



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Selvbestemmelsesteori og lederstiler i fjernledelse og nærledelse - Hva motiverer?

En kvalitativ studie av hvordan ansatte ledes og motiveres i fjernledelse og nærledelse

Selvi Andrea, Wilhelmsen

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi, STV-3910, mai 2020

Forord

Denne oppgaven har vært tøff og krevende, men samtidig spennende og lærerik.

Underveis i denne prosessen er det en del personer jeg vil takke. Først til min veileder som har gitt meg tilbakemeldinger og veiledet meg i riktig retning. Jeg vil også rette en stor takk til intervjuobjektene, som var villige til å bruke av sin egen tid for å besvare denne oppgaven.

En stor takk til familie, kollegaer, samboer og venner som har gitt meg motivasjon til å fullføre denne oppgaven. Vil også takke dere som har lest korrektur og bidratt til tilbakemeldinger til oppgaven.

Moss, 26 mai 2020

Selvi A. Wilhelmsen

Sammendrag:

Denne masteroppgaven omhandler hvordan ansatte blir motivert og ledet i fjernledelse og nærledelse. Denne studien har hensikt til å besvare oppgavens problemstilling: Hvordan lede og motivere ansatte ved fjernledelse kontra nærledelse?

I teorikapittelet vil man gå nærmere inn på definisjonen av lederstiler og hva ledelse egentlig er, ved hjelp av sekundær teori. For å trekke frem hva ledelse er ser jeg ytterligere på tre ulike lederstiler; transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og laissez-fair-ledelse. Dette ser jeg på for å finne sammenlikninger i hvordan ansatte som blir fjernledet og nærledet ledes. Det vil ytterlig bli drøftet ulike definisjoner av motivasjon og hva som driver ansatte i å yte ekstra i organisasjonen. For å få et bedre innblikk i indre motivasjon, tar jeg utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien. Her ser drøftes det om hvordan ledelse påvirker de tre basale behovene, autonomi, tilhørighet og kompetanse.

For å kunne besvare problemstillingen benyttet jeg meg av kvalitativ metode. Dette for å finne grundigere svar på hva som motiverer ansatte og hvordan de blir ledet. Ytterligere ser jeg på bekreftbarheten, gyldigheten og overførbarheten i den kvalitative forskningen utført.

I analysen oppsummeres det funnene fra intervjuene og drøftes hvilke motivasjonsfaktorer som er viktig i fjernledelse og nærledelse. Videre drøftes det om de ansatte føler seg motivert av selvbestemmelse og om lederne har i like stor grad utviklet et miljø hvor de ansatte føler på selvbestemmelse. Ytterligere ser man på om ledere i fjernledelse og nærledelse har ulike trekk til lederstilene valgt i denne oppgaven.

Avslutningsvis drøftes det hovedproblemstillingen, hvor man kan se ulikheter ved de som blir nærledet og fjernledet. Videre forskning er spennende i denne oppgaven, da Covid-19 "tvang" ansatte til å bli fjernledet.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning:	1
1.1	Bakgrunn og valg av tema:	1
1.2	Definisjon av fjernledelse og nærledelse	2
1.3	Problemstilling:	3
2	Teori	4
2.1	Ledelse	4
2.1.1	Hva er Ledelse?	4
2.1.2	Direkte og indirekte ledelse:	5
2.1.3	Ulike lederstiler	6
2.2	Motivasjon	8
2.2.1	Hva er motivasjon?	8
2.2.2	Ytre og indre-motivasjon:	9
2.3	Herzbergs tofaktorteori	11
2.4	Selvbestemmelsesteorien	12
2.4.1	Autonomi:	13
2.4.2	Kompetanse:	14
2.4.3	Tilhørighet:	14
2.5	Forventinger til funn av teori	17
3	Metode:	17
3.1	Forskningsdesign:	17
3.2	Intervjuet	18
3.3	Utvalg av respondenter	19
3.4	Gjennomføring av intervju	20
3.5	Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet	20
3.5.1	Pålitelighet - Reliabilitet:	20
3.5.2	Troverdighet	21

3.5.3	Overførbarhet (generalisering) - Ekstern validitet	22
3.6	Etiske dilemmaer	23
3.7	Styrker og svakheter ved valgt metode.....	23
4	Analysen:.....	24
4.1	Datafunn	24
4.1.1	Definisjoner	24
4.1.2	Motivasjon i fjernarbeid	24
4.1.3	Motivasjon i nærarbeid.....	25
4.1.4	Fjernledelse og selvbestemmelsesteori	26
4.1.5	Nærledelse og selvbestemmelsesteori.....	27
4.1.6	Ledelse ved fjernarbeid:	28
4.1.7	Ledelse ved nærarbeid:.....	29
4.2	Drøfting	30
4.2.1	Forskningsspørsmål 1: Påvirker motivasjonen fra leder ulikt i fjernledelse og nærledelse?	30
4.2.2	Spiller ledelsen en stor rolle for motivasjon, eller blir mennesker styrt av selvbestemmelsesteorien?	32
4.2.3	Forskningsspørsmål 3: Transaksjonsledelse og laissez-faire-ledelse vil være mer fremtredende i fjernledelse og transformasjonsledelse benyttet i større grad i nærledelser.	
	34	
5	Avslutning	35
5.1	Begrensinger og videre forskning:	36
	Referanseliste	38
	Vedlegg	40
	Vedlegg 1 - Intervjuguide:	40
	Vedlegg 2	42

1 Innledning:

1.1 Bakgrunn og valg av tema:

Motivasjon og ledelse har alltid vært et spennende fenomen for meg personlig. Motivasjon i seg selv er drevet av så mange ulike individuelle faktorer. Man kan stille seg spørsmål om ledelse har en stor påvirkning av motivasjonen for ansatte i en organisasjon, eller om det er andre faktorer som påvirker dette i en høyere grad. Ved søk på allerede eksisterende teori, var det mange ulike teorier om ledelse og motivasjon. Men ved søk om fenomenet fjernledelse, fant man ikke mange forskningsartikler på akkurat dette fenomenet. Da fjernledelse i større grad blir mer og mer aktuelt, samtidig som jeg selv har blitt fjernledet i organisasjonen jeg tidligere jobbet i, var dette noe jeg ønsket å forske videre på.

Ansatte som jobber under fjernledelse, vil man anta har en noe annen tilnærming til motivasjon enn ved de som blir fjernledet. Ved at teknologien og kommunikasjonsverktøyer er i stadig utvikling, ser man at det kan være mulig å lede en gruppe mennesker fra avstand. Trenger man for eksempel en leder direkte på lokasjonen for å bygge om en kultur og et godt arbeidsmiljø i en organisasjon? Vil ansatte bli mindre motivert ved passiv ledelse eller gir dette spillerom for de ansatte å ta sine egne beslutninger og avgjørelser på jobb? Dette var noen av de første spørsmålene jeg startet å stille meg selv, og dermed startet jeg prosessen for denne forskningen.

Ved å fortsette å forske på fjernledelse og nærledelse, vil jeg kunne påstå at dette vil bidra til økt fokus på hvordan ledere kan lede ansatte med ulike ledelsestiler. I etablerte norske organisasjoner ser man i stor grad bruk av nærledelse. Det er spennende å utfordre dette, da fjernledelse ikke bare kan bistå til eventuelt mer frihetsfølelse for de ansatte, men også eventuelt kostnadsbesparelser for organisasjonen. Dette kan for eksempel være i form av innsparing på leie av kontorplasser.

1.2 Definisjon av fjernledelse og nærledelse

Først er det viktig å vektlegge hva nærledelse og fjernledelse vil være i denne forskningssammenhengen. Etter mye søk på sekundær data om fjernledelse, ble det klart at fjernledelse er et relativt nytt fenomen. Det finnes ikke mange forskningsbaserte artikler om fjernledelse, selv om man kan anta at dette er noe som er i vekst i ulike organisasjoner i Norge.

Colbjørnsen et al. (2001) forklarer den mest generelle definisjonen av fjernarbeid er at arbeidet løsrives fra tid og sted. Det finnes erfaringer fra virksomheter som viser at fjernledelse er for noen en større utfordring enn for andre. Ofte kan man si at om en leder med personalansvar som skal lede en gruppe mennesker fra avstand, ofte ikke er bevisst på at fjernarbeid krever en annen tilnærming enn når leder og de ansatte er samlokalisert (Bakke, 2001).

Når samfunnet utvikler seg, blir det også nye behov i arbeidslivet. Trender og utvikling av ny teknologi gjør det mer fleksibelt for organisasjoner generelt. Man kan også se at kommunikasjonsplattformer utvikles. Det har blitt i større grad rom for fjernarbeid og fjernledelse. For rundt tjue år siden ble fjernarbeid satt på den politiske dagsordenen i Norge (Bakke, 2001). Gjennom denne perioden har man sett en utvikling av at flere og flere organisasjoner tilbyr fjernarbeid i ansettelsesannonser og tilbyr dette som en positiv faktor for å tiltrekke seg flere søkere. Flere arbeidstakere setter også fjernarbeid som et krav for å takke ja til en stilling, og daglig blir man eksponert for reklame for tjenester og digitale verktøy for dette. I historisk perspektiv kan man se at fjernarbeid ofte kan være en utfordring for tradisjonelle organisasjoner, da disse er mer vant til å møte hverandre daglig, noe som også gir en trygghet for både medarbeidere og ledere (Bakke, 2001). På denne måten kan man anta at ledelsen også får en bedre oversikt over de ansatte, enn ved å lede medarbeidere fra en annen lokasjon eller område.

Basert på dette velger jeg å definere fjernledelse i denne oppgaven som; «ledere som ikke er på samme geografisk område som sine medarbeidere». Ledelsen og medarbeiderne har ikke den interaktive kommunikasjonen som ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Det blir derfor spennende å se om ledelse har i en like stor grad påvirkning på motivasjonen ved fjernledelse enn ved nærledelse.

