

**Hvordan virker Lederrelasjonen inn på de  
ansattes Indre Motivasjon og hvordan  
påvirker dette de ansattes  
Arbeidsprestasjoner?**



**Avsluttende Prosjektoppgave  
Master of Management Program  
Påvirkning og ledelse Oslo 2008/2009**

**Kurskode MAN 27101 – Prosjektoppgave Avsluttende eksamen**

**Innlevert i 5 eksemplarer, Sett 5 av 5**

## Sammendrag

Jeg ønsket i min oppgave å studere hvordan man i sin ledergjerning påvirker sine medarbeideres arbeidsprestasjoner i positiv og negativ retning, - dette naturlig nok med sikte på å gjøre mer av det som virker positivt og mindre av det som virker negativt. En survey av tilgjengelig litteratur og teorier på området samt et ønske om å kunne studere disse sammenhengene ved hjelp av en kvantitativ undersøkelse i egen bedrift, gjorde imidlertid at jeg smalnet inn undersøkelsen til å se på *sammenhengen mellom medarbeidernes opplevde lederrelasjon (transformasjons- eller transaksjonsorientert) og medarbeidernes arbeidsprestasjoner (arbeidsinnsats, arbeidskvalitet og lagfølelse) på bakgrunn av sosiale bytteteorier.*

Bakgrunnen for å gjøre dette var generell interesse for temaet som flerårig ansatt og leder, samt en antakelse om at det her ligger sammenhenger man i en ledersituasjon må være oppmerksom på for å kunne utøve ledelse på en best og mest mulig effektiv måte over tid. I tillegg lot disse sammenhengene seg undersøke kvantitativt ved hjelp av validerte spørsmålsett som kunne distribueres, besvares, struktureres og analyseres ved hjelp av egnede verktøy.

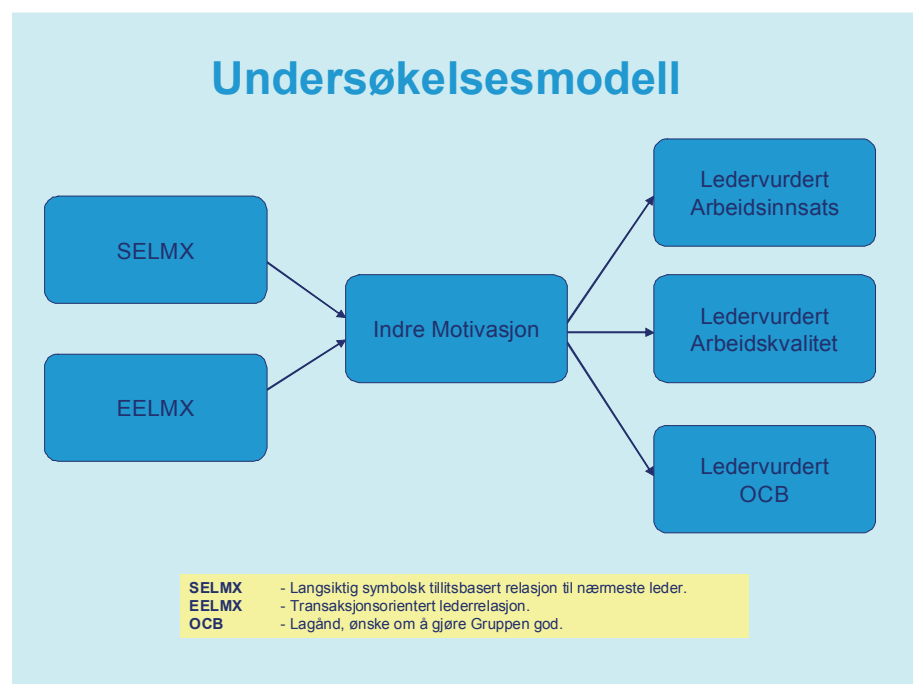
Hvorfor leverer noen Kunnskapsarbeidere langt mer enn forventet og på en måte som verken belønnes formelt eller er påkrevd iht. sin stillingsinstruks eller andre formelle bindinger til organisasjonen? Ser man til Sosial Bytteteori, ligger en forklaring på dette fenomenet i et indre behov hos de ansatte for å gjengjelde de opplevd positive handlinger og muligheter rettet mot den ansatte fra organisasjonen (Reciprocity). Flere referanser beskriver dette fenomenet (Cialdini, 1984; Cropanzo & Mitchell, 2005; Settoon, Bennett & Liden 1996). Enkelt sagt er det en økt sannsynlighet for at de ansatte blir motivert til å yte i gjengjeld til organisasjonen når de blir gjenstand for positive og fordelaktige handlinger fra samme.

En alternativ forklaring på fenomenet tilbys av teoriene rundt Indre Motivasjon. De hentyder at de ansatte leverer mer enn man kan forvente fordi de er Indre Motivert av selve arbeideoppgaven(e) og et selve utførelsen gir dem en indre tilfredsstillelse som de søker å oppnå (Deci, Connell, & Ryan, 1989; Vallerand, 1997).

En studie som søker å integrere disse to teoriene og se hvordan de påvirker hverandre og faktisk medarbeideradferd er utført av Bård Kuvaas og Anders Dysvik i 2008, de tar der for seg den norske delen av et større internasjonalt konsulentselskap (Kuvaas & Dysvik, In press).

**Min overordnede hypotese var at medarbeiderens Arbeidsprestasjoner (AI, AK og OCB) er knyttet til medarbeiderens Indre Motivasjon (IM) og at denne (IM) medierer sammenhengen mellom Type Lederrelasjon (Transformasjons- eller Transaksjonsorientert, SELMX eller EELMX) og Arbeidsprestasjonene.**

Min undersøkelse ble gjennomført som en kvantitativ undersøkelse sendt ut til alle bankens ansatte (144 stk). Undersøkelsen ble gjennomført i et ”180 graders perspektiv”, hvor alle medarbeidere ble stilt statistisk validerte spørsmål om sin Lederrelasjon og sine Arbeidsprestasjoner. De ble også forelagt spørsmål for 6 kontrollvariable (kjønn, alder, utdanning, ansiennitet, fastlønn og stillingsnivå). Deretter ble det gjennomført Lederintervjuer med disse ansattes respektive ledere hvor lederne ble forespurt om de samme medarbeideres Arbeidsprestasjoner. Totalt ga dette 117 komplette datasett med egenvurderinger og korresponderende ledervurderinger – en responsgrad på over 80%.



Undersøkellesmodell, (Egen figur)

Ut fra den overordnede hypotesen og ovenstående undersøkelsesmodell, avledet jeg de nedenstående 5 hypotesene som jeg ønsket å teste ut kvantitativt;

- H1:** Det er en **positiv** sammenheng mellom **SELMX** og **IM**  
**H2:** Det er en **negativ** sammenheng mellom **EELMX** og **IM**  
**H3:** Det er en **positiv** sammenheng mellom **IM** og **AI**  
**H4:** Det er en **positiv** sammenheng mellom **IM** og **AK**  
**H5:** Det er en **positiv** sammenheng mellom **IM** og **OCB**

#### Forkortelser

**SELMX:** Transformasjonsorientert Lederrelasjon, **EELMX:** Transaksjonsorientert Lederrelasjon, **IM:** Indre Motivasjon, **AI:** Arbeidsinnsats, **AK:** Arbeidskvalitet og **OCB:** Lagånd/lagfølelse

Ved analysene av det innsamlede datagrunnlaget finner jeg at vi får statistisk signifikant (0,01 nivå) støtte for alle disse hypotesene unntatt **H2**. Sammenhengen i **H2** er dog tilstede på 0,1 nivå og dette lavere nivået skyldes sannsynligvis at det studerte utvalget er for lite.

#### Oppsummert;

**Det synes derfor som jeg i undersøkelsen finner støtte for antakelsene i min overordnede hypotese om at vi for å maksimere den ledervurderte arbeidsprestasjonen ("summen av" AI, AK & OCB), bør oppleve en langsiktig symbolsk tillitsbasert ledelsesform (Transformasjonsledelse) og at denne sammenhengen medieres av medarbeiderens indre motivasjon.**

#### Mulige praktiske tolkninger av funnene

En mer Transformasjonsorientert ledelsestilnærming vil sannsynligvis være å foretrekke fremfor dagens tilnærming. Toppledelsen må åpenbart involvere seg mer i ledelsesprosessene og ikke bare fokusere på tall og budsjetter, men det er lederne med det største kontrollspennet (mellomlederne med personalansvar for flest medarbeidere) som er den kritiske faktoren. Her finnes grensesnittet mellom toppledelsen (strategien) og de utførende medarbeiderne som i det daglige skal omsette strategiene til praksis. Disse mellomlederne må imidlertid også ledes og det er derfor en forutsetning at en endring i ledelsens innretning må komme fra og forankres i toppledelsen.

Det vil også være viktig å ha oppmerksomhet rundt og belønne Ekstrarolleadferd (OCB) blant medarbeiderne og legge opp budsjetter og målesystemer iht. dette. Lagspillerne må få en oppvurdering, - det er fellesskapet som skal prestere!

#### *Fra Målorientering til Mestringsorientering*

- Målorientering: Hvordan presterer *jeg* i forhold til *andre* – gir innbyrdes konkurranse – gjerne i kombinasjon med felles og individuelle budsjetter.
- Mestringsorientering: Hvordan presterer jeg *selv* i forhold til *mine egne* tidligere prestasjoner?

Ved oppfølging på individnivå er det sannsynligvis riktig å fokusere mer på løpende måling av *individuell mestrings* heller enn en *fast gitt måloppnåelse*. Dette vil være konsekvensen på individnivå av en dreining fra Transaksjonsorientering til Transformasjonsorientering fra ledelsen med økt prosessfokus.

#### *Indre Motivasjon*

I dagens verden er det viktig å tiltrekke seg og beholde de mest kompetente medarbeiderne. I denne sammenhengen er det viktig å ha i mente at Indre motivasjon er kanskje den ene mest signifikante prediktor (-0,40\*\*\*) for medarbeiderens Turnover intensjon. (Kuvaas & Dysvik, Under review) Det er kostbart og risikabelt å rekruttere nye medarbeidere for å erstatte gode medarbeidere som velger å slutte. Hva skaper så Indre Motivasjon? Gitt at medarbeideren har de grunnleggende ferdigheter og læringskompetanse på plass, og at adekvat opplæring innenfor de aktuelle arbeidsoppgavene er gitt, sier anerkjent teori (Deci & Ryan, 2005) at en størst mulig grad av autonomi for den enkelte må tilstrebes, hvor nærmeste leders viktigste oppgaver blir å fremskaffe nødvendig tilleggskompetanse, legge praktisk til rette for arbeidet og fremme sosial støtte i arbeidsmiljøet.

#### *Nedbemanninger*

Nedbemanninger lønner seg over tid sjelden – dette øker turnoverintensjonen blant de gjenværende (gode) medarbeiderne og øker derigjennom virksomhetens operasjonelle risiko på sikt. (Trevor & Nyberg, 2008)

### *Transformasjonsledelse*

Man bør sette et klart og definert mål for virksomheten/perioden, kommunisere og forankre dette. Man bør så bryte dette ned i kvantifiserbare delmål og gjøre oppnåelsen av disse målene til del av den daglige ledelsesprosessen. Gjør man de rette tingene riktig hver dag, når man sitt mål – ha fokus på prosessen, ikke selve målet. Effekten av Transformasjonsledelse går igjennom Sosiale og Økonomiske bytter og Indre Motivasjon med ett viktig unntak; (Forelesning A. Dysvik BI, 2009)

- Opplevd fravær av ledelse fører lett til en Transaksjonsorientering hos medarbeideren. (Ingen ser meg/passar på meg -> Jeg må passe på meg selv).

Kontinuitet og fokus på kvalitet i ledelsesprosessen er med andre ord svært viktig og en viktig oppgave for toppledelsen å ivareta. (Bass, B. M. 1985)

---

# Innholdsfortegnelse

|                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>SAMMENDRAG .....</b>                                                                 | <b>2</b>  |
| <b>INNOLDSFORTEGNELSE .....</b>                                                         | <b>7</b>  |
| <b>1    INNLEDNING .....</b>                                                            | <b>10</b> |
| 1.1    BAKGRUNNEN FOR UNDERSØKELSEN .....                                               | 10        |
| 1.2    BANKENS HISTORIKK (KORT) .....                                                   | 12        |
| <b>2    LITTERATUR – TEORIBAKGRUNN .....</b>                                            | <b>14</b> |
| 2.1    INDRE OG YTRE MOTIVASJON .....                                                   | 15        |
| 2.2    TRANSFORMASJONSORIENTERT OG TRANSAKSJONSORIENTERT LEDELSE .....                  | 17        |
| 2.3    SOSIALE BYTTETEORIER .....                                                       | 18        |
| 2.4    ARBEIDPRESTASJONER .....                                                         | 18        |
| 2.5    SAMMENHENGEN INDRE MOTIVASJON OG ARBEIDSPRESTASJONER .....                       | 19        |
| <b>3    PROBLEMSTILLING .....</b>                                                       | <b>20</b> |
| <b>4    METODE - SPØRREUNDERSØKELSEN .....</b>                                          | <b>23</b> |
| 4.1    EGENVURDERINGENE (CONFIRMIT) .....                                               | 23        |
| 4.1.1 <i>Kontrollvariable</i> .....                                                     | 24        |
| 4.1.2 <i>Modellens variable</i> .....                                                   | 24        |
| 4.1.3 <i>Oversikt over variable</i> .....                                               | 24        |
| 4.1.4 <i>Oversikt over variable fra Lederintervjuer (Ledervurderinger)</i> .....        | 26        |
| 4.1.5 <i>Spørsmål for måling av Lederrelasjon (EELMX og SELMX)</i> .....                | 26        |
| 4.1.6 <i>Spørsmål for måling av Indre Motivasjon (IM)</i> .....                         | 28        |
| 4.1.7 <i>Spørsmål for måling av Økonomisk basert Ytre Motivasjon (YM)</i> .....         | 28        |
| 4.1.8 <i>Spørsmål for måling av Jobbautonomi</i> .....                                  | 29        |
| 4.1.9 <i>Spørsmål for måling av Selvrapportert innsats og kvalitet (AI og AK)</i> ..... | 29        |
| 4.1.10 <i>Spørsmål for måling av Selvrapportert lagfølelse/lagånd (OCB)</i> .....       | 30        |
| 4.1.11 <i>Spørsmål for måling av Turnoverintensjon</i> .....                            | 30        |
| 4.2    LEDERINTERVJUER (SKJEMABASERT) .....                                             | 31        |
| 4.2.1 <i>Ledervurdert arbeidsrapportert innsats og kvalitet (LVAI og LVAK)</i> .....    | 31        |
| 4.2.2 <i>Ledervurdert lagfølelse/lagånd (LVOCB)</i> .....                               | 32        |
| <b>5    RESULTATER OG DISKUSJON .....</b>                                               | <b>33</b> |
| 5.1    INNLEDNING .....                                                                 | 33        |
| 5.2    RESULTATPRESENTASJON .....                                                       | 33        |
| 5.3    DISKUSJON .....                                                                  | 39        |
| 5.3.1 <i>Grunnleggende deskriptiv analyse</i> .....                                     | 39        |
| 5.3.2 <i>Demografi</i> .....                                                            | 39        |

|          |                                                    |           |
|----------|----------------------------------------------------|-----------|
| 5.3.3    | <i>Lønnsnivåer</i> .....                           | 40        |
| 5.3.4    | <i>Lederrelasjoner</i> .....                       | 40        |
| 5.3.5    | <i>Arbeidsprestasjoner</i> .....                   | 40        |
| 5.3.6    | <i>Turnoverintensjon</i> .....                     | 41        |
| 5.3.7    | <i>Konklusjon fra statistikkjennomgangen</i> ..... | 42        |
| 5.4      | SVAKHETER MED UNDERSØKELSEN .....                  | 42        |
| 5.5      | MULIGE PRAKTISKE TOLKNINGER AV FUNNENE.....        | 43        |
| <b>6</b> | <b>OPPSUMMERING .....</b>                          | <b>45</b> |
| <b>7</b> | <b>LITTERATURLISTE.....</b>                        | <b>50</b> |
|          | <b>VEDLEGG .....</b>                               | <b>52</b> |

## Forord

Å gjennomføre et Mastergrads-studium ”på fritiden” i tillegg til en (mer enn) full jobb og familie med 3 aktive barn er ingen triviell oppgave. Studiene i seg selv er absolutt både relevante, interessante og utviklende, men ”kostnadene” i form av ekstra belastning på ektefelle og familie er *definitivt* en utfordring da man er helt avhengig av å kunne reise bort i lengre perioder for å delta på forelesninger og samlinger. Det kan vel heller ikke utelukkes at man i perioder er mer enn vanlig ”bortreist” og har tankene alle andre steder enn på den *nært* forestående konfirmasjonen med tilhørende forberedelser...

**Til min kjære kone vil jeg derfor gjerne si; Takk for at du stilte opp for meg gjennom dette løpet. Jeg tror det blir en stund til neste runde på BI...**

Et slikt studium påvirker utvilsomt også studentens arbeidsforhold både i form av fravær i kalendertid og mentalt. I hektiske studieperioder (som nå tidlig i mai) er man nok ikke så ”til stede” som man burde vært. I tillegg har min arbeidsgiver vist vilje og evne til å stille opp både økonomisk og praktisk for øvrig – jeg er takknemlig for dette.

Jeg vil gjerne også takke min veileder ved BI, **Anders Dysvik**, for svært god hjelp og veiledning i arbeidet med oppgaven – dette har vært **uvurderlig** for å komme i mål både med undersøkelsesmodell, datainnsamling og oppgaveskriving!

Til sist er det bare å håpe at man evner å ta med seg mest mulig av denne lærdommen inn i sitt daglige liv og evner å endre adferd til det bedre til nytte for både familie & venner, arbeidsgiver og seg selv.

*Trondheim 06/05-2009*

*Olav Isak Sjøflot*

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunnen for undersøkelsen

Som mange andre næringer har bankvesenet vært gjennom store endringer de siste årene. Denne utviklingen forventes å fortsette både drevet av teknologien (Internet tilgjengelig ”overalt”, det offentliges satsning på Internettbasert tilgjengelighet (eks. AltInn, tilgjengeliggjøring av offentlige registre på Internet etc), trådløse nettverk samt utviklingen i håndholdte enheter (eks. Nettbank på Mobiltelefonen) samt økende globalisering og kapitalflyt over landegrensene som følge av nedbygging av handelsbarrierer (”Den store verden kommer nærmere”).

Dette stiller i sin tur store krav til vilje og evne til omstilling og faglig/personlig utvikling hos bankens medarbeidere. For å møte en slik utvikling er det, som i de fleste andre næringer, viktig å ha medarbeidere som er villige til og motivert for å utføre de løpende arbeidsoppgavene (ivareta driften) men minst like viktig å ha medarbeidere som også er motivert for å utvikle seg i tråd med endringer i næringen og kravene fra kundene (endrings/prosjektrettede aktiviteter). Det er også av avgjørende betydning at bankenes ledelse evner å ta inn over seg og justere for det paradigmeskiftet bankvesenet har vært gjennom de senere årene og fortsatt er inne i. Å være tilgjengelig for kunden betyr ikke lengre nødvendigvis at man ”må ha en filial i hver en grend”, men snarere at bankens Internet-tjenester må være lett tilgjengelige, brukervennlig utformet og at Callcenteret må fungere serviceorientert og effektivt – fjernbetjening er som i mange andre bransjer en nøkkelfaktor også innenfor bank/finans hvor produktene ikke er fysiske og konkurransefaktorene mer og mer handler om elektronisk tilgjengelighet, og å være ”til stede” i kundenes elektroniske hverdagsliv på kjøpstidspunktet.

Videre observerer jeg i banken at nye generasjoner (”Generasjon Y”) medarbeidere stiller noe endrede krav til sine ledere, og at det synes som det er en (ikke kvantifiserbar) trend mot ønske om mer opplevd meningsfylte arbeidsoppgaver ”der man befinner seg i hierarkiet” heller enn et primært ønske om å ”ta tingene som de er” og heller fokusere på å klatre i hierarkiet. ”«Generasjon Y» er samlebetegnelsen på dem som er født mellom 1978 og 1990, og som har vokst opp i et ekst-

remt rikt velferdssamfunn”, ”De er mer opptatt av verdier og samfunnsansvar. De ønsker tett oppfølging og tydelig ledelse. Og de har sterkere lojalitet til egen kompetanseutvikling enn til bedriften”. (Brix, Ulrik Schultz 2008). De enklere arbeidsoppgavene i banken blir i større og større grad automatisert. Dette er både en konsekvens av de stadige kravene til økt produktivitet og lønnsomhet, men er også av de økende kravene fra bankenes finansieringskilder og eiere til transparens, konsistens og etterprøvbarhet i kredittprosesser og organisatorisk praksis forøvrig. (Flere regelverk innenfor bank/finans har kommet til de senere årene som virker i denne retningen; eks. Basel-II, Sarbanes-Oxley og IFRS). Dette gjør at bankens medarbeidere innenfor de fleste områder ”presses oppover i verdikjeden” og må omstille seg og øke sin kompetanse. I tillegg rekrutterer vi i dag på det jevne nyansatte med et høyere utdanningsnivå i dag enn vi gjorde for 10 år siden. I sum går altså bankens arbeidsstokk fra å være mer produksjonsorientert og utføre enklere oppgaver til å bli mer kunnskapsorientert og operere høyere i verdikjeden mot kundene.

Denne nye typen medarbeidere (Kunnskapsarbeidere) stiller gjerne andre krav til sin arbeidsgiver mhp. ledelse, målinnretning, tro på egen kompetanse og behov for autonomi og opplevd mening i arbeidsoppgavene enn tidligere tiders ”skrankemedarbeidere” (Gagné & Deci, 2005). Det synes altså som om det blir viktigere enn tidligere å bidra til at de ansatte føler opplevd mening i sine arbeidsoppgaver og føler seg **Indre Motivert** for å utføre sine arbeidsoppgaver.

Som følge av dette ønsker jeg i min oppgave å studere sammenhengen mellom medarbeidernes opplevde lederrelasjon (transformasjons- eller transaksjonsorientert), medarbeidernes indre motivasjon og medarbeidernes ledervurderte arbeidsprestasjoner (arbeidsinnsats, arbeidskvalitet og lagfølelse) i denne mellomstore norske banken. Motivasjonen for å gjøre dette er en interesse for temaet som flerårig ansatt og leder i banken, samt en antakelse om at det her finnes sammenheng-er man i en ledersituasjon må være oppmerksom på for å kunne utøve ledelse på en best og mest mulig effektiv måte over tid.

**Min overordnede hypotese er at medarbeiderens Arbeidsprestasjoner (AI, AK og OCB) er knyttet til medarbeiderens Indre Motivasjon (IM) og at denne (IM) medierer sammenhengen mellom Type Lederrelasjon (Transformasjons- eller Transaksjonsorientert, SELMX eller EELMX) og Arbeidsprestasjonene.**

For å undersøke disse sammenhengene kvantitativt utarbeider jeg en spørreundersøkelse som sendes elektronisk ut til alle bankens medarbeidere i kombinasjon med gjennomføring av Lederintervjuer av disses respektive ledere for også å få frem den ledervurderte arbeidsprestasjonen pr. medarbeider.

## **1.2 Bankens historikk (kort)**

For bedre å kunne tolke datagrunnlaget, finner jeg det relevant å ta med en kort overordnet gjennomgang av bankens historikk – dette for å kunne forstå hvilken type virksomhet det her er snakk om og hvilken type mennesker organisasjonen historisk har tiltrukket seg.

Den studerte banken har sin historie tilbake til 1960 tallet og har hele veien hatt innretning som en produktspesialist og nisjeaktør i det norske finansmarkedet. Banken er organisert med hovedkontor i Midtnorge og avdelingskontor i det sentrale Østlandsområdet. Banken har gjennom hele sin historie vært drevet med en stabil innretning fra et forretningsmessig perspektiv (med unntak av de siste 4 årene). Inntjeningen har vært stabilt god, turnover har vært lav og arbeidsklimaet har vært opplevd som stabilt og godt.

I 2004 ble banken kjøpt av en utenlandsk aktør og gjenstand for store omveltninger både organisatorisk og mhp. sin markedstilnærming. Det som var en produktmessig smal lavrisikoaktør skulle innrettes mot ekspansjon, et bredere produktspekter og økt risikovilje. Banken ble også fusjonert med andre firmaer kjøpt av samme utenlandske aktør – enkelte med svært annerledes markedstilnærming enn banken. Den gode utviklingen fortsatte de neste to årene godt hjulpet av de internasjonale konjunkturerne innenfor bank/finans, men i 2007 begynte motgangen å merkes. Årsresultatene var fortsatt positive, men organisasjonen merket at det var

storm i horisonten. Videre ble det for å rendyrke virksomheten, i januar 2008 besluttet å samle bankens personmarkedsvirksomhet i Trondheim – **dette medførte bemanningsreduksjoner på ca 10%**. 2008 var et skjebneår for banken og den unngikk med et nødskrik å gå konkurs. Ved årsskiftet 2008/2009 skiftet banken navn etter å ha blitt overtatt av et norsk konsortium av norske banker



Turnover i Banken 1999-2008, egen figur.

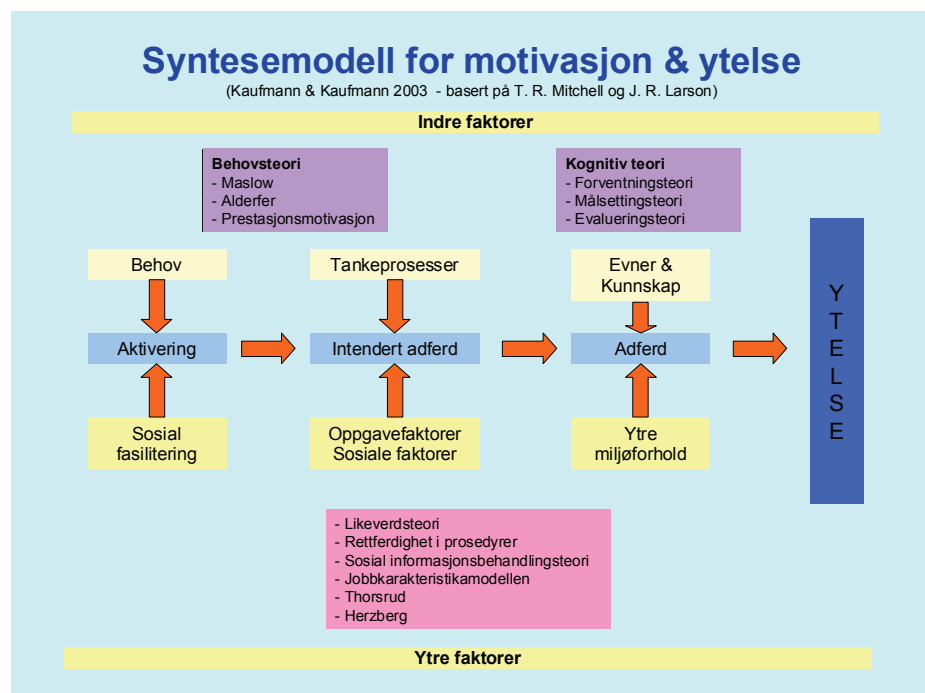
Hovedkontoret til banken skal fortsatt ligge i Midt Norge, og banken vil fortsatt ha avdelingskontor i det sentrale Østlandsområdet. Øvrig virksomhet tilført gjennom den utenlandske eierens disposisjoner ble enten solgt eller innkorporert i de overtagende bankenes virksomheter.

Banken gjennomfører p.t. et omfattende restruktureringsprosjekt med sikte på å finne tilbake til virksomhetens røtter. Dette er ingen enkel oppgave, og bankens historiske struktur og innretning er heller ikke nødvendigvis noen gitt suksess i dagens marked, mye har skjedd innenfor bank/finansmarkedet siden 2004, så man kan ikke bare "stille klokken tilbake". *Man kan trygt si at det ikke er noen påtagelig mangel på utfordringer for organisasjonen fremover.*

## 2 Litteratur – teoribakgrunn

Både psykologien og sosiologien har vært opptatt av begrepet motivasjon. Fokuset i psykologien er individet, dets behov og dets rasjonelle valg. Sosiologien har hatt oppmerksomheten på de relasjonelle aspektene ved motivasjon og hvordan kollektivet bidrar til felles motivasjon. Jeg har lagt den første tilnærmingen til grunn for denne oppgaven.

Kaufmann & Kaufmann definerer motivasjon som ”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse” (Kaufmann & Kaufmann 2003:43). De stiller opp en syntesemodell over sammenhengen mellom de ulike teoriene innenfor området.



