen</i>	23
3.5 <i>Analyse</i>	24
3.5.1 <i>Indekstabell</i>	24
Figur 3.2: Indekstabell av spørsmålene som er slått sammen	24

3.5.2. Gjennomsnitt og standardavvik	25
Figur 3.3: Gjennomsnitt og standardavvik	25
Figur 3.4: Første del av forskningsmodellen	26
Figur 3.5: Andre del av forskningsmodellen	27
3.6 <i>Våre hypoteser</i>	28
<b>4. Resultater og drøfting</b>	<b>30</b>
4.1 <i>Resultater</i>	30
4.1.1 Korrelasjonstabell	30
Figur 4.1: Korrelasjonstabell	31
4.1.2 Regresjonsanalyse av forskningsmodellens del 1	31
Figur 4.2: Regresjonsanalyse av forskningsmodellens del 1	32
4.1.3 Regresjonsanalyse av forskningsmodellens del 2	32
Figur 4.3: Regresjonsanalyse av forskningsmodellens del 2	33
4.1.4 Regresjonsanalyse av forskningsmodellens første og siste del	33
Figur 4.4: Regresjonsanalyse av forskningsmodellens første og siste del	34
4.2 <i>Oppsummering av støtten for hypotesene</i>	34
4.3 <i>Diskusjon</i>	36
4.3.1 Forskningsmodellens del 1: WakeUp og LMX	37
4.3.2 Forskningsmodellens del 2: LMX og selvrapportert arbeidsinnsats	38
4.3.3 Forskningsmodellens første og siste del: WakeUp og selvrapportert arbeidsinnsats	39
4.3.4 Funnenes relevans for kunnskapsbaserte organisasjoner	40
<b>5. Konklusjon og anbefalinger</b>	<b>41</b>
5.1 <i>Svar på problemstilling</i>	41
5.2 <i>Praktisk betydning for konsernet</i>	42
5.3 <i>Anbefalinger til videre forskning</i>	43
<b>Litteraturliste</b>	<b>45</b>
<b>Vedlegg</b>	<b>49</b>

# 1. Innledning

## 1.1 Problemstilling

“Hvordan kan tilbudet om organisert fysisk aktivitet på arbeidsplassen påvirke arbeidsinnsats?”

Gjennom problemstillingen ser vi på den enkelte medarbeiders subjektive opplevelse av både det å bli tilbudt et aktivitetstilbud i løpet av arbeidsdagen, og hvordan dette eventuelt påvirker deres opplevde arbeidsinnsats. Arbeidsinnsats måler vi i denne sammenhengen gjennom *ekstrarolleatferd*, som vil si å yte utover sin stillingsbeskrivelse, *selvrapportert innsats* og i noe grad *turnoverintensjon*, det vil si ønske om å slutte i jobben. Studier gjort av Kuvaas og Dysvik (2008) viser at turnoverintensjon har en negativ sammenheng med opplevd organisatorisk støtte, som igjen kan påvirke arbeidsinnsatsen. Ettersom opplevd støtte fra organisasjonen kan ha en innvirkning på medarbeidernes forpliktelse og ønske om å gjøre en innsats, og turnoverintensjon kan være et mål på hvor godt man trives i jobben, er denne faktoren tatt med som et mål på arbeidsinnsats. Vi legger ikke like stor vekt på denne faktoren som på ekstrarolleatferd og innsats, da et ønske om å slutte i jobben kan ha flere bakenforliggende årsaker enn hvordan medarbeideren trives i akkurat denne jobben. Vi så også at vi ikke kunne dekke alle disse årsakene dersom spørreskjemaet skulle ha en lengde som ikke virket avskrekkende på respondentene.

Metoden som er brukt er kvantitativ, i form av en spørreundersøkelse på papir. Undersøkelsen viser et selvrapportert tverrsnitt i et av Norges største finanskonsern, der mange av medarbeiderne i hovedsak har en stillesittende hverdag. Konsernet har en lang tradisjon med tilbud om fysisk aktivitet til de ansatte i, før og etter arbeidstid. Svarene er selvrapportert av den enkelte medarbeideren, ettersom det ikke var andre reelle alternativer for å måle økt arbeidsinnsats innenfor tidsrammen, og at den gitte organisasjonen i noen av avdelingene har oppgaver som ikke kan måles kvantitativt. Dataene fra disse undersøkelsene er analysert ved hjelp av regresjonsanalyse der tosidig og ensidig t-test er brukt for å kunne si noe om sammenhengen mellom den tilbudte fysiske aktiviteten og arbeidsinnsats, basert på leder-medarbeiderrelasjon. Vi har funnet en positiv indikasjon på at det lønner seg å tilby WakeUp i dette konsernet fordi tilbudet viser seg å kunne øke den sosiale bytterelasjonen mellom den enkelte leder og medarbeider.

“Organisert fysisk aktivitet” blir i oppgaven brukt i betydningen bruk av tilbudet om WakeUp, men også

opplevelsen av tilbudet som et gode, uavhengig av om den enkelte medarbeideren bruker det eller ikke. På grunnlag av litteraturen vi gjennomgår i kapittel 2 mener vi at både bruken av tilbudet og opplevelse av det som et gitt gode kan påvirke den enkeltes tilknytning til organisasjonen, og dermed arbeidsinnsats.

### 1.1.2 Definisjon av WakeUp

SATSELIXIA Corporate Health and Activity definerer produktet WakeUp som “påfyll, ekstra energi og for å løsne opp i skuldre, nakke og rygg (...) i kontorlokalene. På kort tid (12 - 20 min) kan du samle mange medarbeidere på en gang. Uten å svette og skifte til treningstøy” (2017).

SATSELIXIA har tilbudt aktiviteter i mer enn 20 år, og tilbyr WakeUp til store og små organisasjoner i Østlandsområdet. Samme treningstype i kontorlandskap tilbys av flere andre treningskjeder og bedriftshelsetjenester, under ulike navn og med noen individuelle spesifikasjoner.

## 1.2 Bakgrunn for undersøkelsen

En gjennomsnittlig voksen person i Norge bruker omtrent 60% av sin våkne tid i ro, og Helsedirektoratet betegner disse som fysisk inaktive. Det er derfor anbefalt blant annet at lange perioder der man er i ro brytes opp med mindre perioder av lett aktivitet (2014).

Det kan være flere årsaker til at fysisk aktivitet fremmer arbeidsinnsats hos en medarbeider. Vi ser i denne oppgaven på relasjonen mellom medarbeideren og organisasjonen, både når nærmeste leder fungerer som en agent for organisasjonen (Loi, 2009), og når og dersom medarbeideren opplever den fysiske aktiviteten i arbeidstiden, gitt av organisasjonen, som en investering i dem selv. Gjennom teorier knyttet til forholdet mellom organisasjonen og medarbeiderne, samt motivasjonsteorier, ser vi på om den opplevde investeringen og relasjonen til nærmeste leder påvirker medarbeidernes relasjon til organisasjonen på en positiv måte og i form av økt arbeidsinnsats.

For at den fysiske aktiviteten skal bli en naturlig del av arbeidshverdagen, anbefaler Statens Arbeidsmiljøinstitutt at det forankres godt i ledelsen, at det er frivillig å delta og at det legges opp til lavterskeltilbud (2016). Derfor har vi valgt å bruke teorien om Leader-Member-Exchange (LMX) som

hovedteori i oppgaven. I denne oppgaven vil vi bruke den norske oversettelsen leder-medarbeiderrelasjon. Undersøkelsen søker å svare på om det er en forskjell i opplevelsen av WakeUp som et gode, basert på leders holdning, og om eventuell bruk av WakeUp påvirker den selvrapporterte arbeidsinnsatsen.

Mange organisasjoner har trening som et tilbud til sine medarbeidere, både i og utenfor arbeidstiden. En doktorgradsavhandling innen helsefag viser en positiv korrelasjon mellom trening på arbeidsplassen og helseeffekt (Justesen, 2015), noe som i seg selv kan gi økonomisk sparing for arbeidsgiver gjennom redusert sykefravær (Helsedirektoratet, 2014). En undersøkelse fra Harvard viser den konkrete økonomiske effekten ved å se på hva organisasjonene kan få tilbake krone for krone (Berry, 2010). To av oss har hatt WakeUp i det gjeldende konsernet, og mener å gjennom disse oppdragene ha observert at WakeUp har endret kroppsspråket til og det sosiale samspillet mellom deltakerne. Vi lurte derfor på om WakeUp kan ha noe å si på arbeidsinnsats eller om det er andre organisasjonsteoretiske faktorer som spiller inn. Vårt ønske var å gå inn på det organisasjonsteoretiske planet, heller enn det rent finansielle, for å se om trening som et gode kan øke arbeidsprestasjonen. Vi undersøkte derfor korrelasjonen mellom aktivitet og arbeidsinnsats for å se om dette er reelt. Undersøkelsen var utformet slik at medarbeiderne selv evaluerte egen arbeidsinnsats, ettersom en måling over lengre tid i det gjeldende konsernet ville blitt utfordrende grunnet arbeidsoppgaver som ikke lett lar seg måle, tidsrammen og at konsernet har hyppige omorganiseringer.

Denne oppgaven fokuserer på tilbudet WakeUp, den organiserte fysiske aktiviteten som utføres i kontorlandskapet i lønnet arbeidstid. SATSELIXIA selger inn denne typen fysisk aktivitet i hverdagen som et gode som vil øke arbeidstakeres energi og konsentrasjonsevne, samt bidra til økt samhold blant medarbeiderne.

### 1.2.1 Fysisk aktivitet som motivasjon

Det er nedfelt i Arbeidsmiljøloven at arbeidsgiver er pliktig til å vurdere tiltak som fremmer fysisk aktivitet. Fler og fler treningskjeder og individuelle instruktører tilbyr tilrettelagt trening for organisasjoner. Mye av forskningen på området tar for seg de helsefremmende effektene av trening, mindre finnes det om det motiverende aspektet innenfor organisasjonspsykologisk



teori. I denne oppgaven definerer vi organisert fysisk aktivitet som et tilbud arbeidsgiver legger til rette for i lønnet arbeidstid. Aktiviteten informeres om internt, foregår i grupper og skal oppfordres til av både konsernet og ledere. Innen en avdeling skal alle medarbeidere ha samme mulighet til å delta på et slikt lavterskeltilbud. Vi ser bort ifra tilbud som subsidiering av medlemskap på treningssenter, bedriftsidrett og andre bedriftstimer der forutsetningene for deltakelse endres.

### 1.2.2 Definisjon på fysisk aktivitet

Fysisk aktivitet defineres av Store Norske Leksikon som enhver kroppslig bevegelse som resulterer i en økning i energiforbruk utover hvilenivå (Bahr, 2009).

### 1.2.3 Fysisk aktivitet i Arbeidsmiljøloven

Regjeringens handlingsplan for fysisk aktivitet (Departementene, 2009) kan ses i sammenheng med Arbeidsmiljølovens §3-4, som sier at arbeidsgiver skal vurdere tiltak for å fremme fysisk aktivitet blant arbeidstakerne. Forskriften i AML §3-4 er oppfylt dersom tilbudet om fysisk aktivitet som er gitt inkluderer alle medarbeiderne, men arbeidsgiver skal allikevel ikke tvinge noen til å delta. I handlingsplanen står det at det er indikasjon på “at fysisk aktivitet og god fysisk form har gunstig effekt på arbeidsmiljø og produktivitet” (Departementene, 2009) Det er påvist at fysisk inaktive arbeidstakere er mindre produktive og har lavere arbeidskapasitet på jobb enn de som er fysisk aktive (Justesen, 2015).

## 1.3 Samarbeidet mellom konsernet og SATSELIXIA

Spørreundersøkelsen som legger bakgrunnen for datainnhenting ble distribuert på et av Norges største finanskonsern. Organisasjonen har valgt å være anonymisert, og blir i oppgaven kalt “konsernet”. Konsernet promoterer seg selv som en organisasjon med medarbeidergoder som skaper trygghet, stimulerer til fysisk aktivitet og styrker det sosiale nettverket. Arbeidshverdagen til størsteparten av medarbeiderne består i stillesittende kontorarbeid. I det gjeldende konsernet blir medarbeiderne tilbudt trening i og utenom arbeidstid, både organisert av arbeidsgiver og i form av sentermedlemskap til redusert pris. Konsernets tilbud om fysisk aktivitet til medarbeiderne, da også WakeUp, startet i

samarbeid med SATSELIXIA i 2001, som et forebyggende tiltak. De har i interne rapporter lagt frem hva treningen gir av helsefremmende effekter, som redusert sykefravær og stress, i tillegg til kostnadsbesparelse, men ikke arbeidsprestasjon, noe som gjorde dette spesielt spennende for oss.

#### 1.4 Avgrensing av oppgaven

Problemstillingen avgrenser seg til den organiserte fysiske aktiviteten WakeUp. Dette ble gjort av tidsmessige årsaker, der muligheten til å måle oppmøte og bruk i én runde med ett spørreskjema ble satt som et realistisk mål. Vi valgte å kun se på et konsern, også grunnet tidsbegrensing og antatt størrelse på analysen. Konsernet selv mente det ville være hensiktsmessig å distribuere spørreskjemaet i tre til fire avdelinger for å få et større spenn, noe vi var enig i da vi ønsket variasjon i arbeidsoppgaver og hverdagen til medarbeiderne. Vi endte opp med fire ulike avdelinger, slik at vi ville få nok respondenter for å kunne si noe om utvalget.

Vi har valgt å se på de teoriene vi mener best belyser oppgavens tematikk. Disse ligger innenfor det organisasjonspsykologiske feltet, der teoriene ser på hva som fremmer det beste hos de fleste, og vi avgrenser dermed oppgaven til teoriene om leder-medarbeiderrelasjon, sosial bytteteori, prososial motivasjon, indre motivasjon, ekstrarolleatferd og opplevd organisatorisk støtte.