I den tradisjonelle lederformen ser man ofte at ledere møter medarbeidere ansikt-til-ansikt på samme geografisk område. Ledelse blir definert som «en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd» (Jacobsen, Thorsvik, 2013, s. 416). Ved at en leder er på samme lokasjon kan man tenke seg at lederen har en større rolle for motivasjonen for ansatte. Ved at holdningen og atferden til lederen er i større grad synlig, kan dette bidra til en negativ eller positiv utvikling for motivasjonen for de ansatte i større grad enn i fjernledelse.

I denne oppgaven har jeg valgt å definere nærledelse som «ledere som har direkte kontakt med sine medarbeidere, ansikt til ansikt, på samme geografisk område». Lederen har mulighet til å oppsøke sine medarbeidere ved gangavstand, det vil si at de er på samme lokasjon som sine ansatte.

1.3 Problemstilling:

Den viktigste faktoren for utvikling av en problemstilling, er at den kan undersøkes empirisk (Jacobsen, 2016). Det er også viktig at problemstillingen må konkretiseres. Med dette menes det at problemstillingen må bringes fra et teoretisk til et operativt nivå (Jacobsen, 2016, s. 71).

Som nevnt er dette fenomener jeg har interesse for personlig. Det er viktig å vektlegge at problemstillingen vil ta for seg synspunkter fra de ansattes side, og ikke lederen i seg selv. Problemstillingen for oppgaven blir som følge:

- **Hvordan lede og motivere ansatte ved nærledelse kontra fjernledelse?**

For å kunne konkretisere problemstillingen ytterligere, satte jeg ulike forskningsspørsmål for å bygge under selve problemstillingen.

Forskningsspørsmål 1: Påvirker motivasjonen fra leder ulikt i fjernledelse og nærledelse?
Her har jeg en antakelse om at lederen spiller en større grad for motivasjonen for nærmedarbeidere enn for fjernmedarbeidere.

Forskningsspørsmål 2: Spiller ledelsen en stor rolle for motivasjon, eller blir mennesker styrt av selvbestemmelsesteorien?
Her har jeg antakelse om at lederen er en form for rollemodell, og det er lederen som må «bygge» et miljø hvor de basale behovene blir ivaretatt. Dermed ikke gitt at motivasjonen er til stede ved kun ved selvbestemmelsesteorien.

Forskningsspørsmål 3: Transaksjonsledelse og laissez-faire-ledelse vil være mer fremtredende i fjernledelse, og transformasjonsledelse benyttet i større grad i nærledelse.
Her har jeg en antakelse om at transaksjonsledelse og laissez-faire-ledelse er i større grad benyttet som ledelsesform i fjernledelse enn i nærledelse.

2 Teori

I denne delen av oppgaven skal jeg ta utgangspunkt i ulike ledelsesteorier, som vil gi en bredere forståelse av hva ledelse er. Her vil jeg drøfte hvordan dette påvirker motivasjon i fjernledelse kontra nærledelse, ved allerede eksisterende teoretisk forankring. Fjernledelse blir i en økende grad en mer akseptert lederstil, og man kan anta at for de ansatte vil fjernledelse gi et friere spillerom enn ved nærledelse. Hvordan påvirker dette de ansattes motivasjon? Hvordan kan lederstiler påvirke selvbestemmelsen for de ansatte i en organisasjon. Man har ulike behov som menneske, både privat og i arbeidslivet. Man tilbringer store deler av tiden på jobb, det er derfor ekstra viktig å ivareta grunnleggende behov på arbeidsplassen. For å komme dypere inn på disse ulike empiriske kontekstene, tar jeg utgangspunkt i transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og Laissez faire-ledelse som ulike ledelsestyper.

2.1 Ledelse

2.1.1 Hva er Ledelse?

Det finnes over 8000 tusen bøker og artikler verden over som beskriver hva en god leder er og ulike definisjoner av en ledelse (Hogan, 2007). Å definere ledelse er en omfattende prosess, og det finnes ikke en tydelig definisjon av ledelse. Definisjonene er ofte forskjellige, og er ofte avgrenset av lederskap mot andre sosiale påvirkningsprosesser (Martinsen, 2009). Med andre ord kan man si at definisjonen av lederskap blir påvirket av hvilken type organisasjon det er snakk om (Spitzberg, 1986). Det er mange ulike fenomener av innflytelse fra leder, som er med på å bestemme ulik atferd. Ledelse er en type overtalelse, maktrelasjon eller et instrument for å oppnå et mål i en organisasjon (Martinsen, 2009). Ledelse kan også defineres som bruk av sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at gruppen eller organisasjonen når sine mål (Kaufmann, Kaufmann, 2009). Ledelse i seg selv er ikke en personlighetstype, men heller en måte å organisere seg på. Man kan anta at ingen er født som en leder, men dette er en kompetanse man over tid kan utvikle seg til å få.

For å få en god forståelse av hvordan ledelse påvirker motivasjon, er det viktig å drøfte hva ledelse egentlig er. Ledelse kan bli sett på som et av verdens eldste yrker (Martinsen, 2009).

Lederskap kan ha to forskjellige betydninger, ifølge Robert Hogan. På den ene siden refererer lederskap til en posisjon i en organisasjon, og på den andre siden er det også referert til en presentasjonsfølelse man har som en leder (Hogan, 2007). Ytterligere sier Hogan (2007) at om man har et godt lederskap, vil man se at menneskene i organisasjonen utvikler seg

positivt. Lederskap bør være definert til at ledere kan være med på å bygge og opprettholde en gruppe personer som presterer bedre enn sine konkurrenter. Videre beskriver han en god leder som en person som setter opp team, fullfører forpliktelsene de har til sitt team, behandler personer med respekt og de planlegger og organiserer arbeid. Disse kvalifikasjonene er ikke en garanti for å at man er en god leder, men det vil sannsynligvis øke sjansen for å lykkes (Hogan, 2007). Ledelse kan ikke klamre seg fast i en måte å utøve lederskap på. Selve organisasjonen er i et marked som stadig er i utvikling, og dermed må også organisasjonen endre seg etter dette. Derfor må organisasjonens regler og rutiner for handlinger endre seg i takt med markedet. Ledelse er derfor mer enn administrasjon som dreier seg om å tillemppe retningslinjer, regler og rutiner i organisasjonen på en mest mulig effektiv måte (Kaufmann, Kaufmann, 2009, s. 333). Lederskap og administrasjon er knyttet sammen i viktige funksjoner. Lederskapet skal derfor føre an i organisasjonen, være forbilder og ta initiativ til nye ideer.

Kaufmann og Kaufmann definerer ledelse som: “bruk av sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at organisasjonen når sine mål” (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.333). Ulike ledere i ulike nivåer har et ansvar å motivere sine medarbeidere i ulike former. Ved at ledere skaper en strategi, gjerne knyttet til visjonen til organisasjonen, vil dette kunne bidra til klare mål for sine ansatte. Organisasjonen må være strategisk klare til å kunne tilpasse seg eksterne strategier til konkurrenter, markedet og de ulike rammebetingelsene som finnes (Kaufmann, Kaufmann, 2009). Ofte kan man se for seg at toppledelsen i en organisasjon må kunne tilpasse de eksterne strategiene med de interne strategiene organisasjonene har satt seg. Med interne strategier menes det de menneskelige og tekniske ressursene en organisasjon har utviklet. Interne strategier må treffe de eksterne strategiene, som igjen bidrar til å formidle visjonen til organisasjonen (Kaufmann, Kaufmann, 2009).

2.1.2 Direkte og indirekte ledelse:

Det skilles også på hvordan ledere velger å kommunisere med sine ansatte. Dette vil kunne være med på å påvirke medarbeideres adferd i organisasjonen.

En *direkte ledelsesform* tar utgangspunkt i hvor mye samhandling en leder velger å ha med sine ansatte. Denne ledelsesformen inneholder alle former for samhandling med sine medarbeidere. Dette kan være ulik kommunikasjon som for eksempel ansikt-til-ansikt møter, telefonomøter og mail korrespondanse. Disse kommunikasjonsformene er med på å påvirke medarbeidernes tenkning, holdning og atferd (Jacobsen, Thorsvik, 2013).

Indirekte ledelse tar utgangspunkt i «alle måter en leder kan bidra til å påvirke medarbeidernes organisasjonsatferd, uten å samhandle direkte med de» (Jacobsen, Thorsvik, 2013, s. 417). Det er to hovedformer for indirekte ledelse. Den første vil lederen kunne påvirke medarbeiderne indirekte ved å bruke formelle organisasjonstrekk. Med dette menes at lederens oppgave er å trekke opp mål og visjoner organisasjonen har ved å sette en strategi, lage ulike systemer og utvikling. Lederen designer jobbstrukturen på denne måten, og indirekte påvirker medarbeidernes atferd. Eksempel på dette kan være hvordan opplæringen av nyansatte foregår, og dermed blir en nyansatt indirekte påvirket av organisasjonens mål og visjoner gjennom opplæringen. En annen måte en leder indirekte kan påvirke medarbeidernes atferd på, er å utvikle organisasjonskulturen og arbeidsmiljø. Om lederen velger å styrke verdiene og normene blant de ansatte, vil dette kunne bidra til en påvirkning av atferd og tankegang hos dem.

Ved å finne så mange ulike definisjoner av ledelse og hva ledelse faktisk er, stiller man seg spørsmålet om disse kvalitetene er mulig å ha for en fjernleder. Det er ingen hemmelighet at en god ledelse kan ha stor påvirkning på en organisasjon, både påvirkning til de ansattes tilfredshet og hvordan de yter på arbeidsplassen. I sin helhet kan ledere påvirke og avgjøre om en organisasjon lykkes eller ikke.

2.1.3 Ulike lederstiler

For å få bedre innblikk i hva ledelse er, ser jeg det fornuftig å trekke frem lederstiler. I metodekapittelet blir det spennende å kunne se om beskrivelsen av lederen vil ha trekk til ulike lederstiler. Også om det vil være tydelige skiller mellom lederstilen i nærledelse og fjernledelse. Jeg vil anta at lederstilen også vil kunne påvirke motivasjonen til de ansatte, kanskje i større grad ved nærledelse kontra fjernledelse.