Kaufmann & Kaufmanns Syntesemodell 2003

Innenfor organisasjonspsykologien skiller man gjerne mellom fire ulike kategorier motivasjonsteorier; (Kaufmann & Kaufmann 2003)

- Behovsteorier
- Kognitive evalueringsteorier
- Sosiale teorier
- Jobbkarakteristikamodeller

Nyere forskning går imidlertid i retningen *Indre og ytre motivasjon* (Deci & Ryan 1985, 2000), samt *Sosiale bytteteorier* (Jeremy B. Bernerth m.fl, 2007). Jeg har i min oppgave valgt å se på disse teoriene i min tilnærming til min undersøkelse av sammenhengen mellom Lederrelasjon og Arbeidsprestasjoner.

## 2.1 Indre og ytre motivasjon

Innenfor Kognitiv evalueringsteori skiller man gjerne mellom Indre og Ytre motivasjon (Deci & Ryan 2000) (intrinsic & extrinsic motivation). Ytre motivasjon er i denne sammenhengen lønn, bonuser, frynsegoder etc. Vi definerer her Indre motivasjon som noe vi gjør for vår egen indre tilfredsstillelses skyld (Deci & Ryan 2000). Vi jobber altså med noe som genuint er av interesse for oss av egen fri vilje. I følge Deci og Ryan er denne motivasjonstypen et kritisk element i vår kognitive, sosiale og fysiske utvikling da vi gjennom våre indre interesser øker våre kunnskaper og ferdigheter. Vår indre motivasjonen er en del av vår karakter og personlighet og som sådan individuell – vi blir altså indre motivert av ulike forhold. Sterk indre motivasjon gir et bedre grunnlag for læring. I dette ligger at man tar til seg stoffet på en annen måte når man er genuint interessert i selve faget og ikke bare i karakteren til eksamen (Deci 1995). Det kan i tillegg til dette hevdes (Bråten 2002) at motivasjon ikke bare har sin kilde i individet selv, men også i det sosiale og kulturelle samspillet på arbeidsplassen (arbeidsmiljøet). Deci og Ryans arbeid er i stor grad basert på studier av barn og studenter i laboratoriesituasjoner (Kaufmann & Kaufmann 2003), slik at overføringen til arbeidstakere i en lønnet jobbsituasjon ikke uten videre er åpenbar.

Professor Bård Kuvaas ved Handelshøyskolen BI har gjort en undersøkelse av forholdet mellom indre og ytre motivasjon i en større norsk bedrift (Kuvaas 2006). Han har her funnet at **ytre motivasjon** var **positivt korrelert** med medarbeidernes bonusmuligheter og at deres **indre motivasjon** var **negativt korrelert** med samme. Prestasjonsbasert lønn så også ut til å være negativt korrelert med indre motivasjon i form av deres organisasjonsengasjement (OCB).

Iht. Deci og Ryan (Deci & Ryan 2000) er de viktigste faktorer for å fremme indre motivasjon;

- **At medarbeideren får belønning og løpende feedback** som gir bekreftelse på medarbeiderens kompetanse og ikke nødvendigvis på enkeltprestasjonen.
- **At medarbeideren har en størst mulig grad av selvbestemmelse** i forhold til utførelsen av eget arbeid (Autonomi).
- **At medarbeideren føler en gruppetilhørighet** med andre i sin arbeidsgruppe og opplever et godt arbeidsmiljø (OCB).

Belønninger og tilbakemeldinger kan i utgangspunktet sies å være ytre motivasjonsfaktorer, men fokuserer man på medarbeiderens kompetanse når tilbakemeldingen gis og ikke på selve prestasjonen med tilhørende belønning, vil dette virke indre motiverende (Martinsen, 2001). Indre motivasjon er betinget av selvbestemmelse, men er også betinget av verdsetting av ens arbeidsoppgaver. Man kan også inkludere personlig interesse for et fagområde og orientering mot læring og kompetanseøking i begrepet (Bråten 2002). Deci og Ryan (Deci & Ryan 1985, 2000) hevder i sin selvbestemmelsesteori at motivasjonen kan utvikles fra en ytre til en indre motivasjon gjennom en internaliseringsprosess. Prosessen er fundert i vårt grunnleggende behov for kompetanse, tilhørighet og selvbestemmelse. For å understøtte denne internaliseringsprosessen kan den ytre motivasjonen deles inn i fire typer (Deci & Ryan 2000):

- **Ytre regulering.** Medarbeideren utfører her handlinger for å tilfredsstille et eksternt krav eller for å oppnå en belønning.
- **Introjeksjon.** Medarbeideren utfører handlinger for å unngå skyld, eller man ønsker å forsterke eget ego eller stolthet.
- **Identifisering.** Medarbeideren identifiserer seg med viktigheten av en type atferd eller handling og aksepterer den som sitt eget valg.
- **Integrering.** Medarbeideren har her latt rammebetingelsene blitt en del av seg selv sett opp mot sine egne verdier og behov. Dette skiller seg fra indre motivasjon bare fordi handlingene utføres i påvente av en antatt belønning og ikke fordi handlingen i seg selv anses attraktiv/tilfredsstillende.

Deci og Ryan (Deci & Ryan 2000) hevder videre at ytre motivasjon virker direkte hemmende på indre motivasjon. De hevder at ytre motivasjonsfaktorer som belønninger og styringsverktøy i form av ytelser, deadlines, trusler, intern konkurranse (satt opp mot andre kolleger) og stramme direktiver virker ødeleggende på den indre motivasjonen fordi medarbeideren føler seg styrt, kontrollert, mistrodd og mister følelsen av kontroll og selvbestemmelse over egen arbeidshverdag. Fokus må altså være på arbeidsprosessene og arbeidsmiljøet og mindre på sluttproduktet om medarbeiderne skal oppleve indre motivasjon. Teorien sier altså at dersom målet er klart definert og den løpende prosessen er god blir også resultatet bra og målet nås.

Therese Amabile hevder på sin side at ytre motivasjonsfaktorer kan *kombineres* med indre motivasjonsfaktorer for å gi positive effekter. Dette er spesielt gjeldende *når man i utgangspunktet er godt indre motivert* (Amabile, 2003). Hun tar her som utgangspunkt at de fleste arbeidstakere er både indre og ytre motivert og at *selve kombinasjonen fungerer positivt*. Hun hevder at de ytre motivasjonsfaktorene som har en støtteeffekt på medarbeidernes indre motivasjon, er feedback om individuell kompetanse og måloppnåelse som ikke svekker følelsen av å ha en grad av selvbestemmelse i egen arbeidshverdag. Faktorene som virker i motsatt retning gjør at medarbeideren føler seg styrt, kontrollert og/eller tvunget av ledelsen.

## **2.2 Transformasjonsorientert og Transaksjonsorientert ledelse**

Hva definerer vi som Transformasjonsorientert og Transaksjonsorientert ledelse? Enkelt sagt kan man si at den Transformasjonsorienterte lederen legger vekt på å definere og sette opp målet, men etter at det er kommunisert og forankret, legges det primært vekt på prosessoppfølging og veiledning – altså fokus på Veien mot målet. Transaksjonsorientert ledelse er ikke en motsats, men en annen variant som er primært fokusert på selve måloppnåelsen (hensikten er naturligvis den samme), men som stopper der og søker å bytte belønning ( gjerne økonomisk) mot måloppnåelse. Klassiske eksempler er provisjonsavlønnning av salgspersonale, gjerne med innbyrdes konkurranser i gruppen.

En mer teoretisk fundert definisjon finner jeg hos Hetland (2008) som i Tidsskrift for den norsk Psykologforening i sin artikkel ”Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring” sier at ” Transformasjonsledelse innebærer å gjøre de riktige tingene, i motsetning til transaksjonsledelse, som består i å gjøre ting riktig.”

Videre fremsetter hun fire forhold som inngår i riktig utført Transformasjonsledelse (også kalt Transformasjonsledelsens fire I’er);

**1.Idealisert innflytelse/karisma:** Denne dimensjonen innebærer at lederen virker som en inspirerende rollemodell og vekker stolthet, tro og håp hos ansatte ved å aktivt takle problemer og uttrykke selvsikkerhet og utfordre tingenes tilstand.

**2.Inspirerende motivasjon:** Lederen inspirerer de ansatte til å akseptere og strekke seg mot utfordrende mål og en visjon for fremtiden.

**3.Individuell omtanke:** Lederen viser personlig respekt for ansatte ved å gi dem spesiell oppmerksomhet og se den enkeltes behov.

**4.Intellektuell stimulering:** Lederen formulerer nye ideer som gir ansatte mulighet til å tenke over vanlig praksis og tankemåte.

Bernard Bass og Bruce Avolio var tidlig ute innenfor området Transformasjonsledelse, særlig innenfor forskning på emnet (Bass, 1985; Avolio & Bass, 1995).

## 2.3 Sosiale bytteteorier

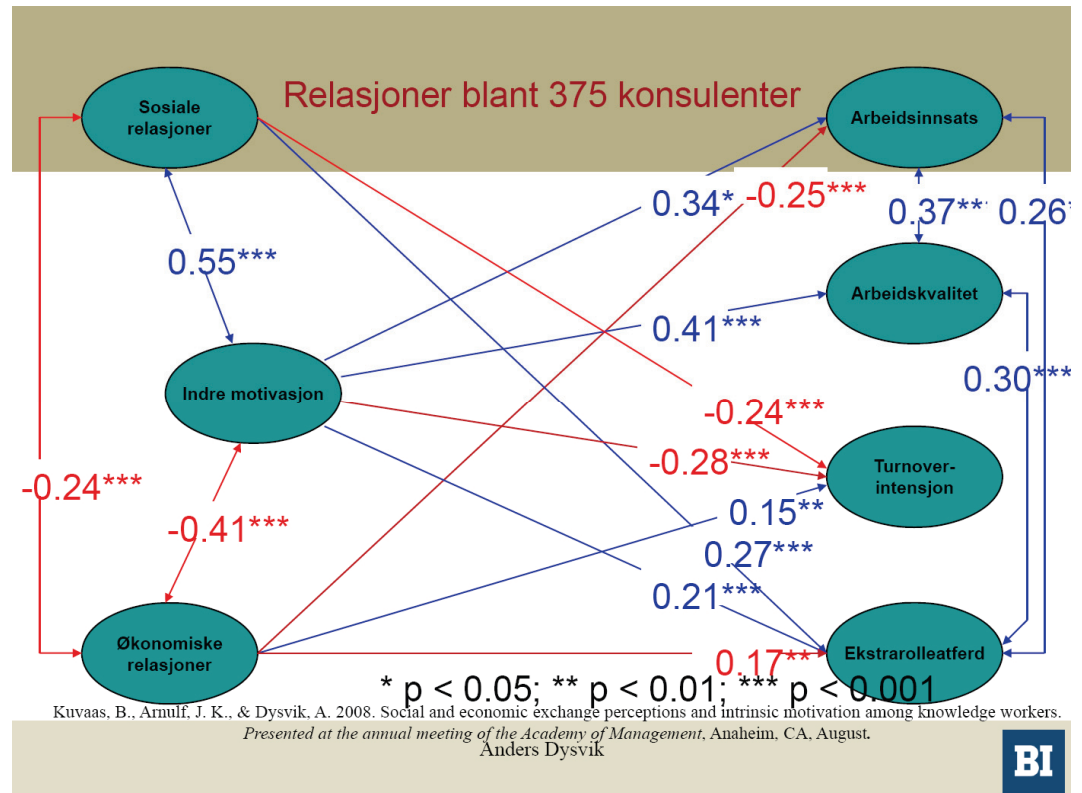
Begrepet Sosiale bytteteorier er en samlebetegnelse på teorier som fremhever sosiale bytter som en av de viktigste prosesser i sosiale systemer . Disse Sosialt byttene er motivert av hva hver enkelt frivillig får og gir (utløser behov for å ”betale sin gjeld – yte gjengjeld. Eng. Reciprocity). Sosiale bytter er i seg selv diffuse, ikke nærmere angitte forpliktelser og gjerne heller ikke gjenstand for forhandlinger. R. Cialdini gir flere slående eksempler på bruk av disse mekanismene i sin bok ”Påvirkning, teori og praksis”. (Cialdini, 1984)

## 2.4 Arbeidprestasjoner

Jeg har i min oppgave valgt å se en medarbeiders Arbeidsprestasjoner som ”summen” (ikke aritmetisk) av hans/hennes Arbeidsinnsats, Arbeidskvalitet og Lagfølelse/lagånd (OCB).

## 2.5 Sammenhengen Indre Motivasjon og Arbeidsprestasjoner

Hvis man er Indre motivert, - vil man da automatisk levere gode arbeidsprestasjoner? Kuvaas, B., Arnulf, J. K., & Dysvik, A. (2008) hevder dette i sin artikkel "Social and economic exchange perceptions and intrinsic motivation among knowledge workers", og setter også opp en model for å forklare denne sammenhengen;



Som vi ser av figuren (Fra forelesning v/Dysvik på BI våren 2009), medierer Indre Motivasjon i denne undersøkelsen sammenhengen mellom Sosiale Lederrelasjoner og Økonomiske Lederrelasjoner og Arbeidsinnsats, Arbeidskvalitet og OCB (her kalt Ekstrarolleatferd).

Sammenhengen mellom IM og AI er på 0,34\*, IM og AK på 0,41\*\*\* og IM og OCB 0,21\*\*\*. Jeg velger å bygge på denne undersøkelsen i mitt videre arbeid i denne oppgaven og ønsker å gjøre en lignende men forenklet studie ved min egen arbeidsplass.

### 3 Problemstilling

Jeg ønsker i min oppgave å studere hvordan man i sin ledergjerning påvirker sine medarbeideres arbeidsprestasjoner i positiv og negativ retning, - dette naturlig nok med sikte på å gjøre mer av det som virker positivt og mindre av det som virker negativt. Mer spisset ønsker jeg å se på *sammenhengen mellom medarbeidernes opplevde lederrelasjon (transformasjons- eller transaksjonsorientert) og medarbeidernes arbeidsprestasjoner (arbeidsinnsats, arbeidskvalitet og lagfølelse) på bakgrunn av sosiale bytteteorier.*

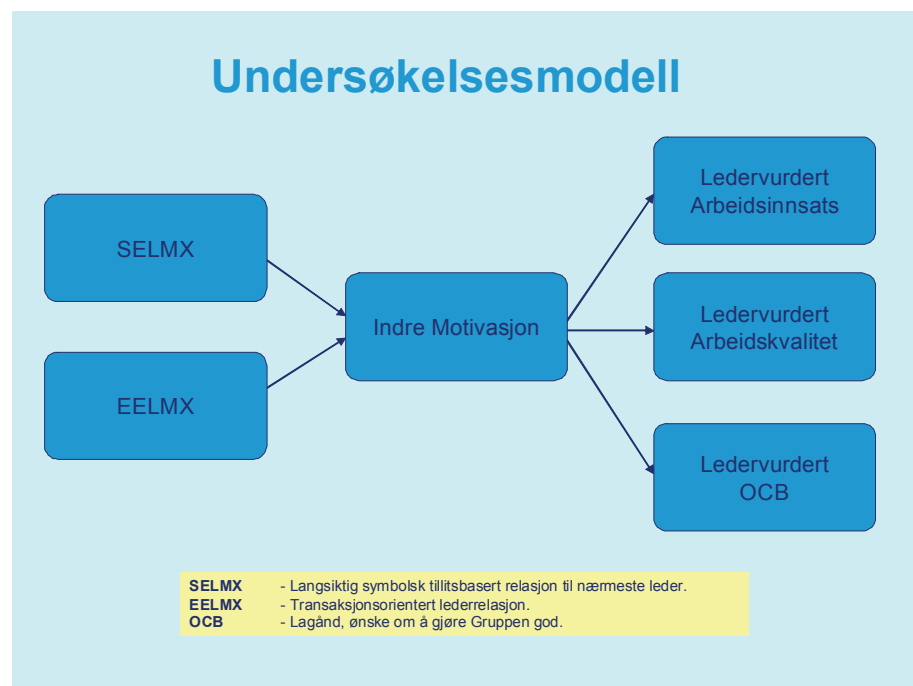
Hvorfor leverer noen Kunnskapsarbeidere langt mer enn forventet og på en måte som verken belønnes formelt eller er påkrevd iht. sin stillingsinstruks eller andre formelle bindinger til organisasjonen? Ser man til Sosial Bytteteori, ligger en forklaring på dette fenomenet i et indre behov hos de ansatte for å gjengjelde de opplevd positive handlinger og muligheter rettet mot den ansatte fra organisasjonen (Reciprocity). Flere referanser beskriver dette fenomenet (Cialdini, 1984; Cropanzo & Mitchell, 2005; Settoon, Bennett & Liden 1996). Enkelt sagt er det en økt sannsynlighet for at de ansatte blir motivert til å yte i gjengjeld til organisasjonen når de blir gjenstand for positive og fordelaktige handlinger fra samme.

En alternativ forklaring på fenomenet tilbys av teoriene rundt Indre Motivasjon. De hentyder at de ansatte leverer mer enn man kan forvente fordi de er Indre Motivert av selve arbeideoppgaven(e) og et selve utførelsen gir dem en indre tilfredsstillelse som de søker å oppnå (Deci, Connell, & Ryan, 1989; Vallerand, 1997).

Jeg ønsket derfor å sette opp en undersøkelsesmodell som tok alle disse forholdene opp i seg og kunne vise sammenhengene mellom lederrelasjonen og arbeidsprestasjonene med indre motivasjon som mulig mediator.

**Min overordnede hypotese er at medarbeiderens Arbeidsprestasjoner (AI, AK og OCB) er knyttet til medarbeiderens Indre Motivasjon (IM) og at denne (IM) medierer sammenhengen mellom Type Lederrelasjon (Transformasjons- eller Transaksjonsorientert, SELMX eller EELMX) og Arbeidsprestasjonene.**

Min undersøkelse ble gjennomført som en kvantitativ undersøkelse sendt ut til alle bankens ansatte (144 stk). Undersøkelsen ble gjennomført i et ”180 graders perspektiv”, hvor alle medarbeidere ble stilt statistisk validerte spørsmål om sin Lederrelasjon og sine Arbeidsprestasjoner. De ble også forelagt spørsmål for 6 kontrollvariable (kjønn, alder, utdanning, ansiennitet, fastlønn og stillingsnivå). Deretter ble det gjennomført Lederintervjuer med disse ansattes respektive ledere hvor lederne ble forespurt om de samme medarbeideres Arbeidsprestasjoner. Totalt ga dette 117 komplette datasett med egenvurderinger og korresponderende ledervurderinger – en responsgrad på over 80%.



Undersøkellesmodell, (Egen figur)

Ut fra den overordnede hypotesen og ovenstående undersøkelsesmodell, avledet jeg de nedenstående 5 hypotesene som jeg ønsket å teste ut kvantitativt;

- H1:** Det er en **positiv** sammenheng mellom **SELMX** og **IM**
- H2:** Det er en **negativ** sammenheng mellom **EELMX** og **IM**
- H3:** Det er en **positiv** sammenheng mellom **IM** og **AI**
- H4:** Det er en **positiv** sammenheng mellom **IM** og **AK**
- H5:** Det er en **positiv** sammenheng mellom **IM** og **OCB**

#### **Forkortelser**

**SELMX:** Transformasjonsorientert Lederrelasjon, **EELMX:** Transaksjonsorientert Lederrelasjon, **IM:** Indre Motivasjon, **AI:** Arbeidsinnsats, **AK:** Arbeidskvalitet og **OCB:** Lagånd/lagfølelse

## **4 Metode - Spørreundersøkelsen**

Min undersøkelse ble gjennomført som en kvantitativ undersøkelse sendt ut til alle bankens ansatte (144 stk). Undersøkelsen ble gjennomført i et ”180 graders perspektiv”, hvor alle medarbeidere ble stilt statistisk validerte spørsmål om sin Lederrelasjon og sine Arbeidsprestasjoner. De ble også forelagt spørsmål for 6 kontrollvariable (kjønn, alder, utdanning, ansiennitet, fastlønn og stillingsnivå). Deretter ble det gjennomført Lederintervjuer med disse ansattes respektive ledere hvor lederne ble forespurt om de samme medarbeideres Arbeidsprestasjoner. Totalt ga dette 117 komplette datasett med egenvurderinger og korresponderende ledervurderinger – en responsgrad på over 80%. Den komplette spørreundersøkelsen sendt ut via Confrimit utgjør oppgavens Vedlegg 1, spørreskjemaet benyttet i Lederintervjuene utgjør oppgavens Vedlegg 2.

For å få dataene på egnet form for analyse i SPSS (v. 16 for Windows), ble Excel (MS Office 2003) benyttet for sortering og matching av data. Ut over ren sortering/matching og sammenstilling av responsdata, ble ingen analyser gjennomført i Excel, og dataene ble ikke modifisert før de gikk inn i SPSS til analyse.

Av praktiske hensyn ble det utarbeidet en Syntax-fil for alle de aktuelle kjøringene i SPSS, - dette for å lettere kunne dokumentere kjøringene samt kunne kjøre hele og/eller deler av jobben etter behov etter hvert som analysen av datasettet skred frem. Den komplette syntaxfilen for SPSS inngår som Vedlegg 3.

### **4.1 Egenvurderingene (Confrimit)**

Faktorene benyttet i spørreundersøkelsen er gitt ut fra undersøkelsesmodellen med unntak av mine 6 kontrollvariable (se figuren under Problemstilling). Alle variable ble målt på en fempunkts Likert-skala fra 1 til 5, hvor 1 var ”helt uenig” og 5 ”helt enig”. Kontrollvariablene ble målt avhengig av variabelens beskaffenhet – se spørreskjemaet i Vedlegg 1 for detaljer. Jeg gjør i det følgende rede for hvilke variable som er benyttet og hvilke validerte spørsmål som er benyttet og gir referanser til annen teori/artikler der dette er relevant.

#### 4.1.1 Kontrollvariable

| Nr | Navn                            | Koding    | Beskrivelse                             |
|----|---------------------------------|-----------|-----------------------------------------|
| 1  | Kjønn                           | Kjønn     | Mann/Kvinne                             |
| 2  | Alder                           | Alder     | Numerisk                                |
| 3  | Høyeste formelle utdanning (år) | Utdanning | 5 intervaller – se Vedl. 1 for detaljer |
| 4  | Antall år i banken (ansienitet) | Ansenitet | Numerisk                                |
| 5  | Brutto fast årslønn             | Fastlønn  | 6 intervaller – se Vedl. 1 for detaljer |
| 6  | Stillingsnivå                   | Stillnivå | 4 intervaller – se Vedl. 1 for detaljer |

Hensikten med innsamling av disse dataene var å kunne kontrollere for ulike systematiske effekter samt å kunne gjøre en analyse på de enklere demografiske forholdene i populasjonen.

#### 4.1.2 Modellens variable

Undersøkelsen er delt i to deler. Den ene delen retter seg til alle bankens ansatte på alle nivåer. Den andre delen av undersøkelsen retter seg fra personalansvarlig *leder* til korresponderende *medarbeider*, og jeg benyttet i datainnsamlingen en fremmednøkkel for å linke disse to datasettene sammen anonymt. Undersøkelsen fra Confrimit består av 57 variable, mens Lederintervjuene omhandlet 17 variable. (EE står her for *Economic Exchange* indikerer *Transaksjonsorientering*, mens SE står for *Social Exchange* og indikerer *Transformasjonsorientering*).

#### 4.1.3 Oversikt over variable

| Nr | Navn                   | Koding      | Kort beskrivelse                                 |
|----|------------------------|-------------|--------------------------------------------------|
| 1  | Lederrel. spm. 1 (EE)  | Lederrel_1  | "Jeg gjør kun det jeg får beskjed om"            |
| 2  | Lederrel. spm. 2 (EE)  | Lederrel_2  | "Min lederrelasjon er upersonlig"                |
| 3  | Lederrel. spm. 3 (EE)  | Lederrel_3  | "Kun ekstrainsats mot ekstra belønning"          |
| 4  | Lederrel. spm. 4 (EE)  | Lederrel_4  | "Jeg lyster fordi han/hun er formell sjef"       |
| 5  | Lederrel. spm. 5 (EE)  | Lederrel_5  | "Jeg har kortsiktig perspektiv, kun her & nå"    |
| 6  | Lederrel. spm. 6 (EE)  | Lederrel_6  | "Nøye på samsvar mellom gi og få"                |
| 7  | Lederrel. spm. 7 (EE)  | Lederrel_7  | "Lederrel. Kun basert på formell myndighet"      |
| 8  | Lederrel. spm. 8 (EE)  | Lederrel_8  | "Forv. kun en formell leder – ikke personlig"    |
| 9  | Lederrel. spm. 9 (SE)  | Lederrel_9  | "Jobber hardt i dag, leder gjengjelder..."       |
| 10 | Lederrel. spm. 10 (SE) | Lederrel_10 | "Tviler på om alt jeg har gjort blir gjengjeldt" |
| 11 | Lederrel. spm. 11 (SE) | Lederrel_11 | "Relasjonen bygger på gjensidighet"              |
| 12 | Lederrel. spm. 12 (SE) | Lederrel_12 | "Jeg får det nok gjengjeldt på lengre sikt"      |

|    |                        |               |                                                  |
|----|------------------------|---------------|--------------------------------------------------|
| 13 | Lederrel. spm. 13 (SE) | Lederrel_13   | "Forholdet er basert på gjensidig tillit"        |
| 14 | Lederrel. spm. 14 (SE) | Lederrel_14   | "Min leder har investert mye i meg"              |
| 15 | Lederrel. spm. 15 (SE) | Lederrel_15   | "Jeg stoler på at jeg vil bli godt ivaretatt"    |
| 16 | Lederrel. spm. 16 (SE) | Lederrel_16   | "Min innsats er på sikt bra for relasjonen"      |
| 17 | Indre Motiv. spm. 1    | Indre_motiv_1 | "Arbeidsoppgavene en viktig drivkraft"           |
| 18 | Indre Motiv. spm. 2    | Indre_motiv_2 | "Mine arbeidsoppgaver er gøy"                    |
| 19 | Indre Motiv. spm. 3    | Indre_motiv_3 | "Min jobb er meningsfull"                        |
| 20 | Indre Motiv. spm. 4    | Indre_motiv_4 | "Min jobb er veldig spennende"                   |
| 21 | Indre Motiv. spm. 5    | Indre_motiv_5 | "Jobben er i seg selv sterkt motiverende"        |
| 22 | Indre Motiv. spm. 6    | Indre_motiv_6 | "Av og til glemmer jeg ting rundt meg – flyt"    |
| 23 | Ytre Motiv. spm. 1     | Ytre_motiv_1  | "Ekstrainnsats skal jeg ha betalt for"           |
| 24 | Ytre Motiv. spm. 2     | Ytre_motiv_2  | "For meg er det viktig med en gulrot"            |
| 25 | Ytre Motiv. spm. 3     | Ytre_motiv_3  | "Øk ekstragoder er viktig for min motivasjon"    |
| 26 | Ytre Motiv. spm. 4     | Ytre_motiv_4  | "Jeg hadde jobbet bedre med høyere lønn"         |
| 27 | Jobbautonomi spm. 1    | Jobbaut_1     | "Jobben tillater egne beslutninger vedr. utfør." |
| 28 | Jobbautonomi spm. 2    | Jobbaut_2     | "Jobben tillater at jeg selv best. rekkefølge"   |
| 29 | Jobbautonomi spm. 3    | Jobbaut_3     | "Jobben tillater at jeg selv planlegger utfør."  |
| 30 | Jobbautonomi spm. 4    | Jobbaut_4     | "Jobben tillater pers. initiativ og vurdering"   |
| 31 | Jobbautonomi spm. 5    | Jobbaut_5     | "Jobben tillater egne beslutninger"              |
| 32 | Jobbautonomi spm. 6    | Jobbaut_6     | "Jeg har stor beslutningsfrihet"                 |
| 33 | Jobbautonomi spm. 7    | Jobbaut_7     | "Jeg har frihet mhp. valg av fremgangsmåte"      |
| 34 | Jobbautonomi spm. 8    | Jobbaut_8     | "Jeg har ves. grad av frihet & uavhengighet"     |
| 35 | Jobbautonomi spm. 9    | Jobbaut_9     | "Jobber hardt i dag, leder gjengjelder senere"   |
| 36 | Arb.innsats spm. 1     | MVAI-1        | "Jobber så hardt som overhodet mulig"            |
| 37 | Arb.innsats spm. 2     | MVAI-2        | "Svært opptatt av å gjøre en god innsats"        |
| 38 | Arb.innsats spm. 3     | MVAI-3        | "Legger ofte inn en ekstra innsats i jobben"     |
| 39 | Arb.innsats spm. 4     | MVAI-4        | "Står på litt ekstra i travle perioder"          |
| 40 | Arb.innsats spm. 5     | MVAI-5        | "Nøler sjelden med å ta i et tak hvis behov"     |
| 41 | Arb.kvalitet spm. 1    | MVAK-1        | "Min kvalitet er jevnt over på et høyt nivå"     |
| 42 | Arb.kvalitet spm. 2    | MVAK-2        | "Arbeidet mitt er av ypperste kvalitet"          |
| 43 | Arb.kvalitet spm. 3    | MVAK-3        | "Jeg presterer bedre enn man kan forvente"       |
| 44 | Arb.kvalitet spm. 4    | MVAK-4        | "Jeg leverer oftest fra meg 100% kvalitet"       |
| 45 | Arb.kvalitet spm. 5    | MVAK-5        | "Andre i org. ser på meg som en kvalitetslev."   |
| 46 | Lagfølelse/lagånd 1    | MVOCB-1       | "Jeg påtar meg ofte oppg uoppfordret"            |
| 47 | Lagfølelse/lagånd 2    | MVOCB-2       | "Jeg hjelper nyansatte å tilpasse seg"           |
| 48 | Lagfølelse/lagånd 3    | MVOCB-3       | "Bistår gruppen selv om det ikke er krav"        |
| 49 | Lagfølelse/lagånd 4    | MVOCB-4       | "Hjelper andre til beste for gruppen"            |
| 50 | Lagfølelse/lagånd 5    | MVOCB-5       | "Involverer meg til beste for gruppen"           |
| 51 | Lagfølelse/lagånd 6    | MVOCB-6       | "Lærer andre i gruppen om arboppg."              |

|    |                     |          |                                          |
|----|---------------------|----------|------------------------------------------|
| 52 | Lagfølelse/lagånd 7 | MVOCB-7  | "Hjelper andre i gruppen m deres jobb"   |
| 53 | Turnoverintensjon 1 | Turnov_1 | "Jeg tenker ofte på å slutte"            |
| 54 | Turnoverintensjon 2 | Turnov_2 | "Jeg slutter i løpet av inneværende år"  |
| 55 | Turnoverintensjon 3 | Turnov_3 | "Leter aktivt etter jobb neste år"       |
| 56 | Turnoverintensjon 4 | Turnov_4 | "Jeg har dårlige fremtidsutsikter i org" |
| 57 | Turnoverintensjon 5 | Turnov_5 | "Leter aktivt etter jobb nærmeste 3 år"  |

OCB står for Organizational Citizenship Behaviour, på norsk oversetter jeg dette til lagfølelse/lagånd og vilje til å bidra for at fellesskapet (organisasjonen – gruppen) skal prestere bedre.