Vår interesse ligger i hovedsak i sammenhengen mellom tilbudet og leder-medarbeiderrelasjonen, og tilbudet og arbeidsinnsatsen. Derfor har vi begrenset den ensidige testen til del en av forskningsmodellen (se figur 3.4), og den direkte sammenhengen mellom WakeUp og selvar rapportert arbeidsinnsats (se figur 2.1). Sammenhengene mellom leder-medarbeiderrelasjonen, indre motivasjon og arbeidsinnsats er godt dokumentert i evidensbasert forskning (Kuvaas og Dysvik, 2016), og den ensidige testen blir derfor ikke benyttet i analysen av våre data på disse områdene.

## 2. Litteratur

Litteraturen i dette kapittelet er valgt på bakgrunn av de organisatoriske forholdene vi ønsker å undersøke. Vi søker å finne ut av hvordan tilbudet om WakeUp kan påvirke selvrapportert arbeidsinnsats, og hvorvidt en slik sammenheng kan forklares av relasjonen til nærmeste leder. Denne tematikken faller inn under menneskelige forhold og psykologiske faktorer som motivasjon, persepsjon og emosjoner. Persepsjon handler om hvordan mennesker *oppfatter* informasjon mens emosjoner handler om hvordan vi *reagerer* på informasjon eller andre opplevelser. De organisasjonspsykologiske teoriene vi har lagt til grunn for våre analyser har i hovedsak grunnlag i evidensbasert forskning gjort på mikronivå i organisasjoner.

I litteraturkapittelet ser vi på teorier som i hovedsak går under kategorien forpliktelsesbasert HR. Forpliktelsesbasert HR er HR hvor man ønsker å skape et bånd mellom medarbeiderne og organisasjonen, slik at alle jobber mot samme mål, nærmere bestemt organisasjonens overordnede mål. Forpliktelsesbasert HR har et humanistisk perspektiv som betyr at når man som organisasjon benytter seg av slik HR ser man på medarbeiderne som menneskelig ressurser. Slik HR fokuserer på at en hver beslutning ikke bare påvirker eierne og deres avkastning men også organisasjonen som helhet, alle individene den består av og samfunnet rundt. Forpliktelsesbasert HR handler om å gi medarbeiderne interne karrieremuligheter, medbestemmelse, kollektive bonusordninger og mulighet for trening og utvikling. Forskning gjennomgått av Kuvaas og Dysvik viser at dersom man benytter seg av forpliktelsesbasert HR, får man medarbeidere som presterer bedre, trives bedre og har høyere produktivitet (2009).

### 2.1 Leder-medarbeiderrelasjon (LMX)

Leder-medarbeiderrelasjon (Graen, 1976) baserer seg i økende grad på sosial bytteteori (Bernerth 2007) og omhandler hva slags type forhold lederen har til sine medarbeidere. Teorien sier at gjennom serier av transaksjoner vil det oppstå en relasjon av lav eller høy kvalitet. Det er viktig å påpeke at disse transaksjonene er frivillige og innebærer at begge parter gir og mottar noe som er av interesse for begge.

Dersom forholdet mellom leder og medarbeider er basert på kortsiktige økonomiske bytter hvor det er

samsvar mellom hva man gir og tar, er relasjonen av lav kvalitet. I et slikt tilfelle forventer medarbeideren å få en konkret belønning i form av lønn eller materielle goder, dersom han eller hun legger inn ekstra innsats. Motsatt forventer lederen spesifikk innsats dersom ulike goder blir utdelt. Vi betegner denne type forhold som en økonomisk leder-medarbeiderrelasjon (økonomisk LMX).

Dersom forholdet bygger på langsiktige sosiale bytter basert på gjensidig respekt og tillit, er relasjonen av høy kvalitet. Høykvalitetsrelasjoner innebærer ofte at lederen viser sin tillit ved å gi medarbeidere viktige og ansvarsfulle oppgaver eller stoler på dem med sentral informasjon. Disse godene vil gjøre at medarbeideren føler seg sett og inkludert og dermed finner det naturlig å yte noe tilbake. I dette tilfelle forventer medarbeideren ingen umiddelbar belønning da begge parter vet at tjenesten vil bli gjengjeldt ved en senere anledning. Vi betegner denne typen forhold som en sosial leder-medarbeiderrelasjon (sosial LMX).

En metaanalyse gjort av Gerstner & Day (1997) viser at sosial LMX har stor betydning for ledertilfredshet, ekstrarolleatferd og organisasjonsforpliktelse. Ekstrarolleatferd referer til en innsats hvor medarbeideren strekker seg utover det som forventes av stillingsbeskrivelsen, mens organisasjonsforpliktelse defineres som affektiv involvering og identifikasjon med organisasjonen. Det viser seg også at sosial LMX har en negativ sammenheng med ønske om å forlate organisasjonen, også kalt turnoverintensjon. Andre studier gjennomgått av Kuvaas og Dysvik (2016) viser at medarbeidere med høykvalitets relasjoner til lederen opplever å få mer interessante oppgaver, høyere frekvens av forfremmelser, mer oppmerksomhet og støtte fra lederen, større deltakelse i beslutninger og hurtigere karriereløp. Til gjengjeld opplever ledere mindre fravær, positive prestasjonsvurderinger, bedre arbeidsmoral og større engasjement.

Walumbwa et al (2011) finner at ved høykvalitetsrelasjoner øker medarbeiders subjektive mestringsevne og tro på at de har tilgjengelig de verktøy som er nødvendige for utføring av oppgaver. Gode relasjoner vil også kunne øke medarbeiders forpliktelse til lederen og dermed fremme prososial motivasjon. Graves og Luciano (AOM, 2010) finner at gode leder-medarbeiderrelasjoner i tillegg øker indre motivasjon ved hjelp av økt autonomi, kompetanse og tilhørighet. Det har tidligere vært uklart fra et sosialt bytteperspektiv hvordan leder-medarbeiderrelasjoner kan føre til gode organisatoriske resultater. Loi (2009) forklarer dette med at lederne virker som organisasjonens agenter, ettersom fordeler medarbeiderne mottar fra leder således kan bli tolket som fordeler mottatt fra organisasjonen.

## 2.2 Sosial bytteteori

I henhold til sosial bytteteori etablerer individer relasjoner fordi de forventer at slike relasjoner vil være givende (Blau, 1964). Teorien bygger på at bytterelasjoner utvikler seg gradvis og over tid og at de gjerne går fra å være transaksjonsbasert til mer relasjonsbaserte bytter. Byttene handler om hva man gir og hva man får, og kan eksempelvis være at en kollega hjelper en annen i en gitt jobbsituasjon.

Transaksjonsbaserte bytter er konkrete, spesifikke og innebærer gjerne bytte av materielle goder.

Transaksjonelle bytter kan også kalles økonomiske bytter. Ved et transaksjonelt eller et økonomisk bytteforhold vil medarbeideren typisk bytte sin arbeidsinnsats mot at arbeidsgiver utbetaler lønn. Slike bytteforhold er tydelig avgrenset og byttene er konkrete og lett målbare. Relasjonsorienterte bytter er derimot ukonkrete, uspesifikke og basert på tillit til at tjenester og gode handlinger vil bli gjengjeldt.

Cialdini skriver i sin bok "Påvirkning - teori og praksis" (2011) at gjensidighetsprinsippet handler om følelsen av forpliktelse til å gi noe tilbake til dem som har gitt oss noe. Han viser til menneskets grunnleggende ønske om å ikke stå i takknemlighetsgjeld. I en organisasjonskultur kan man forstå gjensidighetsprinsippet også gjennom prososial motivasjonsteori, det vil si et ønske eller en følt forpliktelse til å gjengjelde opplevde investeringer eller goder gitt av organisasjonen. En slik forpliktelse innebærer gjerne høyere innsats, gode prestasjoner og mindre intensjoner om å slutte i organisasjonen.

Mens sosiale bytterelasjoner handler om investeringer, tillit, forpliktelse og er et langsiktig perspektiv, er økonomiske bytterelasjoner upersonlige, formelle og kortsiktige. En sosial relasjon til organisasjonen er basert på åpne og uspesifiserte bytteforhold hvor forholdet handler om å gi og ta, og bli tatt vare på. Medarbeiderne kan ikke vite sikkert når eller hvordan de vil få igjen for sin ekstrainsats, og følgelig er personlig tillit og kontinuerlige investeringer viktige nøkkelfaktorer. Dersom man har en økonomisk relasjon til organisasjonen gjelder avgrensede, gjerne økonomiske, transaksjoner med fokus på finansielle bytteforhold som for eksempel lønn eller andre materielle goder. Forskningsfunn viser at økonomiske bytterelasjoner har en negativ sammenheng med ekstrarolleatferd og organisasjonsforpliktelse (Kuvaas & Dysvik, 2016). Sosial bytteteori sier at medarbeidere som føler seg investert i ofte vil utvikle langsiktige og sosiale bytteforhold til organisasjonen de jobber for, mens medarbeidere som ikke føler tilhørighet på noe plan ofte vil utvikle et økonomisk bytteforhold til organisasjonen. Det å investere i sine medarbeidere handler om å gi de karrieremuligheter innad i organisasjonen, gi de ikke-instrumentelle goder, slik som et tilbud som WakeUp og å legge til rette for en

jobbhverdag preget av autonomi og gode arbeidsforhold (Kuvaas og Dysvik, 2016). Hvorvidt et gode faktisk oppfattes som et gode av medarbeiderne er avgjørende for verdien av tiltaket.

### 2.3 Prosocial motivasjon

Hovedkilden til indre motivasjon er egenskaper ved selve jobben, prososial motivasjon derimot er et resultat av hvordan man blir behandlet. Prosocial motivasjon er atferd utført med et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier, og en slik atferd oppstår ofte som et resultat av at medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2014). Når medarbeidere opplever at organisasjonen behandler dem bra, vil de ønske å gjengjelde tjenesten med lojalitet og positiv atferd, gjerne i form av økt arbeidsinnsats. Dette kan gjelde dersom medarbeideren har en god relasjon til organisasjonen og lederen eller at de opplever å motta ulike goder fra organisasjonen. At organisasjonen investerer i sine medarbeidere på denne måten gjør at de føler seg verdsatt og at de er av betydning for organisasjonen. Opplevd investering er dermed positivt relatert med både motivasjon og medarbeiderens sosiale relasjon til organisasjonen.

### 2.4 Indre motivasjon

Når jobben eller oppgaven i seg selv er interessant nok til å motivere, vil personen som utfører oppgaven kunne ses på som indre motivert (Kaufmann og Kaufmann, 2014). I motsetning til ytre belønning, der den ytre belønningen er det som får et individ til å gjennomføre en oppgave, vil utførelsen av oppgaven være tilfredsstillende i seg selv dersom individet er indre motivert. Selvbestemmelsesteorien (Deci og Ryan, 1985) legger til grunn at indre motivasjon oppstår dersom behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet tilfredsstilles. Autonomi vil si i hvilken grad medarbeiderne har medbestemmelse i egen jobb og jobbutførelse. Forskning gjennomgått av Kuvaas og Dysvik (2016) støtter denne teorien. De viser videre at den indre motivasjonen øker dersom individet har en solid relasjon til en autoritet i bunnen, og føler seg trygg på dette i den gitte situasjonen. Greg Oldham og Richard Hackman's jobbkarakteristikamodell viser at kilden til indre motivasjon ligger i egenskaper hos individet og forhold ved selve jobben (Kaufmann og Kaufmann, 2014). I tillegg til autonomi og gode tilbakemeldinger, legger modellen vekt på ferdigheter, oppgaveidentitet og oppgavebetydning. Medarbeidere med mulighet til å

benytte seg av ulike ferdigheter, utføre et komplett stykke arbeid og som har en jobb som er av betydning vil få økt indre motivasjon. Både selvbestemmelsesteorien og jobbkarakteristikamodellen har solid empirisk støtte.

Indre motiverte medarbeidere vil kunne være en ressurs for en organisasjon. Forskning viser at høy indre motivasjon fører til økt organisasjonsengasjement og ekstrarolleatferd. Indre motivasjon knyttes positivt til arbeidsprestasjoner og affektiv organisasjonsforpliktelse, samtidig som det er negativt knyttet til turnoverintensjon (Kuvaas og Dysvik, 2016). Dermed vil en organisasjons fokus på indre motivasjon være en styrke ved at den kan ende opp med lojale medarbeidere som jobber utover stillingsbeskrivelsen og forblir i organisasjonen.

Medarbeidere er ikke nødvendigvis enten indre eller ytre motivert, men Kuvaas og Dysvik argumenterer med at den viktigste forskjellen er hvor hovedkilden til motivasjonen ligger (2016). En studie gjort av Bård Kuvaas med flere (2016) viser at både indre og ytre insentiver fører til bedre prestasjoner. Studiet viste dessuten at indre motivasjon korrelerte seks ganger så mye med arbeidsprestasjon i forhold til ytre motivasjon. Videre viser et metastudie gjennomgått av Kuvaas og Dysvik (2016) en positiv sammenheng mellom ytre motivasjon og sykefravær, utbrenthet, turnoverintensjon og konflikt mellom arbeid og familie, i tillegg til en negativ sammenheng med organisasjonsforpliktelse.

Indre motivasjon kan styrke effekten av prososial motivasjon, og det kan dermed være fordelaktig å ha indre motiverte arbeidere for å øke organisasjonsforpliktelse basert på prososial motivasjon. I denne oppgaven vil vi se om indre motivasjon kan endre motivasjonen til medarbeidere som bruker tilbudet om WakeUp.

## 2.5 Ekstrarolleatferd

Ekstrarolleatferd handler om medarbeideres ønske om å yte utover sin stillingsbeskrivelse. En slik oppførsel vil i sin tur føre til bedre utbytte for organisasjonen som helhet (Northouse, 2016). Når det gjelder hvorvidt ekstrarolleatferden påvirker forholdet mellom medarbeider og leder (LMX), viser forskning at det er flere organisatoriske relasjonelle faktorer som spiller inn. Dette er deriblant organisatorisk støtte (Eisenberger et. al. 2001), tillit til organisasjonen (Lewicki, Tomlinson og Gillespie,

2006) og i hvilken grad relasjonen med organisasjonen oppleves som økonomisk eller sosial (Shore et al., 2006). På bakgrunn av forskning gjennomgått av Kuvaas og Dysvik (2016) viser det seg at gode relasjoner mellom medarbeidere og ledere, eller medarbeidere og organisasjonen, kan predikere hvorvidt medarbeiderne er villige til å yte ekstra for organisasjonen. Videre kan det også være en god indikasjon på hvor trofast medarbeiderne er til organisasjonen både med tanke på turnoverintensjoner, streik, hvor godt de takler dårlige tider i organisasjonen og i hvor stor grad de er i stand til å konsentrere seg om å gjøre en god jobb fremfor å bekymre seg om dårlige forhold på jobben. Ekstrarolleatferd har også sammenheng med hvor godt trenings- og utviklingstiltak og andre HR tiltak påvirker resultater i organisasjonen og hvorvidt goder gitt av organisasjonen blir oppfattet som positive (blir oppfattet som et gode) eller negative (blir oppfattet som en forpliktelse).