«Transformasjonsledelse er en inspirerende og mobiliserende ledelsesform» (Kaufmann, Kaufmann, 2009, s. 123). Det viktige i denne ledelsesformen er tillit mellom ledere og medarbeidere. Det er ledelsen og medarbeidere som spiller på “samme lag”. Ved å gjøre dette vil ledelsen sammen med medarbeidere, klare å transformere selve ideen om hva virksomheten er, og skal være. Her arbeider de sammen for kollektivt engasjement, hvor begge parter bidrar til å realisere organisasjonens visjoner (Kaufmann, Kaufmann, 2009). I denne ledelsesformen har lederen sine ansattes interesser i fokus. Her vil lederen påvirke slik at de får de ansatte til å se utover sine egne interesser, til beste for gruppen eller organisasjonen. Ved å være karismatiske, inspirerende og ta hensyn til hver enkelt

medarbeiders følelsesmessige behov, vil dette kunne bidra til en positiv effekt. Ledere kan stimulere de ansatte intellektuelt (Martinsen, 2010, s. 75). Når en leder får til å bruke sin karismatiske lederstil, kan dette gi makt, men også innflytelse. Da vil medarbeidere forsøke å identifisere seg med lederen, og vil i større grad ha tillit til ledelsen. I transformasjonsledelse vil lederen være oppmerksom på forskjeller mellom ansatte. Den individuelle medarbeider vil bli sett og hørt. Man kan nesten se på lederen som en mentor, hvor en ansatt som trenger hjelp til å vokse og utvikle seg, vil få muligheten til det. Ved at lederen også gir intellektuell stimulering, ved for eksempel å vise ansatte nye måter å takle en utfordring eller angripe gamle problemer på, vil dette kunne bidra til økt kompetanse til den ansatte. Her vil lederen legge vekt på fornuftige løsninger for å løse ulike oppgaver, og de ansatte vil bli intellektuelt stimulert gjennom dette.

Transaksjonsledelse blir definert som “ledelse basert på bytte av verdier ut fra egeninteresser” (Kaufmann, Kaufmann, 2009, s. 350). Her støtter leder og medarbeider hverandre ved bruk av bytteforhold eller utveksling. Med dette menes det at det er en betinget belønning hvor leder og medarbeider avtaler en form for belønning etter innsats. Dette vil si at en medarbeider har blitt lovet en bonus ved at oppgaven fullføres.

Transaksjonsledelse har sine utfordringer. Utfordringene kan være at lederen blir for passiv og ikke griper inn i et prosjekt før det er for sent. Det vil si at lederen ikke følger opp underveis, griper minst mulig inn i arbeidet og først kommer med tilbakemeldinger når det er for sent. Prosjektet blir dermed mislykket. En aktiv leder i transaksjonsledelse ville i dette tilfelle ha kontrollert underveis (Martinsen, 2009) Lederen følger med og leter aktivt etter avvik fra regler og rutiner. Lederen vil korrigere avvik underveis, slik at medarbeidere får mulighet til å korrigere og fullføre prosjektet på best mulig måte. Det er derfor viktig at transaksjonsledere ikke blir passiv i lederstilen og tar det for gitt at den ansatte vil fullføre oppgaven tilfredsstillende. Selv om transaksjonsledelse er en ledelsesform som tilrettelegger i større grad for at ansatte skal kunne klare å mestre oppgaver, er det lite menneskelig samhandling. Allikevel kan det være ansatte som til en stor grad liker denne type lederstil, da de ønsker å bli motivert av bonus eller annerkjennelse.

Laissez Fair-ledelse eller “la-det-skure-ledelse” defineres som en «passiv ledelse med minimal aktivitet eller påvirkning fra ledelsen» (Kaufmann, Kaufmann, 2009, s. 354). I denne ledelsesformen griper ledelsen minst mulig aktivt inn i arbeidet som de ansatte foretar seg. Medarbeidere får ansvaret for det meste i organisasjonen, og man kan se på det som at de

ansatte blir overlatt med ansvar og beslutninger selv. «Ledelsen trer kun i kraft av den formelle autoriteten som lederrollen gir» (Kaufmann, Kaufmann, 2009, s. 354). Basert på dette vil man anta at en slik leder ikke ønsker å ta avgjørelser, men legger ansvaret på medarbeidere. Dette gir medarbeidere “fritt” spillerom. De ansatte føler de selv må ta ansvar og beslutninger, noe som igjen kan gi medarbeidere mer motivasjon når ansvarsnivået er høyt. De har frihet til å ta egne beslutninger og jobbe på en måte de selv ønsker. Ledelsen kan være til stede ved å gi de ansatte verktøyene som skal til for å fullføre et mål, eller gi svar på ulike spørsmål som ikke omhandler beslutninger.

2.2 Motivasjon

2.2.1 Hva er motivasjon?

I det psykologiske perspektivet legger man til grunn hvilke drivkrefter det er som får en person til å handle. Med dette menes hva som ligger bak begrunnelsen til hvorfor en person gjør som den gjør. Man er også opptatt av å kunne forklare retningen i en gitt atferd. Med dette menes det hvorfor handlingen til et menneske går i én retning fremfor en annen (Kaufmann, Kaufmann, 2009). Ved å gå dypere inn på dette, vil spørsmålet bli hva målet for handlingene til en person er, eller hvilke hensikter denne personen har. Kaufmann, Kaufmann (2009) stiller seg spørsmålet hvorfor to personer med samme kompetanse i arbeidet, som tjener det samme i samme stilling, yter allikevel forskjellig i jobben de har? Faktoren *innsats* kommer inn som et moment her; hvilke faktorer er det som spiller inn for den enkelte ansattes innsats til å utføre jobben? Med bakgrunn for dette defineres motivasjon som: “de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål” (Kaufmann, Kaufmann, 2009, s. 93).

Motivasjon er en viktig faktor i organisasjoner for å få hjulet til å spinne. Uten motivasjon blant ansatte kan man miste effektivitet, få høyt sykefravær, oppleve økonomiske tap og få et raskt utskifte av ansatte. Man kan si at når motivasjonen blant de ansatte ikke er til stede, er det nesten umulig å tvinge de til å produsere. Det vil også bli vanskeligere å finne plass for en leder ut ifra arbeidet som utføres (Brochs-Haukdal, 2016). Alle ansatte har sin egen kompetanse, det er derfor viktig for organisasjonen å klare å utnytte denne kompetansen. Fra den ansattes perspektiv vil motivasjon være å yte noe ekstra for organisasjonen, bruke sine ferdigheter for å nå sine mål, og at de med egen vilje jobber for å gjøre det som er positivt for organisasjonen (Jacobsen, Thorsvik, 2013). Om en organisasjon klarer å motivere sine

ansatte, er det flere gevinster de kan oppleve. For eksempel operative økonomiske fordeler, utvikle konkurransefortrinn i markedet og oppnå et godt arbeidsmiljø.

Organisasjoner i dag har ulike former for å motivere sine ansatte. For eksempel kan dette være oppfølging, karriereplaner, lønnsystemer, bonusordninger og medarbeidersamtaler. Med andre ord er motivasjon et komplekst, omfattende og sammensatt tema. Allikevel er ikke motivasjon kun en praktisk sammensetning. Det kan også være påvirket av atferd, både i arbeid og privat, og psykologiske omgivelser. Ved å trekke inn disse elementene formulerer Brochs-Haukedal (2016) motivasjon som “psykologiske prosesser som igangsetter, styrer og opprettholder atferd”. Det er ikke kun motivasjon i form av goder organisasjonen gir, men det er også det indre som teller hos en ansatt.

2.2.2 Ytre og indre-motivasjon:

Motivasjon kan deles opp i to ulike motivasjonsformer; indre- og ytre motivasjon. Dette er definert av forskerne E.L Deci og R.M Ryan.

Den ytre motivasjonen er beskrevet som en belønning i tradisjonell forstand som påvirker motivasjonen. Dette kan eksempelvis være bonus, stillingsopprykk, lønnsopprykk, status og sterkere jobbsikkerhet. I denne sammenheng blir en medarbeider mer motivert av belønning som ligger utenfor eller i et utvendig forhold enn til selve jobbutførelsen (Kaufmann, Kaufmann, 2009).

Den materielle belønningen som omfatter alle goder som på en eller annen måte kan gis en pengemessig verdi, er med på å påvirke den *ytre motivasjonen* for en ansatt (Jacobsen, Thorsvik, 2013). Allikevel trenger ikke all ytre motivasjon å være i pengemessig verdi. Symbolsk belønning kan også en motivasjonsfaktor. For eksempel kan sjefen gi en ekstra oppmerksomhet ved godt utført arbeid i form av et diplom for en god prestasjon. Denne motivasjonsformen gir ingen fysisk gode som lønnsforhøyelse eller gradsopprykk, men den kan virke sterkt motiverende (Jacobsen, Thorsvik, 2013). Dette kan bidra til mer anerkjennelse og økt status.

Ytre motivasjon er som regel knyttet til en fremtidig belønning. Det en ansatt allerede har av for eksempel lønn, er i en mindre grad motiverende. Men om en ansatt vet at man får en bonus basert på innsats, vil dette bidra til økt motivasjon. Spørsmålet man vil stille seg selv her, er hva den ansatte føler når denne bonusen er oppnådd? Da vil man anta at motivasjonen igjen gradvis vil stagnere. Det er viktig for den ansatte i denne situasjonen, å vite hva man

jobber mot. Det kan for eksempel være lønnsomt å sette klare mål for den ansatte. Målene må kunne måles og de må være realistiske. Det er viktig for ledelsen å skape et lønssystem, bonusordninger og karriereveiledning som virker motiverende og som unngår misnøye blant de ansatte (Jacobsen, Thorsvik, 2013).