#### 4.1.4 Oversikt over variable fra Lederintervjuer (Ledervurderinger)

| Nr | Navn                | Koding  | Kort beskrivelse                               |
|----|---------------------|---------|------------------------------------------------|
| 1  | Arb.innsats spm. 1  | LVAI-1  | "Jobber så hardt som overhodet mulig"          |
| 2  | Arb.innsats spm. 2  | LVAI-2  | "Svært opptatt av å gjøre en god innsats"      |
| 3  | Arb.innsats spm. 3  | LVAI-3  | "Legger ofte inn en ekstra innsats i jobben"   |
| 4  | Arb.innsats spm. 4  | LVAI-4  | "Står på litt ekstra i travle perioder"        |
| 5  | Arb.innsats spm. 5  | LVAI-5  | "Nøler sjelden med å ta i et tak hvis behov"   |
| 6  | Arb.kvalitet spm. 1 | LVAK-1  | "Min kvalitet er jevnt over på et høyt nivå"   |
| 7  | Arb.kvalitet spm. 2 | LVAK-2  | "Arbeidet mitt er av ypperste kvalitet"        |
| 8  | Arb.kvalitet spm. 3 | LVAK-3  | "Jeg presterer bedre enn man kan forvente"     |
| 9  | Arb.kvalitet spm. 4 | LVAK-4  | "Jeg leverer oftest fra meg 100% kvalitet"     |
| 10 | Arb.kvalitet spm. 5 | LVAK-5  | "Andre i org. ser på meg som en kvalitetslev." |
| 11 | Lagfølelse/lagånd 1 | LVOCB-1 | "Jeg påtar meg ofte oppg uoppfordret"          |
| 12 | Lagfølelse/lagånd 2 | LVOCB-2 | "Jeg hjelper nyansatte å tilpasse seg"         |
| 13 | Lagfølelse/lagånd 3 | LVOCB-3 | "Bistår gruppen selv om det ikke er krav"      |
| 14 | Lagfølelse/lagånd 4 | LVOCB-4 | "Hjelper andre til beste for gruppen"          |
| 15 | Lagfølelse/lagånd 5 | LVOCB-5 | "Involverer meg til beste for gruppen"         |
| 16 | Lagfølelse/lagånd 6 | LVOCB-6 | "Lærer andre i gruppen om arboppg."            |
| 17 | Lagfølelse/lagånd 7 | LVOCB-7 | "Hjelper andre i gruppen m deres jobb"         |

I det følgende vil jeg gjennomgå de validerte spørsmålene jeg har benyttet for å måle de gitte faktorene og henvise til de relevante kildene.

#### 4.1.5 Spørsmål for måling av Lederrelasjon (EELMX og SELMX)

Utsagnene under omhandler medarbeiderens vurdering av hvordan han/hun opplever relasjonen med sin nærmeste leder. Spørsmålene er hentet fra *Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange:*

*Construct development and validation. Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867 og godkjent av veileder for bruk i undersøkelsen. Spørsmålene ble kodet i Confirmat med en 5-punkts Likert skala hvor 1 betød ”helt uenig” og 5 ”helt enig”.

### **Transaksjonsorientering;**

- *Den beste beskrivelsen av relasjonen til min nærmeste leder er at jeg gjør kun det jeg får beskjed om.*
- *Mitt forhold til min nærmeste leder er upersonlig – vi har ikke noe nært personlig forhold.*
- *Jeg gjør kun en ekstrainsats for min nærmeste leder dersom jeg vet at han eller hun vil gjøre noe helt konkret og spesifikt ekstra i gjengjeld for meg.*
- *Jeg gjør det min nærmeste leder krever av meg, hovedsaklig fordi han eller hun er min formelle sjef.*
- *Jeg bryr meg lite om hva min nærmeste leder kan gjøre for meg på lengre sikt og er mest opptatt av hva han eller hun kan stille opp med akkurat nå.*
- *Jeg er veldig nøye med at det er et samsvar mellom hva jeg gir og hva jeg får tilbake i min relasjon til min nærmeste leder.*
- *Mitt forhold til min nærmeste leder er hovedsakelig basert på autoritet, han eller hun har myndighet til å bestemme over meg og jeg gjør det jeg får beskjed om.*
- *Det eneste jeg egentlig forventer av min nærmeste leder er at han eller hun oppfyller sin formelle rolle som overordnet eller sjef.*

### **Transformasjonsorientering;**

- *Jeg jobber gjerne ekstra hardt i dag, for jeg er temmelig sikker på at min nærmeste leder vil gjengjelde denne innsatsen en eller annen gang i fremtiden.*
- *Jeg tviler på om alt det jeg har gjort for min nærmeste leder noen gang vil bli gjengjeldt.*
- *Min relasjon til min nærmeste leder handler mye om gjensidig imøtekommenhet, noen ganger gir jeg mer enn jeg får og andre ganger får jeg mer enn jeg gir.*
- *Selv om min nærmeste leder kanskje ikke alltid gir meg den anerkjennelsen jeg mener jeg fortjener, velger jeg allikevel å se stort på det fordi jeg er ganske sikker på at jeg på lengre sikt vil få noe tilbake.*
- *Mitt forhold til min nærmeste leder er basert på gjensidig tillit.*
- *Min nærmeste leder har investert mye i meg.*
- *Jeg forsøker å bidra til å ivareta min nærmeste leders interesser fordi jeg stoler på at han eller hun vil ta godt vare på meg.*
- *Jeg tror at den innsatsen jeg legger ned i jobben i dag vil være fordelaktig for min relasjon til min nærmeste leder, også på noe lengre sikt.*

#### **4.1.6 Spørsmål for måling av Indre Motivasjon (IM)**

Utsagnene under omhandler medarbeiderens vurdering av hvordan han/hun opplever sin indre motivasjon i arbeidssituasjonen og inneholder 6 utsagn om hans/hennes indre drivkraft til å utføre sine arbeidsoppgaver. Spørsmålene er hentet fra Kuvaas, B., & Dysvik, A. (In press). Perceived investments in employee development, intrinsic motivation and work performance. Human Resource Management Journal og godkjent av veileder for bruk i undersøkelsen. Spørsmålene ble kodet i Confirmat med en 5-punkts Likert skala hvor 1 betød ”helt uenig” og 5 ”helt enig”.

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

#### **4.1.7 Spørsmål for måling av Økonomisk basert Ytre Motivasjon (YM)**

Utsagnene under omhandler medarbeiderens vurdering av hvordan han/hun opplever økonomisk basert ytre motivasjon i arbeidssituasjonen og inneholder 4 utsagn om hans/hennes ytre drivkraft til å utføre sine arbeidsoppgaver. Spørsmålene er hentet fra Kuvaas, B., & Dysvik, A. (In press). Perceived investments in employee development, intrinsic motivation and work performance. Human Resource Management Journal og godkjent av veileder for bruk i undersøkelsen. Spørsmålene ble kodet i Confirmat med en 5-punkts Likert skala hvor 1 betød ”helt uenig” og 5 ”helt enig”.

- *Dersom jeg skal legge inn en ekstrainsats i jobben min skal jeg ha betalt for det.*
- *For meg er det viktig å ha en 'gulrot' å strekke meg etter for å gjøre en god jobb.*
- *Økonomiske ekstragoder som bonus og provisjon er viktig for hvordan jeg utfører jobben min.*
- *Dersom jeg hadde blitt tilbudt bedre økonomiske betingelser hadde jeg gjort en mye bedre jobb.*

#### 4.1.8 Spørsmål for måling av Jobbautonomi

Utsagnene under omhandler medarbeiderens vurdering av hvordan han/hun opplever autonomi i arbeidssituasjonen og inneholder 9 utsagn om hans/hennes frihetsgrader under utførelsen av sine arbeidsoppgaver. Spørsmålene er hentet fra Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. 2006. The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. Journal of Applied Psychology, 91(6): 1321-1339. og godkjent av veileder for bruk i undersøkelsen. Spørsmålene ble kodet i Confirmat med en 5-punkts Likert skala hvor 1 betød ”helt uenig” og 5 ”helt enig”.

- *Jobben tillater at jeg tar egne beslutninger om hvordan jeg legger opp arbeidet.*
- *Jobben tillater at jeg selv bestemmer hvilken rekkefølge ting skal gjøres i mitt arbeid.*
- *Jobben tillater at jeg selv planlegger hvordan jeg skal gjøre arbeidet.*
- *Jobben gir meg gode muligheter til å ta personlige initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet.*
- *Jobben tillater meg å ta egne beslutninger*
- *Jeg har stor beslutningsfrihet i arbeidet mitt.*
- *Jobben tillater meg å ta beslutninger om hvilke framgangsmåte jeg skal benytte for å fullføre mitt arbeide.*
- *Jeg har vesentlig grad av frihet og uavhengighet i jobben.*
- *Jeg har stor frihet både når det gjelder planlegging og gjennomføring av jobben.*

#### 4.1.9 Spørsmål for måling av Selvrapportert innsats og kvalitet (AI og AK)

Utsagnene under omhandler medarbeiderens vurdering av hvordan han/hun opplever sin egen innsats og kvalitet i arbeidssituasjonen og inneholder 10 utsagn som beskriver dette forholdet. Spørsmålene er hentet fra Kuvaas, B., & Dysvik, A. (In press). Perceived investments in employee development, intrinsic motivation and work performance. Human Resource Management Journal og godkjent av veileder for bruk i undersøkelsen. Spørsmålene ble kodet i Confirmat med en 5-punkts Likert skala hvor 1 betød ”helt uenig” og 5 ”helt enig”.

- *Jeg forsøker å jobbe så hardt som overhodet mulig.*
- *Jeg er svært opptatt av å gjøre en god innsats i jobben min.*
- *Jeg legger ofte inn ekstra innsats i jobben min.*
- *Jeg står ofte på litt ekstra i travle perioder.*
- *Jeg nøler sjeldent med å ta i et ekstra tak når det er behov for det.*

- *Kvaliteten på arbeidet mitt er jevnt over på et høyt nivå.*
- *Arbeidet mitt er av ypperste kvalitet.*
- *Jeg presterer bedre enn det som kan forventes av en person i min type jobb.*
- *Jeg leverer sjeldent fra meg en jobb før jeg er sikker på at kvaliteten på den holder et høyt nivå.*
- *Andre i organisasjonen ser på det jeg leverer som typisk kvalitetsarbeid.*

#### **4.1.10 Spørsmål for måling av Selvrapportert lagfølelse/lagånd (OCB)**

Utsagnene under omhandler medarbeiderens vurdering av hvordan han/hun opplever sin egen innsats og kvalitet i arbeidssituasjonen og inneholder 10 utsagn som beskriver Ekstra-rolle atferd (OCB). Spørsmålene er hentet fra Van Dyne, L., & Lepine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119, og godkjent av veileder for bruk i undersøkelsen. Spørsmålene ble kodet i Con-  
firmit med en 5-punkts Likert skala hvor 1 betød ”helt uenig” og 5 ”helt enig”.

- *Jeg påtar meg ofte oppgaver uoppfordret*
- *Jeg hjelper nyansatte til å tilpasse seg*
- *Jeg bistår ofte gruppen/enheten min selv om det strengt tatt ikke er en del av jobben min*
- *Jeg støtter og hjelper andre til beste for gruppen/enheten*
- *Jeg involverer meg for at gruppen skal ha det best mulig*
- *Jeg hjelper andre i min gruppe til å lære mer om arbeidsoppgavene*
- *Jeg hjelper ofte andre i min gruppe med oppgaver som egentlig er deres eget ansvar*

#### **4.1.11 Spørsmål for måling av Turnoverintensjon**

De 5 utsagnene under handler om i hvilken grad medarbeideren tror han/hun kommer til å fortsette å jobbe i din nåværende organisasjon, eller om du vurderer å skifte arbeidssted. Spørsmålene er hentet fra Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2008).. The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 138-157., og godkjent av veileder for bruk i undersøkelsen. Spørsmålene ble kodet i Con-  
firmit med en 5-punkts Likert skala hvor 1 betød ”helt uenig” og 5 ”helt enig”.

- *Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb*
- *Jeg kan komme til å slutte i min nåværende jobb i løpet av året*

- *Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny jobb det neste året*
- *Jeg oppfatter mine fremtidsutsikter i denne organisasjonen som dårlige*
- *Jeg vil trolig lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de nærmeste 3 årene*

## 4.2 Lederintervjuer (Skjemabasert)

Lederintervjuene var en papirbasert undersøkelse (Se skjema i Vedlegg 2) kodet med en fremmednøkkel for å kunne koble Lederresponsene anonymt med responsdataene fra Confirmit. Det ble spurt ”motsatt vei” på faktorene (LederVurdert) Arbeidsinnsats (LVAI), (LederVurdert) Arbeidskvalitet (LVAK) og Leder-vurdert OCB (LVOCB) for å få frem en ”objektiv” vurdering av medarbeiderens Arbeidsprestasjoner. (Jeg har i oppgaven definert Arbeidsprestasjoner til å være lik ”summen” av Arbeidsinnsats, Arbeidskvalitet og OCB). Alle variable ble også her målt på en fempunkts Likert-skala fra 1 til 5, hvor 1 var ”helt uenig” og 5 ”helt enig”.

### 4.2.1 Ledervurdert arbeidsrapportert innsats og kvalitet (LVAI og LVAK)

Utsagnene under omhandler lederens vurdering av hvordan han/hun opplever sin medarbeiders arbeidsinnsats og kvalitet i arbeidssituasjonen og inneholder 10 utsagn som beskriver dette forholdet. Spørsmålene er hentet fra Kuvaas, B., & Dysvik, A. (In press). Perceived investments in employee development, intrinsic motivation and work performance. Human Resource Management Journal og godkjent av veileder for bruk i undersøkelsen. Spørsmålene ble kodet i Confirmit med en 5-punkts Likert skala hvor 1 betød ”helt uenig” og 5 ”helt enig”.

- Han/hun forsøker å jobbe så hardt som overhodet mulig.
- Han/hun er svært opptatt av å gjøre en god innsats i jobben sin.
- Han/hun legger ofte inn ekstra innsats i jobben sin.
- Han/hun står ofte på litt ekstra i travle perioder.
- Han/hun nøler sjeldent med å ta i ett ekstra tak når det er behov for det.

- Kvaliteten på arbeidet hans/hennes er jevnt over på et høyt nivå.
- Arbeidet hans/hennes er av ypperste kvalitet.
- Han/hun presterer bedre enn det som kan forventes av en person i denne type jobb.
- Han/hun leverer sjeldent fra seg en jobb før han/hun er sikker på at kvaliteten på den holder et høyt nivå.
- Andre i organisasjonen ser på det han/hun leverer som typisk kvalitetsarbeid.

#### 4.2.2 Ledervurdert lagfølelse/lagånd (LVOCB)

Utsagnene under omhandler lederens vurdering av hvordan han/hun opplever sin medarbeiders innsats og kvalitet i arbeidssituasjonen og inneholder 10 utsagn som beskriver Ekstra-rolle atferd (OCB). Spørsmålene er hentet fra Van Dyne, L., & Lepine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119, og godkjent av veileder for bruk i undersøkelsen. Spørsmålene ble kodet i Con-fermit med en 5-punkts Likert skala hvor 1 betød ”helt uenig” og 5 ”helt enig”.

- *Han/hun påtar seg ofte oppgaver uoppfordret*
- *Han/hun hjelper nyansatte til å tilpasse seg*
- *Han/hun bistår ofte gruppen/enheten sin selv om det strengt tatt ikke er en del av jobben hans/hennes*
- *Han/hun støtter og hjelper andre til beste for gruppen/enheten*
- *Han/hun involverer seg for at gruppen skal ha det best mulig*
- *Han/hun hjelper andre i sin gruppe til å lære mer om arbeidsoppgavene*
- *Han/hun hjelper ofte andre i sin gruppe med oppgaver som egentlig er deres eget ansvar*

## 5 Resultater og diskusjon

### 5.1 Innledning

Jeg vil starte med en ren presentasjon av de funn jeg gjorde i min undersøkelse og en gjennomgang av den statistikk som ble kjørt i SPSS på det innsamlede data-grunnlaget. Se ellers vedlegg 3 for full oversikt over alle kjøringer i SPSS og vedlegg 4 for full oversikt over alle resultater fra SPSS.

### 5.2 Resultatpresentasjon

Innledningsvis ble det kjørt en faktoranalyse på alle ledervurderingene for å sjekke at disse treffer.

| Total Variance Explained |                     |               |              |                                     |               |              |                                   |               |              |
|--------------------------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
| Component                | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|                          | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| 1                        | 9.290               | 54.650        | 54.650       | 9.290                               | 54.650        | 54.650       | 4.369                             | 25.698        | 25.698       |
| 2                        | 1.591               | 9.359         | 64.009       | 1.591                               | 9.359         | 64.009       | 4.348                             | 25.575        | 51.273       |
| 3                        | 1.478               | 8.695         | 72.705       | 1.478                               | 8.695         | 72.705       | 3.643                             | 21.431        | 72.705       |
| 4                        | .690                | 4.060         | 76.765       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 5                        | .562                | 3.304         | 80.069       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 6                        | .509                | 2.996         | 83.065       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 7                        | .484                | 2.845         | 85.910       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 8                        | .372                | 2.186         | 88.096       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 9                        | .359                | 2.111         | 90.207       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 10                       | .295                | 1.736         | 91.943       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 11                       | .264                | 1.553         | 93.496       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 12                       | .238                | 1.397         | 94.893       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 13                       | .216                | 1.272         | 96.165       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 14                       | .200                | 1.178         | 97.343       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 15                       | .187                | 1.102         | 98.445       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 16                       | .150                | .880          | 99.324       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 17                       | .115                | .676          | 100.000      |                                     |               |              |                                   |               |              |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

| Rotated Component Matrix |           |      |      |
|--------------------------|-----------|------|------|
|                          | Component |      |      |
|                          | 1         | 2    | 3    |
| LVOCB4                   | .795      |      |      |
| LVOCB3                   | .762      |      |      |
| LVOCB7                   | .759      |      | .321 |
| LVOCB6                   | .753      |      | .331 |
| LVOCB2                   | .743      |      |      |
| LVOCB5                   | .709      | .460 |      |
| LVOCB1                   | .538      | .506 | .321 |
| LVAI4                    |           | .844 |      |
| LVAI1                    |           | .840 |      |
| LVAI3                    |           | .787 | .310 |
| LVAI5                    | .322      | .781 | .309 |
| LVAI2                    |           | .760 |      |
| LVAK4                    |           |      | .836 |
| LVAK2                    |           |      | .806 |
| LVAK1                    | .305      | .379 | .719 |
| LVAK5                    |           | .324 | .696 |
| LVAK3                    |           | .303 | .658 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Basert på denne faktoranalysen, beholder jeg de itemene som måler det de var ment å måle og sjekker reliabiliteten på disse.

| Item-Total Statistics |                            |                                |                                  |                                  |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|                       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| LVAI1                 | 15.3520                    | 9.536                          | .815                             | .918                             |
| LVAI2                 | 15.0080                    | 10.153                         | .799                             | .922                             |
| LVAI3                 | 15.1520                    | 9.533                          | .799                             | .921                             |
| LVAI4                 | 15.0960                    | 9.329                          | .848                             | .912                             |
| LVAI5                 | 15.1360                    | 9.038                          | .851                             | .911                             |

Tilsvarende kjørte jeg en faktoranalyse på de egenrapporterte dataene fra de ansatte (fra Confrimit).

| Total Variance Explained |                     |               |              |                                     |               |              |                                   |               |              |
|--------------------------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
| Component                | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|                          | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| 1                        | 6.940               | 31.543        | 31.543       | 6.940                               | 31.543        | 31.543       | 4.614                             | 20.971        | 20.971       |
| 2                        | 2.920               | 13.273        | 44.817       | 2.920                               | 13.273        | 44.817       | 3.541                             | 16.093        | 37.064       |
| 3                        | 2.232               | 10.146        | 54.963       | 2.232                               | 10.146        | 54.963       | 3.266                             | 14.845        | 51.909       |
| 4                        | 1.301               | 5.914         | 60.877       | 1.301                               | 5.914         | 60.877       | 1.973                             | 8.968         | 60.877       |
| 5                        | .987                | 4.488         | 65.364       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 6                        | .912                | 4.147         | 69.511       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 7                        | .762                | 3.463         | 72.974       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 8                        | .741                | 3.370         | 76.344       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 9                        | .642                | 2.920         | 79.264       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 10                       | .592                | 2.693         | 81.957       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 11                       | .568                | 2.580         | 84.538       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 12                       | .496                | 2.256         | 86.793       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 13                       | .455                | 2.066         | 88.859       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 14                       | .439                | 1.996         | 90.856       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 15                       | .386                | 1.753         | 92.608       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 16                       | .328                | 1.492         | 94.100       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 17                       | .315                | 1.432         | 95.532       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 18                       | .286                | 1.299         | 96.830       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 19                       | .217                | .988          | 97.818       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 20                       | .181                | .821          | 98.639       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 21                       | .160                | .728          | 99.367       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 22                       | .139                | .633          | 100.000      |                                     |               |              |                                   |               |              |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

| Rotated Component Matrix |           |       |      |      |
|--------------------------|-----------|-------|------|------|
|                          | Component |       |      |      |
|                          | 1         | 2     | 3    | 4    |
| Indre_motiv_5            | .884      |       |      |      |
| Indre_motiv_4            | .875      |       |      |      |
| Indre_motiv_3            | .860      |       |      |      |
| Indre_motiv_2            | .833      |       |      |      |
| Indre_motiv_1            | .800      |       |      |      |
| Indre_motiv_6            | .760      |       |      |      |
| EELMX2                   |           | -.769 |      |      |
| SELMX7                   |           | .765  |      |      |
| SELMX6                   |           | .760  |      |      |
| SELMX5                   |           | .716  |      |      |
| SELMX8                   |           | .529  |      | .526 |
| SELMX2                   |           | -.515 | .387 |      |
| EELMX5                   |           |       | .684 |      |
| EELMX6                   |           |       | .681 |      |
| EELMX4                   |           |       | .672 |      |
| EELMX1                   |           |       | .668 |      |
| EELMX3                   |           |       | .636 |      |
| EELMX7                   |           | -.428 | .586 |      |
| EELMX8                   |           | -.322 | .534 | .377 |
| SELMX1                   |           |       |      | .804 |
| SELMX4                   |           |       |      | .661 |
| SELMX3                   |           | .448  |      | .524 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Basert på denne faktoranalysen, beholder jeg de itemene som måler det de var ment å måle og sjekker tilsvarende for for lederrapporteringen reliabiliteten på egenvurderingene fra Confirmat.

**Item-Total Statistics**

|        | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| SELMX5 | 9.8120                     | 4.068                          | .603                             | .742                             |
| SELMX6 | 10.9915                    | 4.043                          | .601                             | .744                             |
| SELMX7 | 10.3333                    | 4.190                          | .672                             | .708                             |
| SELMX8 | 10.0684                    | 4.719                          | .545                             | .769                             |

**Item-Total Statistics**

|        | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| EELMX1 | 8.0513                     | 6.980                          | .512                             | .689                             |
| EELMX3 | 8.4359                     | 8.145                          | .520                             | .690                             |
| EELMX4 | 7.8205                     | 7.011                          | .505                             | .692                             |
| EELMX5 | 7.9316                     | 7.823                          | .491                             | .695                             |
| EELMX6 | 7.8632                     | 7.757                          | .497                             | .693                             |

**Item-Total Statistics**

|               | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Indre_motiv_1 | 17.6667                    | 17.207                         | .736                             | .920                             |
| Indre_motiv_2 | 17.8462                    | 16.993                         | .792                             | .913                             |
| Indre_motiv_3 | 17.7607                    | 16.856                         | .796                             | .912                             |
| Indre_motiv_4 | 18.1538                    | 15.786                         | .855                             | .904                             |
| Indre_motiv_5 | 18.2137                    | 15.894                         | .861                             | .903                             |
| Indre_motiv_6 | 18.5641                    | 15.851                         | .715                             | .926                             |

Jeg kjørte også ut en matrise med ren deskriptiv statistikk over datasettet.