## 2.6 Opplevd organisatorisk støtte

Opplevd organisatorisk støtte kan sies å være den subjektive opplevelsen av hvorvidt organisasjonen bryr seg om sine medarbeidere, og verdsetter individets bidrag. Det er en positiv sammenheng mellom opplevd organisatorisk støtte og både ekstrarolleatferd og arbeidsprestasjon, samtidig som det er en negativ sammenheng mellom turnoverintensjon og organisatorisk støtte. Gode relasjoner kan gjøre at medarbeiderne yter litt ekstra utover stillingsbeskrivelsen eller det de er forventet å gjøre (Kuvaas og Dysvik, 2016)

En studie gjort av Eisenberger et.al. (2001) viser at opplevd organisatorisk støtte er positivt relatert til medarbeidernes opplevde forpliktelse til å hjelpe organisasjonen å nå sine mål. Allikevel vil det være fordelaktig å ha kompetente medarbeidere for å fullt ut kunne nyte godt av denne sammenhengen med affektiv organisasjonsforpliktelse. En studie utført av Ricketta i 2002 viser at affektiv organisasjonsforpliktelse har en *sterkere* sammenheng med ekstrarolleatferd enn arbeidsprestasjoner (Kuvaas og Dysvik, 2016), videre viser en metastudie gjort av Kurtessis m. fl. (2015) at opplevd organisatorisk støtte kan øke en medarbeiders arbeidsinnsats for organisasjonen. Tilbudet om WakeUp kan i denne sammenheng ses på som et gode gitt av organisasjonen og dermed signalisere organisatorisk støtte som igjen kan gi positivt utslag på ekstrarolleatferd. Vi vil ikke benytte organisatorisk støtte som et måleinstrument i selve undersøkelsen, men ønsker likevel å bruke opplevd organisatorisk støtte som en faktor i drøftelsen.



## 2.7 Kunnskapsbaserte organisasjoner

Konsernet er i høy grad en organisasjon bygget opp av kunnskapsmedarbeidere, der medarbeiderne er en ressurs i seg selv i form av sine intellektuelle kunnskaper. Denne typen medarbeidere kan ofte være vanskelig å erstatte dersom de slutter, fordi kunnskapen de sitter inne med ikke lett kan videreføres. Derfor er det det kritisk for organisasjoner som dette konsernet å motivere medarbeiderne riktig, og beholde dem over lengre tid (Hillestad, 2000). Denne typen medarbeidere krever riktig ledelse slik at kunnskapen blir en ressurs for organisasjonen. En sterk sosial bytterelasjon kan i denne type organisasjon også forsterke andre HR-tiltak. Dette ville være i tråd med forpliktelsesbasert HR, som tar utgangspunkt i at medarbeidere ønsker å jobbe, er motivert av selve jobben, og søker å bruke denne motivasjonen til organisasjonens beste. Noe som trekkes frem som et viktig punkt i ledelse av kunnskapsmedarbeidere, er det å styrke den sosiale relasjonen mellom medarbeider og leder. Et tiltak som nevnes er kollektive goder og at slike goder kan føre til økt engasjement og ekstra innsats (Kuvaas og Dysvik, 2016). Vi ser i denne oppgaven på WakeUp som et kollektivt gode.

## 2.8 Kort sammenfatning

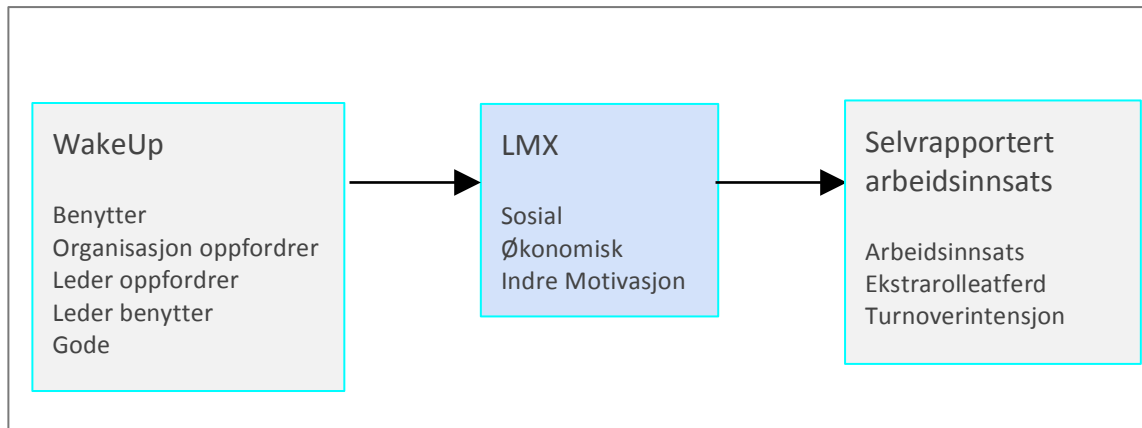
Teorien om leder-medarbeiderrelasjoner og teorien om sosiale bytter viser hvor viktig positive og langsiktige relasjoner er for å oppnå gode organisatoriske resultater. Ved å investere i sine medarbeidere symboliserer organisasjonen at de settes pris på og er viktige. Dette viser organisatorisk støtte, samt tillit til og tro på medarbeidernes prestasjoner. Når medarbeidere opplever å bli ivaretatt på denne måten vil deres relasjon til organisasjonen styrkes og en følelse av forpliktelse til å gjengjelde tjenesten vil oppstå. Medarbeiderne gjengjelder ofte gode handlinger i form av høyere arbeidsinnsats, lavere turnoverintensjoner og ekstrarolleatferd, som vil si å ta på seg mer eller annen jobb enn det man etter stillingsbeskrivelsen må. Det er også viktig å sørge for et godt jobbdesign og tilfredsstillende av medarbeidernes behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Dette vil styrke deres indre motivasjon og dermed gi et bedre organisatorisk resultat i form av økt arbeidsinnsats, ekstrarolleatferd og forpliktelse til organisasjonen.

## 2.9 Forskningsmodell

Tilbudet om den organiserte fysiske aktiviteten i lønnet arbeidstid, er i det aktuelle konsernet WakeUp. Tilbudet er delt inn i flere uavhengige variabler i vår datainnhenting: *bruken av tilbudet, leder benytter tilbudet, leder oppfordrer til bruk, organisasjonen oppfordrer til bruk og at tilbudet oppleves som et gode*. Som mediator valgte vi *sosial leder-medarbeiderrelasjon, økonomisk leder-medarbeiderrelasjon og indre motivasjon* for å se om WakeUp virker gjennom relasjonen til nærmeste leder eller den enkelte medarbeiders indre motivasjon. Evidensbasert teori støtter at en sosial bytterelasjon mellom leder og medarbeider vil gi utslag i form av ekstrarolleatferd og høyere arbeidsinnsats (Kuvaas og Dysvik, 2016). Videre vil opplevd investering i medarbeiderne føre til sosiale bytterelasjoner mens fravær av investering vil føre til økonomiske relasjoner. I praksis skal vi ved hjelp av en analyse av våre data finne ut av om respondentene i det aktuelle konsernet ser på WakeUp som et gode, om de føler seg investert i, om dette resulterer i en sosial bytterelasjon og hvorvidt dette fører til subjektivt opplevd høyere arbeidsinnsats. Sammenhengene skal undersøkes ved hjelp av regresjonsanalyse og bruk av t-test.

Tidligere studier har vist at arbeidstakere kan få høyere organisasjonsforpliktelse dersom de føler seg verdsatt av nærmeste leder, samt har samme verdier og holdninger som nærmeste leder (Joo, 2010), noe som gjorde at vi fant det interessant å se på forholdet til nærmeste leder som en mediator i årsakssammenhengen mellom tilbudet om organisert fysisk aktivitet og økt arbeidsinnsats. Under arbeidsinnsats, som i denne datainnsamlingen er den selvrapporterte uavhengige variabelen, ligger *ekstrarolleatferd, innsats og turnoverintensjon*. Figur 2.1 viser visuelt vår hypotese om sammenhengen mellom tilbudet av WakeUp og arbeidsinnsats, med de gitte mediatorene. Vi ser for oss at tilbudet virker positivt på arbeidsinnsats og ekstrarolleatferd gjennom virkningsmekanismen iht. teorien om en sosial leder-medarbeiderrelasjon og gjennom virkningsmekanismen indre motivasjon. Videre tror vi også at samme sammenheng vil virke negativt på turnoverintensjon. Vi forventer at tilbudet kan virke negativt på arbeidsinnsats og ekstrarolleatferd dersom det er en snakk om en økonomisk leder-medarbeiderrelasjon og positivt på turnoverintensjon gitt et økonomisk bytteforhold.

Figur 2.1: Forskningsmodell



Basert på den gjennomgåtte teorien sammenfattet i forskningsmodellen har vi kommet frem til følgende hypoteser i del 1 av forskningsmodellen:

- H1: Det er en positiv sammenheng mellom sosial LMX og godet
- H2: Det er en negativ sammenheng mellom økonomisk LMX og godet
- H3: Det er positiv sammenheng mellom sosial LMX og leder oppfordrer
- H4: Det er en positiv sammenheng mellom sosial LMX og organisasjonen oppfordrer

Og følgende hypoteser i del 2 av forskningsmodellen:

- H5: Det er en positiv sammenheng mellom ekstrarolleatferd og sosial LMX
- H6: Det er positiv sammenheng mellom ekstrarolleatferd og indre motivasjon
- H7: Det er en negativ sammenheng mellom ekstrarolleatferd og økonomisk LMX
- H8: Det er en negativ sammenheng mellom turnoverintensjon og indre motivasjon
- H9: Det er en negativ sammenheng mellom turnoverintensjon og sosial LMX
- H10: Det er en positiv sammenheng mellom arbeidsinnsats og sosial LMX
- H11: Det er en negativ sammenheng mellom arbeidsinnsats og økonomisk LMX
- H12: Det er en positiv sammenheng mellom arbeidsinnsats og indre motivasjon

Vår hovedhypotese er at tilbudet om fysisk aktivitet på arbeidsplassen øker medarbeiderens arbeidsprestasjoner forutsatt en god sosial relasjon til nærmeste leder (sosial LMX), og dette ga utgangspunktet for problemstillingen.

## 3. Metode

### 3.1 Valg av metode

Vårt mål var å undersøke hvorvidt vi fant en sammenheng mellom våre variabler som i overordnet forstand er tilbudet om *WakeUp*, *leder-medarbeiderrelasjon* og *selvrapportert arbeidsprestasjon*. Disse er forskningsmodellens overskrifter (figur 2.1). *WakeUp* er et tilbud som i dette konsernet leveres av SATSELIXIA. Tilbudet skal gi ekstra energi og løsne opp i skuldre, nakke og rygg. Det skal kunne utføres i kontorlokalene uten at medarbeiderne må skifte, ettersom det er 10-12 minutter med enkle øvelser der man ikke skal måtte svette. Med denne typen trening kan man samle mange medarbeidere på et sted (SATSELIXIA, 2015). De empiriske sammenhengene mellom teoriene går i korthet ut på at dersom en organisasjon på ett eller annet nivå investerer i sine medarbeidere vil organisasjonen ofte oppleve å få noe tilbake av medarbeiderne, gjerne i form av ekstra innsats. Sosial bytteteori forklarer dette med at vi mennesker ønsker å gi noe tilbake til de som gir oss noe (Cialdini, 2011).

Vi brukte kvantitativ metode for å kunne se på årsakssammenhengen mellom bruk av tilbudet *WakeUp* og arbeidsinnsats med teorien om leder-medarbeiderrelasjon som mediator. Metoden er deskriptiv og kan analysere et stort antall individer på kort tid. Vi mente det ville være lettere å beskrive hvordan tilbudet kunne påvirke arbeidsinnsatsen til hver enkelt medarbeider ved å generalisere for en større gruppe, det vil si konsernet som helhet, og brukte derfor denne metoden (Johannessen et. al., 2011).

Vi gjennomførte en spørreundersøkelse på papir. Vår forskning er dermed ikke-eksperimentell metode (Martinsen, 2015), med velutprøvde spørsmål utformet av Kuvaas og Dysvik (2016) fra de aktuelle bakgrunnsteoriene. For å se på årsakssammenhengene utførte vi regresjonsanalyse i to trinn av dataene vi fikk fra spørreundersøkelsen.

### 3.2 Utforming av spørreskjema

Spørreskjemaet ble utformet på grunnlag av modell 2.1. Her identifiserer vi nøkkelvariablene, og disse la grunnlaget for hvilke temaer og spørsmål som skulle tas med i spørreskjemaet. Skjemaet inneholdt validerte spørsmål utformet av Kuvaas og Dysvik (2016), samt egenutviklede spørsmål basert på tilbudet

om WakeUp. Spørsmålene måler diverse variabler i forbindelse med tilbudet, medarbeidernes indre motivasjon og ekstrarolleatferd, selvopplevd arbeidsinnsats, eventuelle tanker om å slutte målt ved turnoverintensjon og til slutt forholdet mellom leder og medarbeider målt som enten en økonomisk bytterelasjon eller en sosial bytterelasjon. Spørsmålene som ble brukt målte variablene isolert. Vi hadde tett dialog med våre kontaktpersoner i konsernet om spørsmålene, slik at stammespråket blant medarbeiderne ble respektert. Dette gjorde vi for å redusere muligheten for misforståelser rundt spørsmålene. Flere spørsmål var aktuelle for å måle variablene best mulig, men skjemaet ble kortet ned for å øke svarprosenten, og vi endte opp med 26 spørsmål i strukturert form. Noen spørsmål som ikke var aktuelle for analysene ble tatt med etter ønske fra konsernet.