På den andre enden av skalaen finner man den *indre motivasjonen*. Denne er mer innebygd i selve arbeidsutførelsen. Denne motivasjonsformen kommer fra de indre behovene som kompetanseopplevelsen og behovet for selvbestemmelse (Kaufmann, Kaufmann, 2009). Denne motivasjonsformen spiller mer på de følelsesperspektivene hos en medarbeider. Dette kan være følelser av velbehag, tilfredshet, nysgjerrighet, interesser og ønsker (Olsen, 2014). Man kan anta at disse følelsene må være til stede for å føle motivasjon. Motivet for motivasjonen er å føle lysten til å gjøre sitt beste. Belønningen vil være i form av velvære, trivsel og selvrespekt. Om en ansatt er i stand til å kunne velge seg og prioritere hva den ønsker på jobb, vil dette bidra til å opprette indre motivasjon. Eksempel på dette kan være om en ansatt får et prosjekt tildelt på grunn av den ansatte har en interesse for selve prosjektet, og prosjektet vil være en belønning i seg selv.

Deci og Ryan (1996) hevder at om det blir for stort fokus på den ytre motivasjonen, kan dette trekke oppmerksomheten vekk fra gleden ved å utføre selve arbeidet i en organisasjon. Ser man på ulikhetene i denne teorien vil, man se at den indre motivasjonen er en “sunnere” form for motivasjon da den drives av personene selv, og ikke ved ytre belønninger.

For denne oppgaven og dens problemstilling, ser jeg det nyttig å trekke indre- og ytre motivasjon sammen med selvbestemmelsesteorien for å finne mer svar på hvordan man blir motivert ved fjernledelse og nærledelse. Det å kunne trekke paralleller ved den ytre og indre motivasjon når en leder ikke er til stede, vil dette kunne finne tydeligere skille på hvordan man som menneske blir motivert. Kaufmann og Kaufmann (2009) mener at det å bruke for eksempel bonusordninger, vil skyve og undergrave den ideelle indre motivasjonen. Man kan si at de to motivasjonsformene konkurrerer om plassen i systemet for den enkeltes individ. Eksempel kan være om en ansatt styres av kun ytre motivasjon og bonusen er lav, går innsatsen også ned, selv om man får en bonus på toppen av den innvendige motivasjonen. Ulike former for motivasjon vil også bli styrt ut ifra hvordan type arbeidsoppgaver en sitter med. Om det kun er rutinepreget arbeid, kan en ytre belønning være den mest realistiske måten å øke motivasjonen på.

2.3 Herzbergs tofaktorteori

To-faktorteorien ble utviklet som en teori for å utfordre den vanlige oppfatningen av de underliggende dimensjonene ved jobbegenskaper (Kaufmann, Kaufmann, 2009). En oppfatning som blir representert er at mistrivsel er det motsatte av trivsel, men Herzberg fant ut at begrepene referer til to uavhengige dimensjoner.

Det første begrepet er motiveringsfaktor, som er med på å fremme jobbtrivsel. Disse faktorene vil skape trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er til stede. Motiveringsfaktorene er definert som prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter (Kaufmann, Kaufmann, 2009). Ved at disse faktorene ikke er til stede, vil det som sagt ikke føre til mistrivsel, men heller en nøytral følelse hos medarbeiderne. På den andre siden, om motiveringsfaktoren er til stede, vil dette virke positivt på tilfredshet og produktivitet. Dette er faktorer som gir en følelse av bedre ytelse, altså motivasjon.

Det andre begrepet er hygienefaktorer. Hygienefaktorer er faktorer som utøver sin effekt ved fravær av negative arbeidsbetingelser. Disse betingelsene går mer inn på de fysiske og sosiale i arbeidsholdet. Det at det finnes en jobbtrygghet og trygge rammer for lønnsbetingelser, vil skape trivsel om de er til stede (Kaufmann, Kaufmann, 2009). Med andre ord kan det kan skapes mistrivsel i den grad disse faktorene ikke er til stede, men ikke trivsel om de er til stede (Kaufmann, Kaufmann, 2009). Om disse faktorene er tilfredsstilte hos en medarbeider, påstås det i denne teorien at mistrivselen vil forsvinne. Om en ansatt har høy grad av tilfredshet i arbeidsoppgavene, men ikke tilfreds med arbeidsmiljøet og hvordan de ble behandlet, viste dette at de opplevde en mistrivsel på jobb da hygienefaktorer ikke var til stede (Jacobsen, Thorsvik, 2013).

Med andre ord kan man se at miljøet og tryggheten på jobb er viktig for at ansatte skal trives. Man kan anta om en ansatt ikke trives på jobb vil motivasjonen gå ned, uansett om det tilbys bonusordninger eller lønnsforhøyelse. Ut ifra denne teorien vil man kunne påstå at hygienefaktorer er den langsiktige motivasjonsfaktoren som må være til stede. Når lederen ikke er til stede, vil de ansatte føle en slik trygghet? Ved nærledelse vil man kunne anta at lederen klarer i større grad å bygge opp en ramme for ansatte som virker mer betryggende for de ansatte.

2.4 Selvbestemmelsesteorien

Ryan, Kuhl, & Deci (1996) beskriver selvbestemmelsesteorien som en tilnærming til menneskelig motivasjon og personlighet. De benytter teori som fremhever viktigheten av menneskers utviklede indre ressurser for personlighetsutvikling og atferdsmessig selvregulering. Modellen har også forsket på om miljøfaktorer kan bidra til å undergrave selvmotivasjon og trivsel i arbeidslivet.

I arbeidslivet er det viktig med engasjement, læring, utvikling og ikke minst trivsel. R. Ryan og E. Deci (1996) definerer de basale psykologiske behovene i arbeidslivet i tre faktorer; autonomi, kompetanse og tilhørighet. Hva om en ansatt ikke har muligheten til å kunne ha frihet til å bestemme eller ta noen former for avgjørelser i ulike situasjoner på jobb? Ved å ikke ha en leder på stedet som man kan samhandle med, kan dette bidra til å påvirke de tre basale psykologiske behovene? Ledere, kolleger og samarbeidspartnere har stor betydning for hverandre. Disse faktorene er med å påvirke hvordan man trives og utfolder seg på jobb (Hetland, Hetland 2016). Å ha en mestringsfølelse på jobb er et viktig behov en ansatt kan ha. Det å kunne utrette noe og føle seg trygg, ha muligheten til å kunne utvikle seg videre, er en del av prosessen for å holde de basale psykologiske behovene på plass.

Et behov defineres som «universale nødvendigheter, som næringsstoffer som er essensielle for optimal menneskelig utvikling og integritet» (Ryan, Sheldon, Kasser & Deci, 1996). De tre basale psykologiske behovene er noe som er gjentakende i ulike forsikringsartikler, hvor disse behovene må være til stede for at en person skal prestere i arbeidslivet. Man skulle tenke seg til at motivasjonen til de ansatte økte om disse behovene var på plass.

Maslows behovspyramide har ofte blitt knyttet til behov ulike mennesker må ha. En grunntanke i Maslows teori er at de laveste behovene må være tilfredsstilt før man kan se videre på de høyere behovene blir aktivisert (Kaufmann, Kaufmann, 2009). Behovshierarkiet består av fem hovedtyper; 1. Fysiologiske behov, 2. Sikkerhetsbehov, 3. Sosiale behov, 4. Annerkjennelse og 5. Selvaktualisering. Det vil si at de fysiologiske behovene må være dekket før man kan ta seg videre til neste trinn. Grunnleggende behov må være til stedet i en organisasjon for at ansatte kan føle på de basale behovene. Man kan tenke seg den samme grunntaktikken for motivasjon i selvbestemmelsesteorien. Det vil si at man må ha de grunnleggende følelsene intakt før man kan føle seg motivert. Man kan knytte paralleller til selvbestemmelsesteoriens grunnbehov til Maslows behovspyramide. I denne konteksten ser man for seg at de fysiologiske behovene allerede er dekket. Ved at en medarbeider føler seg

autonom, kan dette knyttes opp mot annerkjennelse. For å komme til dette behovet bør man først nå tilhørighet til organisasjonen og ha den riktige kompetansen. Tilhørighet kan knyttes mot de sosiale behovene i Maslows pyramide hvor man føler en tilhørighet og godt forhold til sine medarbeidere og leder. Det er også grunn til å knytt kompetansen til sikkerhet/trygghetsbehovet. Har man ikke kompetansen man selv føler man trenger, kan man fort føle seg utrygg i arbeidsforholdet.

2.4.1 Autonomi:

I selvbestemmelsesteorien er det satt søkelys på betydningen av at arbeidstakere skal føle seg autonome, i en arbeidslivkontekst. Som nevnt tidligere er en autonom person noen som driver seg selv og liker å ta egne avgjørelser, og er på en måte ikke like avhengig av en leder på stedet som en ledelsessøkende person.

Som ansatt trenger man å oppleve sine egne interesser, ønsker og preferanser, også i arbeidslivet. Handlingene er basert på behovet, og vil hjelpe med å styre om man gjør noe eller ikke. Når en autonom medarbeider har mulighet til å påvirke hva som skjer og hvilke resultater som blir gitt, vil dette kunne tilfredsstille et behov. En autonom person vil ha en tankegang som baseres på at det er «vi» som lykkes i jobben, og ikke lederen i seg selv (Hetland, Hetland, 2016). Med dette kan man anta at dette er en form for selvmotivasjon, at et menneske motiverer seg selv ved å ha friheten til å velge og ta avgjørelser på egne premisser.

Som ansatt i arbeidslivet er man underlagt andre med autoritet, kontroll og ledelse. En autonom medarbeider vil ofte oppleve dette som en stressfaktor. Det kan utvikle seg til sinne, ubehag og resignasjon ved å ikke ha den friheten man ønsker seg. Det er to ulike motivasjonsformer for en autonom medarbeider, indre og ytre motivasjon. Hetland og Hetland (2016) forklarer den indre motivasjonen som en ansatt som er engasjert i oppgavene for dens egen del og ikke kun for organisasjonen. Den ytre motivasjonen innebærer derimot at man gjør noe som et middel for å nå et mål forankret i den “ytre” verden (Hetland, Hetland, 2016).