**Descriptive Statistics**

|                    | N   | Minimum | Maximum | Mean    | Std. Deviation |
|--------------------|-----|---------|---------|---------|----------------|
| Kjønn              | 117 | 1.00    | 2.00    | 1.5128  | .50199         |
| Alder              | 117 | 2.00    | 64.00   | 42.0000 | 9.96632        |
| Utdanning          | 117 | 1.00    | 6.00    | 4.5556  | 1.17770        |
| Ansenitet          | 117 | 1.00    | 32.00   | 9.2735  | 8.37239        |
| Fastlønn           | 117 | 1.00    | 6.00    | 3.1453  | 1.75315        |
| Stillnivå          | 117 | 1.00    | 4.00    | 1.4274  | .81279         |
| SELMX              | 117 | 1.00    | 5.00    | 3.4338  | .66501         |
| EELMX              | 117 | 1.00    | 4.00    | 2.0051  | .66512         |
| IM                 | 117 | 1.00    | 5.00    | 3.6068  | .80482         |
| Ivai               | 125 | 1.60    | 5.00    | 3.7872  | .76485         |
| Ivocb              | 125 | 1.60    | 5.00    | 3.5456  | .70591         |
| Ivak               | 125 | 1.00    | 5.00    | 3.6320  | .69094         |
| Valid N (listwise) | 103 |         |         |         |                |

Så kjørte jeg opp en korrelasjonsmatrise med gjennomsnitt, standardavvik og reliabilitet for hver variabel i datasettet.

| Correlations |                     |         |         |           |           |          |           |         |         |         |         |         |         |
|--------------|---------------------|---------|---------|-----------|-----------|----------|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|              |                     | Kjønn   | Alder   | Utdanning | Ansenitet | Fastlønn | Stillnivå | SELMX   | EELMX   | IM      | Ivai    | Ivobc   | Ivak    |
| Kjønn        | Pearson Correlation | 1.000   | .079    | .345**    | -.021     | .512**   | .282**    | -.162   | -.034   | .155    | -.110   | -.205*  | -.115   |
|              | Sig. (2-tailed)     |         | .396    | .000      | .819      | .000     | .002      | .081    | .718    | .096    | .270    | .038    | .246    |
|              | N                   | 117.000 | 117     | 117       | 117       | 117      | 117       | 117     | 117     | 117     | 103     | 103     | 103     |
| Alder        | Pearson Correlation | .079    | 1.000   | -.324**   | .585**    | .252**   | .180      | -.009   | -.117   | .321**  | -.044   | .081    | .131    |
|              | Sig. (2-tailed)     | .396    |         | .000      | .000      | .006     | .052      | .925    | .210    | .000    | .662    | .419    | .187    |
|              | N                   | 117     | 117.000 | 117       | 117       | 117      | 117       | 117     | 117     | 117     | 103     | 103     | 103     |
| Utdanning    | Pearson Correlation | .345**  | -.324** | 1.000     | -.340**   | .441**   | .137      | -.030   | -.277** | -.046   | .030    | .059    | .033    |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000    | .000    |           | .000      | .000     | .141      | .751    | .003    | .619    | .767    | .555    | .740    |
|              | N                   | 117     | 117     | 117.000   | 117       | 117      | 117       | 117     | 117     | 117     | 103     | 103     | 103     |
| Ansenitet    | Pearson Correlation | -.021   | .585**  | -.340**   | 1.000     | -.002    | .108      | -.151   | .094    | .076    | -.065   | -.034   | .105    |
|              | Sig. (2-tailed)     | .819    | .000    | .000      |           | .982     | .246      | .105    | .314    | .415    | .512    | .737    | .290    |
|              | N                   | 117     | 117     | 117       | 117.000   | 117      | 117       | 117     | 117     | 117     | 103     | 103     | 103     |
| Fastlønn     | Pearson Correlation | .512**  | .252**  | .441**    | -.002     | 1.000    | .519**    | -.095   | -.338** | .380**  | .112    | .025    | -.047   |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000    | .006    | .000      | .982      |          | .000      | .307    | .000    | .000    | .259    | .804    | .638    |
|              | N                   | 117     | 117     | 117       | 117       | 117.000  | 117       | 117     | 117     | 117     | 103     | 103     | 103     |
| Stillnivå    | Pearson Correlation | .282**  | .180    | .137      | .108      | .519**   | 1.000     | -.190*  | -.119   | .272**  | .159    | .070    | .215*   |
|              | Sig. (2-tailed)     | .002    | .052    | .141      | .246      | .000     |           | .040    | .202    | .003    | .108    | .483    | .029    |
|              | N                   | 117     | 117     | 117       | 117       | 117      | 117.000   | 117     | 117     | 117     | 103     | 103     | 103     |
| SELMX        | Pearson Correlation | -.162   | -.009   | -.030     | -.151     | -.095    | -.190*    | 1.000   | -.292** | .354**  | .177    | .154    | .087    |
|              | Sig. (2-tailed)     | .081    | .925    | .751      | .105      | .307     | .040      |         | .001    | .000    | .074    | .120    | .384    |
|              | N                   | 117     | 117     | 117       | 117       | 117      | 117       | 117.000 | 117     | 117     | 103     | 103     | 103     |
| EELMX        | Pearson Correlation | -.034   | -.117   | -.277**   | .094      | -.338**  | -.119     | -.292** | 1.000   | -.338** | -.152   | -.164   | -.116   |
|              | Sig. (2-tailed)     | .718    | .210    | .003      | .314      | .000     | .202      | .001    |         | .000    | .126    | .097    | .244    |
|              | N                   | 117     | 117     | 117       | 117       | 117      | 117       | 117     | 117.000 | 117     | 103     | 103     | 103     |
| IM           | Pearson Correlation | .155    | .321**  | -.046     | .076      | .380**   | .272**    | .354**  | -.338** | 1.000   | .329**  | .212*   | .225*   |
|              | Sig. (2-tailed)     | .096    | .000    | .619      | .415      | .000     | .003      | .000    | .000    |         | .001    | .032    | .022    |
|              | N                   | 117     | 117     | 117       | 117       | 117      | 117       | 117     | 117     | 117.000 | 103     | 103     | 103     |
| Ivai         | Pearson Correlation | -.110   | -.044   | .030      | -.065     | .112     | .159      | .177    | -.152   | .329**  | 1.000   | .590**  | .605**  |
|              | Sig. (2-tailed)     | .270    | .662    | .767      | .512      | .259     | .108      | .074    | .126    | .001    |         | .000    | .000    |
|              | N                   | 103     | 103     | 103       | 103       | 103      | 103       | 103     | 103     | 103     | 125.000 | 125     | 125     |
| Ivobc        | Pearson Correlation | -.205*  | .081    | .059      | -.034     | .025     | .070      | .154    | -.164   | .212*   | .590**  | 1.000   | .605**  |
|              | Sig. (2-tailed)     | .038    | .419    | .555      | .737      | .804     | .483      | .120    | .097    | .032    | .000    |         | .000    |
|              | N                   | 103     | 103     | 103       | 103       | 103      | 103       | 103     | 103     | 103     | 125     | 125.000 | 125     |
| Ivak         | Pearson Correlation | -.115   | .131    | .033      | .105      | -.047    | .215*     | .087    | -.116   | .225*   | .605**  | .605**  | 1.000   |
|              | Sig. (2-tailed)     | .246    | .187    | .740      | .290      | .638     | .029      | .384    | .244    | .022    | .000    | .000    |         |
|              | N                   | 103     | 103     | 103       | 103       | 103      | 103       | 103     | 103     | 103     | 125     | 125     | 125.000 |

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

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

Til sist kjørte jeg opp regresjonsanalysene der jeg ønsket å se på den relative innflytelsen fra hver variabel kontrollert for de andre - dette er ment å dekke henholdsvis H1 og H2 (første regresjonsanalyse) og H3, H4 og H5 (andre regresjonsanalyse).

**H1:** Det er en **positiv** sammenheng mellom **SELMX** og **IM**

**H2:** Det er en **negativ** sammenheng mellom **EELMX** og **IM**

**H3:** Det er en **positiv** sammenheng mellom **IM** og **AI**

**H4:** Det er en **positiv** sammenheng mellom **IM** og **AK**

**H5:** Det er en **positiv** sammenheng mellom **IM** og **OCB**

#### Forkortelser

**SELMX:** Transformasjonsorientert Lederrelasjon, **EELMX:** Transaksjonsorientert Lederrelasjon, **IM:** Indre Motivasjon, **AI:** Arbeidsinnsats, **AK:** Arbeidskvalitet og **OCB:** Lagånd/lagfølelse

## Regresjonsanalyse for H1 og H2;

| Coefficients |                             |            |                           |       |        |              |         |       |                         |       |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|--------|--------------|---------|-------|-------------------------|-------|
| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.   | Correlations |         |       | Collinearity Statistics |       |
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |       |        | Zero-order   | Partial | Part  | Tolerance               | VIF   |
| 1            | (Constant)                  | 2.894      | .538                      | 5.379 | .000   |              |         |       |                         |       |
|              | Kjønn                       | -.022      | .158                      | -.014 | .142   | .155         | -.013   | -.012 | .718                    | 1.393 |
|              | Alder                       | .019       | .009                      | .233  | 1.990  | .321         | .186    | .166  | .511                    | 1.959 |
|              | Utdanning                   | -.125      | .075                      | -.183 | -1.671 | .098         | -.046   | -.157 | .578                    | 1.729 |
|              | Ansenitet                   | -.013      | .010                      | -.131 | -1.235 | .220         | .076    | -.117 | .618                    | 1.617 |
|              | Fastlønn                    | .168       | .058                      | .365  | 2.876  | .005         | .380    | .264  | .432                    | 2.314 |
|              | Stiltnivå                   | .083       | .098                      | .084  | .850   | .397         | .272    | .081  | .711                    | 1.406 |
| 2            | (Constant)                  | 1.821      | .727                      | 2.505 | .014   |              |         |       |                         |       |
|              | Kjønn                       | .116       | .144                      | .072  | .809   | .421         | .155    | .078  | .686                    | 1.458 |
|              | Alder                       | .011       | .009                      | .137  | 1.296  | .198         | .321    | .124  | .491                    | 2.035 |
|              | Utdanning                   | -.153      | .068                      | -.224 | -2.245 | .027         | -.046   | -.211 | .551                    | 1.814 |
|              | Ansenitet                   | -.002      | .009                      | -.025 | -.256  | .799         | .076    | -.025 | .594                    | 1.683 |
|              | Fastlønn                    | .145       | .053                      | .315  | 2.724  | .008         | .380    | .254  | .411                    | 2.432 |
|              | Stiltnivå                   | .149       | .088                      | .151  | 1.697  | .093         | .272    | .161  | .697                    | 1.436 |
|              | SELMX                       | .452       | .099                      | .373  | 4.570  | .000         | .354    | .403  | .825                    | 1.211 |
|              | EELMX                       | -.176      | .105                      | -.146 | -1.672 | .098         | -.338   | -.159 | .724                    | 1.382 |

a. Dependent Variable: IM

## Regresjonsanalyse for H3, H4 og H5;

| Coefficients |                             |            |                           |       |        |              |         |       |                         |       |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|--------|--------------|---------|-------|-------------------------|-------|
| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.   | Correlations |         |       | Collinearity Statistics |       |
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |       |        | Zero-order   | Partial | Part  | Tolerance               | VIF   |
| 1            | (Constant)                  | 3.517      | .859                      | 4.095 | .000   |              |         |       |                         |       |
|              | Kjønn                       | -.206      | .161                      | -.144 | -1.276 | .205         | -.110   | -.130 | .735                    | 1.361 |
|              | Alder                       | -.007      | .010                      | -.101 | -.703  | .484         | -.044   | -.072 | .459                    | 2.180 |
|              | Utdanning                   | -.036      | .078                      | -.061 | -.469  | .640         | .030    | -.048 | .551                    | 1.816 |
|              | Ansenitet                   | -.002      | .012                      | -.019 | -.143  | .887         | -.065   | -.015 | .518                    | 1.930 |
|              | Fastlønn                    | .056       | .063                      | .125  | .889   | .376         | .112    | .091  | .476                    | 2.101 |
|              | Stiltnivå                   | .218       | .114                      | .219  | 1.917  | .058         | .159    | .194  | .719                    | 1.391 |
|              | SELMX                       | .230       | .125                      | .203  | 1.835  | .070         | .177    | .186  | .770                    | 1.299 |
|              | EELMX                       | -.071      | .119                      | -.068 | -.600  | .550         | -.152   | -.062 | .732                    | 1.366 |
| 2            | (Constant)                  | 2.915      | .862                      | 3.380 | .001   |              |         |       |                         |       |
|              | Kjønn                       | -.260      | .157                      | -.183 | -1.651 | .102         | -.110   | -.169 | .723                    | 1.384 |
|              | Alder                       | -.008      | .010                      | -.114 | -.820  | .414         | -.044   | -.085 | .458                    | 2.183 |
|              | Utdanning                   | .022       | .078                      | .037  | .278   | .781         | .030    | .029  | .508                    | 1.969 |
|              | Ansenitet                   | -.002      | .011                      | -.028 | -.212  | .832         | -.065   | -.022 | .518                    | 1.931 |
|              | Fastlønn                    | .009       | .063                      | .020  | .144   | .886         | .112    | .015  | .439                    | 2.276 |
|              | Stiltnivå                   | .164       | .112                      | .166  | 1.469  | .145         | .159    | .151  | .696                    | 1.437 |
|              | SELMX                       | .092       | .132                      | .081  | .693   | .490         | .177    | .072  | .651                    | 1.536 |
|              | EELMX                       | -.011      | .117                      | -.011 | -.096  | .924         | -.152   | -.010 | .705                    | 1.418 |
|              | IM                          | .291       | .109                      | .320  | 2.666  | .009         | .329    | .266  | .615                    | 1.625 |

a. Dependent Variable: Ivai

Til sist kjørte jeg opp tabeller med Standard Beta for begge regresjonsanalysene.

| Coefficients |            |                             |            |                           |        |      |              |         |       |                         |       |
|--------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|--------------|---------|-------|-------------------------|-------|
|              |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Correlations |         |       | Collinearity Statistics |       |
|              |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Zero-order   | Partial | Part  | Tolerance               | VIF   |
| 1            | (Constant) | 2.271                       | .761       |                           | 2.985  | .004 |              |         |       |                         |       |
|              | Kjønn      | -.130                       | .143       | -.100                     | -.914  | .363 | -.115        | -.094   | -.086 | .735                    | 1.361 |
|              | Alder      | .014                        | .009       | .219                      | 1.574  | .119 | .131         | .160    | .148  | .459                    | 2.180 |
|              | Utdanning  | .122                        | .069       | .226                      | 1.778  | .079 | .033         | .180    | .168  | .551                    | 1.816 |
|              | Ansenitet  | .002                        | .010       | .029                      | .223   | .824 | .105         | .023    | .021  | .518                    | 1.930 |
|              | Fastlønn   | -.131                       | .056       | -.321                     | -2.354 | .021 | -.047        | -.236   | -.222 | .476                    | 2.101 |
|              | Stilnivå   | .324                        | .101       | .357                      | 3.213  | .002 | .215         | .315    | .303  | .719                    | 1.391 |
|              | SELMX      | .155                        | .111       | .149                      | 1.392  | .167 | .087         | .142    | .131  | .770                    | 1.299 |
|              | EELMX      | -.081                       | .105       | -.085                     | -.773  | .441 | -.116        | -.079   | -.073 | .732                    | 1.366 |
| 2            | (Constant) | 1.808                       | .771       |                           | 2.344  | .021 |              |         |       |                         |       |
|              | Kjønn      | -.172                       | .141       | -.133                     | -1.223 | .224 | -.115        | -.126   | -.113 | .723                    | 1.384 |
|              | Alder      | .013                        | .009       | .208                      | 1.526  | .130 | .131         | .156    | .141  | .458                    | 2.183 |
|              | Utdanning  | .167                        | .070       | .308                      | 2.385  | .019 | .033         | .240    | .220  | .508                    | 1.969 |
|              | Ansenitet  | .002                        | .010       | .022                      | .172   | .864 | .105         | .018    | .016  | .518                    | 1.931 |
|              | Fastlønn   | -.167                       | .057       | -.410                     | -2.947 | .004 | -.047        | -.292   | -.272 | .439                    | 2.276 |
|              | Stilnivå   | .282                        | .100       | .312                      | 2.820  | .006 | .215         | .281    | .260  | .696                    | 1.437 |
|              | SELMX      | .048                        | .118       | .046                      | .407   | .685 | .087         | .042    | .037  | .651                    | 1.536 |
|              | EELMX      | -.035                       | .105       | -.037                     | -.336  | .738 | -.116        | -.035   | -.031 | .705                    | 1.418 |
| IM           | .224       | .097                        | .269       | 2.293                     | .024   | .225 | .231         | .211    | .615  | 1.625                   |       |

a. Dependent Variable: Ivak

| Coefficients |            |                             |            |                           |        |      |              |         |       |                         |       |
|--------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|--------------|---------|-------|-------------------------|-------|
|              |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Correlations |         |       | Collinearity Statistics |       |
|              |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Zero-order   | Partial | Part  | Tolerance               | VIF   |
| 1            | (Constant) | 2.771                       | .813       |                           | 3.409  | .001 |              |         |       |                         |       |
|              | Kjønn      | -.336                       | .152       | -.249                     | -2.202 | .030 | -.205        | -.221   | -.213 | .735                    | 1.361 |
|              | Alder      | .014                        | .010       | .206                      | 1.444  | .152 | .081         | .147    | .140  | .459                    | 2.180 |
|              | Utdanning  | .094                        | .073       | .167                      | 1.279  | .204 | .059         | .131    | .124  | .551                    | 1.816 |
|              | Ansenitet  | -.008                       | .011       | -.102                     | -.762  | .448 | -.034        | -.078   | -.074 | .518                    | 1.930 |
|              | Fastlønn   | -.025                       | .059       | -.059                     | -.421  | .675 | .025         | -.043   | -.041 | .476                    | 2.101 |
|              | Stilnivå   | .144                        | .108       | .153                      | 1.341  | .183 | .070         | .137    | .130  | .719                    | 1.391 |
|              | SELMX      | .133                        | .119       | .123                      | 1.120  | .266 | .154         | .115    | .108  | .770                    | 1.299 |
|              | EELMX      | -.065                       | .112       | -.066                     | -.581  | .562 | -.164        | -.060   | -.056 | .732                    | 1.366 |
| 2            | (Constant) | 2.353                       | .830       |                           | 2.834  | .006 |              |         |       |                         |       |
|              | Kjønn      | -.373                       | .152       | -.276                     | -2.463 | .016 | -.205        | -.247   | -.235 | .723                    | 1.384 |
|              | Alder      | .013                        | .009       | .197                      | 1.394  | .167 | .081         | .143    | .133  | .458                    | 2.183 |
|              | Utdanning  | .134                        | .075       | .238                      | 1.781  | .078 | .059         | .182    | .170  | .508                    | 1.969 |
|              | Ansenitet  | -.009                       | .011       | -.109                     | -.820  | .415 | -.034        | -.085   | -.078 | .518                    | 1.931 |
|              | Fastlønn   | -.057                       | .061       | -.135                     | -.941  | .349 | .025         | -.097   | -.090 | .439                    | 2.276 |

a. Dependent Variable: Ivocb

## **5.3 Diskusjon**

### **5.3.1 Grunnleggende deskriptiv analyse**

Min undersøkelse ble gjennomført som en kvantitativ undersøkelse sendt ut til alle bankens ansatte (144 stk). Undersøkelsen ble gjennomført i et ”180 graders perspektiv”, hvor alle medarbeidere ble stilt statistisk validerte spørsmål om sin Lederrelasjon og sine Arbeidsprestasjoner. De ble også forelagt spørsmål for 6 kontrollvariable (kjønn, alder, utdanning, ansiennitet, fastlønn og stillingsnivå). Deretter ble det gjennomført Lederintervjuer med disse ansattes respektive ledere hvor lederne ble forespurt om de samme medarbeideres Arbeidsprestasjoner. Totalt ga dette 117 komplette datasett med egenvurderinger og korresponderende ledervurderinger – en responsgrad på over 80%. Jeg sier meg fornøyd med svarprosenten, selv om antallet komplette datasett ideelt sett skulle vært noe høyere for analysenes del.

### **5.3.2 Demografi**

En gjennomgang av datamaterialet viser at undersøkelsen er besvart av 59 menn og 58 kvinner. Dette stemmer rimelig bra overens med totalt antall menn og kvinner i hele banken som er henholdsvis 71 og 74. Det er derfor grunn til å tro at undersøkelsen har fremstått som rimelig kjønnsnøytral all den tid den har blitt besvart og avvist av relativt sett like mange kvinner som menn.

Jeg har videre av nysgjerrighet beregnet gjennomsnittlig stillingsnivå (et meningsløst begrep men en interessant indikator) kjønnsfordelt, og finner at den gjennomsnittlige mann har et stillingsnivå på 1,7 mens den gjennomsnittlige kvinne har 1,2 på samme. Dette hentyder at menn jevnt over har høyere posisjoner i banken enn kvinner, og dette stemmer intuitivt med mitt inntrykk. Gjennomsnittlig stillingsnivå kjønnsnøytralt er på 1,4 med et standardavvik på 0,81.

Gjennomsnittlig alder blant de ansatte er 42 år med et standardavvik på 9,96, - noe som indikerer at de gamle er gamle og de unge relativt unge. Kvinner er i snitt noe yngre enn menn med 41,2 vs. 42,9.

### **5.3.3 Lønnsnivåer**

Mer interessant er det å se på lønnsnivåene kjønnsfordelt. Her skiller det et helt intervall (i snitt) mellom menn og kvinner. Menn ligger i snitt på middelintervallet mens kvinner ligger i snitt i intervallet under. I kroner utgjør dette for menn 450'-550' mens kvinner i snitt ligger i intervallet 350'-450'. Dette kan forklares ut fra forskjellene i gjennomsnittlig stillingsnivå, men det kan også være systematiske kjønnsmessige forskjeller uavhengig av stillingsnivå her – jeg har ikke datagrunnlag for å gå inn i denne diskusjonen.

### **5.3.4 Lederrelasjoner**

Så til mer modellorienterte mål; Jeg har sett på den gjennomsnittlige lederrelasjonen i banken, og finner at denne er Transformasjonsorientert (SELMX) med en snittverdi på 3,4 med et standardavvik på 0,67 og Transaksjonsorientert (EELMX) med en snittverdi på 2,2 med et standardavvik på 0,67. Dette synes jeg er et positivt funn, og jeg tolker dette som at det er en sterkere Transformasjonsorientering enn Transaksjonsorientering i bankens lederrelasjoner i snitt. Menn har en noe høyere Transaksjonsorientering enn kvinner (2,2 vs 2,1) og en noe lavere Transformasjonsorientering (3,4 vs 3,5), men dette er ikke en tydelig tendens. Det kan kanskje argumenteres for at menn med et gjennomsnittlig høyere stillingsnivå gjennomsnittlig utsettes for en mer Transaksjonsorientert ledelsesform, men dette er ikke noen sterk effekt.

### **5.3.5 Arbeidsprestasjoner**

Jeg har også gjort noen snittbetraktninger rundt "hvor gode" den gjennomsnittlige ansatte i banken er – eller i hvert fall hvordan deres respektive ledere vurderer deres prestasjoner. Som tidligere definert i teoridelen, har jeg valgt å betrakte en medarbeiders Arbeidsprestasjoner som "summen av" AI, AK og OCB. Jeg har ikke belegg for å foreta noen vekting mellom disse faktorene, så jeg har gjort en enkel snittbetraktning her. Gjennomsnittlig ledervurdert prestasjon i banken er på 3,7 – noe som på en skala fra 1 til 5 synes høyt, her kan det ikke være mange "middelhavsfarere". Standardavviket for dette målet er 0,71. Kvinner oppleves av sine ledere som noe dyktigere enn sine mannlige kolleger, med en snittprestasjon på 3,8 mot mennenes 3,6. Heller ikke dette er noe dramatisk utslag, og det er vanskelig å teoretisere rundt dette.

### 5.3.6 Turnoverintensjon

Et mer bekymringsfullt forhold finner jeg når jeg ser på tallene rundt Turnoverintensjon. Det viser seg at banken har en gjennomsnittlig Turnoverintensjon på 2,8 på en skala fra 1 til 5, - min påstand er at dette er for høyt, alt for mange i banken tenker på å slutte i løpet av de nærmeste 3 årene. Videre viser en sortering av tallmaterialet at 22 av bankens medarbeidere har en turnoverintensjon  $> 3,5$ . Gjennomsnittlig ledervurdert arbeidsprestasjon blant disse 22 er på 3,6 – det er altså dyktige medarbeidere vi snakker om her som ikke trekker nivået her ned på tross av at ønsker seg bort fra sin arbeidsplass. Det som er enda verre, er at 15 av disse 22 har en ledervurdert arbeidsprestasjon på 4,0 eller høyere på en skala fra 1 til 5. Dette betyr at 15 av de beste av bankens totalt 144 medarbeidere ønsker seg bort, - dette kan vi ikke leve med på sikt.

Undersøkelsen er anonym, men på tross av dette ønsket jeg å grave litt mer i hva som karakteriserte denne gruppen på 22 ”misfornøyde medarbeidere”. Det jeg finner er interessant om en ikke nødvendigvis oppløftende; Blant de 22 medarbeiderne med Turnoverintensjon på over 3,50 har vi en snitt utdanning på 5 år (snitt banken 4,5 år), snitt ansiennitet på 7,9 år (snitt banken 9,3 år) og snitt alder 36,8 år (snitt banken 42,1 år). Det kan dermed være fristende å trekke konklusjonen at det er forholdsmessig mange av de yngre velutdannede som ønsker seg bort. Dette er Ikke noe banken kan leve med på sikt!

*Det kan ut fra dette synes som om banken har en utfordring på HR-siden her og at tiltakene i første rekke bør settes inn mot å beholde de yngre høyest utdannede medarbeiderne som er rekruttert sist da disse tilsynelatende ”sitter løsest”.*

### 5.3.7 Konklusjon fra statistikkjennomgangen

Basert på datagrunnlaget og funnene i kjøringene i SPSS (se avsnitt 5.2 Resultatpresentasjon), finner jeg støtte for alle mine 5 hypoteser.

- H1:** Det er en **positiv** sammenheng mellom **SELMX** og **IM**  
**H2:** Det er en **negativ** sammenheng mellom **EELMX** og **IM**  
**H3:** Det er en **positiv** sammenheng mellom **IM** og **AI**  
**H4:** Det er en **positiv** sammenheng mellom **IM** og **AK**  
**H5:** Det er en **positiv** sammenheng mellom **IM** og **OCB**

Ved analysene av det innsamlede datagrunnlaget finner jeg at vi får statistisk signifikant (0,01 nivå) støtte for alle disse hypotesene unntatt **H2**. Sammenhengen i **H2** er dog tilstede på 0,1 nivå og dette lavere nivået skyldes sannsynligvis at det studerte utvalget er for lite.

#### **Oppsummert;**

**Det synes derfor som jeg i undersøkelsen finner støtte for antakelsene i min overordnede hypotese om at vi for å maksimere den ledervurderte arbeidsprestasjonen ("summen av" AI, AK & OCB), bør oppleve en langsiktig symbolsk tillitsbasert ledelsesform (Transformasjonsledelse) og at denne sammenhengen medieres av medarbeiderens indre motivasjon.**

### 5.4 Svakheter med undersøkelsen

Datagrunnlaget er noe for lite til å gi definitivt konklusjoner på de ulike hypotesene. Videre er dette en ettpunkts måling og ikke noen tidsserie, - det hadde vært interessant å kunne følge organisasjonen over tid.

Det at undersøkelsen er anonym, vanskeliggjør også praktisk anvendelse av dataene, for eksempel overfor medarbeidere med høy turnoverintensjon, men det er også grunn til å anta at kvaliteten på dataene ("ærligheten" i besvarelsene) øker når undersøkelsen er anonym og data ikke i etterkant behandles individuelt.

## 5.5 Mulige praktiske tolkninger av funnene

Det kan ut fra dette synes som om banken har en utfordring på HR-siden her og at tiltakene i første rekke bør settes inn mot å beholde de yngre høyest utdannede medarbeiderne som er rekruttert sist da disse tilsynelatende ”sitter løsest”.

En mer Transformasjonsorientert ledelsestilnærming vil sannsynligvis være å foretrekke fremfor dagens tilnærming. Toppledelsen må åpenbart involvere seg mer i ledelsesprosessene og ikke bare fokusere på tall og budsjetter, men det er lederne med det største kontrollspennet (mellomlederne med personalansvar for flest medarbeidere) som er den kritiske faktoren. Her finnes grensesnittet mellom toppledelsen (strategien) og de utførende medarbeiderne som i det daglige skal omsette strategiene til praksis. Disse mellomlederne må imidlertid også ledes og det er derfor en forutsetning at en endring i ledelsens innretning må komme fra og forankres i toppledelsen.

Det vil også være viktig å ha oppmerksomhet rundt og belønne Ekstrarolleadferd (OCB) blant medarbeiderne og legge opp budsjetter og målesystemer iht. dette. Lagspillerne må få en oppvurdering, - det er fellesskapet som skal prestere!

### *Fra Målorientering til Mestringsorientering*

- Målorientering: Hvordan presterer *jeg* i forhold til *andre* – gir innbyrdes konkurranse – gjerne i kombinasjon med felles og individuelle budsjetter.
- Mestringsorientering: Hvordan presterer jeg *selv* i forhold til *mine egne* tidligere prestasjoner?

Ved oppfølging på individnivå er det sannsynligvis riktig å fokusere mer på løpende måling av *individuell mestring* heller enn en *fast gitt måloppnåelse*. Dette vil være konsekvensen på individnivå av en dreining fra Transaksjonsorientering til Transformasjonsorientering fra ledelsen med økt prosessfokus.

### *Indre Motivasjon*

I dagens verden er det viktig å tiltrekke seg og beholde de mest kompetente medarbeiderne. I denne sammenhengen er det viktig å ha i mente at Indre motivasjon er kanskje den ene mest signifikante prediktor (-0,40\*\*\*) for medarbeiderens

Turnover intensjon. (Kuvaas & Dysvik, Under review) Det er kostbart og risikabelt å rekruttere nye medarbeidere for å erstatte gode medarbeidere som velger å slutte. Hva skaper så Indre Motivasjon? Gitt at medarbeideren har de grunnleggende ferdigheter og læringskompetanse på plass, og at adekvat opplæring innenfor de aktuelle arbeidsoppgavene er gitt, sier anerkjent teori (Deci & Ryan, 2005) at en størst mulig grad av autonomi for den enkelte må tilstrebes, hvor nærmeste leders viktigste oppgaver blir å fremskaffe nødvendig tilleggskompetanse, legge praktisk til rette for arbeidet og fremme sosial støtte i arbeidsmiljøet.