Skjemaet ble skrevet ut på papir ettersom konsernet mente at det ikke ville være gitt at medarbeiderne ville få det med seg dersom det ble sendt på e-post. En annen årsak til å ikke bruke digital løsning var at vi ikke ønsket å legge føringer ved at respondentene fikk skjemaet sendt via jobbmail, og dermed ville se konsernets logo, noe som kunne ha påvirket svarene. Logoen til HiOA ble tatt med på første siden av spørreskjemaet som legitimering av oppgaven. HR-avdelingen i konsernet ønsket at det skulle informeres om at skjemaet var godkjent av dem, og dette er derfor nevnt i den innledende teksten. Utover dette laget vi skjemaet så nøytralt som mulig.

Svarene er utformet etter en likertskala med svaralternativer fra 1 til 4, der 1 var “stemmer ikke” og 4 var “stemmer helt”. Dette gjorde at vi ikke hadde en nøytral svarmulighet, som kan være noe av forklaringen på hvorfor vi mistet mange skjemaer grunnet ubesvarte spørsmål. Det å ikke ha et nøytralt alternativ, kan gjøre at respondenter heller lar være å svare, eller at man får en feilkilde dersom respondenten velger å krysse av tilfeldig når “vet ikke” eller liknende ikke er et alternativ (Christoffersen et. al., 2016). Årsaken til at vi valgte bort en nøytral kategori var for å tvinge respondentene til å ta et standpunkt, fordi vi mente det ville være enkelt for respondentene å ta stilling til spørsmålene. Med en nøytral kategori kan det være lettere å svare midt på skalaen dersom man ikke kjenner man har tid, er utålmodig eller av andre årsaker. Det var viktig for oss at de tok stilling til påstandene, slik at vi lettere kunne se hvor hovedvekten av respondentenes meninger lå (Noe et.al., 2015), og derfor valgte vi 1 – 4 skala på tross av ulempene det kan ha medført.

I dette konsernet er det store utskiftninger og raske bytter av ledere på de lavere nivåene. Dette kunne

blitt en utfordring med tanke på at vår hovedteori leder-medarbeiderrelasjon setter fokuset på forholdet til nærmeste leder. Derfor valgte vi å ikke presisere hva vi mente med “nærmeste leder”. Vi så for oss at dersom vi spesifiserte et slikt forhold kunne dette resultere i lavere svarprosent. Hvis respondentene selv tenkte seg frem til hvem de anser som nærmeste leder, kunne dette også forsterke refleksjonen over påstandene. Leder-medarbeiderrelasjonsteori fokuserer på de relasjonelle bånd medarbeider og overordnede knytter, og hvordan dette påvirker atferd. Slik sett var det ikke nødvendigvis viktig for problemstillingen *hvilken* leder respondentene refererte til da de tok stilling til spørsmålene. Ettersom vi ønsket og hadde mulighet til å se på nettopp dette konsernet, lot vi det være opp til respondentene å velge hvem de så på som nærmeste leder, for at en slik spesifisering ikke skulle gå utover svarprosenten.

Opgaven er ikke meldepliktig ettersom vi ikke samlet inn direkte eller indirekte personopplysninger ved at skjemaene var anonyme. Dette var en av fordelene ved å dele ut spørreskjemaet på papir fremfor å sende det til den enkelte medarbeiders mail.

### 3.3 Modellens variabler

Spørsmålene i spørreskjemaet la grunnlaget for modellens variabler. I figur 3.1 presenteres spørsmålene som er brukt i analysen, hensikten bak dem og hva de måler. Spørsmålene som ikke ble brukt i analysen er ikke tatt med i denne tabellen, men finnes i spørreskjemaet som er lagt ved under vedlegg til oppgaven. Forskning gjennomgått av Kuvaas og Dysvik (2016) viser at de utvalgte teoriene variablene måler har en sterk positiv sammenheng med hverandre. For at målingen skulle oppfylle kvalitetskrav om reliabilitet, ble allerede validerte spørsmål benyttet i tillegg til at vi brukte flere spørsmål for å beregne samme variabel for å øke indre konsistens. En frekvensanalyse av spørsmålene som målte det samme viser at disse korrelerer tilfredsstillende med hverandre.

Skjemaet har en svakhet ved at både de avhengige og uavhengige variablene er selvrapportert. Dette kan være en kilde til falsk sammenheng grunnet felles metodevarians, som forekommer når datainnhenting ikke er hentet fra forskjellige kilder. Den mulige falske sammenheng kunne blitt minsket dersom nærmeste leder hadde rapportert arbeidsinnsats eller dersom vi selv kunne målt bruk av tilbudet. En faktor å ta hensyn til dersom vi skulle gjort det slik, er at leders vurdering av hvordan den enkelte medarbeider presterer kan være betinget av relasjonene.

Vi ble på forhånd forespeilet at det ville være vanskelig å få tak i de aktuelle lederne, fordi konsernet jobber med mange team, og således mange teamledere, i tillegg til at de har hyppige omorganiseringer. Det ble vanskelig å få kartlagt hvem som tilhørte hvilken leder på det tidspunktet undersøkelsen fant sted. Skulle vi selv målt bruk av tilbudet hadde vi hatt behov for mer tid i organisasjonen. Slik vi oppfattet det var det vanskelig å finne objektive mål både på ekstrarolleatferd og relasjoner, noe som ville gitt utfordringer med tanke på både logistikk og god metode for innsamling av data. På bakgrunn av dette valgte vi selvrapportering på alle variablene.

Figur 3.1: Undersøkelsens spørsmål og hva de måler

Måler	Spørsmål
Tilbudet	"Jeg bruker tilbudet om WakeUp" "Organisasjonen oppfordrer til bruk av tilbudet" "Min nærmeste leder oppfordrer til bruk av tilbudet" "Min nærmeste leder benytter selv tilbudet" "Jeg opplever fysisk aktivitet i arbeidstiden som et gode gitt av organisasjonen"
Indre motivasjon	"Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgaver jeg har" "Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende"
Arbeidsinnsats	"Jeg er svært opptatt av å gjøre en innsats i jobben min" "Jeg legger ofte inn ekstra innsats i jobben min" "Jeg yter neste bestandig mer enn hva som kan betegnes som akseptabelt innsatsnivå"
Ekstrarolleatferd	"Jeg påtar meg oppgaver uoppfordret" "Jeg hjelper ofte andre i min gruppe med oppgaver som egentlig er deres eget ansvar" "Jeg bistår ofte andre selv om det strengt tatt ikke er en del av jobben min"
Turnoverintensjon	"Jeg tenker på å slutte i min nåværende jobb"
Økonomisk bytteforhold	"Jeg er kun villig til å stå på ekstra for min nærmeste leder om det vil lønne seg for meg" "Jeg er veldig nøye med at det er samsvar mellom hva jeg gir og hva jeg får i forholdet til nærmeste leder" "Jeg er nøye med at jeg får noe konkret tilbake når jeg gjør noe ekstra for min nærmeste leder"
Sosialt bytteforhold	"Forholdet mitt til nærmeste leder handler mye om gjensidighet. Noen ganger gir jeg mer enn jeg får, andre ganger får jeg mer enn jeg gir" "Dersom jeg står på det lille ekstra i dag, er jeg temmelig sikker på at min nærmeste leder vil stille opp for meg hvis jeg har behov for det" "Jeg forsøker å ivareta min nærmeste leders interesser fordi jeg stoler på at han eller hun vil ta godt vare på meg"

### 3.4 Gjennomføring av spørreundersøkelsen

Vi gjennomførte spørreundersøkelsen i fire avdelinger på konsernets hovedkontor, i et tidsrom på fire timer. Vi delte ut spørreskjemaene til 200 medarbeidere, fortalte at vi ville trekke oss tilbake en stund før vi samlet inn skjemaene igjen. Vi holdt oss likevel godt synlige, og sørget for å minne dem på undersøkelsen i et forsøk på å få best mulig respons. Dette resulterte i en svarprosent på 81%. Den høye svarprosenten kan komme av at medarbeiderne var interessert i å gi sin mening, men også at vi var tilstede under hele undersøkelsen. Den brukbare prosenten sank til 65,5% da vi gikk gjennom undersøkelsene, grunnet manglende svar på noen av spørsmålene. Gjennomføringen skjedde noe senere enn planlagt, fordi det var forsinkelser med godkjenningen av skjemaet innad i konsernet. Ledere på flere plan var involvert i prosessen, noe som gjorde at det tok lenger tid enn forventet å få tilbakemelding på både skjemaet og tidspunkt for gjennomførelsen av datainnhenting. Selve distribueringen og innhenting av data var relativt effektiv, og vi fikk hjelp til å bevege oss mellom avdelingene.

En av svakhetene ved denne type gjennomføring, som vi observerte mens vi distribuerte spørreskjemaet, er at alle respondentene sitter i åpne landskap. Dermed er terskelen lav for å diskutere svar, slik at svarene muligens ikke reflekterer sannferdig respondentens holdning, ettersom de kan bli påvirket av naboen. Dette var ikke til å unngå i denne sammenhengen da de avdelingene vi ble tildelt hadde denne typen kontorlandskap.

En annen typisk feilkilde ved forskning på ledelsesfeltet er glorieffekten (Kaufmann og Kaufmann 2014). Glorieffekten er et psykologisk fenomen som forekommer når tidligere persepsjon av et trekk ved en person påvirker hvordan vi bedømmer personen på andre områder. I denne forbindelse kan effekten forekomme dersom en av respondentene har et spesielt godt forhold til sin nærmeste leder og overvurderer relevante spørsmål. Dersom en av respondentene synes sin nærmeste leder er svært morsom kan dette, ifølge glorieffekten, påvirke respondenten til å overvurdere i hvor stor grad lederen oppmuntrer til bruk av tilbudet. Sitter denne lederen i nærheten, vil også dette kunne være en påvirkning på svarene.



### 3.5 Analyse

Vi betrakter variablene på intervallnivå på tross av at de i utgangspunktet ligger på ordinalnivå, blant annet fordi likertskalaen i undersøkelsen ikke har et naturlig nullpunkt, da det er en skala på 1-4. Det er ingen eksakt lik avstand mellom verdiene, noe som viser at variablene ikke er på intervallnivå, men i denne analysen betrakter vi dem som like. Dette ble gjort for å kunne foreta en mer avansert analyse, noe som er akseptabelt og som ofte gjøres (Johannessen et. al., 2011).

Vi gjorde i første omgang en frekvensanalyse på hver variabel for å sjekke for feil. Deretter ble spørsmålene som måler samme variabel samlet i en indeks og analysert for å se om spørsmålene var internt konsistente.

Analysen viser at alle spørsmålene korrelerte på et tilfredsstillende nivå, se figur 3.2.

#### 3.5.1 Indekstabell

Indeksene av og korrelasjonen mellom spørsmålene som måler variablene er presentert i figur 3.2. Tabell viser hvor godt hvert av spørsmålene korrelerer med hverandre. Kolonnen merket med "Indeks" viser variabelen som er målt, "Beskrivelse" viser antall spørsmål som måler den oppgitte variabelen og kolonnen merket "Korrelasjon" viser hvor godt spørsmålene korrelerer med hverandre. Eksempelvis korrelerer spørsmålene 1 og 2, under variabelen "Indre motivasjon" med 0,857\*\* som er en ganske sterk korrelasjon.

Alle spørsmålene er målt, og viser seg å være tilfredsstillende internt konsistente. De ble derfor brukt i videre analyse.

Figur 3.2: Indekstabell av spørsmålene som er slått sammen

Indeks	Beskrivelse	Korrelasjon		
		1 mot 2	1 mot 3	2 mot 3
Spørsmål				
Indre motivasjon	Sum av 2	0,857**		
Arbeidsinnsats	Sum av 3	0,707**	0,306**	0,523**
Ekstrarolleatferd	Sum av 3	0,446**	0,370**	0,657**
Økonomisk LMX	Sum av 3	0,449**	0,368**	0,618**
Sosial LMX	Sum av 3	0,558**	0,463**	0,743**

Videre tok vi gjennomsnitt og standardavvik på de variablene vi ser nærmere på i hovedanalysen. Dette, i tillegg til en multippel regresjonsanalyse, gjorde at vi må se på verdiene på intervallnivå. I programmet gjorde vi også en bivariat analyse i form av en korrelasjonstabell for å presentere dataene på en oversiktlig måte. En korrelasjonstabell lar oss også forstå grad og type sammenheng. Verdiene går fra 0 til 1 hvor verdien 1 uttrykker perfekt systematisk sammenheng mellom to målinger. Positive sammenhenger presenterer vi uten fortegn mens negative vil få et negativt fortegn. Dette vil si at dersom det er en korrelasjon på 0,40 mellom målingen av den sosiale leder-medarbeiderrelasjonen og indre motivasjon, betyr dette at det finnes en tydelig tendens til at høye verdier på leder-medarbeiderrelasjonen er forbundet med høye verdier på indre motivasjon. Ved en negativ korrelasjon vil høye verdier på den ene verdien tilsvare lave verdier på det andre.