Vansteenkiste, Lens & Deci (2006) knytter den indre motivasjonen til læring og prestasjoner. Når en medarbeider føler en indre motivasjon mot en arbeidsoppgave, vil dette bidra til at man ikke gir opp. Grunnen til dette kan være at man har interesse for oppgavene man har ansvaret for. Dermed kan dette bidra til at man finner egne løsninger på problemet, istedenfor å gi opp (Hetland, Hetland, 2016). Dette kan også bidra til at en ansatt blir mer motivert til å finne andre løsninger for å løse oppgaven, eventuelt uten å forhøre seg med lederen. Den ytre

motivasjon baserer seg mer på å nå et spesifisert mål forankret i den ytre verden. Eksempel på dette kan være at en leser en artikkel som kan være nyttig for utvikling i arbeidet, og dermed kan vise dette til sin leder.

Man kan argumentere mye frem og tilbake om hvorvidt hvor stor del ledelse spiller en stor rolle for hvordan de ansatte føler seg og opplever arbeidsplassen. Allikevel viser mye forskning at ledelse har en sentral rolle i å skape positive prosesser som de ansatte setter pris på. Ved å skape autonomi i organisasjonen, gjennom sosial støtte, inspirasjon eller bemyndigelse, vil det gi en personlig eller organisatorisk makt til medarbeidere.

2.4.2 Kompetanse:

Kompetanse beskrives som et behov for å oppleve mestring i interaksjon med miljøet og ønsket om å bruke egne evner og ferdigheter og slik søke å mestre optimale utfordringer (Deci, Ryan, 1985). Ved å mestre noe i arbeidslivet, vil dette gi en følelse av at man bidrar. Dette vil si at det å få brukt sin egen kompetanse til å fullføre noe, gir en ekstra motivasjon for å bidra til organisasjonen og selvutvikling.

For å bygge opp kompetansen, må man få en følelse av frihet til å takle ulike oppgaver man blir gitt. Ved å få ansvar for en stor oppgave, vil dette bidra til å kunne lære nye ting og utvikle seg personlig, slik at man får en mestringsfølelse. Får man dette, vil dette bidra til å kunne øke sin egen energi og entusiasme for å takle arbeidspresset på arbeidsplassen. Det kan være nyttig for å evaluere hver enkelt medarbeider, slik at man får muligheten til å finne den enkeltes kompetanse. Ut ifra dette vil det kunne bidra til en bedre effektivisering på en gitt oppgave, da de med den beste kompetansen sitter på hver sin oppgave. Jeg tror det kan være nyttig i et presset prosjekt, men man skal allikevel være forsiktig slik at arbeidsformen ikke blir for ensidige, og mangelen på utfordringer for den ansatte blir for stor.

I arbeidslivet er det ikke en like svart og hvit måte å jobbe på. Jobbhverdagen er ofte varierende og utfordrende, og ledelsen må ta hensyn for å dekke de ansattes basale behov, men også få fullført ulike oppgaver innen tidsfrister.

2.4.3 Tilhørighet:

Den siste faktoren i selvbestemmelsesteorien tar utgangspunkt i tilhørighet. Tilhørighet betyr at man har et behov for å samhandle med og være tilknyttet andre mennesker (Hetland, Hetland, 2016). Tilhørighet til en organisasjon er en viktig faktor, i den form av at et hvert enkelt menneske ønsker å føle på en tilhørighet. Ensomhet og mangel på et sosialt nettverk på

jobb kan bli en utfordring, og kan i verste fall påvirke helsen og velvære. Om en ansatt på jobb føler seg uthengt eller mangler et sosialt samsvar, kan det være nyttig med ledelse til stede på arbeidsplassen slik at dette kan bli tatt tak i. Ved fjernledelse er man avhengig av at den ansatte gir beskjed om dette er tilfellet. Men ved at lederen ikke er til stede kan den ansatte mangle en form for tillitspunkt, og dermed velge å ikke forklare situasjonen slik at forholdene kan bli bedre. Om man har et godt utviklet arbeidsmiljø, vil dette kunne gi en helsebringende effekt, både for ansatte og organisasjonen i seg selv. I nærledelse vil leder til en viss grad kunne observere ansattes følelser og være mer bevist på om det er et dårlig arbeidsmiljø. Allikevel kan en passiv leder velge å ikke ta tak i dette direkte, og dermed kan dette bidra til lavere motivasjon for de ansatte.

2.4.4 De basale behovene knyttet til ledelse og holdninger:

Ved autonomi kan man ikke undervurdere at ledelsen har en helt sentral rolle gjennom det å skape positive prosesser hos ansatte. Prosessen kan skapes gjennom autonomi. Ved at ledelsen skaper en autonom prosess, vil det si at de kan gjøre dette gjennom sosial støtte, være til inspirasjon for ansatte eller gi ansatte påvirkningsmuligheter (Hetland, Hetland, 2016). Ansatte kan ofte føle et autonomt behov, uten at de har mulighet til å få utløp for denne motivasjonsformen. Om man bygger et team basert på muligheten til å dele informasjon, skape tillit, diskutere åpent og gi mulighet for autonomi, kan dette bidra til bemyndigelse.

Ved at den ansatte kan jobbe autonomt eller gjennom indre motivasjon, kan dette ha en stor betydning for motivasjonen. Et eksempel på dette kan være om man jobber med en oppgave uten at man opplever at leder påvirker i stor grad, og at man har oversikt og kontroll selv. Dette kan både bidra til en tilfredshet av autonomi og gi en følelse av kompetanse. Dette kan bidra til at motivasjonen for arbeidet øker.

Fjernledelse kan i dette utgangspunktet bidra sterkt til den autonome følelsen. Allikevel kan man frykte at ledelsen blir for fraværende, og dermed føler den ansatte at man ikke får gode nok tilbakemeldinger fra sin leder. Dette kan bidra til demotivering.

Ved dette vil det si at lederen bidrar i stor grad at medarbeidere får muligheten til å utvikle en autonom følelse, men igjennom samarbeid og innflytelse. Spørsmålene man da kan stille seg er om fjernledere i like stor grad kan være til stede for medarbeideren. Det finnes selvfølgelig mange ulike måter å fjernlede på, men det er mange faktorer som skal bidra til at den ansatte også føler seg sett og hørt. Nærledere kan føle det vanskeligere å utvikle et slikt miljø. Ved at de er i samme lokasjon, kan dette bety at lederen i større grad involverer seg i prosjekt, men

også i det daglige arbeidet. Dette kan derfor bety at ansatte ikke får følt på den autonome følelsen. Man kan derfor anta at lederstilen vil påvirke om lederen gir frihet til den ansatte.

Om en organisasjon fokuserer på å gi god nok kompetanse til sine medarbeidere vil ikke dette kun bidra til motivasjon, men det kan også skape de beste produktene og gjøre organisasjonen konkurransedyktige i markedet. Når en leder gir rom for læring og kreativitet, bygges dette ofte på tillit og trygge relasjoner mellom medarbeidere og ledelsen. Omgivelsene og kulturen i organisasjonen må kunne tilrettelegge slik at man kompetansen kan utvikles. Med dette kan man dra link mot at ledelse kan bidra til en direkte trussel mot dette behovet. Fjernledere kan i større grad bli en passiv leder, og kan ikke følge opp i like stor grad som medarbeidere kunne ønske. Ved passiv ledelse mener jeg at lederen ikke er god nok til å gi tilbakemeldinger eller tar noe ansvarsfølelse for medarbeidere. Man kan tenke seg at ledere som ikke er til stede, ofte ikke kommer med nok tilbakemeldinger eller ser raskt om det er kompetanse som mangler for at driften i organisasjonen skal kunne drives videre. Et eksempel på dette kan være et prosjekt som de ansatte vet de ikke vil rekke å være ferdig med innen tidsfristen, på grunn av manglende kompetanse. Lederen vil først bryte inn når prosjektet ikke blir levert innen avtalt ramme. Dette vil gi den ansatte en følelse av at man ikke har nok kompetanse og dermed bli mindre motivert til neste prosjekt. I bunn og grunn går dette mye på hvor mye kommunikasjon den enkelte har med sin leder. Tillit er også en faktor som spiller inn, da den ansatte også bør bidra til å kommunisere dette til sin leder før det er for sent. Dette er et interessant tema når det kommer til fjernledere, om de har denne tilliten og kommunikasjonen med sine ansatte, selv om de ikke møtes hver dag på kontoret.

Når ansatte mister tilhørighet til organisasjonen, kan det bli mangel på motivasjon. Negative konsekvenser kan oppstå, som for eksempel lav produktivitet eller helsefare, noe som igjen bidrar til at den ansatte ikke oppfyller ulike mål. Mange ulike forskningsartikler viser til at ledelsestypen har noe med hvilken type tilhørighet de ansatte får og har ved en organisasjon. En studie utviklet av Keegan, Den Hartog og De Hoogh (2007) viser at det er en sammenheng mellom lederstiler og ansattes følelse av tilhørighet. De så gjennom studien at ved økt tilhørighet, vil ansatte yte mer for organisasjonen. Ansatte vil også følge regler og hjelpe andre ansatte, om de føler tilhørighet og finner lederen inspirerende

Man kan anta at en fjernleder i like stor grad kan være en inspirasjonskilde for den ansatte. Tilhørighet er som drøftet over, et viktig behov for at den ansatte skal føle seg motivert på jobb. Når man ikke møter sin sjef ansikt-til-ansikt jevnlig, kan denne studien indikere at man

ikke føler sin leder som en inspirerende person. Selvfølgelig må man ta i betraktning, med dagens teknologi, at man til en viss grad “møter” lederen sin ved telefon samtaler eller Skype møter. Men medarbeideren ser lite av hvordan lederen jobber i det daglige, og det kan derfor være vanskelig å føle på inspirasjon. Ved nærledelse kan man føle på tilhørigheten om lederen blir en positiv rollemodell. Om lederen selv er demotivert, kan dette svekke tilhørigheten til ansatte. Lederen er i stor grad mer synlig, og bør gå foran som et godt eksempel for de ansatte.