### *Nedbemanninger*

Nedbemanninger lønner seg over tid sjelden – dette øker turnoverintensjonen blant de gjenværende (gode) medarbeiderne og øker derigjennom virksomhetens operasjonelle risiko på sikt. (Trevor & Nyberg, 2008)

### *Transformasjonsledelse*

Man bør sette et klart og definert mål for virksomheten/perioden, kommunisere og forankre dette. Man bør så bryte dette ned i kvantifiserbare delmål og gjøre oppnåelsen av disse målene til del av den daglige ledelsesprosessen. Gjør man de rette tingene riktig hver dag, når man sitt mål – ha fokus på prosessen, ikke selve målet. Effekten av Transformasjonsledelse går igjennom Sosiale og Økonomiske bytter og Indre Motivasjon med ett viktig unntak; (Forelesning A. Dysvik BI, 2009)

- Opplevd fravær av ledelse fører lett til en Transaksjonsorientering hos medarbeideren. (Ingen ser meg/passar på meg -> Jeg må passe på meg selv).

Kontinuitet og fokus på kvalitet i ledelsesprosessen er med andre ord svært viktig og en viktig oppgave for toppledelsen å ivareta. (Bass, B. M. 1985)

## 6 Oppsummering

Jeg ønsket i min oppgave å studere hvordan man i sin ledergjerning påvirker sine medarbeideres arbeidsprestasjoner i positiv og negativ retning, - dette naturlig nok med sikte på å gjøre mer av det som virker positivt og mindre av det som virker negativt. En survey av tilgjengelig litteratur og teorier på området samt et ønske om å kunne studere disse sammenhengene ved hjelp av en kvantitativ undersøkelse i egen bedrift, gjorde imidlertid at jeg smalnet inn undersøkelsen til å se på *sammenhengen mellom medarbeidernes opplevde lederrelasjon (transformasjons- eller transaksjonsorientert) og medarbeidernes arbeidsprestasjoner (arbeidsinnsats, arbeidskvalitet og lagfølelse) på bakgrunn av sosiale bytteteorier.*

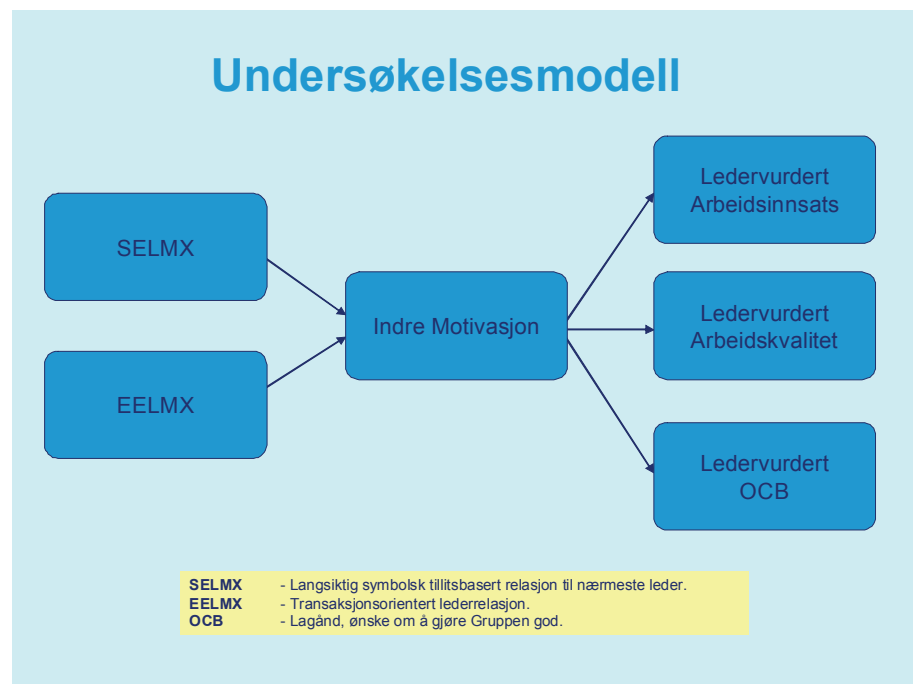
Bakgrunnen for å gjøre dette var generell interesse for temaet som flerårig ansatt og leder, samt en antakelse om at det her ligger sammenhenger man i en ledersituasjon må være oppmerksom på for å kunne utøve ledelse på en best og mest mulig effektiv måte over tid. I tillegg lot disse sammenhengene seg undersøke kvantitativt ved hjelp av validerte spørsmålsett som kunne distribueres, besvares, struktureres og analyseres ved hjelp av egnede verktøy.

Hvorfor leverer noen Kunnskapsarbeidere langt mer enn forventet og på en måte som verken belønnes formelt eller er påkrevd iht. sin stillingsinstruks eller andre formelle bindinger til organisasjonen? Ser man til Sosial Bytteteori, ligger en forklaring på dette fenomenet i et indre behov hos de ansatte for å gjengjelde de opplevd positive handlinger og muligheter rettet mot den ansatte fra organisasjonen (Reciprocity). Flere referanser beskriver dette fenomenet (Cialdini, 1984; Cropanzo & Mitchell, 2005; Settoon, Bennett & Liden 1996). Enkelt sagt er det en økt sannsynlighet for at de ansatte blir motivert til å yte i gjengjeld til organisasjonen når de blir gjenstand for positive og fordelaktige handlinger fra samme.

En alternativ forklaring på fenomenet tilbys av teoriene rundt Indre Motivasjon. De hentyder at de ansatte leverer mer enn man kan forvente fordi de er Indre Motivert av selve arbeideoppgaven(e) og et selve utførelsen gir dem en indre tilfredsstillelse som de søker å oppnå (Deci, Connell, & Ryan, 1989; Vallerand, 1997).

**Min overordnede hypotese var at medarbeiderens Arbeidsprestasjoner (AI, AK og OCB) er knyttet til medarbeiderens Indre Motivasjon (IM) og at denne (IM) medierer sammenhengen mellom Type Lederrelasjon (Transformasjons- eller Transaksjonsorientert, SELMX eller EELMX) og Arbeidsprestasjonene.**

Min undersøkelse ble gjennomført som en kvantitativ undersøkelse sendt ut til alle bankens ansatte (144 stk). Undersøkelsen ble gjennomført i et ”180 graders perspektiv”, hvor alle medarbeidere ble stilt statistisk validerte spørsmål om sin Lederrelasjon og sine Arbeidsprestasjoner. De ble også forelagt spørsmål for 6 kontrollvariable (kjønn, alder, utdanning, ansiennitet, fastlønn og stillingsnivå). Deretter ble det gjennomført Lederintervjuer med disse ansattes respektive ledere hvor lederne ble forespurt om de samme medarbeideres Arbeidsprestasjoner. Totalt ga dette 117 komplette datasett med egenvurderinger og korresponderende ledervurderinger – en responsgrad på over 80%.



Undersøkelsesmodell, (Egen figur)

Ut fra den overordnede hypotesen og ovenstående undersøkelsesmodell, avledet jeg de nedenstående 5 hypotesene som jeg ønsket å teste ut kvantitativt;

- H1:** Det er en **positiv** sammenheng mellom **SELMX** og **IM**  
**H2:** Det er en **negativ** sammenheng mellom **EELMX** og **IM**  
**H3:** Det er en **positiv** sammenheng mellom **IM** og **AI**  
**H4:** Det er en **positiv** sammenheng mellom **IM** og **AK**  
**H5:** Det er en **positiv** sammenheng mellom **IM** og **OCB**

#### Forkortelser

**SELMX:** Transformasjonsorientert Lederrelasjon, **EELMX:** Transaksjonsorientert Lederrelasjon, **IM:** Indre Motivasjon, **AI:** Arbeidsinnsats, **AK:** Arbeidskvalitet og **OCB:** Lagånd/lagfølelse

Ved analysene av det innsamlede datagrunnlaget finner jeg at vi får statistisk signifikant (0,01 nivå) støtte for alle disse hypotesene unntatt **H2**. Sammenhengen i **H2** er dog tilstede på 0,1 nivå og dette lavere nivået skyldes sannsynligvis at det studerte utvalget er for lite.

#### Oppsummert;

**Det synes derfor som jeg i undersøkelsen finner støtte for antakelsene i min overordnede hypotese om at vi for å maksimere den ledervurderte arbeidsprestasjonen ("summen av" AI, AK & OCB), bør oppleve en langsiktig symbolsk tillitsbasert ledelsesform (Transformasjonsledelse) og at denne sammenhengen medieres av medarbeiderens indre motivasjon.**

#### Mulige praktiske tolkninger av funnene

En mer Transformasjonsorientert ledelsestilnærming vil sannsynligvis være å foretrekke fremfor dagens tilnærming. Toppledelsen må åpenbart involvere seg mer i ledelsesprosessene og ikke bare fokusere på tall og budsjetter, men det er lederne med det største kontrollspennet (mellomlederne med personalansvar for flest medarbeidere) som er den kritiske faktoren. Her finnes grensesnittet mellom toppledelsen (strategien) og de utførende medarbeiderne som i det daglige skal omsette strategiene til praksis. Disse mellomlederne må imidlertid også ledes og det er derfor en forutsetning at en endring i ledelsens innretning må komme fra og forankres i toppledelsen.

Det vil også være viktig å ha oppmerksomhet rundt og belønne Ekstrarolleadferd (OCB) blant medarbeiderne og legge opp budsjetter og målesystemer iht. dette. Lagspillerne må få en oppvurdering, - det er fellesskapet som skal prestere!

#### *Fra Målorientering til Mestringsorientering*

- Målorientering: Hvordan presterer *jeg* i forhold til *andre* – gir innbyrdes konkurranse – gjerne i kombinasjon med felles og individuelle budsjetter.
- Mestringsorientering: Hvordan presterer jeg *selv* i forhold til *mine egne* tidligere prestasjoner?

Ved oppfølging på individnivå er det sannsynligvis riktig å fokusere mer på løpende måling av *individuell mestrings* heller enn en *fast gitt måloppnåelse*. Dette vil være konsekvensen på individnivå av en dreining fra Transaksjonsorientering til Transformasjonsorientering fra ledelsen med økt prosessfokus.

#### *Indre Motivasjon*

I dagens verden er det viktig å tiltrekke seg og beholde de mest kompetente medarbeiderne. I denne sammenhengen er det viktig å ha i mente at Indre motivasjon er kanskje den ene mest signifikante prediktor (-0,40\*\*\*) for medarbeiderens Turnover intensjon. (Kuvaas & Dysvik, Under review) Det er kostbart og risikabelt å rekruttere nye medarbeidere for å erstatte gode medarbeidere som velger å slutte. Hva skaper så Indre Motivasjon? Gitt at medarbeideren har de grunnleggende ferdigheter og læringskompetanse på plass, og at adekvat opplæring innenfor de aktuelle arbeidsoppgavene er gitt, sier anerkjent teori (Deci & Ryan, 2005) at en størst mulig grad av autonomi for den enkelte må tilstrebes, hvor nærmeste leders viktigste oppgaver blir å fremskaffe nødvendig tilleggskompetanse, legge praktisk til rette for arbeidet og fremme sosial støtte i arbeidsmiljøet.

#### *Nedbemanninger*

Nedbemanninger lønner seg over tid sjelden – dette øker turnoverintensjonen blant de gjenværende (gode) medarbeiderne og øker derigjennom virksomhetens operasjonelle risiko på sikt. (Trevor & Nyberg, 2008)

### *Transformasjonsledelse*

Man bør sette et klart og definert mål for virksomheten/perioden, kommunisere og forankre dette. Man bør så bryte dette ned i kvantifiserbare delmål og gjøre oppnåelsen av disse målene til del av den daglige ledelsesprosessen. Gjør man de rette tingene riktig hver dag, når man sitt mål – ha fokus på prosessen, ikke selve målet. Effekten av Transformasjonsledelse går igjennom Sosiale og Økonomiske bytter og Indre Motivasjon med ett viktig unntak; (Forelesning A. Dysvik BI, 2009)

- Opplevd fravær av ledelse fører lett til en Transaksjonsorientering hos medarbeideren. (Ingen ser meg/passar på meg -> Jeg må passe på meg selv).

Kontinuitet og fokus på kvalitet i ledelsesprosessen er med andre ord svært viktig og en viktig oppgave for toppledelsen å ivareta. (Bass, B. M. 1985)

---

## 7 Litteraturliste

- **Amabile, Teresa M. 1993.** "*Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace*". Human Resource Management Review 3 (1993): 185-201.
- **Kuvaas, Bård 2006.** "*Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level*". Journal of Organizational Behaviour 27 (2006): 365-385.
- **Deci, Edward L. 1995.** "*Why we do what we do: the dynamics of personal autonomy*", Grosset-Putnam (1995), New York.
- **Deci, Edward L. og Ryan, R. M. 1985.** "*Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*", Plenum Press (1985), New York.
- **Deci, Edward L. og Ryan, R. M. 2000.** "*Intrinsic and Extrinsic Motivation: Classic Definitions and New Directions*", Contemporary Educational Psychology 25, s. 54-67.
- **Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid. 2003.** "*Psykologi i organisasjon og ledelse*", Fagbokforlaget", (2003) Bergen.
- **Martinsen, Øyvind L. 2001.** "*Perspektiver på ledelse*", Gyldendal norsk forlag (2001) Oslo
- **Brix, Ulrik Schultz 2008.** Senter for Ledelse, Danmark. *Generation Y klar til innsats* 29.10.2008, *Forskning.no*, URL: <http://www.forskning.no/artikler/2008/oktober/198525>
- **Gagné and Deci, 2005.** "*Self-determination theory and work motivation*", Journal of Organizational Behavior (2005) Marylene Gagné and Edward L. Deci.
- **Hetland 2008,** "*Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring*", Tidsskrift for Norsk Psykologforening, Vol 45, nummer 3, 2008, side 265-271 Hilde Hetland Psykologisk fakultet, UiB.
- **Bass, B. M. (1985).** "*Leadership beyond expectation*". New York: Free Press.
- **Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1995).** "*Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multiple-level framework for examining the*

*diffusion of Transformational leadership*". Leadership Quarterly, 6, 199-218.

- **Trevor & Nyberg (2008).** "*Keeping Your Headcount When All About You Are Losing Theirs: Downsizing, Voluntary Turnover Rates, and the Moderating Role of HR Practices*". Academy of Management Journal, Charlie Trevor and Anthony Nyberg of the University of Wisconsin School of Business.
- **Cialdini 1984.** "*Influence: Science and Practice*", Pearson Education Company, Robert B. Cialdini
- **Kuvaas, B., Arnulf, J. K., & Dysvik, A. (2008).** "*Social and economic exchange perceptions and intrinsic motivation among knowledge workers*". Presented at the annual meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA, August 2008.

## **Vedlegg**

Vedlegg 1: Spørreskjema - Confrimit

Vedlegg 2: Spørreskjema - Lederintervjuer

Vedlegg 3: Komplette syntaksfil (SPSS)

Vedlegg 4: Komplette resultatfil (SPSS)

---

## Vedlegg 1: Spørreskjema - Confirmit

# Undersøkelse bank xx

### Orientering og instruksjoner

Denne undersøkelsen vil se på dine opplevelser rundt å være ansatt i Bank xx. Informasjon om dette er viktig for oss slik at vi kan få et systematisk og godt grunnlag for videre utviklingsarbeid. Undersøkelsen gjennomføres som en del av et større forskningsprosjekt i samarbeid med professor Bård Kuvaas (tlf 11223344) og doktorgradsstudent Anders Dysvik (tlf 11223344) ved Handelshøyskolen BI. Svarene som avgis i skjemaet vil bli analysert under ett i forskningsprosjektet på BI. Vi legger stor vekt på at alle opplysninger forblir konfidensielle. Bank xx vil motta resultatene av undersøkelsen på en slik måte at ansatte ikke kan bli identifisert. Vær vennlig å fylle ut spørreskjemaet i henhold til de instruksjoner som blir gitt underveis. En hovedregel er at den umiddelbare reaksjonen du får på spørsmålene er den mest riktige. Det vil ikke være nødvendig å skaffe til veie andre opplysninger enn de du "har i hodet" for å kunne besvare spørsmålene. Spørreskjemaet er basert på eksisterende internasjonal forskning, og spørsmålene er testet ut på forhånd. Fordi du skal svare ved hjelp av faste svaralternativer, vil du kunne oppleve at det for noen av spørsmålene er vanskelig å finne et alternativ som stemmer helt overens med din oppfatning eller situasjon. I slike tilfeller er det viktig å velge det svaralternativet som ligger nærmest det du mener er det riktige svaret for deg, og at du ikke unnlater å svare. Når du skal ta stilling til utsagnene, prøv å tenke deg hvilke oppfatninger, preferanser eller arbeidsmåter du pleier å ha. Du skal altså benytte det svaralternativet som er mest typisk for deg i din arbeidssituasjon. Klikk ved det ene tallet som står i kolonnen som passer best for deg. Det er viktig at du svarer på alle spørsmålene. Det vil ta ca 10 minutter å svare på undersøkelsen. Dersom du har spørsmål til undersøkelsen, kan du ta kontakt med studenten xx, telefonnummer 11223344/11223344

### Del 1: Bakgrunnsopplysninger

Aller først ønsker vi at du svarer på spørsmål om kjønn, alder, ansettelsesforhold, arbeidserfaring og formell utdanning. Deretter følger noen spørsmål angående kursaktiviteter. Du svarer ved å sette kryss i den ruta som er riktig eller passer best, fyller ut for antall år der det spørres om det. Dersom ingen av de faste alternativene passer, gi eventuelt utfyllende informasjon for de spørsmålene som åpner for dette.

### Del 1: Bakgrunnsopplysninger

Kjønn

- ☐ Kvinne  
☐ Mann

### Del 1: Bakgrunnsopplysninger

Alder (angi antall år)

|  |
|--|
|  |
|--|

### Del 1: Bakgrunnsopplysninger

Hvilken høyeste formelle utdanning har du? (sett bare et kryss)

- ☐ 9-årig grunnskole, real- eller middelskole, eller lavere  
☐ 1- eller 2-årig videregående skole  
☐ 3-årig videregående skole  
☐ Fullført utdanning ved høyskole av 1-2 års normert varighet  
☐ Fullført utdanning ved høyskole av 3-4 års normert varighet  
☐ Fullført utdanning ved høyskole av minst 5-6 års normert varighet

### Del 1: Bakgrunnsopplysninger

Arbeidserfaring: Antall år i Bank xx

|  |
|--|
|  |
|--|

### Del 1: Bakgrunnsopplysninger

Hva er din brutto faste årslønn uten tillegg og bonuser (før skatt)

- ☐ Under 350 000
- ☐ 350 001 - 450 000
- ☐ 450 001 - 550 000
- ☐ 550 001 - 650 000
- ☐ 650 001 - 750 000
- ☐ Over 750 000

### Del 1: Bakgrunnsopplysninger

Hvilket nivå kjennetegner best din stilling?

- ☐ Medarbeider
- ☐ Linjeleder
- ☐ Mellomleder
- ☐ Selskapsleder/administrerende direktør

---

### Del 2: Opplevelse av relasjonen til nærmeste leder

Denne delen av spørreskjemaet inneholder 16 påstander som omhandler din relasjon til din nærmeste leder i Bank xx. Angi i hvilken grad du er enig i påstandene ved å velge ett av alternativene per spørsmål nedenfor.

### Del 2: Opplevelse av relasjonen til nærmeste leder

Den beste beskrivelsen av relasjonen til min nærmeste leder er at jeg gjør kun det jeg får beskjed om

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

### Del 2: Opplevelse av relasjonen til nærmeste leder

Mitt forhold til min nærmeste leder er upersonlig – vi har ikke noe nært personlig forhold

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

### Del 2: Opplevelse av relasjonen til nærmeste leder

Jeg gjør kun en ekstrainsats for min nærmeste leder dersom jeg vet at han eller hun vil gjøre noe helt konkret og spesifikt ekstra i gjengjeld for meg

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

### **Del 2: Opplevelse av relasjonen til nærmeste leder**

Jeg gjør det min nærmeste leder krever av meg, hovedsaklig fordi han eller hun er min formelle sjef

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

### **Del 2: Opplevelse av relasjonen til nærmeste leder**

Jeg bryr meg lite om hva min nærmeste leder kan gjøre for meg på lengre sikt og er mest opptatt av hva han eller hun kan stille opp med akkurat nå

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

### **Del 2: Opplevelse av relasjonen til nærmeste leder**

Jeg er veldig nøye med at det er et samsvar mellom hva jeg gir og hva jeg får tilbake i min relasjon til min nærmeste leder

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

### **Del 2: Opplevelse av relasjonen til nærmeste leder**

Mitt forhold til min nærmeste leder er hovedsakelig basert på autoritet, han eller hun har myndighet til å bestemme over meg og jeg gjør det jeg får beskjed om

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

### **Del 2: Opplevelse av relasjonen til nærmeste leder**

Det eneste jeg egentlig forventer av min nærmeste leder er at han eller hun oppfyller sin formelle rolle som overordnet eller sjef

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

### **Del 2: Opplevelse av relasjonen til nærmeste leder**

Jeg jobber gjerne ekstra hardt i dag, for jeg er temmelig sikker på at min nærmeste leder vil gjengjelde denne innsatsen en eller annen gang i fremtiden

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig

- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

### **Del 2: Opplevelse av relasjonen til nærmeste leder**

Jeg tviler på om alt det jeg har gjort for min nærmeste leder noen gang vil bli gjengjeldt

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

### **Del 2: Opplevelse av relasjonen til nærmeste leder**

Min relasjon til min nærmeste leder handler mye om gjensidig imøtekommenhet, noen ganger gir jeg mer enn jeg får og andre ganger får jeg mer enn jeg gir

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

### **Del 2: Opplevelse av relasjonen til nærmeste leder**

Selv om min nærmeste leder kanskje ikke alltid gir meg den anerkjennelsen jeg mener jeg fortjener, velger jeg allikevel å se stort på det fordi jeg er ganske sikker på at jeg på lengre sikt vil få noe tilbake

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

### **Del 2: Opplevelse av relasjonen til nærmeste leder**

Mitt forhold til min nærmeste leder er basert på gjensidig tillit

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

### **Del 2: Opplevelse av relasjonen til nærmeste leder**

Min nærmeste leder har investert mye i meg

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

### **Del 2: Opplevelse av relasjonen til nærmeste leder**

Jeg forsøker å bidra til å ivareta min nærmeste leders interesser fordi jeg stoler på at han eller hun vil ta godt vare på meg

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig

- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

### **Del 2: Opplevelse av relasjonen til nærmeste leder**

Jeg tror at den innsatsen jeg legger ned i jobben i dag vil være fordelaktig for min relasjon til min nærmeste leder, også på noe lengre sikt

- ☐ Svært uenig
  - ☐ Uenig
  - ☐ Verken enig eller uenig
  - ☐ Enig
  - ☐ Svært enig
- 

### **Del 3: Indre motivasjon**

Denne delen av spørreskjemaet inneholder 6 påstander om din indre drivkraft til å utføre arbeidsoppgavene dine. Angi i hvilken grad du er enig i påstandene ved å velge ett av alternativene per spørsmål nedenfor.

#### **Del 3: Indre motivasjon**

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

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

#### **Del 3: Indre motivasjon**

Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

#### **Del 3: Indre motivasjon**

Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

#### **Del 3: Indre motivasjon**

Jobben min er veldig spennende

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

### Del 3: Indre motivasjon

Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

### Del 3: Indre motivasjon

Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg

- ☐ Svært uenig
  - ☐ Uenig
  - ☐ Verken enig eller uenig
  - ☐ Enig
  - ☐ Svært enig
- 

### Del 4: Ytre motivasjon

Denne delen inneholder 4 utsagn om ytre drivkraft til å utføre dine arbeidsoppgaver. Angi i hvilken grad du er enig i påstandene ved å velge ett av alternativene per spørsmål nedenfor.

#### Del 4: Ytre motivasjon

Dersom jeg skal legge inn en ekstrainsats i jobben min skal jeg ha betalt for det

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

#### Del 4: Ytre motivasjon

For meg er det viktig å ha en ´gulrot´ å strekke meg etter for å gjøre en god jobb

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

#### Del 4: Ytre motivasjon

Økonomiske ekstragoder som bonus og provisjon er viktig for hvordan jeg utfører jobben min

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

#### Del 4: Ytre motivasjon

Dersom jeg hadde blitt tilbudt bedre økonomiske betingelser hadde jeg gjort en mye bedre jobb

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig

- ☐ Verken enig eller uenig
  - ☐ Enig
  - ☐ Svært enig
- 

### **Del 5: Jobbautonomi**

Denne delen inneholder 9 utsagn om din opplevelse av selvstendighet og grad av medbestemmelse i utførelse av dine arbeidsoppgaver. Angi i hvilken grad du er enig i påstandene ved å velge ett av alternativene per spørsmål nedenfor.