### 3.5.2. Gjennomsnitt og standardavvik

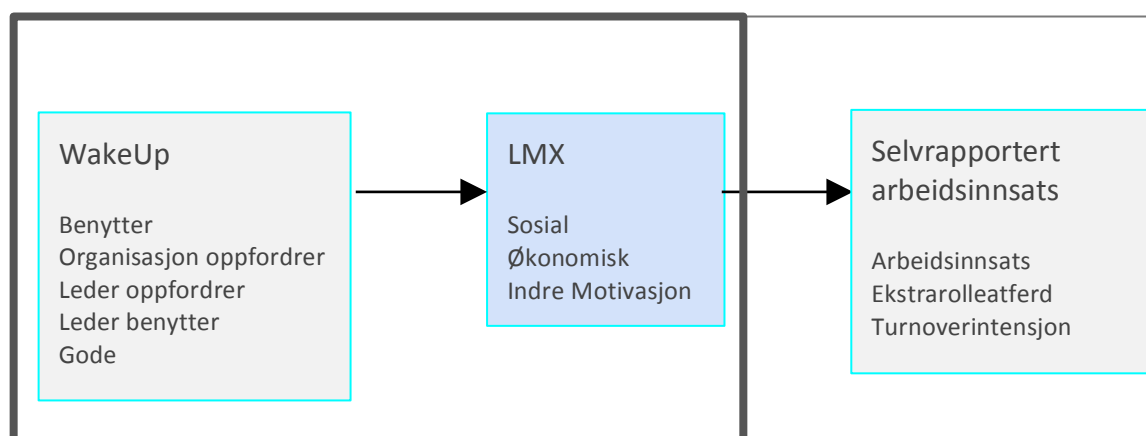
Figur 3.3 viser gjennomsnittet og standardavviket (S.D.) på variablene som er tatt med i videre analyse. Variablene som ikke er brukt har vi utelatt her. I tabellen er det indeksene som er presentert, fordi det er de som er brukt i analysene.

Figur 3.3: Gjennomsnitt og standardavvik

Variabel	Gjennomsnitt	S.D.
Har tilbud	2,950	0,210
Benytter tilbud	1,660	0,742
Org. oppfordrer	2,560	1,046
Leder oppfordrer	1,820	1,041
Leder benytter	1,330	0,728
Ser på som gode	3,310	0,911
Turnover	1,690	0,963
Indre motivasjon	6,832	1,380
Arbeidsinnsats	10,771	1,339
Ekstrarolleatferd	9,954	1,682
Økonomisk LMX	5,115	1,944
Sosial LMX	8,970	2,239

Etter korrelasjonsanalysen, gikk vi videre til hovedanalysen som besto i å analysere forskningsmodellen i to deler. Først så vi på den sosial leder-medarbeiderrelasjonen, den økonomiske leder-medarbeiderrelasjonen og indre motivasjon som avhengige variabler. Uavhengige variabler var benyttelse av WakeUp, samt at organisasjonen og leder oppfordrer til bruk av WakeUp, at leder benytter og det at man ser på WakeUp som et gode. Det ble gjort lineær regresjonsanalyse for hver enkelt av de avhengige variablene mot de uavhengige variablene samlet. Figur 3.4 viser dette.

Figur 3.4: Første del av forskningsmodellen

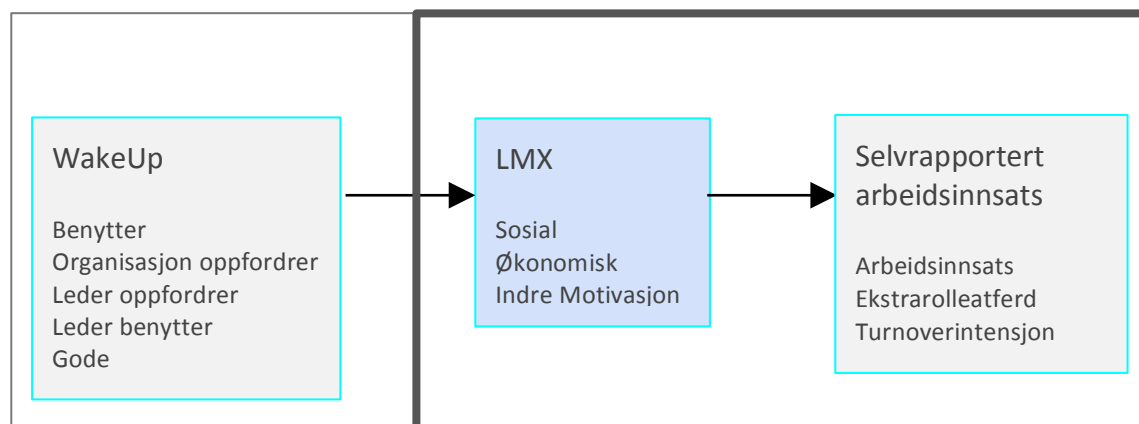


Deretter så vi på selvrapportert arbeidsinnsats, ekstrarolleatferd og turnoverintensjon som avhengig, og sosial leder-medarbeiderrelasjon, økonomisk leder-medarbeiderrelasjon og indre motivasjon som uavhengig, for å forklare del to av forskningsmodellen. Se figur 3.5. Vi brukte også her lineær regresjonsanalyse for å forklare sammenheng mellom de avhengige og uavhengige variablene.

Regresjonsanalysene ble i første omgang gjort i to trinn. I begge analysen la vi inn alle de uavhengige variablene sett opp mot en og en avhengig variabel. Det vil si at vi i aller første analyse kjørte multipel regresjonsanalyse med variabelen *sosial LMX* (se figur 3.4) som avhengig, mens variablene *benytter*, *organisasjonen oppfordrer*, *leder oppfordrer*, *leder benytter* og *gode* ble lagt inn som uavhengige variabler. Vi leste av analysens ustandardiserte koeffisient B og testens signifikansnivå målt ved t-test. I neste runde ble *økonomisk LMX* lagt inn som avhengig variabel mens variablene *benytter*, *organisasjonen oppfordrer*, *leder oppfordrer*, *leder benytter* og *gode* fremdeles ble holdt som

uavhengige. Til slutt gjorde vi det samme for den avhengige variabelen *indre motivasjon*. Samme prosedyre ble fulgt for forskningsmodellens del to. Se figur 3.5. Testens ustandardiserte koeffisient B og signifikansnivå er brukt for avlesing for alle analysene.

Figur 3.5: Andre del av forskningsmodellen



Vi kjørte til slutt en multipl regresjonsanalyse hvor vi sjekket for sammenhenger mellom første og siste del av forskningsmodellen for å sjekke om det fantes mediering. Her brukte vi modellens variabler under kategorien *selvrapportert arbeidsinnsats* som avhengige og testet disse opp mot modellens uavhengige variabler i kategorien *WakeUp*. Dette ble gjort for å finne ut av om variablene i midten av forskningsmodellen kan kalles mediatorer. En mediator forklarer årsakssammenhenger. Hvis en medarbeider blir sendt på kurs og dette resulterer i bedre arbeidsprestasjoner, så kan det være at medarbeideren har lært noe nytt som kan brukes i arbeidshverdagen, derfor kan mediatoren i et slikt tilfelle være læring. En samlet oversikt over analysens resultater gis i figur 4.4 og 4.5.

For hver analyse så vi på om P-verdien fra t-testen var signifikant. Det er kun for signifikante funn vi kan si at vi har funnet en sammenheng. Signifikansnivåene vi bruker er følgende:

P < 0,05 signifikant på enstjernnivå

P < 0,01 signifikant på tostjernnivå

P < 0,001 var signifikant på trestjernnivå

For de funnene som var signifikante så vi på ustandardisert B for å se etter positiv eller negativ sammenheng. En positiv sammenheng er dersom det at leder oppfordrer til bruk av tilbudet øker den sosial bytterelasjon mellom leder og medarbeider (målt som sosial LMX). Videre vil en negativ sammenheng være dersom leder oppfordrer til bruk av tilbudet demper den sosiale bytterelasjonen mellom leder og medarbeider.

Der vi ikke fant hold for hypotesene våre utførte vi en ensidig t-test for å bekrefte hvorvidt vi finner hold i våre antagelser om retning, hvorvidt sammenhengene vi ser for oss er negative eller positive, slik at vi kan diskutere hypotesen. Til slutt så vi på R2 som sier noe om hvor godt modellen predikerer sammenhenger. R2 viser hvor mye av variasjonen i den avhengige variabelen som skyldes variasjon i den uavhengige variabelen. I vår analyse gir ikke R2 en fullstendig indikator på hvor godt modellen predikerer sammenheng, men den gir oss allikevel en indikasjon på hvor godt modellen forklarer varians.

I henhold til metode kommenterer vi kun funnene som har signifikant sammenheng.

### 3.6 Våre hypoteser

Basert på den gjennomgåtte teorien, også sammenfattet i forskningsmodellen (se figur 2.1), kom vi frem til hypotesene som er presentert under.

Vi ser for oss følgende sammenhenger i del 1 av forskningsmodellen:

H1: Det er en positiv sammenheng mellom sosial LMX og godet

H2: Det er en negativ sammenheng mellom økonomisk LMX og godet

H3: Det er positiv sammenheng mellom sosial LMX og leder oppfordrer

H4: Det er en positiv sammenheng mellom sosial LMX og organisasjonen oppfordrer

Fordi indre motivasjon er definert som det å være motivert av oppgavens iboende fremfor ytre belønning (Kaufmann og Kaufmann 2014), forventer vi ingen sammenheng med tilbudet og indre motivasjon.

Videre ser vi for oss at det er følgende sammenhenger i del 2 av forskningsmodellen:

H5: Det er en positiv sammenheng mellom ekstrarolleatferd og sosial LMX

H6: Det er positiv sammenheng mellom ekstrarolleatferd og indre motivasjon

H7: Det er en negativ sammenheng mellom ekstrarolleatferd og økonomisk LMX

H8: Det er en negativ sammenheng mellom turnoverintensjon og indre motivasjon

H9: Det er en negativ sammenheng mellom turnoverintensjon og sosial LMX

H10: Det er en positiv sammenheng mellom arbeidsinnsats og sosial LMX

H11: Det er en negativ sammenheng mellom arbeidsinnsats og økonomisk LMX

H12: Det er en positiv sammenheng mellom arbeidsinnsats og indre motivasjon

Vår hovedhypotese er at tilbudet om fysisk aktivitet på arbeidsplassen øker medarbeiderens arbeidsprestasjoner forutsatt et godt sosialt forhold til nærmeste leder (sosial LMX). Dette er utgangspunktet for problemstillingen. Dersom forholdet er økonomisk (økonomisk LMX) antar vi en negativ sammenheng til arbeidsprestasjon. Forskning gjennomgått av Kuvaas og Dysvik (2016) viser at indre motivasjon øker ekstrarolleatferd og arbeidsinnsats, og har en negativ sammenheng med turnoverintensjon. Etersom sosial leder-medarbeider relasjon antas å fremme indre motivasjon og indre motivasjon antas å fremme prestasjon og ekstrarolleatferd, er også indre motivasjon tatt med som en mediatorvariabel.

## 4. Resultater og drøfting

I dette kapitlet presenterer vi resultatene fra analysene vi har gjort. Vi diskuterer funnene direkte opp mot hypotesene og ser på om det er sammenheng mellom korrelasjonsanalysen og resultatene fra regresjonsanalysen. Resultatene er satt inn i egne figurer for å gi en forenklet oversikt.

### 4.1 Resultater

Her presenterer vi resultatene fra analysene av våre data. Resultatene som ikke er signifikante er ikke tatt med i oversikten, da vi ikke kan bruke disse til å konkludere med noen sammenheng. Det er brukt tosidige hypotesetester i regresjonsanalysene, men i tilfellene der vi ikke fikk bekreftet hypotesen gjorde vi en ensidig test for å se om den ga utslag i en positiv eller negativ retning (Ringdal, 2013). På regresjonsanalysen av forskningsmodellens andre del (figur 3.5) ble det kun benyttet tosidig test. Årsaken til dette er at det allerede er gjort mye forskning som bekrefter våre antagelser (Kuvaas og Dysvik, 2014) og det er dermed ikke disse funnene vi vil ha størst fokus på. Derimot har vi gjort ensidig test på alle hypoteser under forskningsmodellens del 1 (figur 3.4) ettersom det er denne forskningen som er unik for vår oppgave. I siste del av analysen (figur 2.1) hvor vi ser på den direkte sammenhengen mellom forskningsmodellens første og siste del ble det også brukt ensidig test, da vi ikke fant signifikant sammenheng ved tosidig test.

#### 4.1.1 Korrelasjonstabell

Figur 4.1 viser en bivariat analyse i form av en korrelasjonstabell. Korrelasjonstabellen viser den empiriske sammenhengen mellom variablene, med både signifikante og ikke-signifikante sammenhenger. Pearsons R er et mål for samvariasjon hvor R angir hvor sterk lineær sammenheng det er mellom to variabler (Johannessen et al., 2011). Det finnes tydelig korrelasjon når enheter som har høye verdier på én variabel, har høye verdier også på den andre variabelen og omvendt. Eller tydelig negativ korrelasjon når høye verdier på den ene går sammen med lave på den andre. Pearsons R er en standardisert koeffisient som varierer mellom -1 og +1. Er koeffisienten 0, eksisterer det ingen lineær sammenheng, +1 betyr fullstendig positivt sammenfall mellom verdiene mens -1 uttrykker et fullstendig negativt sammenfall.

Figur 4.1: Korrelasjonstabell

Correlations	H.Tilbud	B.Tilbud	O.Opp	L.Opp	L.Ben	Gode	Turn	IM	AI	ERA	ELMX	SLMX
Har tilbud	1											
Benytter tilbud	0,195*	1										
Org oppfordrer	0,222*	0,149	1									
Leder oppfordrer	0,033	0,111	0,486**	1								
Leder benytter	-0,102	0,054	0,162	0,564**	1							
Gode	0,195*	0,305**	0,240**	0,073	-0,060	1						
Turnover	-0,109	0,034	-0,102	-0,123	0,076	0,035	1					
Indre motivasjon	-0,053	0,056	0,102	0,043	0,025	0,096	-0,212*	1				
Arbeidsinnsats	-0,038	0,029	-0,007	0,032	-0,049	0,083	-0,025	0,582**	1			
Ekstrarolleadferd	-0,006	-0,037	0,023	0,083	0,006	0,069	0,024	0,473**	0,562**	1		
Økonomisk LMX	-0,100	-0,090	-0,062	-0,077	0,017	-0,224*	0,146	-0,176*	-0,173*	-0,114	1	
Sosial LMX	-0,052	-0,090	0,214*	0,225**	0,068	0,156	-0,155	0,234**	0,221*	0,357**	-0,130	1

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

N = 131

#### 4.1.2 Regresjonsanalyse av forskningsmodellens del 1

I figur 4.2 presenterer vi kun signifikante funn fra regresjonsanalysen gjort med variablene sosial LMX, økonomisk LMX og indre motivasjon som avhengig og variablene knyttet til WakeUp som uavhengig. Funnene som er presentert er relatert til forskningsmodellens del 1 (se figur 3.4). Analysene er gjort på bakgrunn av hypotesene. Tabellen viser testens ustandardiserte B med antall stjerner signifikansnivå fra analysens t-test. Vi ser for oss følgende sammenheng i del 1 av forskningsmodellen:

H1: Det er en positiv sammenheng mellom sosial LMX og godet

H2: Det er en negativ sammenheng mellom økonomisk LMX og godet

H3: Det er positiv sammenheng mellom sosial LMX og leder oppfordrer

H4: Det er en positiv sammenheng mellom sosial LMX og organisasjonen oppfordrer

I figur 4.2 viser vi resultatene fra regresjonsanalysene gjort av forskningsmodellens del 1. Samsvar mellom resultatene og hypotesene går vi gjennom i diskusjonen.