2.5 Forventinger til funn av teori

Basert på teorien, er det mye som skal tilsi at ledere har i en større grad påvirkning på motivasjonen til de som blir nærledet kontra fjernledet. Man kan se på ulike teoretiske modellene at en del innsats fra leder må være til stede for å utvikle en kultur hvor de basale behovene blir ivaretatt og utviklet. Ledelsen er med på å utvikle ulike organisasjonskulturer med hvordan de ønsker å lede ansatte. Ledere kan være en viktig faktor i å danne følelsen av selvbestemmelse for ansatte. Videre i forskningen vil det bli spennende å kunne se om det kan dras paralleller til disse teoriene ved kvantitativ metode, og om det vil være store forskjeller på motivasjon for ansatte som blir fjernledet og nærledet.

3 Metode:

I denne delen av oppgaven skal jeg se nærmere på hvilken metode som er benyttet for å kunne besvare oppgaven. Dette kapittelet er inndelt i 5 deler. Først en redegjørelse på valg av forskningsdesign og bakgrunnen for valget av dette. Deretter går det over i prosessen med å finne intervjuobjektene, og hvorfor disse var passende intervjuobjekter til å kunne besvare problemstillingen. Videre drøftes det hvordan intervjuene ble gjennomført. Videre ser jeg på relabiliteten, troverdigheten, gyldigheten og overførbarheten av intervjuene. Avslutningsvis drøftes de etiske retningslinjene og hvilke styrker og svakheter som finnes i kvalitativ metode.

3.1 Forskningsdesign:

For å forske på ytterligere på problemstillingen, vil jeg benytte enkelt-casestudie som valg av forskningsdesign med kvalitativ metode. Jeg belyser én organisasjon og studerer noen aspekter ved den. Enkelt-casestudie vil gi en virkelighetsnær beskrivelse. Det vil si at det gir en grundigere beskrivelse av problemstillingen med mulighet for detaljerte beskrivelser (Jacobsen, 2016). Dette vil bidra til å beskrive hvordan hendelsene påvirker hverandre, i dette tilfelle hvordan ledelse vil påvirke motivasjonen til de ansatte. Enkelt-casestudie defineres som “en forsker går grundig inn i en situasjon, organisasjon eller noe annet som er klart

avgrenset i tid og rom.» (Jacobsen, 2016, s. 99). Siden det finnes lite forskning på fjernledelse, ser jeg det nyttig med kvalitativ forskning. Her kan jeg gå grundigere i fenomenet, og få en dypere forståelse av ledelse og motivasjon.

Jeg valgt å benytte meg av induktiv metode. Ved induktiv metode er det viktig å forstå det dynamiske og det unike. Det vil si at det kreves en induktiv tilnærming av forskningen (Jacobsen, 2016). Her vil jeg gå fra empiri til teori. I starten av denne oppgaven hadde jeg et objektivt syn om allerede eksisterende teori og samlet inn all relevant informasjon, og startet utviklingen av problemstillingen. Ved å benytte meg av induktiv metode vil dette utvikle seg til et eksplorerende design. Problemstillingen er et ganske åpent spørsmål, og for å kunne sette forskningsspørsmålene benyttet jeg meg av eksplorerende og utforskende undersøkelser. Eksplorerende undersøkelse vil dreie seg om å avdekke hvilke variabler som er relevante. Dette benyttes for å avdekke hvilke verdier som finnes på de ulike variablene (Jacobsen, 2016).

3.2 Intervjuet

Ved å benytte kvalitativ metode vil det gi en mer grundig tilnærming til problemstillingen. Ved å velge et utvalgs-kriterium vil dette si å bruke respondenter som er tett knyttet til problemstillingen, og derfor er utvalget formålsstyrt (Jacobsen, 2016). For å finne mest mulig informasjon som er relevant for oppgaven, har jeg benyttet meg av utvalgs-kriteriet *informasjon*. Det vil si at respondentene som er brukt i kvalitativ tilnærming, vil gi oppgaven mye og god informasjon. Derfor har det vært viktig å benytte seg av nettverk av personer som kan sitte på relevant informasjon for å kunne besvare problemstillingen. Det er respondenter som er villig til å gi fra seg informasjon, både om ledelse og motivasjon.

Kvalitativ data i dette tilfelle vil bidra til at man får mulighet til å spørre ut respondentene, og få mer detaljert informasjon om motivasjon og ledelse. Det er viktig å finne ut innholdet i fenomenet, ikke bare antall av gjentakelser fenomenet faktisk skjer (Jacobsen, 2016). Valget falt på det åpne individuelle intervjuet som den kvalitative forskningsmetoden. Denne formen benyttes for å samle informasjon for å besvare problemstillingen, da det er relativt få respondenter som skal undersøkes. For å kunne analysere problemstillingen, ser jeg det nyttig å få frem den enkelte respondentens holdninger og oppfatninger av emnet. Fenomenet motivasjon må tolkes av hvert enkelt individ, og derfor blir denne forskningsmetoden relevant for denne oppgaven.

Før intervjuet valgte jeg å lage en intervjuguide (vedlegg 1). Intervjuet hadde en middels strukturingsgrad. Dette ble gjort for at respondentene skulle ha mulighet til å opp temaer som kan være aktuelle, som kanskje ikke er nevnt i intervjuguiden. Allikevel er det viktig at intervjueren skal ha mulighet til å få svar på spesifiserte spørsmål, slik at problemstillingen kan besvares. Om ulike temaer ikke ble diskutert under selve intervjuet, hadde jeg mulighet til å ta opp temaer som ikke var besvart eller diskutert, ved bruk av en middels strukturingsgrad.

I kvalitativ forskning kan man risikere for få eller for mange respondenter (Kvale, Brinkman, 2017). Om det blir bruk for få respondenter kan det bli vanskelig å validere forskningsspørsmålene. Det kan også bli for mange respondenter, slik at det ikke vil være tid og ressurser til å foreta en grundig analyse av intervjuene (Kvale, Brinkman, 2017). Med kvalitativ forskning vil det gi mulighet til å snakke direkte med respondentene, noe som man kan anta øker tilliten mellom partene.

Alle respondenter fikk tilsendt en epost i forkant av intervjuet, hvor det ble beskrevet hva intervjuet skulle handle om. Det ble ikke sendt ut intervjuguide i forkant. Allikevel så jeg det fornuftig å sende ut informasjon om selve tema, da dette kunne sette i gang tankeprosessen hos intervjuobjektene.

3.3 Utvalg av respondenter

Som tidligere nevnt ble respondentene valgt etter nettverk jeg har opparbeidet meg i arbeidslivet. For at å vite at respondentene ble ledet innen nærledelse eller fjernledelse tok jeg kontakt med leder i en tidligere organisasjon jeg har jobbet for. Her presenterte jeg hva oppgaven handlet om, og spurte lederen om å sette meg i kontakt med ansatte som lederen følte kunne passe til å besvare problemstillingen. Kriteriene satt for intervjuobjektene var at de enten ble fjernledet eller nærledet i sin stilling, og minimum vært ansatt i 1 år. Grunnen til at dette ble satt som et krav, var at de skulle ha tilhørighet til organisasjonen. Om ansatte eventuelt ikke har jobbet i organisasjonen mer enn 1 år, kan dette i seg selv være med å svekke tilhørigheten.

Det var 5 kvinner og 2 menn som ble intervjuet. Alle over 25 år. 4 ble nærledet og 3 ble fjernledet.

Lederen satte meg i kontakt med ansatte lederen mente kunne være kandidater til å besvare problemstillingen. Jeg tok så kontakt med hvert intervjuobjekt på epost, med informasjon om

hva intervjuet skulle handle om (vedlegg 2). Av 9 spurte, var det 7 som kunne delta. Deretter tok jeg kontakt med intervjuobjektene på telefon, for å finne et passende tidspunkt. De ble plassert i to ulike kategorier; fjernledet eller nærledet. For de som ble fjernledet, var kriteriet at lederen ikke satt på samme lokasjon som intervjuobjektene. For de som ble nærledet var kriteriet at lederen arbeidet på samme lokasjon.

3.4 Gjennomføring av intervju

Selve gjennomføringen av intervjuene ble utført mars/april 2020. Intervjuene ble avtalt og booket gjennom epost korrespondanse, hvor jeg tildelte hver person 3 alternativer om ulike tidspunkter. De alternative tidspunktene var etter arbeidstid. Intervjuobjektene befant seg derfor hjemme under intervjuet. 6 av intervjuobjektene var lokalisert i Oslo og 1 i Moss. Ved at intervjuobjektene satt hjemme, håpet jeg på at de følte seg mer komfortable med å dele informasjon om sin leder. 5 av intervjuene ble gjort over en programvare som heter “Teams”, hvor man både kunne snakke og dele video. 2 av intervjuene ble gjort over telefon, uten video. Gjennomsnittet på hvert intervju ble på totalt 44 minutter.

Før intervjuet stilte jeg åpne spørsmål om de hadde noen spørsmål om informasjonen jeg hadde sendt i forkant. Det ble gitt beskjed om at intervjuobjektene vil bli holdt 100% anonyme. Selve intervjuet ble det ikke tatt opptak av. Jeg noterte derfor på PC under hele intervjuet, og stilte oppfølgingsspørsmål underveis. Notatene ble skrevet i stikkordsform og med forkortelser laget på forhånd. Etter hvert intervju skrev jeg ned svarene jeg mottok i en mer detaljert form. Jeg brukte ca. 2 timer etter hvert intervju for å gjennomgå all informasjon jeg hadde skrevet ned underveis. Alle intervjuobjekter ga meg beskjed om å kontakte dem om noe var uklart, eller om jeg hadde oppfølgingsspørsmål. Dette ble ikke benyttet, da jeg var veldig påpasselig med å transkribere ned hvert intervju direkte etter det ble avsluttet.