#### **Del 5: Jobbautonomi**

Jobben tillater at jeg tar egne beslutninger om hvordan jeg legger opp arbeidet

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

#### **Del 5: Jobbautonomi**

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

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

#### **Del 5: Jobbautonomi**

Jobben tillater at jeg selv planlegger hvordan jeg skal gjøre arbeidet

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

#### **Del 5: Jobbautonomi**

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

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

#### **Del 5: Jobbautonomi**

Jobben tillater meg å ta egne beslutninger

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

### Del 5: Jobbautonomi

Jeg har stor beslutningsfrihet i arbeidet mitt

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

### Del 5: Jobbautonomi

Jobben tillater meg å ta beslutninger om hvilke framgangsmåte jeg skal benytte for å fullføre mitt arbeide

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

### Del 5: Jobbautonomi

Jeg har vesentlig grad av frihet og uavhengighet i jobben

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

### Del 5: Jobbautonomi

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

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

---

### Del 6: Arbeidsinnsats og kvalitet

De 10 utsagnene nedenfor handler om din egen innsats og kvalitet i jobben din. Angi i hvilken grad du er enig i påstandene ved å velge ett av alternativene per spørsmål nedenfor

### Del 6: Arbeidsinnsats og kvalitet

Jeg forsøker å jobbe så hardt som overhodet mulig

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

### Del 6: Arbeidsinnsats og kvalitet

Jeg er svært opptatt av å gjøre en god innsats i jobben min

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig

- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

**Del 6: Arbeidsinnsats og kvalitet**

Jeg legger ofte inn ekstra innsats i jobben min

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

**Del 6: Arbeidsinnsats og kvalitet**

Jeg står ofte på litt ekstra i travle perioder

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

**Del 6: Arbeidsinnsats og kvalitet**

Jeg nøler sjeldent med å ta i et ekstra tak når det er behov for det

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

**Del 6: Arbeidsinnsats og kvalitet**

Kvaliteten på arbeidet mitt er jevnt over på et høyt nivå

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

**Del 6: Arbeidsinnsats og kvalitet**

Arbeidet mitt er av ypperste kvalitet

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

**Del 6: Arbeidsinnsats og kvalitet**

Jeg presterer bedre enn det som kan forventes av en person i min type jobb

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig

- ☐ Svært enig

#### **Del 6: Arbeidsinnsats og kvalitet**

Jeg leverer sjeldent fra meg en jobb før jeg er sikker på at kvaliteten på den holder et høyt nivå

- ☐ Svært uenig  
☐ Uenig  
☐ Verken enig eller uenig  
☐ Enig  
☐ Svært enig

#### **Del 6: Arbeidsinnsats og kvalitet**

Andre i organisasjonen ser på det jeg leverer som typisk kvalitetsarbeid

- ☐ Svært uenig  
☐ Uenig  
☐ Verken enig eller uenig  
☐ Enig  
☐ Svært enig
- 

#### **Del 7: Ekstrarolleatferd**

Denne delen av spørreskjemaet inneholder 7 utsagn om i hvilken grad du utfører oppgaver utover de som inngår i stillingsbeskrivelsen din. Angi i hvilken grad du er enig i påstandene ved å velge ett av alternativene per spørsmål nedenfor

#### **Del 7: Ekstrarolleatferd**

Jeg påtar meg ofte oppgaver uoppfordret

- ☐ Svært uenig  
☐ Uenig  
☐ Verken enig eller uenig  
☐ Enig  
☐ Svært enig

#### **Del 7: Ekstrarolleatferd**

Jeg hjelper nyansatte til å tilpasse seg

- ☐ Svært uenig  
☐ Uenig  
☐ Verken enig eller uenig  
☐ Enig  
☐ Svært enig

#### **Del 7: Ekstrarolleatferd**

Jeg bistår ofte gruppen/enheten min selv om det strengt tatt ikke er en del av jobben min

- ☐ Svært uenig  
☐ Uenig  
☐ Verken enig eller uenig  
☐ Enig  
☐ Svært enig

#### **Del 7: Ekstrarolleatferd**

Jeg støtter og hjelper andre til beste for gruppen/enheten

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

#### **Del 7: Ekstrarolleatferd**

Jeg involverer meg for at gruppen skal ha det best mulig

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

#### **Del 7: Ekstrarolleatferd**

Jeg hjelper andre i min gruppe til å lære mer om arbeidsoppgavene

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

#### **Del 7: Ekstrarolleatferd**

Jeg hjelper ofte andre i min gruppe med oppgaver som egentlig er deres eget ansvar

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

---

#### **Del 8: Intensjon om å slutte i jobben**

Denne delen av spørreskjemaet inneholder 5 utsagn om i hvilken grad tror du at du kommer til å fortsette å jobbe i din nåværende organisasjon, eller om du vurderer å skifte arbeidssted. Angi i hvilken grad du er enig i påstandene ved å velge ett av alternativene per spørsmål nedenfor

#### **Del 8: Intensjon om å slutte i jobben**

Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig
- ☐ Svært enig

#### **Del 8: Intensjon om å slutte i jobben**

Jeg kan komme til å slutte i min nåværende jobb i løpet av året

- ☐ Svært uenig
- ☐ Uenig
- ☐ Verken enig eller uenig
- ☐ Enig

- ☐ Svært enig

**Del 8: Intensjon om å slutte i jobben**

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

- ☐ Svært uenig  
☐ Uenig  
☐ Verken enig eller uenig  
☐ Enig  
☐ Svært enig

**Del 8: Intensjon om å slutte i jobben**

Jeg oppfatter mine fremtidsutsikter i denne organisasjonen som dårlige

- ☐ Svært uenig  
☐ Uenig  
☐ Verken enig eller uenig  
☐ Enig  
☐ Svært enig

**Del 8: Intensjon om å slutte i jobben**

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

- ☐ Svært uenig  
☐ Uenig  
☐ Verken enig eller uenig  
☐ Enig  
☐ Svært enig

## Vedlegg 2: Spørreskjema - Lederintervjuer

### Spørreskjema - Lederrapportering

|           |  |
|-----------|--|
| Leder-ID  |  |
| Ansatt-ID |  |

#### Ledervurdert arbeidsrapportert innsats (1 – Helt uenig, 5 – Helt enig)

De 5 utsagnene under handler om din ansattes innsats i jobben sin: (1...5)

| Nr   | Arbeidsinnsats                                                            | Score |
|------|---------------------------------------------------------------------------|-------|
| AI-1 | Han/hun forsøker å jobbe så hardt som overhodet mulig                     |       |
| AI-2 | Han/hun er svært opptatt av å gjøre en god innsats i jobben sin           |       |
| AI-3 | Han/hun legger ofte inn ekstra innsats i jobben sin                       |       |
| AI-4 | Han/hun står ofte på litt ekstra i travle perioder                        |       |
| AI-5 | Han/hun nøler sjeldent med å ta i ett ekstra tak når det er behov for det |       |

#### Ledervurdert arbeidsrapportert innsats og kvalitet (1 – Helt uenig, 5 – Helt enig)

De 5 utsagnene under handler om din ansattes leverte kvalitet (kvalitetsgrad) i jobben sin: (1...5)

| Nr   | Kvalitet                                                                                                   | Score |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| AK-1 | Kvaliteten på arbeidet hans/hennes er jevnt over på et høyt nivå                                           |       |
| AK-2 | Arbeidet hans/hennes er av ypperste kvalitet                                                               |       |
| AK-3 | Han/hun presterer bedre enn det som kan forventes av en person i denne type jobb                           |       |
| AK-4 | Han/hun leverer sjeldent fra seg en jobb før han/hun er sikker på at kvaliteten på den holder et høyt nivå |       |
| AK-5 | Andre i organisasjonen ser på det han/hun leverer som typisk kvalitetsarbeid                               |       |

#### Ekstra-rolle atferd - ledervurdering (OCB) (1 – Helt uenig, 5 – Helt enig) (Organizational Citizenship Behaviour)

De 7 utsagnene under handler om din ansattes eierskap til organisasjonen, - i hvilken grad yter vedkommende "det lille ekstra" uten at dette nødvendigvis direkte/eksplisitt belønnes: (1...5)

| Nr    | Ekstra-rolle atferd (OCB)                                                                             | Score |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| OCB-1 | Han/hun påtar seg ofte oppgaver uoppfordret                                                           |       |
| OCB-2 | Han/hun hjelper nyansatte til å tilpasse seg                                                          |       |
| OCB-3 | Han/hun bistår ofte gruppen/enheten sin selv om det strengt tatt ikke er en del av jobben hans/hennes |       |
| OCB-4 | Han/hun støtter og hjelper andre til beste for gruppen/enheten                                        |       |
| OCB-5 | Han/hun involverer seg for at gruppen skal ha det best mulig                                          |       |
| OCB-6 | Han/hun hjelper andre i sin gruppe til å lære mer om arbeidsoppgavene                                 |       |
| OCB-7 | Han/hun hjelper ofte andre i sin gruppe med oppgaver som egentlig er deres eget ansvar                |       |

## Vedlegg 3: Komplet syntaksfil SPSS

**/\* Først faktoranalyserer vi ledervurderingene for å sjekke at de treffer \*/**

```
FACTOR
/VARIABLES LVAI1 LVAI2 LVAI3 LVAI4 LVAI5 LVAK1 LVAK2 LVAK3 LVAK4 LVAK5 LVOCB1
LVOCB2 LVOCB3
LVOCB4 LVOCB5 LVOCB6 LVOCB7
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS LVAI1 LVAI2 LVAI3 LVAI4 LVAI5 LVAK1 LVAK2 LVAK3 LVAK4 LVAK5 LVOCB1
LVOCB2 LVOCB3 LVOCB4
LVOCB5 LVOCB6 LVOCB7
/PRINT INITIAL EXTRACTION ROTATION
/FORMAT SORT BLANK(.30)
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION VARIMAX
/METHOD=CORRELATION.
```

**/\* Basert på faktoranalysen beholder vi de itemene som måler det de var ment å måle, vi sjekker så reliabilitet \*/**

```
RELIABILITY
/VARIABLES=LVAI1 LVAI2 LVAI3 LVAI4 LVAI5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL.
```

**/\* ...og lager summeskårer for hver variabel \*/**

```
compute lvai = mean (lvai1, lvai2, lvai3, lvai4, lvai5).
execute.
```

```
RELIABILITY
/VARIABLES=lvocb2, lvocb3, lvocb4, lvocb6, lvocb7
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL.
```

```
compute lvocb = mean (lvocb2, lvocb3, lvocb4, lvocb6, lvocb7).
execute.
```

```
RELIABILITY
/VARIABLES=lvak2 lvak3 lvak4 lvak5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL.
```

```
compute lvak = mean (lvak2, lvak3, lvak4, lvak5).
execute.
```

**/\* Så kjører vi en faktoranalyse for selvrappport blant de ansatte \*/**

```
FACTOR
/VARIABLES EELMX1 EELMX2 EELMX3 EELMX4 EELMX5 EELMX6 EELMX7 EELMX8 SELMX1 SELMX2
SELMX3 SELMX4
SELMX5 SELMX6 SELMX7 SELMX8 Indre_motiv_1 Indre_motiv_2 Indre_motiv_3
Indre_motiv_4 Indre_motiv_5
```

```

        Indre_motiv_6
    /MISSING LISTWISE
    /ANALYSIS EELMX1 EELMX2 EELMX3 EELMX4 EELMX5 EELMX6 EELMX7 EELMX8 SELMX1 SELMX2
    SELMX3 SELMX4
        SELMX5 SELMX6 SELMX7 SELMX8 Indre_motiv_1 Indre_motiv_2 Indre_motiv_3
    Indre_motiv_4 Indre_motiv_5
        Indre_motiv_6
    /PRINT INITIAL EXTRACTION ROTATION
    /FORMAT SORT BLANK(.30)
    /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
    /EXTRACTION PC
    /CRITERIA ITERATE(25)
    /ROTATION VARIMAX
    /METHOD=CORRELATION.

```

**/\* Vi kjører så samme prosedyre som over med reliabilitet og summeskårer \*/**

```

RELIABILITY
    /VARIABLES=SELMX5 SELMX6 SELMX7 SELMX8
    /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
    /MODEL=ALPHA
    /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
    /SUMMARY=TOTAL.

```

```

compute SELMX = mean (SELMX5, SELMX6, SELMX7, SELMX8).
execute.

```

```

RELIABILITY
    /VARIABLES=EELMX1 EELMX3 EELMX4 EELMX5 EELMX6
    /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
    /MODEL=ALPHA
    /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
    /SUMMARY=TOTAL.

```

```

compute EELMX = mean (EELMX1, EELMX3, EELMX4, EELMX5, EELMX6).
execute.

```

```

RELIABILITY
    /VARIABLES= Indre_motiv_1 Indre_motiv_2 Indre_motiv_3 Indre_motiv_4 Indre_motiv_5
        Indre_motiv_6
    /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
    /MODEL=ALPHA
    /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
    /SUMMARY=TOTAL.

```

```

compute IM = mean (Indre_motiv_1, Indre_motiv_2, Indre_motiv_3, Indre_motiv_4,
    Indre_motiv_5, Indre_motiv_6).
execute.

```

**/\* Så finner vi gjennomsnitt og standardavvik for variablene \*/**

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=Kjønn Alder Utdanning Ansenitet Fastlønn Stillnivå SELMX
    EELMX IM lvai lvocb lvak
    /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

```

**/\* Så lager vi korrelasjonsmatrise med gjennomsnitt, standardavvik og reliabilitet for hver variabel \*/**

```

CORRELATIONS
    /VARIABLES=Kjønn Alder Utdanning Ansenitet Fastlønn Stillnivå SELMX EELMX IM lvai
    lvocb lvak
    /PRINT=TWOTAIL NOSIG
    /MISSING=PAIRWISE.

```

**/\* Så kjøres regresjonsanalysen der vi ser på den relative innflytelsen av hver variabel kontrollert for de andre. Dette styres av hypotesene H1 - H5 \*/**

**/\* Hypotese 1 og 2 \*/**

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT IM

/METHOD=ENTER Kjønn Alder Utdanning Ansenitet Fastlønn Stillnivå

/METHOD=ENTER SELMX EELMX.

**/\* Hypotese 3, 4 og 5 \*/**

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT lvai LVAK LVOCB

/METHOD=ENTER Kjønn Alder Utdanning Ansenitet Fastlønn Stillnivå SELMX EELMX

/METHOD=ENTER IM.

```
/* Vedlegg 4 - Komplette resultatfil SPSS */
/* Først faktoranalyserer vi ledervurderingene for å sjekke at de treffer */
FACTOR
/VARIABLES LVAI1 LVAI2 LVAI3 LVAI4 LVAI5 LVAK1 LVAK2 LVAK3 LVAK4 LVAK5 LVOCB1 LVOCB2 LVOCB3
LVOCB4 LVOCB5 LVOCB6 LVOCB7
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS LVAI1 LVAI2 LVAI3 LVAI4 LVAI5 LVAK1 LVAK2 LVAK3 LVAK4 LVAK5 LVOCB1 LVOCB2 LVOCB3 LVOCB4
LVOCB5 LVOCB6 LVOCB7
/PRINT INITIAL EXTRACTION ROTATION
/FORMAT SORT BLANK(.30)
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION VARIMAX
/METHOD=CORRELATION.
```

Factor Analysis

[DataSet1] C:\Documents and Settings\OIS.PRIVAT\Mine dokumenter\Utdanning\BI Påvirkning og Ledelse (Avsluttende)\Avsluttende Masteroppgave\SPSS-Beregninger\SPSS Data-file 17042009 - Final.sav

Communalities

|        | Initial | Extraction |
|--------|---------|------------|
| LVAI1  | 1.000   | .803       |
| LVAI2  | 1.000   | .734       |
| LVAI3  | 1.000   | .751       |
| LVAI4  | 1.000   | .832       |
| LVAI5  | 1.000   | .809       |
| LVAK1  | 1.000   | .754       |
| LVAK2  | 1.000   | .734       |
| LVAK3  | 1.000   | .600       |
| LVAK4  | 1.000   | .758       |
| LVAK5  | 1.000   | .678       |
| LVOCB1 | 1.000   | .649       |
| LVOCB2 | 1.000   | .663       |
| LVOCB3 | 1.000   | .729       |
| LVOCB4 | 1.000   | .753       |
| LVOCB5 | 1.000   | .715       |
| LVOCB6 | 1.000   | .691       |
| LVOCB7 | 1.000   | .706       |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 9.290               | 54.650        | 54.650       | 9.290                               | 54.650        | 54.650       | 4.369                             | 25.698        | 25.698       |
| 2         | 1.591               | 9.359         | 64.009       | 1.591                               | 9.359         | 64.009       | 4.348                             | 25.575        | 51.273       |
| 3         | 1.478               | 8.695         | 72.705       | 1.478                               | 8.695         | 72.705       | 3.643                             | 21.431        | 72.705       |
| 4         | .690                | 4.060         | 76.765       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 5         | .562                | 3.304         | 80.069       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 6         | .509                | 2.996         | 83.065       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 7         | .484                | 2.845         | 85.910       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 8         | .372                | 2.186         | 88.096       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 9         | .359                | 2.111         | 90.207       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 10        | .295                | 1.736         | 91.943       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 11        | .264                | 1.553         | 93.496       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 12        | .238                | 1.397         | 94.893       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 13        | .216                | 1.272         | 96.165       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 14        | .200                | 1.178         | 97.343       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 15        | .187                | 1.102         | 98.445       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 16        | .150                | .880          | 99.324       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 17        | .115                | .676          | 100.000      |                                     |               |              |                                   |               |              |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix<sup>a</sup>

|       | Component |   |   |
|-------|-----------|---|---|
|       | 1         | 2 | 3 |
| LVAI5 | .826      |   |   |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Component Matrix<sup>a</sup>

|        | Component |       |       |
|--------|-----------|-------|-------|
|        | 1         | 2     | 3     |
| LVOCB1 | .797      |       |       |
| LVAK1  | .790      |       | .337  |
| LVAI4  | .781      | -.325 | -.342 |
| LVAI2  | .773      |       |       |
| LVOCB3 | .766      | .362  |       |
| LVOCB4 | .753      | .402  |       |
| LVAI3  | .751      | -.389 |       |
| LVAI1  | .742      | -.438 |       |
| LVAK5  | .740      |       | .348  |
| LVOCB7 | .725      | .425  |       |
| LVOCB2 | .702      | .413  |       |
| LVOCB6 | .698      | .448  |       |
| LVAK3  | .693      |       | .332  |
| LVOCB5 | .690      |       | -.407 |
| LVAK2  | .671      |       | .518  |
| LVAK4  | .645      |       | .575  |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

|        | Component |      |      |
|--------|-----------|------|------|
|        | 1         | 2    | 3    |
| LVOCB4 | .795      |      |      |
| LVOCB3 | .762      |      |      |
| LVOCB7 | .759      |      | .321 |
| LVOCB6 | .753      |      | .331 |
| LVOCB2 | .743      |      |      |
| LVOCB5 | .709      | .460 |      |
| LVOCB1 | .538      | .506 | .321 |
| LVAI4  |           | .844 |      |
| LVAI1  |           | .840 |      |
| LVAI3  |           | .787 | .310 |
| LVAI5  | .322      | .781 | .309 |
| LVAI2  |           | .760 |      |
| LVAK4  |           |      | .836 |
| LVAK2  |           |      | .806 |
| LVAK1  | .305      | .379 | .719 |
| LVAK5  |           | .324 | .696 |
| LVAK3  |           | .303 | .658 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Component Transformation Matrix

| Component | 1     | 2     | 3     |
|-----------|-------|-------|-------|
| 1         | .601  | .602  | .526  |
| 2         | .772  | -.608 | -.187 |
| 3         | -.207 | -.518 | .830  |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

```
/* Basert på faktoranalysen beholder vi de itemene som måler det de var ment å måle, vi sjekker så reliabilitet */
RELIABILITY
```

```
/VARIABLES=LVAI1 LVAI2 LVAI3 LVAI4 LVAI5
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA
```

```
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
```

```
/SUMMARY=TOTAL.
```

## Reliability

```
[DataSet1] C:\Documents and Settings\OIS.PRIVAT\Mine dokumenter\Utdanning\BI Påvirkning og Ledelse (Avsluttende)\Avsluttende Masteroppgave\SPSS-Beregninger\SPSS Data-file 17042009 - Final.sav
```

## Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 125 | 81.7  |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 28  | 18.3  |
|       | Total                 | 153 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .932             | 5          |

#### Item Statistics

|       | Mean   | Std. Deviation | N   |
|-------|--------|----------------|-----|
| LVAI1 | 3.5840 | .86308         | 125 |
| LVAI2 | 3.9280 | .76386         | 125 |
| LVAI3 | 3.7840 | .87606         | 125 |
| LVAI4 | 3.8400 | .87437         | 125 |
| LVAI5 | 3.8000 | .92457         | 125 |

#### Item-Total Statistics

|       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| LVAI1 | 15.3520                    | 9.536                          | .815                             | .918                             |
| LVAI2 | 15.0080                    | 10.153                         | .799                             | .922                             |
| LVAI3 | 15.1520                    | 9.533                          | .799                             | .921                             |
| LVAI4 | 15.0960                    | 9.329                          | .848                             | .912                             |
| LVAI5 | 15.1360                    | 9.038                          | .851                             | .911                             |

#### Scale Statistics

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 18.9360 | 14.625   | 3.82425        | 5          |

```

/* ...og lager summeskårer for hver variabel */
compute lvai = mean (lvai1, lvai2, lvai3, lvai4, lvai5).
execute.
RELIABILITY
  /VARIABLES=lvocb2, lvocb3, lvocb4, lvocb6, lvocb7
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.

```

## Reliability

[DataSet1] C:\Documents and Settings\OIS.PRIVAT\Mine dokumenter\Utdanning\BI Påvirkning og Ledelse (Avsluttende)\Avsluttende Masteroppgave\SPSS-Beregninger\SPSS Data-file 17042009 - Final.sav

## Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 125 | 81.7  |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 28  | 18.3  |
|       | Total                 | 153 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .900             | 5          |

#### Item Statistics

|        | Mean   | Std. Deviation | N   |
|--------|--------|----------------|-----|
| LVOCB2 | 3.6320 | .79855         | 125 |
| LVOCB3 | 3.5040 | .78928         | 125 |
| LVOCB4 | 3.6000 | .85194         | 125 |
| LVOCB6 | 3.5280 | .81889         | 125 |
| LVOCB7 | 3.4640 | .91179         | 125 |

Item-Total Statistics

|        | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| LVOCB2 | 14.0960                    | 8.539                          | .703                             | .888                             |
| LVOCB3 | 14.2240                    | 8.337                          | .768                             | .875                             |
| LVOCB4 | 14.1280                    | 8.064                          | .758                             | .877                             |
| LVOCB6 | 14.2000                    | 8.274                          | .746                             | .879                             |
| LVOCB7 | 14.2640                    | 7.647                          | .789                             | .870                             |

Scale Statistics

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 17.7280 | 12.458   | 3.52954        | 5          |

```
compute lvocb = mean (lvocb2, lvocb3, lvocb4, lvocb6, lvocb7).
execute.
```

RELIABILITY

```
/VARIABLES=lvak2 lvak3 lvak4 lvak5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL.
```

## Reliability

[DataSet1] C:\Documents and Settings\OIS.PRIVAT\Mine dokumenter\Utdanning\BI Påvirkning og Ledelse (Avsluttende)\Avsluttende Masteroppgave\SPSS-Beregninger\SPSS Data-file 17042009 - Final.sav

## Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 125 | 81.7  |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 28  | 18.3  |
|       | Total                 | 153 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .859             | 4          |

Item Statistics

|       | Mean   | Std. Deviation | N   |
|-------|--------|----------------|-----|
| LVAK2 | 3.6080 | .86038         | 125 |
| LVAK3 | 3.4160 | .81502         | 125 |
| LVAK4 | 3.7440 | .84150         | 125 |
| LVAK5 | 3.7600 | .77668         | 125 |

Item-Total Statistics

|       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| LVAK2 | 10.9200                    | 4.252                          | .746                             | .803                             |
| LVAK3 | 11.1120                    | 4.633                          | .667                             | .836                             |
| LVAK4 | 10.7840                    | 4.413                          | .712                             | .818                             |
| LVAK5 | 10.7680                    | 4.696                          | .695                             | .825                             |

Scale Statistics

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 14.5280 | 7.638    | 2.76375        | 4          |

```
compute lvak = mean (lvak2, lvak3, lvak4, lvak5).
execute.
```

```
/* Så kjører vi en faktoranalyse for selvrappport blant de ansatte */
```

FACTOR

```
/VARIABLES EELMX1 EELMX2 EELMX3 EELMX4 EELMX5 EELMX6 EELMX7 EELMX8 SELMX1 SELMX2 SELMX3 SELMX4
SELMX5 SELMX6 SELMX7 SELMX8 Indre_motiv_1 Indre_motiv_2 Indre_motiv_3 Indre_motiv_4 Indre_motiv_5
Indre_motiv_6
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS EELMX1 EELMX2 EELMX3 EELMX4 EELMX5 EELMX6 EELMX7 EELMX8 SELMX1 SELMX2 SELMX3 SELMX4
SELMX5 SELMX6 SELMX7 SELMX8 Indre_motiv_1 Indre_motiv_2 Indre_motiv_3 Indre_motiv_4 Indre_motiv_5
Indre_motiv_6
```

```

/PRINT INITIAL EXTRACTION ROTATION
/FORMAT SORT BLANK(.30)
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION VARIMAX
/METHOD=CORRELATION.

```

## Factor Analysis

[DataSet1] C:\Documents and Settings\OIS.PRIVAT\Mine dokumenter\Utdanning\BI Påvirkning og Ledelse (Avsluttende)\Avsluttende Mas  
teroppgave\SPSS-Beregninger\SPSS Data-file 17042009 - Final.sav

### Communalities

|               | Initial | Extraction |
|---------------|---------|------------|
| EELMX1        | 1.000   | .491       |
| EELMX2        | 1.000   | .631       |
| EELMX3        | 1.000   | .481       |
| EELMX4        | 1.000   | .503       |
| EELMX5        | 1.000   | .500       |
| EELMX6        | 1.000   | .519       |
| EELMX7        | 1.000   | .574       |
| EELMX8        | 1.000   | .536       |
| SELMX1        | 1.000   | .661       |
| SELMX2        | 1.000   | .501       |
| SELMX3        | 1.000   | .499       |
| SELMX4        | 1.000   | .524       |
| SELMX5        | 1.000   | .581       |
| SELMX6        | 1.000   | .652       |
| SELMX7        | 1.000   | .675       |
| SELMX8        | 1.000   | .615       |
| Indre_motiv_1 | 1.000   | .669       |
| Indre_motiv_2 | 1.000   | .751       |
| Indre_motiv_3 | 1.000   | .759       |
| Indre_motiv_4 | 1.000   | .818       |
| Indre_motiv_5 | 1.000   | .832       |
| Indre_motiv_6 | 1.000   | .621       |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Total Variance Explained

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 6.940               | 31.543        | 31.543       | 6.940                               | 31.543        | 31.543       | 4.614                             | 20.971        | 20.971       |
| 2         | 2.920               | 13.273        | 44.817       | 2.920                               | 13.273        | 44.817       | 3.541                             | 16.093        | 37.064       |
| 3         | 2.232               | 10.146        | 54.963       | 2.232                               | 10.146        | 54.963       | 3.266                             | 14.845        | 51.909       |
| 4         | 1.301               | 5.914         | 60.877       | 1.301                               | 5.914         | 60.877       | 1.973                             | 8.968         | 60.877       |
| 5         | .987                | 4.488         | 65.364       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 6         | .912                | 4.147         | 69.511       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 7         | .762                | 3.463         | 72.974       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 8         | .741                | 3.370         | 76.344       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 9         | .642                | 2.920         | 79.264       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 10        | .592                | 2.693         | 81.957       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 11        | .568                | 2.580         | 84.538       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 12        | .496                | 2.256         | 86.793       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 13        | .455                | 2.066         | 88.859       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 14        | .439                | 1.996         | 90.856       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 15        | .386                | 1.753         | 92.608       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 16        | .328                | 1.492         | 94.100       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 17        | .315                | 1.432         | 95.532       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 18        | .286                | 1.299         | 96.830       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 19        | .217                | .988          | 97.818       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 20        | .181                | .821          | 98.639       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 21        | .160                | .728          | 99.367       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 22        | .139                | .633          | 100.000      |                                     |               |              |                                   |               |              |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix<sup>a</sup>

|               | Component |       |      |       |
|---------------|-----------|-------|------|-------|
|               | 1         | 2     | 3    | 4     |
| Indre_motiv_4 | .741      | .503  |      |       |
| Indre_motiv_5 | .735      | .539  |      |       |
| Indre_motiv_2 | .714      | .475  |      |       |
| Indre_motiv_3 | .663      | .551  |      |       |
| EELMX7        | -.655     |       |      |       |
| SELMX2        | -.648     |       |      |       |
| Indre_motiv_6 | .647      | .441  |      |       |
| SELMX7        | .618      | -.354 | .345 |       |
| Indre_motiv_1 | .618      | .528  |      |       |
| SELMX5        | .584      | -.398 |      |       |
| SELMX6        | .574      |       | .375 | -.343 |
| SELMX8        | .557      | -.468 |      |       |
| EELMX3        | -.529     |       | .414 |       |
| EELMX4        | -.508     |       | .442 |       |
| SELMX3        | .502      | -.324 | .312 |       |
| EELMX2        | -.484     | .536  |      |       |
| EELMX6        | -.365     |       | .586 |       |
| EELMX8        |           |       | .500 | .374  |
| EELMX1        | -.464     |       | .491 |       |
| EELMX5        | -.380     |       | .477 |       |
| SELMX1        |           |       | .380 | .601  |
| SELMX4        | .454      |       |      | .457  |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

|               | Component |       |      |      |
|---------------|-----------|-------|------|------|
|               | 1         | 2     | 3    | 4    |
| Indre_motiv_5 | .884      |       |      |      |
| Indre_motiv_4 | .875      |       |      |      |
| Indre_motiv_3 | .860      |       |      |      |
| Indre_motiv_2 | .833      |       |      |      |
| Indre_motiv_1 | .800      |       |      |      |
| Indre_motiv_6 | .760      |       |      |      |
| EELMX2        |           | -.769 |      |      |
| SELMX7        |           | .765  |      |      |
| SELMX6        |           | .760  |      |      |
| SELMX5        |           | .716  |      |      |
| SELMX8        |           | .529  |      | .526 |
| SELMX2        |           | -.515 | .387 |      |
| EELMX5        |           |       | .684 |      |
| EELMX6        |           |       | .681 |      |
| EELMX4        |           |       | .672 |      |
| EELMX1        |           |       | .668 |      |
| EELMX3        |           |       | .636 |      |
| EELMX7        |           | -.428 | .586 |      |
| EELMX8        |           | -.322 | .534 | .377 |
| SELMX1        |           |       |      | .804 |
| SELMX4        |           |       |      | .661 |
| SELMX3        |           | .448  |      | .524 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Component Transformation Matrix

| Co... | 1     | 2     | 3     | 4     |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1     | .652  | .536  | -.467 | .264  |
| 2     | .745  | -.561 | .247  | -.264 |
| 3     | .136  | .345  | .826  | .424  |
| 4     | -.040 | -.528 | -.197 | .825  |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

```

/* Vi kjører så samme prosedyre som over med reliabilitet og summeskårer */
RELIABILITY
/VARIABLES=SELMX5 SELMX6 SELMX7 SELMX8
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

```

```
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

[DataSet1] C:\Documents and Settings\OIS.PRIVAT\Mine dokumenter\Utdanning\BI Påvirkning og Ledelse (Avsluttende)\Avsluttende Mas teroppgave\SPSS-Beregninger\SPSS Data-file 17042009 - Final.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 117 | 76.5  |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 36  | 23.5  |
|       | Total                 | 153 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .793             | 4          |

Item Statistics

|        | Mean   | Std. Deviation | N   |
|--------|--------|----------------|-----|
| SELMX5 | 3.9231 | .90166         | 117 |
| SELMX6 | 2.7436 | .91117         | 117 |
| SELMX7 | 3.4017 | .81006         | 117 |
| SELMX8 | 3.6667 | .75430         | 117 |