Figur 4.2: Regresjonsanalyse av forskningsmodellens del 1

	Økonomisk LMX	Sosial LMX	Indre motivasjon
	B	B	B
Har tilbud	n.s.	n.s.	n.s.
Bruker tilbudet	n.s.	n.s.	n.s.
Tenker på tilbudet som et gode	-0,447*	(0,429*)	n.s.
Leder bruker	n.s.	n.s.	n.s.
Leder oppfordrer til bruk	n.s.	(0,441*)	n.s.
Org. oppfordrer til bruk	n.s.	n.s.	n.s.
R2	0,061	0,116	n.s.

P < 0,05 = \*

P < 0,01 = \*\*

P < 0,001 = \*\*\*

(P<0,05 = \*) ved ensidig test

n.s. = ikke signifikant

#### 4.1.3 Regresjonsanalyse av forskningsmodellens del 2

I figur 4.3 presenterer vi signifikante funn fra regresjonsanalysen gjort med variablene ekstrarolleatferd, turnoverintensjon og arbeidsinnsats som avhengig og variablene økonomisk LMX, sosial LMX og indre motivasjon som er uavhengig. Disse er relatert til forskningsmodellens del to (figur 3.5). Analysen er gjort på bakgrunn av hypotesene, og funnene stemmer overens med tidligere forskning som forventet. I tabellen presenterer vi testens ustandardiserte B med antall stjerner signifikansnivå fra analysens t-test. Vi ser vi for oss at det er følgende sammenhenger i del 2 av forskningsmodellen:

H5: Det er en positiv sammenheng mellom ekstrarolleatferd og sosial LMX

H6: Det er positiv sammenheng mellom ekstrarolleatferd og indre motivasjon

H7: Det er en negativ sammenheng mellom ekstrarolleatferd og økonomisk LMX

H8: Det er en negativ sammenheng mellom turnoverintensjon og indre motivasjon

H9: Det er en negativ sammenheng mellom turnoverintensjon og sosial LMX

H10: Det er en positiv sammenheng mellom arbeidsinnsats og sosial LMX

H11: Det er en negativ sammenheng mellom arbeidsinnsats og økonomisk LMX

H12: Det er en positiv sammenheng mellom arbeidsinnsats og indre motivasjon

I figur 4.3 viser vi resultatene fra regresjonsanalysene gjort av forskningsmodellens del 2. Diskusjon av resultatene opp mot hypotesene blir gitt i diskusjonen.

Figur 4.3: Regresjonsanalyse av forskningsmodellens del 2

	Ekstrarolleatferd	Turnoverintensjon	Arbeidsinnsats
	B	B	B
Økonomisk LMX	n.s.	n.s.	n.s.
Sosial LMX	0,195***	n.s.	n.s.
Indre Motivasjon	0,500***	n.s.	0,534***
R2	0,288	n.s.	0,350

P < 0,05 = \*

P < 0,01 = \*\*

P < 0,001 = \*\*\*

(P < 0,05 = \*) - ved ensidig test

n.s. = ikke signifikant

#### 4.1.4 Regresjonsanalyse av forskningsmodellens første og siste del

Vi utførte en regresjonsanalyse av forskningsmodellens (figur 2.1) siste og første del med WakeUp variablene *har tilbud*, *braker tilbud*, *organisasjon oppfordrer*, *leder oppfordrer*, *leder bruker* og ser på tilbudet som et *gode* som uavhengige og forskningsmodellens selvrapporterte arbeidsinnsatsvariabler *ekstrarolleatferd*, *turnoverintensjon* og *arbeidsinnsats* som avhengige. Denne analysen hadde som hensikt å avdekke eventuell mediering. Dersom det hadde vært en signifikant sammenheng vil dette si at vi kan kalle leder-medarbeiderrelasjonen en mediator.

Figur 4.4: Regresjonsanalyse av forskningsmodellens første og siste del

	Ekstrarolleatferd	Turnoverintensjon	Arbeidsinnsats
	B	B	B
Har tilbud	n.s.	n.s.	n.s.
Bruker tilbud	n.s.	n.s.	n.s.
Org. oppfordrer	n.s.	n.s.	n.s.
Leder oppfordrer	n.s.	(-0,023*)	n.s.
Leder bruker	n.s.	(0,266*)	n.s.
Gode	n.s.	n.s.	n.s.
R2	n.s.	0,061	n.s.

P < 0,05 = \*

P < 0,01 = \*\*

P < 0,001 = \*\*\*

(P<0,05 = \*) ved ensidig test

n.s. = ikke signifikant

## 4.2 Oppsummering av støtten for hypotesene

Basert på analysene av våre data viser vi her en oppsummering av hypotesene, og om de har støtte i korrelasjon eller regresjon på 5% signifikansnivå. Har de støtte beholder vi hypotesene, men har de ikke støtte forkaster vi dem. Vi legger størst vekt på funnene fra regresjonsanalysen fremfor korrelasjonsanalysen ettersom regresjonsanalysen er vår hovedanalyse. Alle hypotesene inneholder påstanden om enten negativ eller positiv sammenheng. Derfor er ensidig test brukt på enkelte hypoteser for å se om sammenhengen har den retningen vi legger frem i hypotesene.

Vår interesse ligger i hovedsak i sammenhengen mellom tilbudet og LMX, og tilbudet og arbeidsinnsatsen, og derfor har vi begrenset den ensidige testen til del en av forskningsmodellen (se figur 3.4), og den direkte sammenhengen mellom tilbudet og arbeidsinnsats. Sammenhengene mellom LMX og indre motivasjon, og arbeidsinnsats er godt dokumentert i evidensbasert forskning (Kuvaas og Dysvik 2014), og den ensidige testen ble derfor ikke benyttet i analysen av våre data på disse områdene.

Del 1 - Figur 3.4:

H1: Det er en positiv sammenheng mellom sosial LMX og at medarbeidere tenker på WakeUp som et god. Dette finner vi ikke støtte for i korrelasjonstabellen, men en ensidig test viser en svak positiv sammenheng i regresjonsanalysen.

H2: Det er en negativ sammenheng mellom økonomisk LMX og at medarbeiderne tenker på WakeUp som et gode. Korrelasjonstabellen viser en svak negativ sammenheng, og dette støttes i regresjonsanalysen.

H3: Det er positiv sammenheng mellom sosial LMX og at leder oppfordrer til bruk av tilbudet. Korrelasjonstabellen viser en middels sterk positiv sammenheng, og en svak positiv sammenheng i regresjonsanalysen ved en ensidig test.

H4: Det er en positiv sammenheng mellom sosial LMX og at organisasjonen oppfordrer til bruk av tilbudet. Korrelasjonstabellen viser en svak positiv sammenheng, mens regresjonsanalysen ikke viser noen sammenheng.

Del 2 - Figur 3.5:

H5: Det er en positiv sammenheng mellom ekstrarolleatferd og sosial LMX. Korrelasjonstabellen viser en middels sterk positiv sammenheng, og regresjonsanalysen viser en sterk positiv sammenheng.

H6: Det er positiv sammenheng mellom ekstrarolleatferd og indre motivasjon. Korrelasjonstabellen viser en svak positiv sammenheng, mens regresjonsanalysen viser en sterk positiv sammenheng.

H7: Det er en negativ sammenheng mellom ekstrarolleatferd og økonomisk LMX. Verken korrelasjonstabellen eller regresjonsanalysen viser sammenheng.

H8: Det er en negativ sammenheng mellom turnoverintensjon og indre motivasjon. Korrelasjonstabellen viser svak negativ sammenheng, regresjonsanalysen gir ikke sammenheng.

H9: Det er en negativ sammenheng mellom turnoverintensjon og sosial LMX. Verken korrelasjonstabellen eller regresjonsanalysen viser noen sammenheng.

H10: Det er en positiv sammenheng mellom arbeidsinnsats og sosial LMX. Korrelasjonstabellen viser en svak positiv sammenheng, mens regresjonsanalysen ikke viser noen sammenheng.

H11: Det er en negativ sammenheng mellom arbeidsinnsats og økonomisk LMX. Korrelasjonstabellen viser en svak negativ sammenheng, mens regresjonsanalysen ikke viser noen sammenheng.

### 4.3 Diskusjon

I denne delen ser vi nærmere på de tolv hypotesene vi utarbeidet på grunnlag av problemstillingen, og sammenlikner de med resultater fra vår analyse. Vi går først gjennom hypotesene som hører til del en av vår forskningsmodell (figur 3.4), det vil si hvordan tilbudet påvirker de mulige virkningsmekanismene. Deretter ser vi på del to av forskningsmodellen (figur 3.5) som omfatter hvordan de mulige virkningsmekanismene spiller inn på arbeidsinnsats og turnoverintensjon. Vi presenterer også signifikante resultater av ensidig test på 5% nivå, som vi har utført for alle våre hypoteser i del en av forskningsmodellen og for første og siste del av forskningsmodellen som ikke var signifikante på 5% nivå i en tosidig test. Til slutt ser vi nærmere på hvordan HR kan utøves på mest hensiktsmessig måte i kunnskapsbaserte organisasjoner i henhold til våre funn.

Videre diskuterer vi funnene i analysen opp mot problemstillingen med base i teoriene som omhandler motivasjon, tilknytning til organisasjonen og medarbeiderens relasjon til nærmeste leder. I første del presenterer vi hypotesene og funnene relatert til del en av forskningsmodellen (se figur 3.4), som for oss har vært de viktigste funnene, fordi dette er noe vi ikke har sett at har blitt forsket direkte på før. I andre del presenterer vi hypotesene og funnene i modellens del to (se figur 3.5), som vi ser på som en bekreftelse på det vi har gjennomgått av evidensbasert forskning.

#### 4.3.1 Forskningsmodellens del 1: WakeUp og LMX

Ut ifra teorien om leder-medarbeiderrelasjoner antok vi at den sosiale relasjonen til nærmeste leder styrkes når medarbeideren anser WakeUp som et gode, som er vår første hypotese (H1). Dette finner vi først hold for i våre data ved en ensidig test på 5% signifikansnivå. Vår analyse viser derfor en svak positiv sammenheng. Det kan være antydning til at oppfattelsen av WakeUp som et gode styrker en sosial bytterelasjon til nærmeste leder, altså en sosial leder-medarbeiderrelasjon som blant annet kjennetegnes av åpne og uspesifiserte bytteforhold.

Vår forventning var at det vil være en negativ sammenheng mellom økonomisk LMX og om medarbeiderne anser WakeUp som et gode (H2). Vi finner grunnlag for å si at dette stemmer, med en svak, negativ sammenheng ved tosidig test. Økonomiske bytterelasjoner kjennetegnes ved at medarbeiderne har helt klare avgrensede bytter med organisasjonen eller nærmeste leder, som for eksempel at de får en bonus på ti prosent om de selger et gitt antall enheter. Et ikke-instrumentelt gode som WakeUp kan ikke kategoriseres som et økonomisk bytte, fordi det ikke kan måles i kvantitet og det ikke skjer en umiddelbar transaksjon. Derfor kan det se ut som at dersom medarbeiderne ikke oppfatter WakeUp som et gode så forsterker dette medarbeiderens økonomiske bytterelasjon til nærmeste leder.

Vi forventet en positiv sammenheng mellom sosial LMX og både at nærmeste leder (H3) og organisasjonen (H4) oppfordrer til bruk av tilbudet. Forskning gjennomgått av Lee og Bruvold (2010) viser at positive handlinger rettet mot medarbeiderne kan øke opplevelsen av en sosial bytterelasjon, og dermed også øke den prososiale motivasjonen. På samme måte kan sterkere sosial relasjon oppstå når organisasjonen oppfordrer til bruk av godet, fordi medarbeiderne opplever at lederen opptre som en agent på vegne av organisasjonen (Loi, 2009). I vår analyse finner vi en svak positiv sammenheng mellom sosial LMX og leder oppfordrer til bruk ved ensidig test på 5% nivå. Dersom lederne i det aktuelle konsernet oppfordrer medarbeiderne til bruk av tilbudet om WakeUp så tyder dette funnet på at det fremmer en sosial leder-medarbeiderrelasjon. Evidensbasert forskning viser at en sosial leder-medarbeiderrelasjon er mer gunstig for både organisasjonen og medarbeiderne over tid, fremfor en økonomisk bytterelasjon (Kuvaas og Dysvik 2014). Vi finner derimot ingen sammenheng mellom sosial LMX og organisasjonen oppfordrer til bruk av tilbudet, og kan dermed ikke konkludere med dette.

#### 4.3.2 Forskningsmodellens del 2: LMX og selvrapportert arbeidsinnsats

En metaanalyse utført av Gerstner og Day (1997) viser at høykvalitetsrelasjoner mellom medarbeider og leder (sosial LMX) bidrar til prososial motivasjon i form av arbeidsinnsats (H10) og ekstrarolleatferd (H5). Dette forklares ved at lederen viser tillit og tro på medarbeideren, som til gjengjeld er villig til å yte ekstra for organisasjonen. Samtidig vil nærmeste leder oftere gi medarbeidere i slike relasjoner ekstra arbeidsoppgaver. Medarbeiderne utfører disse oppgavene, i den tro at de før eller siden vil få noe positivt igjen for det, i tråd med sosial bytteteori. Analysen vår gir en sterk positiv sammenheng mellom ekstrarolleatferd og sosial LMX som støtter denne allerede befestede teorien. Derimot finner vi ingen sammenheng mellom arbeidsinnsats og sosial LMX i våre data.