3.5 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Metoden er nå beskrevet over og intervjuene er gjennomført. Det er derfor viktig å gjøre en vurdering av undersøkelsens styrker og svakheter. Det vil si den vitenskapelige kvalitet i svarene. I kvalitativ studie er det viktig å ha en kritisk drøfting når det skal vurderes om svarene på problemstillingen er til å stole på og gyldige (Jacobsen, 2016).

3.5.1 Pålitelighet - Reliabilitet:

“Reliabilitet har med forskningsresultatenes konsistens og troverdighet å gjøre” (Kvale, Brinkman, s. 276). Man skiller mellom indre og ytre reliabilitet. Med indre reliabilitet mens det at andre forskere kan benytte seg av samme begrepet på samme måte som gjort i denne

oppgaven. Dette går på om intervjuobjektene vil endre svarene sine om en annen forsker ville spurt de samme spørsmålene. Det kan være at selve intervjuet kan ha en effekt på fenomenet man undersøker, dette blir kalt intervjuereffekt (Jacobsen, 2016). Med dette menes det at intervjuet blir formet til en viss grad. Intervjuobjektet blir rett og slett påvirket av intervjueren. Det var derfor viktig i intervjuet å ikke ha en fullt strukturert intervjuguide, men med en middels strukturingsgrad. Dette for å øke påliteligheten til svarene, hvor intervjuobjektet har mulighet til å snakke fritt om tema. Det som kan påvirke påliteligheten av svarene, er å stille ledende spørsmål. Derfor forsøkte jeg å la intervjuobjektene snakke fritt rundt spørsmålene, men forsøkte å stille oppfølgings spørsmål for å få svar på forskningsspørsmålene.

Ved at intervjuobjektene satt hjemme, og ikke på kontoret, bidro det til at omgivelsene ble mer normalisert, enn om for eksempel satt på kontoret. Intervjuet ble gjort over telefon/teams, og dette kan i noen grad være en unaturlig setting for de som ble intervjuet. Dette kan ha redusert påliteligheten til svarene. Intervjuene ble kun holdt av en person. Dette kan påvirke reliabiliteten i transkriberingen, da reliabiliteten ville vært mer styrket ved at det hadde vært flere observatører til stede. Tema i seg selv er personlig, og man kan derfor ikke anta at svarene er ærlige. Intervjuobjektene kan ha valgt å tilbakeholde informasjon.

3.5.2 Troverdighet

Den største trusselen til troverdigheten, eller intern validitet, er at det er for lite oppmerksomhet når man skriver ned intervjuet. Det kan ha skjedd at sitater eller liknende har blitt skrevet ned feil. I disse intervjuene ble det ikke gjort opptak. Grunnen til dette var å opprettholde anonymiteten til de jeg intervjuet, og at intervjuobjektene følte seg mest mulig komfortable. Selve noteringen i seg selv krever trening og struktur. For min egen del har jeg holdt mange intervjuer i tidligere jobbsammenheng, og har trening på dette feltet. Det ble satt opp en del forkortninger, som var planlagt på forhånd. Allikevel vil troverdigheten bli noe svekket ved at det ikke er gjort lydopptak. Alle som ble intervjuet var klar over at jeg noterte underveis, og tok derfor hensyn til dette når de snakket. Det ble tatt pauser mellom hvert spørsmål, og dette gjorde at informasjonen som ble skrevet ned var korrekt. Rett etter hvert intervju var det derfor viktig å gå igjennom materialet med en gang.

Relasjonen intervjuobjektene har med intervjueren, kan også påvirke troverdigheten. Intervjuet var mer formet som en samtale enn et intervju. Jeg opplevde en god tillit og relasjon med intervjuobjektene. De snakket åpent om temaet, og jeg fikk ikke følelsen av at

det ble holdt igjen informasjon. De delte både positive og negative erfaringer de hadde, noe jeg følte bidro til god troverdighet.

Gyldighet ser på om resultatene som blir funnet av undersøkelsen oppfattes som riktige. Her stiller man spørsmål om det er samsvar mellom virkeligheten og det forskeren faktisk sier er det virkelige (Jacobsen, 2016). Dette er bekreftelsen om validering.

I denne oppgaven ble det benyttet en intervjuguide (vedlegg 1). Dette ble laget for å kunne besvare forskningsspørsmålene og undersøke sammenhengen mellom svarene gitt av intervjuobjektene og fenomenet vi undersøker.

Ved valg av enkelt casestudie vil det kunne hatt påvirkning på gyldigheten, da det ikke tar for seg andre organisasjoner eller større aspekt av organisasjonen. Det var ingen kontroll over andre ledd og ansatte i organisasjonen, som kunne bidratt til å påvirke svarene.

3.5.3 Overførbarhet (generalisering) - Ekstern validitet

Jacobsen definerer ekstern gyldighet som “i hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres til andre enn dem man faktisk har undersøkt” (Jacobsen, 2016, s. 237). Man kan alltid stille spørsmålene om overførbarhet til resten av en organisasjon, eller om konklusjonene ville vært det samme i andre organisasjoner, om man benyttet seg av tilsvarende metode.

I denne besvarelsen er det benyttet det typiske utvalget. Det vil si at det er et utvalg som jeg mener er representativt for å kunne svare på forskningsspørsmålene satt i denne oppgaven. Det er dermed ikke sikkert at resten av organisasjonen ville ment det samme om motivasjon når de ledes ulikt. Ved å kun benytte seg av en del av organisasjonene, gir det kanskje ikke tilsvarende svar i resten av organisasjonen. Allikevel vil alltid fenomenet *motivasjon* ha ulike svar fra ulike individer. Det er individuelt hva mennesker ser på som motivasjon. Så overførbarheten av intervjuguiden vil i en grad være overførbar. Om spørsmålene ble stilt til andre i organisasjonen, ville man kunne anta at det ville bli svart noe av det samme. Det blir trukket ut viktige faktorer fra besvarelsen som knyttes mot eksisterende teori, noe som bidrar til økt generalisering av overførbarhet.

3.6 Etiske dilemmaer

Etikk i forskning tar utgangspunkt i at forskeren har plikt til å gjøre en grundig undersøkelse av hvordan forskningen kan påvirke dem det forskes på. Også hvordan forskningen vil oppfattes og bli brukt ved senere tidspunkt (Jacobsen, 2016). Det var derfor viktig i denne undersøkelsen at det ble fremlagt at intervjuet var frivillig (vedlegg 2). Dette ble både kommunisert på intervjuinnkallelsen og ved starten av intervjuet. Det er viktig at den som undersøkes, deltar frivillig. Den frivillige deltakelsen skal innebære at intervjuobjektet vet hvilke farer og gevinster det innebærer ved å delta (Jacobsen, 2016). Dette kalles informert samtykke. Før intervjuet startet forklarte jeg at det var valgfritt å svare på spørsmålene. Intervjuobjektene kunne gi beskjed om de ikke ville svare på ulike spørsmål. Gjennom intervjuene var det ingen som var ukomfortable med å besvare alle spørsmål, og dermed ble ingen spørsmål utelatt.

Ved bruk av kvalitativ forskning, er det relativt få respondenter som besvarer intervjuet. Ved at intervjuobjektene var valgt fra en organisasjon jeg tidligere kjente godt til, var det ekstra viktig at utenforstående ikke hadde mulighet til å kunne identifisere respondentene. Allikevel var det viktig å få frem svarene så korrekt så mulig. Det er også en av hovedgrunnene til at jeg ikke ønsket personopplysninger. Fordelen ved å velge populasjon i en organisasjon jeg kjenner, var at det var enklere å få tilgang til informasjon jeg tenkte var relevant for denne besvarelsen. Det var allikevel viktig å holde den nødvendige kritiske avstanden som det var behov for, til det jeg studerer. Det var viktig å være objektiv. Svarene er gitt i god tro, og det er derfor viktig for meg som forsker, å behandle informasjonen sensitivt. Dette vil si å bruke det som er relevant, samtidig som det er etisk riktig. Ved for eksempel at svarene ikke kan brukes mot intervjuobjektet i ettertid. Ved å svare på spørsmål om sin egen leder, som kanskje ikke er av det mest positive slaget, er det ekstra viktig å fokusere på det etiske.

3.7 Styrker og svakheter ved valgt metode

Styrken med denne metoden, er at respondentene var nøye utvalgt til å kunne gi gode besvarelser på forskningsspørsmålene og problemstillingen. De hadde den relevante erfaringen og kunne relatere seg til spørsmålene som ble stilt under intervjuet. Om det hadde blitt benyttet kvantitativ metode, vil jeg anta at det ville blitt mer generelle svar, uten å komme i dybden som jeg ønsket i denne besvarelsen. Det blir en annen dybde og detaljforståelse, noe som bidrar til å kunne relatere svarene mot teorien. Som nevnt tidligere finnes det fortsatt lite sekundærdata relatert mot fjernledelse, dette styrker også valget ved bruk av kvalitativ metode. Ved å forske på et fenomen, vil man kunne få et mer helhetlig

bilde av selve fenomenet og mye informasjon av respondentene, istedenfor statistisk generalisering.

Svakheten kan være at det kunne vært gunstig å intervju flere personer. Ved at 2 ikke kunne delta på intervjuet, vil bli sett på som en svakhet. De kunne gitt enda bredere forståelse og økt troverdigheten i svarene. Om de også hadde deltatt, ville man kunne anta at generaliseringen og relabiliteten ville styrket seg. Andre faktorer som kunne bidratt til økt styrke, er om man eventuelt ville sett på flere caser eller organisasjoner. Dette ville blitt mer ressurskrevende, da jeg også måtte kontaktet andre organisasjoner. Prosessen for dette ville kostet mye tid.