Item-Total Statistics

|        | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| SELMX5 | 9.8120                     | 4.068                          | .603                             | .742                             |
| SELMX6 | 10.9915                    | 4.043                          | .601                             | .744                             |
| SELMX7 | 10.3333                    | 4.190                          | .672                             | .708                             |
| SELMX8 | 10.0684                    | 4.719                          | .545                             | .769                             |

Scale Statistics

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 13.7350 | 7.076    | 2.66003        | 4          |

```
compute SELMX = mean (SELMX5, SELMX6, SELMX7, SELMX8).
execute.
RELIABILITY
/VARIABLES=EELMX1 EELMX3 EELMX4 EELMX5 EELMX6
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

[DataSet1] C:\Documents and Settings\OIS.PRIVAT\Mine dokumenter\Utdanning\BI Påvirkning og Ledelse (Avsluttende)\Avsluttende Mas teroppgave\SPSS-Beregninger\SPSS Data-file 17042009 - Final.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 117 | 76.5  |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 36  | 23.5  |
|       | Total                 | 153 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .737             | 5          |

#### Item Statistics

|        | Mean   | Std. Deviation | N   |
|--------|--------|----------------|-----|
| EELMX1 | 1.9744 | 1.07849        | 117 |
| EELMX3 | 1.5897 | .77852         | 117 |
| EELMX4 | 2.2051 | 1.07910        | 117 |
| EELMX5 | 2.0940 | .89040         | 117 |
| EELMX6 | 2.1624 | .89978         | 117 |

#### Item-Total Statistics

|        | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| EELMX1 | 8.0513                     | 6.980                          | .512                             | .689                             |
| EELMX3 | 8.4359                     | 8.145                          | .520                             | .690                             |
| EELMX4 | 7.8205                     | 7.011                          | .505                             | .692                             |
| EELMX5 | 7.9316                     | 7.823                          | .491                             | .695                             |
| EELMX6 | 7.8632                     | 7.757                          | .497                             | .693                             |

#### Scale Statistics

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 10.0256 | 11.060   | 3.32561        | 5          |

```
compute EELMX = mean (EELMX1, EELMX3, EELMX4, EELMX5, EELMX6).
execute.
```

#### RELIABILITY

```
/VARIABLES= Indre_motiv_1 Indre_motiv_2 Indre_motiv_3 Indre_motiv_4 Indre_motiv_5
Indre_motiv_6
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL.
```

### Reliability

[DataSet1] C:\Documents and Settings\OIS.PRIVAT\Mine dokumenter\Utdanning\BI Påvirkning og Ledelse (Avsluttende)\Avsluttende Mas teroppgave\SPSS-Beregninger\SPSS Data-file 17042009 - Final.sav

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

|                       | N   | %     |
|-----------------------|-----|-------|
| Cases Valid           | 117 | 76.5  |
| Excluded <sup>a</sup> | 36  | 23.5  |
| Total                 | 153 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .927             | 6          |

#### Item Statistics

|               | Mean   | Std. Deviation | N   |
|---------------|--------|----------------|-----|
| Indre_motiv_1 | 3.9744 | .87554         | 117 |
| Indre_motiv_2 | 3.7949 | .85640         | 117 |
| Indre_motiv_3 | 3.8803 | .87259         | 117 |
| Indre_motiv_4 | 3.4872 | .97038         | 117 |
| Indre_motiv_5 | 3.4274 | .94974         | 117 |
| Indre_motiv_6 | 3.0769 | 1.09980        | 117 |

#### Item-Total Statistics

|               | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Indre_motiv_1 | 17.6667                    | 17.207                         | .736                             | .920                             |
| Indre_motiv_2 | 17.8462                    | 16.993                         | .792                             | .913                             |
| Indre_motiv_3 | 17.7607                    | 16.856                         | .796                             | .912                             |
| Indre_motiv_4 | 18.1538                    | 15.786                         | .855                             | .904                             |
| Indre_motiv_5 | 18.2137                    | 15.894                         | .861                             | .903                             |
| Indre_motiv_6 | 18.5641                    | 15.851                         | .715                             | .926                             |

```
compute IM = mean (Indre_motiv_1, Indre_motiv_2, Indre_motiv_3, Indre_motiv_4, Indre_motiv_5, Indre_motiv_6).
execute.
```

```

/* Så finner vi gjennomsnitt og standardavvik for variablene */
DESCRIPTIVES VARIABLES=Kjønn Alder Utdanning Ansenitet Fastlønn Stillnivå SELMX EELMX IM lvai lvocb lvak
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

```

## Descriptives

[DataSet1] C:\Documents and Settings\OIS.PRIVAT\Mine dokumenter\Utdanning\BI Påvirkning og Ledelse (Avsluttende)\Avsluttende Mas teroppgave\SPSS-Beregninger\SPSS Data-file 17042009 - Final.sav

| Descriptive Statistics |     |         |         |         |                |
|------------------------|-----|---------|---------|---------|----------------|
|                        | N   | Minimum | Maximum | Mean    | Std. Deviation |
| Kjønn                  | 117 | 1.00    | 2.00    | 1.5128  | .50199         |
| Alder                  | 117 | 2.00    | 64.00   | 42.0000 | 9.96632        |
| Utdanning              | 117 | 1.00    | 6.00    | 4.5556  | 1.17770        |
| Ansenitet              | 117 | 1.00    | 32.00   | 9.2735  | 8.37239        |
| Fastlønn               | 117 | 1.00    | 6.00    | 3.1453  | 1.75315        |
| Stillnivå              | 117 | 1.00    | 4.00    | 1.4274  | .81279         |
| SELMX                  | 117 | 1.00    | 5.00    | 3.4338  | .66501         |
| EELMX                  | 117 | 1.00    | 4.00    | 2.0051  | .66512         |
| IM                     | 117 | 1.00    | 5.00    | 3.6068  | .80482         |
| lvai                   | 125 | 1.60    | 5.00    | 3.7872  | .76485         |
| lvocb                  | 125 | 1.60    | 5.00    | 3.5456  | .70591         |
| lvak                   | 125 | 1.00    | 5.00    | 3.6320  | .69094         |
| Valid N (listwise)     | 103 |         |         |         |                |

```

/* Så lager vi korrelasjonsmatrise med gjennomsnitt, standardavvik og reliabilitet for hver variabel */
CORRELATIONS
/VARIABLES=Kjønn Alder Utdanning Ansenitet Fastlønn Stillnivå SELMX EELMX IM lvai lvocb lvak
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Correlations

[DataSet1] C:\Documents and Settings\OIS.PRIVAT\Mine dokumenter\Utdanning\BI Påvirkning og Ledelse (Avsluttende)\Avsluttende Mas teroppgave\SPSS-Beregninger\SPSS Data-file 17042009 - Final.sav

| Correlations |                     |         |         |           |           |          |           |         |         |         |         |        |        |
|--------------|---------------------|---------|---------|-----------|-----------|----------|-----------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|
|              |                     | Kjønn   | Alder   | Utdanning | Ansenitet | Fastlønn | Stillnivå | SELMX   | EELMX   | IM      | lvai    | lvocb  | lvak   |
| Kjønn        | Pearson Correlation | 1.000   | .079    | .345**    | -.021     | .512**   | .282**    | -.162   | -.034   | .155    | -.110   | -.205* | -.115  |
|              | Sig. (2-tailed)     |         | .396    | .000      | .819      | .000     | .002      | .081    | .718    | .096    | .270    | .038   | .246   |
|              | N                   | 117.000 | 117     | 117       | 117       | 117      | 117       | 117     | 117     | 117     | 103     | 103    | 103    |
| Alder        | Pearson Correlation | .079    | 1.000   | -.324**   | .585**    | .252**   | .180      | -.009   | -.117   | .321**  | -.044   | .081   | .131   |
|              | Sig. (2-tailed)     | .396    |         | .000      | .000      | .006     | .052      | .925    | .210    | .000    | .662    | .419   | .187   |
|              | N                   | 117     | 117.000 | 117       | 117       | 117      | 117       | 117     | 117     | 117     | 103     | 103    | 103    |
| Utdanning    | Pearson Correlation | .345**  | -.324** | 1.000     | -.340**   | .441**   | .137      | -.030   | -.277** | -.046   | .030    | .059   | .033   |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000    | .000    |           | .000      | .000     | .141      | .751    | .003    | .619    | .767    | .555   | .740   |
|              | N                   | 117     | 117     | 117.000   | 117       | 117      | 117       | 117     | 117     | 117     | 103     | 103    | 103    |
| Ansenitet    | Pearson Correlation | -.021   | .585**  | -.340**   | 1.000     | -.002    | .108      | -.151   | .094    | .076    | -.065   | -.034  | .105   |
|              | Sig. (2-tailed)     | .819    | .000    | .000      |           | .982     | .246      | .105    | .314    | .415    | .512    | .737   | .290   |
|              | N                   | 117     | 117     | 117       | 117.000   | 117      | 117       | 117     | 117     | 117     | 103     | 103    | 103    |
| Fastlønn     | Pearson Correlation | .512**  | .252**  | .441**    | -.002     | 1.000    | .519**    | -.095   | -.338** | .380**  | .112    | .025   | -.047  |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000    | .006    | .000      | .982      |          | .000      | .307    | .000    | .000    | .259    | .804   | .638   |
|              | N                   | 117     | 117     | 117       | 117       | 117.000  | 117       | 117     | 117     | 117     | 103     | 103    | 103    |
| Stillnivå    | Pearson Correlation | .282**  | .180    | .137      | .108      | .519**   | 1.000     | -.190*  | -.119   | .272**  | .159    | .070   | .215*  |
|              | Sig. (2-tailed)     | .002    | .052    | .141      | .246      | .000     |           | .040    | .202    | .003    | .108    | .483   | .029   |
|              | N                   | 117     | 117     | 117       | 117       | 117      | 117.000   | 117     | 117     | 117     | 103     | 103    | 103    |
| SELMX        | Pearson Correlation | -.162   | -.009   | -.030     | -.151     | -.095    | -.190*    | 1.000   | -.292** | .354**  | .177    | .154   | .087   |
|              | Sig. (2-tailed)     | .081    | .925    | .751      | .105      | .307     | .040      |         | .001    | .000    | .074    | .120   | .384   |
|              | N                   | 117     | 117     | 117       | 117       | 117      | 117       | 117.000 | 117     | 117     | 103     | 103    | 103    |
| EELMX        | Pearson Correlation | -.034   | -.117   | -.277**   | .094      | -.338**  | -.119     | -.292** | 1.000   | -.338** | -.152   | -.164  | -.116  |
|              | Sig. (2-tailed)     | .718    | .210    | .003      | .314      | .000     | .202      | .001    |         | .000    | .126    | .097   | .244   |
|              | N                   | 117     | 117     | 117       | 117       | 117      | 117       | 117     | 117.000 | 117     | 103     | 103    | 103    |
| IM           | Pearson Correlation | .155    | .321**  | -.046     | .076      | .380**   | .272**    | .354**  | -.338** | 1.000   | .329**  | .212*  | .225*  |
|              | Sig. (2-tailed)     | .096    | .000    | .619      | .415      | .000     | .003      | .000    | .000    |         | .001    | .032   | .022   |
|              | N                   | 117     | 117     | 117       | 117       | 117      | 117       | 117     | 117     | 117.000 | 103     | 103    | 103    |
| lvai         | Pearson Correlation | -.110   | -.044   | .030      | -.065     | .112     | .159      | .177    | -.152   | .329**  | 1.000   | .590** | .605** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .270    | .662    | .767      | .512      | .259     | .108      | .074    | .126    | .001    |         | .000   | .000   |
|              | N                   | 103     | 103     | 103       | 103       | 103      | 103       | 103     | 103     | 103     | 125.000 | 125    | 125    |

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

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

### Correlations

|       |                     | Kjønn  | Alder | Utdanning | Ansenitet | Fastlønn | Stillnivå | SELMX | EELMX | IM    | lvai   | lvocb   | lvak    |
|-------|---------------------|--------|-------|-----------|-----------|----------|-----------|-------|-------|-------|--------|---------|---------|
| lvocb | Pearson Correlation | -.205* | .081  | .059      | -.034     | .025     | .070      | .154  | -.164 | .212* | .590** | 1.000   | .605**  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .038   | .419  | .555      | .737      | .804     | .483      | .120  | .097  | .032  | .000   |         | .000    |
|       | N                   | 103    | 103   | 103       | 103       | 103      | 103       | 103   | 103   | 103   | 125    | 125.000 | 125     |
| lvak  | Pearson Correlation | -.115  | .131  | .033      | .105      | -.047    | .215*     | .087  | -.116 | .225* | .605** | .605**  | 1.000   |
|       | Sig. (2-tailed)     | .246   | .187  | .740      | .290      | .638     | .029      | .384  | .244  | .022  | .000   | .000    |         |
|       | N                   | 103    | 103   | 103       | 103       | 103      | 103       | 103   | 103   | 103   | 125    | 125     | 125.000 |

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

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

/\* Så kjøres regresjonsanalysen der vi ser på den relative innflytelsen av hver variabel kontrollert for de andre. Dette styres av h

ypotesene H1 - H5 \*/

/\* Hypotese 1 og 2 \*/

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT IM

/METHOD=ENTER Kjønn Alder Utdanning Ansenitet Fastlønn Stillnivå

/METHOD=ENTER SELMX EELMX.

## Regression

[DataSet1] C:\Documents and Settings\OIS.PRIVAT\Mine dokumenter\Utdanning\BI Påvirkning og Ledelse (Avsluttende)\Avsluttende Mas teroppgave\SPSS-Beregninger\SPSS Data-file 17042009 - Final.sav

### Descriptive Statistics

|           | Mean    | Std. Deviation | N   |
|-----------|---------|----------------|-----|
| IM        | 3.6068  | .80482         | 117 |
| Kjønn     | 1.5128  | .50199         | 117 |
| Alder     | 42.0000 | 9.96632        | 117 |
| Utdanning | 4.5556  | 1.17770        | 117 |
| Ansenitet | 9.2735  | 8.37239        | 117 |
| Fastlønn  | 3.1453  | 1.75315        | 117 |
| Stillnivå | 1.4274  | .81279         | 117 |
| SELMX     | 3.4338  | .66501         | 117 |
| EELMX     | 2.0051  | .66512         | 117 |

### Correlations

|                     |           | IM    | Kjønn | Alder | Utdanning | Ansenitet | Fastlønn | Stillnivå | SELMX | EELMX |
|---------------------|-----------|-------|-------|-------|-----------|-----------|----------|-----------|-------|-------|
| Pearson Correlation | IM        | 1.000 | .155  | .321  | -.046     | .076      | .380     | .272      | .354  | -.338 |
|                     | Kjønn     | .155  | 1.000 | .079  | .345      | -.021     | .512     | .282      | -.162 | -.034 |
|                     | Alder     | .321  | .079  | 1.000 | -.324     | .585      | .252     | .180      | -.009 | -.117 |
|                     | Utdanning | -.046 | .345  | -.324 | 1.000     | -.340     | .441     | .137      | -.030 | -.277 |
|                     | Ansenitet | .076  | -.021 | .585  | -.340     | 1.000     | -.002    | .108      | -.151 | .094  |
|                     | Fastlønn  | .380  | .512  | .252  | .441      | -.002     | 1.000    | .519      | -.095 | -.338 |
|                     | Stillnivå | .272  | .282  | .180  | .137      | .108      | .519     | 1.000     | -.190 | -.119 |
|                     | SELMX     | .354  | -.162 | -.009 | -.030     | -.151     | -.095    | -.190     | 1.000 | -.292 |
|                     | EELMX     | -.338 | -.034 | -.117 | -.277     | .094      | -.338    | -.119     | -.292 | 1.000 |
| Sig. (1-tailed)     | IM        | .     | .048  | .000  | .309      | .208      | .000     | .001      | .000  | .000  |
|                     | Kjønn     | .048  | .     | .198  | .000      | .410      | .000     | .001      | .040  | .359  |
|                     | Alder     | .000  | .198  | .     | .000      | .000      | .003     | .026      | .463  | .105  |
|                     | Utdanning | .309  | .000  | .000  | .         | .000      | .000     | .070      | .375  | .001  |
|                     | Ansenitet | .208  | .410  | .000  | .000      | .         | .491     | .123      | .052  | .157  |
|                     | Fastlønn  | .000  | .000  | .003  | .000      | .491      | .        | .000      | .154  | .000  |
|                     | Stillnivå | .001  | .001  | .026  | .070      | .123      | .000     | .         | .020  | .101  |
|                     | SELMX     | .000  | .040  | .463  | .375      | .052      | .154     | .020      | .     | .001  |
|                     | EELMX     | .000  | .359  | .105  | .001      | .157      | .000     | .101      | .001  | .     |
| N                   | IM        | 117   | 117   | 117   | 117       | 117       | 117      | 117       | 117   | 117   |
|                     | Kjønn     | 117   | 117   | 117   | 117       | 117       | 117      | 117       | 117   | 117   |
|                     | Alder     | 117   | 117   | 117   | 117       | 117       | 117      | 117       | 117   | 117   |
|                     | Utdanning | 117   | 117   | 117   | 117       | 117       | 117      | 117       | 117   | 117   |
|                     | Ansenitet | 117   | 117   | 117   | 117       | 117       | 117      | 117       | 117   | 117   |
|                     | Fastlønn  | 117   | 117   | 117   | 117       | 117       | 117      | 117       | 117   | 117   |
|                     | Stillnivå | 117   | 117   | 117   | 117       | 117       | 117      | 117       | 117   | 117   |

### Correlations

|   |       | IM  | Kjønn | Alder | Utdanning | Ansenitet | Fastlønn | Stillnivå | SELMX | EELMX |
|---|-------|-----|-------|-------|-----------|-----------|----------|-----------|-------|-------|
| N | SELMX | 117 | 117   | 117   | 117       | 117       | 117      | 117       | 117   | 117   |
|   | EELMX | 117 | 117   | 117   | 117       | 117       | 117      | 117       | 117   | 117   |

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered                                                    | Variables Removed | Method |
|-------|----------------------------------------------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | Stillnivå, Ansenitet, Kjønn, Utdanning, Alder, Fastlønn <sup>a</sup> | .                 | Enter  |
| 2     | SELMX, EELMX <sup>a</sup>                                            | .                 | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: IM

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1     | .483 <sup>a</sup> | .233     | .191              | .72388                     | .233              | 5.565    | 6   | 110 | .000          |
| 2     | .637 <sup>b</sup> | .406     | .362              | .64286                     | .173              | 15.736   | 2   | 108 | .000          |

a. Predictors: (Constant), Stillnivå, Ansenitet, Kjønn, Utdanning, Alder, Fastlønn

b. Predictors: (Constant), Stillnivå, Ansenitet, Kjønn, Utdanning, Alder, Fastlønn, SELMX, EELMX

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 17.496         | 6   | 2.916       | 5.565 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 57.640         | 110 | .524        |       |                   |
|       | Total      | 75.137         | 116 |             |       |                   |
| 2     | Regression | 30.503         | 8   | 3.813       | 9.226 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 44.634         | 108 | .413        |       |                   |
|       | Total      | 75.137         | 116 |             |       |                   |

a. Predictors: (Constant), Stillnivå, Ansenitet, Kjønn, Utdanning, Alder, Fastlønn

b. Predictors: (Constant), Stillnivå, Ansenitet, Kjønn, Utdanning, Alder, Fastlønn, SELMX, EELMX

c. Dependent Variable: IM

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Correlations |         |       | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|--------------|---------|-------|-------------------------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Zero-order   | Partial | Part  | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant) | 2.894                       | .538       |                           | 5.379  | .000 |              |         |       |                         |       |
|       | Kjønn      | -.022                       | .158       | -.014                     | -.142  | .888 | .155         | -.013   | -.012 | .718                    | 1.393 |
|       | Alder      | .019                        | .009       | .233                      | 1.990  | .049 | .321         | .186    | .166  | .511                    | 1.959 |
|       | Utdanning  | -.125                       | .075       | -.183                     | -1.671 | .098 | -.046        | -.157   | -.140 | .578                    | 1.729 |
|       | Ansenitet  | -.013                       | .010       | -.131                     | -1.235 | .220 | .076         | -.117   | -.103 | .618                    | 1.617 |
|       | Fastlønn   | .168                        | .058       | .365                      | 2.876  | .005 | .380         | .264    | .240  | .432                    | 2.314 |
|       | Stillnivå  | .083                        | .098       | .084                      | .850   | .397 | .272         | .081    | .071  | .711                    | 1.406 |
| 2     | (Constant) | 1.821                       | .727       |                           | 2.505  | .014 |              |         |       |                         |       |
|       | Kjønn      | .116                        | .144       | .072                      | .809   | .421 | .155         | .078    | .060  | .686                    | 1.458 |
|       | Alder      | .011                        | .009       | .137                      | 1.296  | .198 | .321         | .124    | .096  | .491                    | 2.035 |
|       | Utdanning  | -.153                       | .068       | -.224                     | -2.245 | .027 | -.046        | -.211   | -.167 | .551                    | 1.814 |
|       | Ansenitet  | -.002                       | .009       | -.025                     | -.256  | .799 | .076         | -.025   | -.019 | .594                    | 1.683 |
|       | Fastlønn   | .145                        | .053       | .315                      | 2.724  | .008 | .380         | .254    | .202  | .411                    | 2.432 |
|       | Stillnivå  | .149                        | .088       | .151                      | 1.697  | .093 | .272         | .161    | .126  | .697                    | 1.436 |
|       | SELMX      | .452                        | .099       | .373                      | 4.570  | .000 | .354         | .403    | .339  | .825                    | 1.211 |
|       | EELMX      | -.176                       | .105       | -.146                     | -1.672 | .098 | -.338        | -.159   | -.124 | .724                    | 1.382 |

a. Dependent Variable: IM

### Excluded Variables<sup>b</sup>

| Model |       | Beta In            | t      | Sig. | Partial Correlation | Collinearity Statistics |       |                   |
|-------|-------|--------------------|--------|------|---------------------|-------------------------|-------|-------------------|
|       |       |                    |        |      |                     | Tolerance               | VIF   | Minimum Tolerance |
| 1     | SELMX | .415 <sup>a</sup>  | 5.312  | .000 | .453                | .914                    | 1.094 | .432              |
|       | EELMX | -.270 <sup>a</sup> | -2.992 | .003 | -.275               | .801                    | 1.248 | .412              |

a. Predictors in the Model: (Constant), Stillnivå, Ansenitet, Kjønn, Utdanning, Alder, Fastlønn

b. Dependent Variable: IM

# Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions |       |       |           |           |          |           |       |       |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|-------|-------|-----------|-----------|----------|-----------|-------|-------|
|       |           |            |                 | (Constant)           | Kjønn | Alder | Utdanning | Ansenitet | Fastlønn | Stillnivå | SELMX | EELMX |
| 1     | 1         | 6.126      | 1.000           | .00                  | .00   | .00   | .00       | .00       | .00      | .00       |       |       |
|       | 2         | .453       | 3.679           | .00                  | .00   | .00   | .00       | .49       | .02      | .01       |       |       |
|       | 3         | .197       | 5.572           | .01                  | .01   | .01   | .02       | .02       | .07      | .46       |       |       |
|       | 4         | .112       | 7.410           | .01                  | .01   | .00   | .00       | .05       | .51      | .49       |       |       |
|       | 5         | .057       | 10.339          | .01                  | .89   | .07   | .01       | .04       | .11      | .01       |       |       |
|       | 6         | .046       | 11.547          | .00                  | .06   | .23   | .39       | .35       | .00      | .01       |       |       |
|       | 7         | .009       | 25.630          | .96                  | .02   | .69   | .57       | .05       | .29      | .03       |       |       |
| 2     | 1         | 7.908      | 1.000           | .00                  | .00   | .00   | .00       | .00       | .00      | .00       | .00   | .00   |
|       | 2         | .456       | 4.164           | .00                  | .00   | .00   | .00       | .46       | .02      | .01       | .00   | .00   |
|       | 3         | .288       | 5.243           | .00                  | .00   | .00   | .00       | .04       | .09      | .18       | .01   | .05   |
|       | 4         | .137       | 7.607           | .00                  | .02   | .00   | .01       | .03       | .14      | .65       | .00   | .09   |
|       | 5         | .085       | 9.670           | .00                  | .21   | .02   | .00       | .01       | .04      | .06       | .11   | .23   |
|       | 6         | .053       | 12.183          | .00                  | .43   | .04   | .07       | .08       | .48      | .07       | .00   | .23   |
|       | 7         | .046       | 13.094          | .00                  | .33   | .12   | .36       | .19       | .02      | .00       | .02   | .03   |
|       | 8         | .023       | 18.713          | .00                  | .02   | .51   | .15       | .18       | .17      | .00       | .49   | .04   |
|       | 9         | .005       | 38.801          | .99                  | .00   | .32   | .39       | .01       | .04      | .04       | .37   | .33   |

a. Dependent Variable: IM

/\* Hypotese 3, 4 og 5 \*/

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT lvai LVAK LVOCB

/METHOD=ENTER Kjønn Alder Utdanning Ansenitet Fastlønn Stillnivå SELMX EELMX

/METHOD=ENTER IM.