Forskning gjennomgått av Kuvaas og Dysvik (2016) viser at indre motivasjon kan bidra til økt ekstrarolleatferd (H6). I følge selvbestemmelsesteorien (Deci og Ryan, 1985) oppstår indre motivasjon når medarbeidere føler at de har rett kompetanse for å utføre jobben, at de føler tilhørighet til organisasjonen og får styre sin egen arbeidsmåte, som dekker behovet for autonomi. Tilhørighet og autonomi kan indirekte ses på som et gode på samme måte som tilbudet om WakeUp, ettersom disse faktorene ikke er gitt på enhver arbeidsplass, men gjerne følger av en høykvalitetsrelasjon til lederen. Dette igjen kan gjøre at medarbeideren føler seg verdsatt og yter en ekstra innsats. Vi finner medhold for dette i våre data med en sterk positiv sammenheng mellom indre motivasjon og ekstrarolleatferd. På samme grunnlag forventet vi å finne en positiv sammenheng mellom arbeidsinnsats og indre motivasjon (H12), og regresjonsanalysen viser en sterk positiv sammenheng også her.

Vi antok at det er en negativ sammenheng mellom ekstrarolleatferd og økonomisk LMX (H7), og arbeidsinnsats og økonomisk LMX (H11). Økonomisk LMX baserer seg på en lavkvalitetsrelasjon hvor medarbeideren kun er villig til å yte en ekstra innsats for lederen dersom han eller hun får noe konkret tilbake for innsatsen. Vi finner ikke hold for dette i våre data og kan dermed ikke konkludere med en negativ sammenheng.

Vi forventet å finne en negativ sammenheng mellom turnoverintensjon og indre motivasjon (H8). Medarbeidere som opplever å være tilfreds med arbeidsoppgaver har en tendens til å være

fornøyd med jobben og ønsker ikke å slutte (Lee og Bruvold, 2003). På bakgrunn av dette forventet vi også å finne en negativ sammenheng mellom turnoverintensjon og sosial LMX (H9). Årsaken til dette kan være at medarbeidere med en god relasjon til lederen kan oppleve at de får mer interessante oppgaver, mer oppmerksomhet, ansvar og støtte, samt større beslutningsmyndighet, som i sin tur øker deres indre motivasjon. Likevel finner vi ikke medhold for noen av disse hypotesene i våre data.

#### 4.3.3 Forskningsmodellens første og siste del: WakeUp og selvrapportert arbeidsinnsats

Vår problemstilling spør hvordan tilbudet om organisert fysisk aktivitet på arbeidsplassen kan påvirke arbeidsinnsats, som ga grunnlaget for vår hovedhypotese. Hovedhypotesen er at tilbudet om fysisk aktivitet på arbeidsplassen øker medarbeiderens arbeidsprestasjoner gjennom et godt sosialt forhold til nærmeste leder. Forskning gjennomgått av Kuvaas og Dysvik (2016) viser at goder gitt av organisasjonen kan styrke en sosial leder-medarbeiderrelasjon. Videre viser en metaanalyse utført av Gerstner og Day (1997) og en studie gjort av Graves og Luciano (2010) at sosiale leder-medarbeiderrelasjoner har stor betydning for følt forpliktelse overfor organisasjonen og at det kan øke medarbeidernes indre motivasjon. Walumbwa et al. (2011) finner i tillegg at gode og sosiale relasjoner mellom leder og medarbeider kan øke medarbeidernes subjektive mestringsevne og slik styrke arbeidsprestasjoner. Disse studiene støtter vår antagelse om at leder-medarbeiderrelasjoner vil kunne fungere som mediator.

Vi fant ingen signifikant sammenheng mellom tilbudet om WakeUp og selvrapportert arbeidsinnsats ved tosidig hypotesetest av våre data, men vi fant spor av sammenheng når vi utførte ensidig hypotesetest på 5% signifikansnivå. Denne sammenhengen er viktig for at vi skal kunne konkludere med at LMX virker som en mediator mellom tilbudet om WakeUp og selvrapportert arbeidsinnsats. Leder-medarbeiderrelasjoner ville i så fall vært en forklaring på hvorfor tilbudet om WakeUp fører til høyere opplevd arbeidsinnsats. At vi finner spor av mediering kan være oppmuntrende for videre forskning, men i denne oppgaven kan vi ikke konkludere med en klar sammenheng her.



#### 4.3.4 Funnenes relevans for kunnskapsbaserte organisasjoner

Vi ser på våre funn med utgangspunkt i at konsernet er en kunnskapsbasert bedrift som er avhengig av å beholde de medarbeiderne som er rekruttert og trent til å være en intellektuell ressurs for organisasjonen. Derfor kan disse funnene være relevante for andre organisasjoner som også kan klassifiseres som kunnskapsbaserte organisasjoner. Slik kunnskap er vanskelig å standardisere (Kuvaas og Dysvik, 2016), og HR-aktiviteter bør være et ledd i å beholde medarbeiderne, samt oppmuntre dem til å yte sitt ytterste for organisasjonen. Hillestad (2010) viser at riktig ledelse av denne typen medarbeidere er kritisk. Dette kan ses i lys av McGregors teori Y (Carson, 2005), en type medarbeider som i utgangspunktet liker å jobbe, har kontroll på eget arbeid og ønsker mer ansvar. Denne oppførselen vil være lik i alle typer intellektuelle jobber. Derfor bør en kunnskapsbasert organisasjon bruke forpliktelsesbasert HR for å oppmuntre medarbeideren til å jobbe for å bedre organisasjonens klima, resultat og måloppnåelse (Kuvaas og Dysvik, 2016), i tillegg til å sette fokus på sosiale leder-medarbeiderrelasjoner.

Våre funn viser at det i dette konsernet er en sammenheng mellom oppfattelsen av tilbudet som et gode og LMX. Gerstner og Day (1997) viser en positiv sammenheng mellom leder-medarbeiderrelasjoner og blant annet ekstrarolleatferd, samt leder-medarbeiderrelasjoner og ønsket om å yte ekstra for organisasjonen. Dette bør igjen ses i sammenheng med om tilbudet oppleves som positivt eller negativt av medarbeiderne (Kuvaas og Dysvik, 2016). I analysen av våre data ser vi at den gjennomsnittlige respondenten mener at det stemmer godt at tilbudet er et gode gitt av organisasjonen. Ettersom alle medarbeidere i samme avdeling har samme tilbud, kan godet ses på som kollektivt. Godet i form av WakeUp er ikke en belønning basert på et transaksjonelt bytte, men et sosialt bytte. På den måten kan det ses på som et tiltak som kan styrke den enkeltes relasjon til nærmeste leder og dermed også organisasjonen. Kuvaas (2008) understreker at når det gjelder forskning på organisasjonsforpliktelse, sosiale- og økonomiske bytterelasjoner og opplevd organisatorisk støtte, er fellesnevneren at når medarbeidere føler seg godt behandlet av organisasjonen svarer de med positive holdninger, produktiv atferd og lojalitet. Vi tror derfor at ettersom tilbudet oppleves som noe positivt kan det, i samspill med en god relasjon til nærmeste leder, øke medarbeidernes arbeidsinnsats, men vi fant ikke støtte i våre data for å si noe om dette.

## 5. Konklusjon og anbefalinger

### 5.1 Svar på problemstilling

“Hvordan kan tilbudet om organisert fysisk aktivitet på arbeidsplassen påvirke arbeidsinnsats?”

Vi har i denne oppgaven sett på effekten av organisert fysisk aktivitet på den selvopplevde arbeidsinnsatsen gjennom forholdet til nærmeste leder og indre motivasjon. Metoden vi brukte var en kvantitativ tverrsnittsundersøkelse, før vi utførte en analyse av dataene og diskuterte funnene med utgangspunkt i evidensbasert forskning. Andre faktorer som kan spille inn på arbeidsinnsatsen er de helserelaterte sideeffektene av fysisk aktivitet i form av fysisk og psykisk helse (Justesen, 2015), men vår oppgave er avgrenset til det organisasjonsteoretiske aspektet. Vi har sett på faktorer som effekten av indre motivasjon på arbeidsinnsats, medarbeiderens opplevelse av å bli investert i og hvordan dette spiller ut på forholdet mellom leder og medarbeider. Videre har vi understreket hvordan alle disse effektene, som samlet kategoriseres som forpliktelsesbasert HR, på lang sikt er det mest gunstige for både medarbeider, leder og organisasjonen som helhet.

Denne undersøkelsen så på WakeUp som et gode gitt av organisasjonen, og kunne slik sett ha vært et hvilket som helst annet kollektivt gode. Allikevel måtte et slikt gode oppfylle samme krav som WakeUp, det vil si at det blir tilbudt i lønnet arbeidstid, at alle i samme avdeling har det samme tilbudet og at det skjer i umiddelbar nærheten av medarbeidernes arbeidsplass.

Ut ifra analysen av våre data finner vi at det i dette konsernet er en svak positiv sammenheng mellom det at leder oppfordrer til bruk og den sosiale bytterelasjonen mellom leder og medarbeider. Videre ser vi at det er en sterk positiv sammenheng mellom sosial LMX og ekstrarolleatferd samtidig som det er en sterk positiv sammenheng mellom indre motivasjon og arbeidsinnsats, som var forventet etter gjennomgang av evidensbasert forskning. Dette indikerer at tilbudet om WakeUp gir konsernet mulighet til å styrke leder-medarbeiderrelasjonen, som kan øke arbeidsinnsatsen til den enkelte medarbeider gjennom slike relasjoner. Samtidig er det viktig at medarbeideren faktisk anser tilbudet som et gode, da våre funn viser en svak positiv sammenheng med sosial leder-medarbeiderrelasjon og det at

medarbeideren anser tilbudet som et gode. At medarbeideren tenker på WakeUp som et gode har også en svak negativ sammenheng med den økonomiske bytterelasjonen. Dersom medarbeideren ser på tilbudet som et gode vil man kunne redusere opplevelsen av en økonomisk bytterelasjon og øke opplevelsen av en sosial bytterelasjon. Våre funn viser at økt opplevelse av en sosial bytterelasjon kan øke ekstrarolleatferden som betyr at medarbeiderne ønsker å yte ekstra utover sin stillingsbeskrivelse.

Ettersom vi brukte en tverrsnittundersøkelse, noe som kun har gitt oss et øyeblikksbilde av medarbeidernes opplevelse av situasjonen, skal vi være forsiktige med å generalisere for alle organisasjoner. En eksperimentell metode med en eller flere kontrollgrupper ville gitt mer pålitelig informasjon om denne sammenhengen, og en longitudinell undersøkelse ville gitt informasjon om effekten over tid. Allikevel har denne undersøkelsen gitt oss svar på en spennende sammenheng, og vi har fått en positiv indikasjon på at det i dette konsernet kan lønne seg å tilby denne type fysisk aktivitet i lønnet arbeidstid, da tilbudet gir mulighet til en økt sosial bytterelasjon mellom lederne og medarbeiderne. Våre data viste spor av en direkte sammenheng mellom arbeidsinnsats og WakeUp, men ikke slik at vi kan si at vi har funnet en mediator i LMX og indre motivasjon. Derfor kan vi ikke konkludere med en direkte sammenheng mellom WakeUp og arbeidsinnsats.

Svar på problemstilling blir likevel at et tilbud om organisert fysisk aktivitet i lønnet arbeidstid vil kunne fremme gode relasjoner mellom leder og medarbeider dersom leder er positiv til og oppfordrer til bruk av tilbudet og at medarbeiderne tenker på tilbudet som et gode. Annen evidensbasert forskning gjennomgått av Kuvaas og Dysvik (2016) viser at slike relasjoner vil være gunstige for organisasjonens overordnede resultat på lang sikt.

## 5.2 Praktisk betydning for konsernet

Det at medarbeiderne tar del i aktiviteten eller ikke, har i denne undersøkelsen vist seg å ikke ha noen praktisk betydning. Hovedfokuset bør være på å gi hver enkelt medarbeider en følelse av at WakeUp er et gode, da dette viser seg å ha en vel så positiv effekt. Det viser seg at kun 18 av 131 respondenter faktisk benytter seg av tilbudet *ofte*. Kun 1 respondent benytter seg av tilbudet *hele tiden*. Likevel svarer 93% av respondentene at de ser på tilbudet som et gode i større eller mindre grad. Dette tyder på at selv

om medarbeiderne ikke nødvendigvis benytter seg av godet, vil det at godet finnes tilgjengelig være en faktor i seg selv som bidrar positivt til organisatoriske resultater.

Dersom nærmeste leder aktivt oppfordrer til bruk av tilbudet om WakeUp på en positiv måte, kan dette forsterke den sosiale relasjonen medarbeiderne har til både nærmeste leder og til organisasjonen selv. Dette kan virke inn på den prososial motivasjonen, som fører til at medarbeiderne gjør en ekstra innsats for arbeidsgiver. I konsernet har hovedtyngden av respondentene svart at de *er* indre motiverte. Dette viser seg i litteraturen å ha påvirkning på prososial atferd på en positiv måte, slik at medarbeiderne gjør en ekstra innsats av egen fri vilje, fordi de har lyst til å gi noe tilbake til organisasjonen og/eller nærmeste leder.

Hovedårsaken til de positive konsekvensene ved å tilby WakeUp ligger ikke nødvendigvis i selve bruken, men i oppfattelsen av det som et kollektivt gode. Tilbudet kan allikevel ikke uten videre byttes ut med hvilket som helst annet gode, men må følge de samme kriteriene som WakeUp. Kriteriene er at et eventuelt annet gode må være sosialt samlende, skje i nærheten av arbeidsplassen, bli gitt av konsernet i lønnet arbeidstid, samt må kunne oppmuntres til av leder og organisasjonen. Ved å tilby WakeUp dekker også konsernet §3-4 i Arbeidsmiljøloven der fysisk aktivitet skal vurderes som et tiltak gitt av arbeidsgiver.

### 5.3 Anbefalinger til videre forskning

Det vi ser på som mest spennende med oppgaven er funnene som viser den negative sammenhengen mellom at medarbeiderne oppfatter tilbudet som et gode og den økonomiske leder-medarbeiderrelasjon. I tillegg kommer den positive sammenhengen mellom den sosiale leder-medarbeiderrelasjonen og at leder oppfordrer til bruk av godet, samt at medarbeideren ser på tilbudet som et gode. Funnene tyder på at dersom medarbeiderne *ikke* oppfatter WakeUp som et gode så kan dette øke den økonomiske bytterelasjon mellom lederen og medarbeideren. Fra et evidensbasert forskningsperspektiv er dette uheldig for organisasjonsresultater på lang sikt. Videre ser det ut til at dersom lederne oppfordrer til bruk så fremmer dette i stedet gode, sosiale forhold mellom ledere og medarbeider, som er mer lønnsomt for organisasjonen på lang sikt.

En nærliggende forklaring på at WakeUp øker arbeidsinnsatsen kan være at det er sosialt og kan ses på som en mulighet for uformell kommunikasjon blant medarbeiderne. Denne type åpne kommunikasjonskanaler kan gi bedre resultater, dersom ledelsen vet hvordan de kan få mer ut av kompetansen og kunnskapen medarbeiderne har (Cross og Parker, 2004). Samtidig viser forskning at muligheten til å skape et sosialt nettverk er et av hovedkriteriene til jobbsøkere når de skal velge jobb (Kuvaas og Dysvik, 2016). Dette ville vært i tråd med konsernets tanke om at de fokuserer på at medarbeiderne skal kunne bygge sosiale nettverk. Vi kan ikke si noe om dette med bakgrunn i våre data, men tror dette kan være et spennende tema for videre forskning.

Å forske på årsakssammenhenger mellom et tilbud og utfallet av det kan være spennende for å se hvorfor og hvordan det virker. Dette vil gi en organisasjon bedre forståelse av hvordan og hvorfor tiltaket fungerer, på hvilke medarbeidere og når (Johannessen et. al., 2011). Ved å optimalisere bruken av ulike HR-verktøy, kan organisasjoner oppnå konkurransefortrinn ved å ta vare på og utvikle sine medarbeidere på mest hensiktsmessige måte, både for organisasjonens overordnede strategi og for medarbeiderne som enkeltpersoner (Kuvaas og Dysvik 2016).

Vårt forslag til metodebruk i videre forskning kan være en eksperimentell tilnærming, da dette vil gi et grundigere innblikk i den reelle effekten av organisert fysisk aktivitet. Der kan man blant annet se på om det er forskjell mellom medarbeidere som i hovedsak har stillesittende arbeid versus de som er i aktivitet i løpet av arbeidsdagen, og medarbeidere som har flere ledere opp mot de som kun har en klar leder. Samtidig kan det også lønne seg å gjøre en evaluering av innføringen av WakeUp, gjennom en undersøkelse før og etter at tilbudet er iverksatt. I vår undersøkelse ble begge variabler selvrapportert grunnet tid- og ressursmangel. Dette bør endres dersom undersøkelsen skal bli gjennomført på nytt, for å unngå felles metodevarians, og dermed øke validiteten på undersøkelsen.

## Litteraturliste

Arbeidsmiljøloven (2005). Lov Om Arbeidsmiljø, Arbeidstid Og Stillingsvern Mv. (Arbeidsmiljøloven). Arbeids- og sosialdepartementet (Ed.), 2005.

Arbeidstilsynet (2005) Plikta Arbeidsgivaren Har Til Å Vurdere Tiltak for Fysisk Aktivitet  
<http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=92098>

Bahr, R. (2009) Fysisk Aktivitet i Store Medisinske Leksikon. SNL (Ed.) [https://sml.snl.no/fysisk\\_aktivitet](https://sml.snl.no/fysisk_aktivitet)

Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., W. F. Giles, and Walker, H. J. (2007). Leader–Member Social Exchange (LMXS): Development and Validation of a Scale. *Journal of Organizational Behavior*, 28 (8): 979-1003. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.443/full>

Berry, L. L., A. M. Mirabito, and W. B. Baun (2010). What's the Hard Return on Employee Wellness Programs? *Harvard Business Review*, 10 (129). <https://hbr.org/2010/12/whats-the-hard-return-on-employee-wellness-programs>

Carson, C. M. (2005) A Historical View of Douglas McGregor's Theory Y. *Management Decision*. 43 (3): 450-460. <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/00251740510589814>

Cialdini, R. (2011) *Influence - Theory and practice* (2. ed.). Oslo: Abstrakt forlag.

Departementene (2009). Sammen for Fysisk Aktivitet. Handlingsplan for Fysisk Aktivitet 2005-2009. Helse- og omsorgsdepartementet (Ed.). [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., and Rhoades, L. (2001) Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1): 42-51.  
<http://psycnet.apa.org/journals/apl/86/1/42/>

- Gerstner, C.R., and Day, D.V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member-Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*. 82(6): 827-44.  
<http://psycnet.apa.org/journals/apl/82/6/827/>
- Graen, G. (1976) Role-Making Processes within Complex Organizations. *Handbook of Industrial Psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Hansen, B. H., Kolle E. og Anderssen, S. A. (2014). *Fysisk Aktivitetsnivå Blant Voksne Og Eldre I Norge – Oppdaterte Analyser Basert På Nye Nasjonale Anbefalinger i 2014*. Oslo: Helsedirektoratet.
- Helsedirektoratet. *Fysisk Aktivitet Og Stillesitting - Voksne*. Direktoratet for e-helse, 2014.  
<https://helsenorge.no/SiteCollectionDocuments/Nasjonale%20anbefalinger%2018-64.pdf>
- Hillestad, T. (2000). Kunsten Å Lede Kunnskapsmedarbeidere. *MAGMA Econas Tidsskrift for Økonomi og Ledelse*. 2/2000. <https://www.magma.no/kunsten-aa-lede-kunnskapsmedarbeidere>.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. , og Tuft, P.A. (2011). *Forskningsmetode for Økonomiske Og Administrative Fag*. 3 ed. Oslo: Abstrakt forlag.
- Joo, B-K. (2010). Organizational Commitment for Knowledge Workers: The Roles of Perceived Organizational Learning Culture, Leader–Member Exchange Quality, and Turnover Intention. *Human Resources Development Quarterly* 21(1): 69-85.  
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrdq.20031/full>
- Justesen, J.B. (2015) *Workplace Health Promotion: Implementing Physical Activity at the Workplace – a Change Project*. PhD  
[https://fysio.dk/globalassets/documents/nyheder/ph.d.-thesis\\_justesen\\_2015.pdf](https://fysio.dk/globalassets/documents/nyheder/ph.d.-thesis_justesen_2015.pdf)
- Kaufmann, A., and Kauffmann, G. (2009). *Psykologi i Organisasjon Og Ledelse*. 4. ed. Bergen: Fagbokforlaget.

- Kurtessis, J.N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. and Adis, C. S. (2015)  
A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management* 12(3)  
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206315575554>
- Kuvaas, B., Buch, R., and Gagné, M. (2016). Do You Get What You Pay For? Sales Incentives and Implications for Motivation and Changes in Turnover Intention and Work Effort. *Motivation and Emotion* 40(5): 667-80. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11031-016-9574-6>
- Kuvaas, B., and Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet Gjennom Menneskelige Ressurser - Evidensbasert HR*. 3. ed. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B., and Dysvik, A. (2009). Perceived Investment in Employee Development, Intrinsic Motivation and Work Performance. *Human Resources Management Journal* 19(3): 217-36.  
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x/full>
- Lee, C.H., and Bruvold, N T. (2003). Creating Value for Employees: Investment i Employee Development. *The International Journal of Human Resource Management and Organization Review*, 14(6): 981-1000.  
<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/0958519032000106173?needAccess=true>
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C. and Gillespie, N. (2006). Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions. *Journal of Management*, 32(6): 991-1022.  
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206306294405>
- Loi, R., Mao, Y., and Ngo, H. Y. (2009). Linking Leader-Member Exchange and Employee Work Outcomes: The Mediating Role of Organizational Social and Economic Exchange. *Management and Organization Review*, 5(3): 401-22. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1740-8784.2009.00149.x/full>

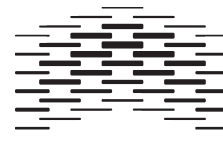


- Noe, R., Gerhart, B., Hollenbeck, J., and Wright, P. (2015). *Fundamentals of Human Resource Management*. 6 ed.: McGraw-Hill Higher Education, 2015.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and Practice* 6th ed. California: SAGE Publications.
- Rhoades, L. , and Eisenberger, R. (2002) Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698-714. <http://psycnet.apa.org/journals/apl/87/4/698/>
- Ringdal, K. (2013). *Enhet Og Mangfold. Samfunnsvitenskaplig Forskning og Kvantitativ Metode*. 3. ed. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ryan, R. M., and Deci, E.I. (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1): 54-67. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361476X99910202>
- SATSELIXIA, 2015. *Corporate Health & Activity* <https://www.satselixia.no/bedrift/corporate-health--activity/>.
- Shore, L.M., Tetrick, L. E., Lynch, P. and Barksdale, K. (2006). Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation. *Journal of applied social psychology*, 36(4): 837-67. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.0021-9029.2006.00046.x/full>
- Stami, 2016. *Fysisk Aktivitet Og Arbeid - Nytt Faktaark* <https://stami.no/fysisk-aktivitet-og-arbeid/>

## Vedlegg

Spørreskjemaet som ble brukt til datainnhenting blir i sin helhet presentert på neste side. Skjemaet er endret kun i den forstand at navnet på konsernet og avdelingene er sensurert.

## Spørreundersøkelse om WakeUp og arbeidsmotivasjon.



HØGSKOLEN I OSLO  
OG AKERSHUS

Hei!

Vi studerer ved Handelshøgskolen i Oslo ved HiOA. Vi håper du vil svare på dette spørreskjemaet for oss. Svarene behandles anonymt og skal brukes til analyse i forbindelse med bacheloroppgave, i samarbeid med SATSELIXIA og **konsernet**. Fokuset er tilbudet om WakeUp og motivasjon. Skjemaet vil ta ca. 2-3 minutter å fylle ut. HR håper du kan sette av tid til besvarelsen.

Wake Up tilbys nesten alle ansatte ukentlig, og **konsernet** er interessert i å få tilbakemeldinger omkring dette tiltaket. Spørreskjemaet behandles anonymt, og ingen svar kan lede tilbake til enkeltpersoner.

Resultatet av bacheloroppgaven blir sendt til HR, men der vil avdelingene være anonymisert. Oppgaven kan også videreformidles til respondentene dersom det er ønskelig.

Det er selvfølgelig frivillig å delta.

Vi takker for hjelpen og ønsker dere en strålende dag videre!

*Har du noen spørsmål kan du ta kontakt på [sannaeryg@gmail.com](mailto:sannaeryg@gmail.com)*

Med vennlig hilsen

Ida Evenstuen, Tina Lotterud og Sanna Eriksson Ryg

1. Avdeling:

Avd. 1    Avd. 2    Avd. 3    Avd. 4    Annen

2. Min avdeling har tilbud om WakeUp i arbeidstiden?

Nei    Usikker    Ja

3. Jeg bruker tilbudet om WakeUp:

Aldri    Sjelden    Ofte    Hele tiden

4. Jeg synes organisert WakeUp i arbeidstiden: (kryss av på alle alternativer som stemmer for deg)

øker min arbeidsinnsats    ødelegger min konsentrasjon    er sosialt  
 har ingen effekt    er et positivt avbrekk i arbeidsdagen    er forstyrrende

Stemmer på en skala fra: Stemmer ikke  1  2  3  4 Stemmer helt

5. Organisasjonen oppfordrer til bruk av tilbudet.  1  2  3  4
6. Min nærmeste leder oppfordrer til bruk av tilbudet.  1  2  3  4
7. Min nærmeste leder benytter selv tilbudet.  1  2  3  4
8. Min organisasjon investerer mye ressurser i meg.  1  2  3  4
9. Jeg opplever fysisk aktivitet i arbeidstiden som et gode gitt av organisasjonen.  1  2  3  4
10. Jeg føler meg nært knyttet til mine kolleger.  1  2  3  4
11. Jeg føler meg nært knyttet til nærmeste leder.  1  2  3  4
12. Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgaver jeg har.  1  2  3  4
13. Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende.  1  2  3  4
14. Jeg er svært opptatt av å gjøre en innsats i jobben min.  1  2  3  4
15. Jeg legger ofte inn ekstra innsats i jobben min.  1  2  3  4
16. Jeg yter nesten bestandig mer enn hva som kan betegnes som akseptabelt innsatsnivå.  1  2  3  4
17. Jeg påtar meg oppgaver uoppfordret.  1  2  3  4

Stemmer på en skala fra: Stemmer ikke  1  2  3  4 Stemmer helt

18. Jeg hjelper ofte andre i min gruppe med oppgaver som egentlig er deres eget ansvar.  1  2  3  4

19. Jeg bistår ofte andre selv om det strengt tatt ikke er en del av jobben min.  1  2  3  4

20. Jeg tenker på å slutte i min nåværende jobb.  1  2  3  4

21. Jeg er kun villig til å stå på ekstra for min nærmeste leder om det vil lønne seg for meg.  1  2  3  4

22. Jeg er veldig nøye med at det er samsvar mellom hva jeg gir og hva jeg får i forholdet til nærmeste leder.  1  2  3  4

23. Jeg er nøye med at jeg får noe konkret tilbake når jeg gjøre noe ekstra for min nærmeste leder.  1  2  3  4

24. Forholdet mitt til nærmeste leder handler mye om gjensidighet. Noen ganger gir jeg mer enn jeg får, andre ganger får jeg mer enn jeg gir.  1  2  3  4

25. Dersom jeg står på det lille ekstra i dag, er jeg temmelig sikker på at min nærmeste leder vil stille opp for meg hvis jeg har behov for det.  1  2  3  4

26. Jeg forsøker å ivareta min nærmeste leders interesser fordi jeg stoler på at han eller hun vil ta godt vare på meg.  1  2  3  4