## Regression

[DataSet1] C:\Documents and Settings\OIS.PRIVAT\Mine dokumenter\Utdanning\BI Påvirkning og Ledelse (Avsluttende)\Avsluttende Masteroppgave\SPSS-Beregninger\SPSS Data-file 17042009 - Final.sav

## Descriptive Statistics

|           | Mean    | Std. Deviation | N   |
|-----------|---------|----------------|-----|
| lvai      | 3.8369  | .71442         | 103 |
| lvak      | 3.6602  | .65197         | 103 |
| lvocb     | 3.6388  | .67798         | 103 |
| Kjønn     | 1.4757  | .50185         | 103 |
| Alder     | 41.6699 | 10.11637       | 103 |
| Utdanning | 4.4757  | 1.20330        | 103 |
| Ansenitet | 9.5534  | 8.37331        | 103 |
| Fastlønn  | 2.8641  | 1.60299        | 103 |
| Stillnivå | 1.3301  | .71932         | 103 |
| SELMX     | 3.4466  | .62979         | 103 |
| EELMX     | 2.0311  | .68356         | 103 |
| IM        | 3.5405  | .78572         | 103 |

## Correlations

|                     |           | lvai  | lvak  | lvocb | Kjønn | Alder | Utdanning | Ansenitet | Fastlønn | Stillnivå | SELMX | EELMX | IM    |
|---------------------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|-----------|----------|-----------|-------|-------|-------|
| Pearson Correlation | lvai      | 1.000 | .577  | .535  | -.110 | -.044 | .030      | -.065     | .112     | .159      | .177  | -.152 | .329  |
|                     | lvak      | .577  | 1.000 | .555  | -.115 | .131  | .033      | .105      | -.047    | .215      | .087  | -.116 | .225  |
|                     | lvocb     | .535  | .555  | 1.000 | -.205 | .081  | .059      | -.034     | .025     | .070      | .154  | -.164 | .212  |
|                     | Kjønn     | -.110 | -.115 | -.205 | 1.000 | .041  | .336      | .014      | .435     | .185      | -.167 | .019  | .125  |
|                     | Alder     | -.044 | .131  | .081  | .041  | 1.000 | -.337     | .648      | .229     | .127      | -.038 | -.087 | .265  |
|                     | Utdanning | .030  | .033  | .059  | .336  | -.337 | 1.000     | -.336     | .435     | .111      | .005  | -.283 | -.076 |
|                     | Ansenitet | -.065 | .105  | -.034 | .014  | .648  | -.336     | 1.000     | .055     | .186      | -.207 | .075  | .115  |
|                     | Fastlønn  | .112  | -.047 | .025  | .435  | .229  | .435      | .055      | 1.000    | .422      | -.068 | -.324 | .360  |
|                     | Stillnivå | .159  | .215  | .070  | .185  | .127  | .111      | .186      | .422     | 1.000     | -.318 | -.021 | .187  |
|                     | SELMX     | .177  | .087  | .154  | -.167 | -.038 | .005      | -.207     | -.068    | -.318     | 1.000 | -.298 | .331  |
| Sig. (1-tailed)     | EELMX     | -.152 | -.116 | -.164 | .019  | -.087 | -.283     | .075      | -.324    | -.021     | -.298 | 1.000 | -.315 |
|                     | IM        | .329  | .225  | .212  | .125  | .265  | -.076     | .115      | .360     | .187      | .331  | -.315 | 1.000 |
|                     | lvai      | .     | .000  | .000  | .135  | .331  | .383      | .256      | .129     | .054      | .037  | .063  | .000  |
|                     | lvak      | .000  | .     | .000  | .123  | .093  | .370      | .145      | .319     | .014      | .192  | .122  | .011  |
|                     | lvocb     | .000  | .000  | .     | .019  | .209  | .277      | .368      | .402     | .241      | .060  | .049  | .016  |
|                     | Kjønn     | .135  | .123  | .019  | .     | .341  | .000      | .445      | .000     | .030      | .046  | .423  | .105  |

### Correlations

|                 |           | lvai | lvak | lvocb | Kjønn | Alder | Utdanning | Ansenitet | Fastlønn | Stillnivå | SELMX | EELMX | IM   |
|-----------------|-----------|------|------|-------|-------|-------|-----------|-----------|----------|-----------|-------|-------|------|
| Sig. (1-tailed) | Alder     | .331 | .093 | .209  | .341  |       | .000      | .000      | .010     | .101      | .352  | .191  | .003 |
|                 | Utdanning | .383 | .370 | .277  | .000  | .000  |           | .000      | .000     | .132      | .481  | .002  | .223 |
|                 | Ansenitet | .256 | .145 | .368  | .445  | .000  | .000      |           | .292     | .030      | .018  | .226  | .124 |
|                 | Fastlønn  | .129 | .319 | .402  | .000  | .010  | .000      | .292      |          | .000      | .248  | .000  | .000 |
|                 | Stillnivå | .054 | .014 | .241  | .030  | .101  | .132      | .030      | .000     |           | .001  | .416  | .029 |
|                 | SELMX     | .037 | .192 | .060  | .046  | .352  | .481      | .018      | .248     | .001      |       | .001  | .000 |
|                 | EELMX     | .063 | .122 | .049  | .423  | .191  | .002      | .226      | .000     | .416      | .001  |       | .001 |
|                 | IM        | .000 | .011 | .016  | .105  | .003  | .223      | .124      | .000     | .029      | .000  | .001  |      |
| N               | lvai      | 103  | 103  | 103   | 103   | 103   | 103       | 103       | 103      | 103       | 103   | 103   | 103  |
|                 | lvak      | 103  | 103  | 103   | 103   | 103   | 103       | 103       | 103      | 103       | 103   | 103   | 103  |
|                 | lvocb     | 103  | 103  | 103   | 103   | 103   | 103       | 103       | 103      | 103       | 103   | 103   | 103  |
|                 | Kjønn     | 103  | 103  | 103   | 103   | 103   | 103       | 103       | 103      | 103       | 103   | 103   | 103  |
|                 | Alder     | 103  | 103  | 103   | 103   | 103   | 103       | 103       | 103      | 103       | 103   | 103   | 103  |
|                 | Utdanning | 103  | 103  | 103   | 103   | 103   | 103       | 103       | 103      | 103       | 103   | 103   | 103  |
|                 | Ansenitet | 103  | 103  | 103   | 103   | 103   | 103       | 103       | 103      | 103       | 103   | 103   | 103  |
|                 | Fastlønn  | 103  | 103  | 103   | 103   | 103   | 103       | 103       | 103      | 103       | 103   | 103   | 103  |
|                 | Stillnivå | 103  | 103  | 103   | 103   | 103   | 103       | 103       | 103      | 103       | 103   | 103   | 103  |
|                 | SELMX     | 103  | 103  | 103   | 103   | 103   | 103       | 103       | 103      | 103       | 103   | 103   | 103  |
|                 | EELMX     | 103  | 103  | 103   | 103   | 103   | 103       | 103       | 103      | 103       | 103   | 103   | 103  |
|                 | IM        | 103  | 103  | 103   | 103   | 103   | 103       | 103       | 103      | 103       | 103   | 103   | 103  |

### Dependent Variable: lvai

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered                                                                  | Variables Removed | Method |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | EELMX, Kjønn, Ansenitet, Stillnivå, SELMX, Utdanning, Fastlønn, Alder <sup>a</sup> |                   | Enter  |
| 2     | IMP                                                                                |                   | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: lvai

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1     | .339 <sup>a</sup> | .115     | .039              | .70018                     | .115              | 1.524    | 8   | 94  | .159          |
| 2     | .421 <sup>b</sup> | .178     | .098              | .67849                     | .063              | 7.105    | 1   | 93  | .009          |

a. Predictors: (Constant), EELMX, Kjønn, Ansenitet, Stillnivå, SELMX, Utdanning, Fastlønn, Alder

b. Predictors: (Constant), EELMX, Kjønn, Ansenitet, Stillnivå, SELMX, Utdanning, Fastlønn, Alder, IM

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 5.977          | 8   | .747        | 1.524 | .159 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 46.083         | 94  | .490        |       |                   |
|       | Total      | 52.060         | 102 |             |       |                   |
| 2     | Regression | 9.247          | 9   | 1.027       | 2.232 | .026 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 42.812         | 93  | .460        |       |                   |
|       | Total      | 52.060         | 102 |             |       |                   |

a. Predictors: (Constant), EELMX, Kjønn, Ansenitet, Stillnivå, SELMX, Utdanning, Fastlønn, Alder

b. Predictors: (Constant), EELMX, Kjønn, Ansenitet, Stillnivå, SELMX, Utdanning, Fastlønn, Alder, IM

c. Dependent Variable: lvai

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Correlations |         |       | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|--------------|---------|-------|-------------------------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Zero-order   | Partial | Part  | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant) | 3.517                       | .859       |                           | 4.095  | .000 |              |         |       |                         |       |
|       | Kjønn      | -.206                       | .161       | -.144                     | -1.276 | .205 | -.110        | -.130   | -.124 | .735                    | 1.361 |
|       | Alder      | -.007                       | .010       | -.101                     | -.703  | .484 | -.044        | -.072   | -.068 | .459                    | 2.180 |
|       | Utdanning  | -.036                       | .078       | -.061                     | -.469  | .640 | .030         | -.048   | -.046 | .551                    | 1.816 |
|       | Ansenitet  | -.002                       | .012       | -.019                     | -.143  | .887 | -.065        | -.015   | -.014 | .518                    | 1.930 |
|       | Fastlønn   | .056                        | .063       | .125                      | .889   | .376 | .112         | .091    | .086  | .476                    | 2.101 |

a. Dependent Variable: lvai

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Correlations |         |       | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|--------------|---------|-------|-------------------------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Zero-order   | Partial | Part  | Tolerance               | VIF   |
| 1     | Stillnivå  | .218                        | .114       | .219                      | 1.917  | .058 | .159         | .194    | .186  | .719                    | 1.391 |
|       | SELMX      | .230                        | .125       | .203                      | 1.835  | .070 | .177         | .186    | .178  | .770                    | 1.299 |
|       | EELMX      | -.071                       | .119       | -.068                     | -.600  | .550 | -.152        | -.062   | -.058 | .732                    | 1.366 |
| 2     | (Constant) | 2.915                       | .862       |                           | 3.380  | .001 |              |         |       |                         |       |
|       | Kjønn      | -.260                       | .157       | -.183                     | -1.651 | .102 | -.110        | -.169   | -.155 | .723                    | 1.384 |
|       | Alder      | -.008                       | .010       | -.114                     | -.820  | .414 | -.044        | -.085   | -.077 | .458                    | 2.183 |
|       | Utdanning  | .022                        | .078       | .037                      | .278   | .781 | .030         | .029    | .026  | .508                    | 1.969 |
|       | Ansenitet  | -.002                       | .011       | -.028                     | -.212  | .832 | -.065        | -.022   | -.020 | .518                    | 1.931 |
|       | Fastlønn   | .009                        | .063       | .020                      | .144   | .886 | .112         | .015    | .014  | .439                    | 2.276 |
|       | Stillnivå  | .164                        | .112       | .166                      | 1.469  | .145 | .159         | .151    | .138  | .696                    | 1.437 |
|       | SELMX      | .092                        | .132       | .081                      | .693   | .490 | .177         | .072    | .065  | .651                    | 1.536 |
|       | EELMX      | -.011                       | .117       | -.011                     | -.096  | .924 | -.152        | -.010   | -.009 | .705                    | 1.418 |
|       | IM         | .291                        | .109       | .320                      | 2.666  | .009 | .329         | .266    | .251  | .615                    | 1.625 |

a. Dependent Variable: Ivai

Excluded Variables<sup>b</sup>

| Model |    | Beta In           | t     | Sig. | Partial Correlation | Collinearity Statistics |       |                   |
|-------|----|-------------------|-------|------|---------------------|-------------------------|-------|-------------------|
|       |    |                   |       |      |                     | Tolerance               | VIF   | Minimum Tolerance |
| 1     | IM | .320 <sup>a</sup> | 2.666 | .009 | .266                | .615                    | 1.625 | .439              |

a. Predictors in the Model: (Constant), EELMX, Kjønn, Ansenitet, Stillnivå, SELMX, Utdanning, Fastlønn, Alder

b. Dependent Variable: Ivai

Collinearity Diagnostics<sup>c</sup>

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions |       |       |           |           |          |           |       |       |     |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|-------|-------|-----------|-----------|----------|-----------|-------|-------|-----|
|       |           |            |                 | (Constant)           | Kjønn | Alder | Utdanning | Ansenitet | Fastlønn | Stillnivå | SELMX | EELMX | IM  |
| 1     | 1         | 7.928      | 1.000           | .00                  | .00   | .00   | .00       | .00       | .00      | .00       | .00   | .00   |     |
|       | 2         | .433       | 4.278           | .00                  | .00   | .00   | .01       | .42       | .01      | .00       | .00   | .00   |     |
|       | 3         | .268       | 5.444           | .00                  | .00   | .00   | .00       | .01       | .16      | .14       | .01   | .06   |     |
|       | 4         | .156       | 7.119           | .00                  | .01   | .00   | .01       | .03       | .11      | .61       | .00   | .07   |     |
|       | 5         | .086       | 9.603           | .00                  | .37   | .02   | .00       | .01       | .02      | .06       | .07   | .15   |     |
|       | 6         | .059       | 11.572          | .00                  | .32   | .01   | .08       | .06       | .53      | .07       | .00   | .34   |     |
|       | 7         | .044       | 13.432          | .00                  | .27   | .12   | .42       | .24       | .01      | .03       | .02   | .06   |     |
|       | 8         | .021       | 19.447          | .00                  | .02   | .57   | .16       | .24       | .11      | .01       | .45   | .01   |     |
|       | 9         | .005       | 39.523          | 1.00                 | .01   | .27   | .32       | .01       | .05      | .08       | .45   | .30   |     |
| 2     | 1         | 8.883      | 1.000           | .00                  | .00   | .00   | .00       | .00       | .00      | .00       | .00   | .00   | .00 |
|       | 2         | .435       | 4.518           | .00                  | .00   | .00   | .01       | .42       | .01      | .00       | .00   | .00   | .00 |
|       | 3         | .269       | 5.749           | .00                  | .00   | .00   | .00       | .01       | .15      | .14       | .01   | .06   | .00 |
|       | 4         | .158       | 7.486           | .00                  | .01   | .00   | .00       | .03       | .09      | .56       | .00   | .08   | .00 |
|       | 5         | .098       | 9.543           | .00                  | .29   | .01   | .00       | .02       | .03      | .08       | .03   | .13   | .04 |
|       | 6         | .059       | 12.244          | .00                  | .27   | .01   | .09       | .06       | .48      | .07       | .00   | .33   | .00 |
|       | 7         | .051       | 13.191          | .00                  | .37   | .01   | .33       | .11       | .02      | .01       | .00   | .02   | .09 |
|       | 8         | .026       | 18.378          | .00                  | .00   | .62   | .00       | .30       | .03      | .01       | .01   | .06   | .28 |
|       | 9         | .016       | 23.746          | .00                  | .05   | .08   | .20       | .05       | .12      | .07       | .70   | .00   | .52 |
|       | 10        | .005       | 42.751          | .99                  | .00   | .26   | .37       | .01       | .08      | .05       | .24   | .33   | .06 |

a. Dependent Variable: Ivai

## Dependent Variable: Ivak

Variables Entered/Removed<sup>d</sup>

| Model | Variables Entered                                                                  | Variables Removed | Method |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | EELMX, Kjønn, Ansenitet, Stillnivå, SELMX, Utdanning, Fastlønn, Alder <sup>a</sup> | .                 | Enter  |
| 2     | IM <sup>b</sup>                                                                    | .                 | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Ivak

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1     | .407 <sup>a</sup> | .166     | .095              | .62036                     | .166              | 2.332    | 8   | 94  | .025          |
| 2     | .459 <sup>b</sup> | .210     | .134              | .60677                     | .045              | 5.259    | 1   | 93  | .024          |

a. Predictors: (Constant), EELMX, Kjønn, Ansenitet, Stillnivå, SELMX, Utdanning, Fastlønn, Alder

b. Predictors: (Constant), EELMX, Kjønn, Ansenitet, Stillnivå, SELMX, Utdanning, Fastlønn, Alder, IM

### ANOVA<sup>c</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 7.181          | 8   | .898        | 2.332 | .025 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 36.176         | 94  | .385        |       |                   |
|       | Total      | 43.357         | 102 |             |       |                   |
| 2     | Regression | 9.117          | 9   | 1.013       | 2.752 | .007 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 34.240         | 93  | .368        |       |                   |
|       | Total      | 43.357         | 102 |             |       |                   |

a. Predictors: (Constant), EELMX, Kjønn, Ansenitet, Stillnivå, SELMX, Utdanning, Fastlønn, Alder

b. Predictors: (Constant), EELMX, Kjønn, Ansenitet, Stillnivå, SELMX, Utdanning, Fastlønn, Alder, IM

c. Dependent Variable: Ivak

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Correlations |         |       | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|--------------|---------|-------|-------------------------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Zero-order   | Partial | Part  | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant) | 2.271                       | .761       |                           | 2.985  | .004 |              |         |       |                         |       |
|       | Kjønn      | -.130                       | .143       | -.100                     | -.914  | .363 | -.115        | -.094   | -.086 | .735                    | 1.361 |
|       | Alder      | .014                        | .009       | .219                      | 1.574  | .119 | .131         | .160    | .148  | .459                    | 2.180 |
|       | Utdanning  | .122                        | .069       | .226                      | 1.778  | .079 | .033         | .180    | .168  | .551                    | 1.816 |
|       | Ansenitet  | .002                        | .010       | .029                      | .223   | .824 | .105         | .023    | .021  | .518                    | 1.930 |
|       | Fastlønn   | -.131                       | .056       | -.321                     | -2.354 | .021 | -.047        | -.236   | -.222 | .476                    | 2.101 |
|       | Stillnivå  | .324                        | .101       | .357                      | 3.213  | .002 | .215         | .315    | .303  | .719                    | 1.391 |
|       | SELMX      | .155                        | .111       | .149                      | 1.392  | .167 | .087         | .142    | .131  | .770                    | 1.299 |
|       | EELMX      | -.081                       | .105       | -.085                     | -.773  | .441 | -.116        | -.079   | -.073 | .732                    | 1.366 |
| 2     | (Constant) | 1.808                       | .771       |                           | 2.344  | .021 |              |         |       |                         |       |
|       | Kjønn      | -.172                       | .141       | -.133                     | -1.223 | .224 | -.115        | -.126   | -.113 | .723                    | 1.384 |
|       | Alder      | .013                        | .009       | .208                      | 1.526  | .130 | .131         | .156    | .141  | .458                    | 2.183 |
|       | Utdanning  | .167                        | .070       | .308                      | 2.385  | .019 | .033         | .240    | .220  | .508                    | 1.969 |
|       | Ansenitet  | .002                        | .010       | .022                      | .172   | .864 | .105         | .018    | .016  | .518                    | 1.931 |
|       | Fastlønn   | -.167                       | .057       | -.410                     | -2.947 | .004 | -.047        | -.292   | -.272 | .439                    | 2.276 |
|       | Stillnivå  | .282                        | .100       | .312                      | 2.820  | .006 | .215         | .281    | .260  | .696                    | 1.437 |
|       | SELMX      | .048                        | .118       | .046                      | .407   | .685 | .087         | .042    | .037  | .651                    | 1.536 |
|       | EELMX      | -.035                       | .105       | -.037                     | -.336  | .738 | -.116        | -.035   | -.031 | .705                    | 1.418 |
|       | IM         | .224                        | .097       | .269                      | 2.293  | .024 | .225         | .231    | .211  | .615                    | 1.625 |

a. Dependent Variable: Ivak

### Excluded Variables<sup>b</sup>

|   |    | Beta In           | t     | Sig. | Partial Correlation | Collinearity Statistics |       |                   |
|---|----|-------------------|-------|------|---------------------|-------------------------|-------|-------------------|
|   |    |                   |       |      |                     | Tolerance               | VIF   | Minimum Tolerance |
| 1 | IM | .269 <sup>a</sup> | 2.293 | .024 | .231                | .615                    | 1.625 | .439              |

a. Predictors in the Model: (Constant), EELMX, Kjønn, Ansenitet, Stillnivå, SELMX, Utdanning, Fastlønn, Alder

b. Dependent Variable: Ivak

### Collinearity Diagnostics<sup>c</sup>

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions |       |       |           |           |          |           |       |       |    |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|-------|-------|-----------|-----------|----------|-----------|-------|-------|----|
|       |           |            |                 | (Constant)           | Kjønn | Alder | Utdanning | Ansenitet | Fastlønn | Stillnivå | SELMX | EELMX | IM |
| 1     | 1         | 7.928      | 1.000           | .00                  | .00   | .00   | .00       | .00       | .00      | .00       | .00   | .00   |    |
|       | 2         | .433       | 4.278           | .00                  | .00   | .00   | .01       | .42       | .01      | .00       | .00   | .00   |    |
|       | 3         | .268       | 5.444           | .00                  | .00   | .00   | .00       | .01       | .16      | .14       | .01   | .06   |    |
|       | 4         | .156       | 7.119           | .00                  | .01   | .00   | .01       | .03       | .11      | .61       | .00   | .07   |    |
|       | 5         | .086       | 9.603           | .00                  | .37   | .02   | .00       | .01       | .02      | .06       | .07   | .15   |    |
|       | 6         | .059       | 11.572          | .00                  | .32   | .01   | .08       | .06       | .53      | .07       | .00   | .34   |    |
|       | 7         | .044       | 13.432          | .00                  | .27   | .12   | .42       | .24       | .01      | .03       | .02   | .06   |    |
|       | 8         | .021       | 19.447          | .00                  | .02   | .57   | .16       | .24       | .11      | .01       | .45   | .01   |    |
|       | 9         | .005       | 39.523          | 1.00                 | .01   | .27   | .32       | .01       | .05      | .08       | .45   | .30   |    |
| 2     | 1         | 8.883      | 1.000           | .00                  | .00   | .00   | .00       | .00       | .00      | .00       | .00   | .00   |    |

a. Dependent Variable: Ivak

### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions |       |       |           |           |          |           |       |       |     |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|-------|-------|-----------|-----------|----------|-----------|-------|-------|-----|
|       |           |            |                 | (Constant)           | Kjønn | Alder | Utdanning | Ansenitet | Fastlønn | Stillnivå | SELMX | EELMX | IM  |
| 2     | 2         | .435       | 4.518           | .00                  | .00   | .00   | .01       | .42       | .01      | .00       | .00   | .00   | .00 |
|       | 3         | .269       | 5.749           | .00                  | .00   | .00   | .00       | .01       | .15      | .14       | .01   | .06   | .00 |
|       | 4         | .158       | 7.486           | .00                  | .01   | .00   | .00       | .03       | .09      | .56       | .00   | .08   | .00 |
|       | 5         | .098       | 9.543           | .00                  | .29   | .01   | .00       | .02       | .03      | .08       | .03   | .13   | .04 |
|       | 6         | .059       | 12.244          | .00                  | .27   | .01   | .09       | .06       | .48      | .07       | .00   | .33   | .00 |
|       | 7         | .051       | 13.191          | .00                  | .37   | .01   | .33       | .11       | .02      | .01       | .00   | .02   | .09 |
|       | 8         | .026       | 18.378          | .00                  | .00   | .62   | .00       | .30       | .03      | .01       | .01   | .06   | .28 |
|       | 9         | .016       | 23.746          | .00                  | .05   | .08   | .20       | .05       | .12      | .07       | .70   | .00   | .52 |
|       | 10        | .005       | 42.751          | .99                  | .00   | .26   | .37       | .01       | .08      | .05       | .24   | .33   | .06 |

a. Dependent Variable: Ivak

### Dependent Variable: Ivocb

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered                                                                  | Variables Removed | Method |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | EELMX, Kjønn, Ansenitet, Stillnivå, SELMX, Utdanning, Fastlønn, Alder <sup>a</sup> | .                 | Enter  |
| 2     | IM <sup>b</sup>                                                                    | .                 | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Ivocb

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1     | .346 <sup>a</sup> | .120     | .045              | .66258                     | .120              | 1.599    | 8   | 94  | .135          |
| 2     | .392 <sup>b</sup> | .153     | .071              | .65334                     | .033              | 3.679    | 1   | 93  | .058          |

a. Predictors: (Constant), EELMX, Kjønn, Ansenitet, Stillnivå, SELMX, Utdanning, Fastlønn, Alder

b. Predictors: (Constant), EELMX, Kjønn, Ansenitet, Stillnivå, SELMX, Utdanning, Fastlønn, Alder, IM

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 5.617          | 8   | .702        | 1.599 | .135 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 41.268         | 94  | .439        |       |                   |
|       | Total      | 46.885         | 102 |             |       |                   |
| 2     | Regression | 7.188          | 9   | .799        | 1.871 | .066 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 39.697         | 93  | .427        |       |                   |
|       | Total      | 46.885         | 102 |             |       |                   |

a. Predictors: (Constant), EELMX, Kjønn, Ansenitet, Stillnivå, SELMX, Utdanning, Fastlønn, Alder

b. Predictors: (Constant), EELMX, Kjønn, Ansenitet, Stillnivå, SELMX, Utdanning, Fastlønn, Alder, IM

c. Dependent Variable: Ivocb

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Correlations |         |       | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|--------------|---------|-------|-------------------------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Zero-order   | Partial | Part  | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant) | 2.771                       | .813       |                           | 3.409  | .001 |              |         |       |                         |       |
|       | Kjønn      | -.336                       | .152       | -.249                     | -2.202 | .030 | -.205        | -.221   | -.213 | .735                    | 1.361 |
|       | Alder      | .014                        | .010       | .206                      | 1.444  | .152 | .081         | .147    | .140  | .459                    | 2.180 |
|       | Utdanning  | .094                        | .073       | .167                      | 1.279  | .204 | .059         | .131    | .124  | .551                    | 1.816 |
|       | Ansenitet  | -.008                       | .011       | -.102                     | -.762  | .448 | -.034        | -.078   | -.074 | .518                    | 1.930 |
|       | Fastlønn   | -.025                       | .059       | -.059                     | -.421  | .675 | .025         | -.043   | -.041 | .476                    | 2.101 |
|       | Stillnivå  | .144                        | .108       | .153                      | 1.341  | .183 | .070         | .137    | .130  | .719                    | 1.391 |
|       | SELMX      | .133                        | .119       | .123                      | 1.120  | .266 | .154         | .115    | .108  | .770                    | 1.299 |
|       | EELMX      | -.065                       | .112       | -.066                     | -.581  | .562 | -.164        | -.060   | -.056 | .732                    | 1.366 |
| 2     | (Constant) | 2.353                       | .830       |                           | 2.834  | .006 |              |         |       |                         |       |
|       | Kjønn      | -.373                       | .152       | -.276                     | -2.463 | .016 | -.205        | -.247   | -.235 | .723                    | 1.384 |
|       | Alder      | .013                        | .009       | .197                      | 1.394  | .167 | .081         | .143    | .133  | .458                    | 2.183 |
|       | Utdanning  | .134                        | .075       | .238                      | 1.781  | .078 | .059         | .182    | .170  | .508                    | 1.969 |
|       | Ansenitet  | -.009                       | .011       | -.109                     | -.820  | .415 | -.034        | -.085   | -.078 | .518                    | 1.931 |

a. Dependent Variable: Ivocb

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |           | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Correlations |         |       | Collinearity Statistics |       |
|-------|-----------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|--------------|---------|-------|-------------------------|-------|
|       |           | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Zero-order   | Partial | Part  | Tolerance               | VIF   |
| 2     | Fastlønn  | -.057                       | .061       | -.135                     | -.941 | .349 | .025         | -.097   | -.090 | .439                    | 2.276 |
|       | Stillnivå | .107                        | .108       | .114                      | .995  | .323 | .070         | .103    | .095  | .696                    | 1.437 |
|       | SELMX     | .037                        | .127       | .034                      | .290  | .772 | .154         | .030    | .028  | .651                    | 1.536 |
|       | EELMX     | -.024                       | .113       | -.024                     | -.210 | .834 | -.164        | -.022   | -.020 | .705                    | 1.418 |
|       | IM        | .201                        | .105       | .233                      | 1.918 | .058 | .212         | .195    | .183  | .615                    | 1.625 |

a. Dependent Variable: Ivocb

Excluded Variables<sup>b</sup>

| Model |    | Beta In           | t     | Sig. | Partial Correlation | Collinearity Statistics |       |                   |
|-------|----|-------------------|-------|------|---------------------|-------------------------|-------|-------------------|
|       |    |                   |       |      |                     | Tolerance               | VIF   | Minimum Tolerance |
| 1     | IM | .233 <sup>a</sup> | 1.918 | .058 | .195                | .615                    | 1.625 | .439              |

a. Predictors in the Model: (Constant), EELMX, Kjønn, Ansenitet, Stillnivå, SELMX, Utdanning, Fastlønn, Alder

b. Dependent Variable: Ivocb

Collinearity Diagnostics<sup>c</sup>

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions |       |       |           |           |          |           |       |       |     |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|-------|-------|-----------|-----------|----------|-----------|-------|-------|-----|
|       |           |            |                 | (Constant)           | Kjønn | Alder | Utdanning | Ansenitet | Fastlønn | Stillnivå | SELMX | EELMX | IM  |
| 1     | 1         | 7.928      | 1.000           | .00                  | .00   | .00   | .00       | .00       | .00      | .00       | .00   | .00   |     |
|       | 2         | .433       | 4.278           | .00                  | .00   | .00   | .01       | .42       | .01      | .00       | .00   | .00   |     |
|       | 3         | .268       | 5.444           | .00                  | .00   | .00   | .00       | .01       | .16      | .14       | .01   | .06   |     |
|       | 4         | .156       | 7.119           | .00                  | .01   | .00   | .01       | .03       | .11      | .61       | .00   | .07   |     |
|       | 5         | .086       | 9.603           | .00                  | .37   | .02   | .00       | .01       | .02      | .06       | .07   | .15   |     |
|       | 6         | .059       | 11.572          | .00                  | .32   | .01   | .08       | .06       | .53      | .07       | .00   | .34   |     |
|       | 7         | .044       | 13.432          | .00                  | .27   | .12   | .42       | .24       | .01      | .03       | .02   | .06   |     |
|       | 8         | .021       | 19.447          | .00                  | .02   | .57   | .16       | .24       | .11      | .01       | .45   | .01   |     |
|       | 9         | .005       | 39.523          | 1.00                 | .01   | .27   | .32       | .01       | .05      | .08       | .45   | .30   |     |
| 2     | 1         | 8.883      | 1.000           | .00                  | .00   | .00   | .00       | .00       | .00      | .00       | .00   | .00   | .00 |
|       | 2         | .435       | 4.518           | .00                  | .00   | .00   | .01       | .42       | .01      | .00       | .00   | .00   | .00 |
|       | 3         | .269       | 5.749           | .00                  | .00   | .00   | .00       | .01       | .15      | .14       | .01   | .06   | .00 |
|       | 4         | .158       | 7.486           | .00                  | .01   | .00   | .00       | .03       | .09      | .56       | .00   | .08   | .00 |
|       | 5         | .098       | 9.543           | .00                  | .29   | .01   | .00       | .02       | .03      | .08       | .03   | .13   | .04 |
|       | 6         | .059       | 12.244          | .00                  | .27   | .01   | .09       | .06       | .48      | .07       | .00   | .33   | .00 |
|       | 7         | .051       | 13.191          | .00                  | .37   | .01   | .33       | .11       | .02      | .01       | .00   | .02   | .09 |
|       | 8         | .026       | 18.378          | .00                  | .00   | .62   | .00       | .30       | .03      | .01       | .01   | .06   | .28 |
|       | 9         | .016       | 23.746          | .00                  | .05   | .08   | .20       | .05       | .12      | .07       | .70   | .00   | .52 |
|       | 10        | .005       | 42.751          | .99                  | .00   | .26   | .37       | .01       | .08      | .05       | .24   | .33   | .06 |

a. Dependent Variable: Ivocb