4 Analysen:

4.1 Datafunn

I denne delen av oppgaven skal jeg presentere resultatene fra intervjuobjektene. Hver seksjon er delt inn i ulike kategorier som går innenfor problemstillingen. Ved å kategorisere svarene, vil dette bidra til å “brekke opp” temaet i mindre enheter og samler ulike deler av intervjueteksten i disse enhetene (Jacobsen, 2016).

4.1.1 Definisjoner

Det kom flere ulike definisjoner på hva intervjuobjektene definerte som fjernledelse. “Ledelsen sitter på et annet sted enn meg selv”, “man blir ledet uten at leder er nærværende, og ikke sitter på samme lokasjon”. Allikevel var definisjonene sammenliknbare; “at leder ikke satt på samme lokasjon”. Nærledelse ble definert som det motsatte av fjernledelse, alle som hadde nærledelse hadde leder på samme lokasjon, og i disse tilfellene satt leder på samme rom eller i et åpent landskap.

4.1.2 Motivasjon i fjernarbeid

Første spørsmål som ble stilt var om hva de 5 viktigste motivasjonsfaktorene var på jobb. For fjernledelse var det arbeidsmiljø, utviklingsmuligheter, personlige målsetning og mestringsfølelse. Samtlige i fjernarbeid synes tilbakemeldinger og veiledning var viktig for motivasjonen. Dette var begrunnet med at leder ikke ser de i daglig arbeid, og derfor var dette en form for bekreftelse på at de presterte i jobben og “var på riktig vei” utviklingsmessig. Tilbakemeldinger ble gitt på månedlige møter med lederen. Det var viktig for motivasjonen å både få positive, men også konstruktive tilbakemeldinger fra leder. Det var viktig med tilbakemeldinger direkte fra sin leder for å motiveres.

Å møte leder ansikt til ansikt var ikke med å påvirke motivasjonen i svært stor grad for samtlige av de som ble intervjuet. Det ble diskutert noe frem og tilbake, da det også ble nevnt at det kan være personavhengig. Det var derfor viktig at man hadde planlagte møter med leder, slik at man kommuniserte i en viss grad selv om man ikke møttes. Samtlige mente at leder er viktig for en viss grad motivasjon, men ikke direkte påvirkning på motivasjonen. Det var viktigere at de jobbet godt med teamet man satt med, og at man ofte brukte de som rådgivere eller sparrepartner om det var behov for det. Arbeidsmiljø var i den grad den viktigste motivasjonsfaktoren for å trives under fjernledelse.

Når spørsmålet om hva som motiverer kom opp, ble det også diskutert og spurt om hva som demotiverer. Det første som ble snakket om var måling. Det å bli målt på oppgaver fant fjernarbeidere som vanskelig, siden lederen ikke er til stede for å kunne observere de små tingene som blir gjort daglig. Samtlige ønsket at man heller skulle bli vurdert på et helhetlig bilde, og ikke kun mål basert på tall. En annen viktig faktor som ble nevnt, var arbeidsmiljø. Arbeidsmiljøet de nå befant seg i, ble beskrevet som bra. Samtlige hadde erfaring med dårlig arbeidsmiljø, og dette påvirket negativt både på jobb og privat da det var nesten umulig å samarbeide.

4.1.3 Motivasjon i nærarbeid

Arbeidsmiljø, personlig/menneskelig kontakt og struktur var de motivasjonsfaktorene som ble nevnt flest ganger av personer som ble nærledet. Tilbakemeldinger fra leder var en viktig motivasjonsfaktor. Man kunne også gjentakende høre at leder hadde en stor påvirkning på motivasjonen. Lederen ble sett på som “et eksempel” og “rollemodell”. Det var ulike lederkvalifikasjoner som bidro til lite eller mer motivasjon. Om lederen viste lite interesse, ble motivasjonen svekket. Selv om lederen ikke var en stor motivasjonsdriver, var allikevel lederrollen en viktig faktor for motivasjon. Det ble nevnt flere ganger at ledere har et ansvar for motivasjon.

Det at ledelsen i seg selv også var mer tilgjengelig og “så de små tingene”, utgjorde en forskjell hos flere. Her ble det nevnt av samtlige at det var viktig at en leder som er på stedet gjør seg selv tilgjengelig, at man kan “bruke” lederen sin for gode samtaler og diskusjoner. Dette gjennom enkelte møter, men også at lederen observerer arbeid i daglig arbeid. Samtlige av de som ble spurt under nærledelse, mente at det var i stor grad viktig å møte leder ansikt til ansikt for å opprettholde motivasjon. Det ble også nevnt at man får en annen relasjon til lederen sin og dermed styrker båndet og tilliten mellom de ansatte og lederen. Noe som også

gikk igjen som svar, var det at når man fikk ta egne beslutninger på jobb, også var en viktig motivasjonsfaktor. Ved at man fikk mulighet til å ta egne beslutninger, ble dette en tillitserklæring fra lederen, noe som ga økt motivasjon.

Svært få av intervjuobjektene i nærarbeid oppga lønn eller andre bonusordninger som viktige motivasjonsfaktorer.

Det ble også under intervjuene diskutert hva som er demotiverende. Det ble klart fremlagt at måling av arbeidsoppgaver var en stor demotiveringsfaktor. Med dette ble det sagt at å måle presentasjoner ikke gir noe motivasjon, tvert imot. Det er mye en gjør på jobb som ikke kan bli målt ved for eksempel tall. Også ledelse ble nevnt som argument for demotivering. Om man har en leder på stedet som er negativ og ikke et "forbilde" gjør at motivasjonen faller. Det ble nevnt at lederen er noen man følger, og om de går frem som et godt eksempel, er dette noe som vil påvirke et helt team.

4.1.4 Fjernledelse og selvbestemmelsesteori

Det var varierende svar hos fjernmedarbeidere om autonomi. Flere av de spurte mente dette var viktig, og hadde følelsen av å være autonome. Men det var noen som også mente at det kunne bli for mye ansvar. Ved raske beslutninger som hadde en stor betydning, var det i noe grad for høy autonomi. Ved at leder ikke er på stedet, var dette noe som automatisk ble "kastet på de". *"Man må være autonom når man ikke har leder på stedet"*. Dette fører til at de blir motiverte, men allikevel noen ganger føler på at de må ta beslutninger som de skulle ønske de kunne bli veiledet i, fra leder. Allikevel så man at de hadde høy grad indre motivasjon, basert på autonomi.

Tilhørigheten var også noe mer varierende, da noen mente de ikke hadde direkte tilhørighet til selve organisasjonen, men til teamet og arbeidsoppgavene. "Ved at jeg ikke har leder på stedet, føler jeg mer tilhørighet til oppgavene jeg gjør, men ikke like stor grad til organisasjonen". Allikevel var det også en stor grad av tilhørighet til organisasjonene for andre. Faktorer som at man har "viet livet sitt" og "vært i organisasjonen veldig lenge" var faktorer som bidro til økt tilhørighet. Alle intervjuobjektet mente selv at tilhørighet er en viktig motivasjonsfaktor. Dette bidrar til at man yter det ekstra. Det var også stor enighet om at ledere som ikke var på stedet, ikke hadde noen påvirkning på om de følte tilhørighet. Det viktigste var medarbeidere, og ikke ledelsen i seg selv. Det ble også nevnt at ved at leder ikke var der, bidro dette til tettere bånd med de man jobber rundt. Da må man lene seg mer på personene rundt seg, enn lederen.

Det var stor enighet om at man fikk benyttet kompetansen sin på jobb. Det ble nevnt at kompetansen utviklet seg da man jobbet veldig fritt. Det er store muligheter for å utvikle kompetansen ved hjelp av å “lære selv”, ikke å få direkte svar fra leder. Ved at man ikke hadde mulighet til å spørre leder direkte, påvirket dette også utvikling av kompetansen, mente de. Ved at de fikk benyttet og ikke minst utviklet dette, bidro til økt motivasjon. Det var ikke lederen som i stor grad hadde påvirket dette, men dette var en kultur som de så på som vanlig i fjernarbeid.

4.1.5 Nærledelse og selvbestemmelsesteori

Samtlige svar om autonomi og påvirkningskraft i organisasjonen var høy, selv med nærledelse. At man har frihet til å ta beslutninger selv, gjør noe med følelsen man får av jobben man gjør. I nærledelse var det variasjon av hva slags avgjørelser man kunne ta, men små avgjørelser var noe de ofte tok. Om det var større avgjørelser, diskuterte man problemstillingen med sin leder. Deretter tok man avgjørelsen basert på veiledning fra lederen. Ved nærledelse ble det også sagt at ved å kunne føle seg autonom, var dette en annerkjennelse på at man gjorde noe riktig. Ikke bare i oppgaven i seg selv, men at det er en tillitserklæring fra lederen. Når man tar avgjørelser, lærer man mer. Dette er en form for utvikling i jobben. Om man alltid måtte sjekke med leder først, eller følte seg usikker på arbeidsoppgavene i stor grad, ble det demotiverende.

Ved tilhørighet var det noe mer variert svar. At de hadde leder på stedet, var ikke en stor påvirkning på selve tilhørigheten til organisasjonen. Tilhørigheten var allikevel høy til organisasjonen i seg selv. Til for eksempel organisasjonens visjon og mål. Dette ble nevnt av flere at dette var viktig før de startet i organisasjonen, og at dette var noe de var knyttet til. Ikke bare til visjonen, men å føle seg en del av “reisen” til organisasjonen. Flere av intervjuobjektene følte seg stolte av å jobbe for selskapet, og dermed økte dette motivasjonen til å gi litt ekstra. Det var viktig å ikke ha følelsen av å kun “jobbe for å jobbe”, men også at de følte seg som en del av organisasjonen, og at man bidro til noe. Ved at tilhørigheten var til stede, ga dette også mer eierskap til oppgaver. Når man følte på dette, følte man også sterkere motivasjon.

Kompetansen var også til stede under arbeidet. Flere har tatt utdanning som er knyttet mot det de jobber med. Ved at man fikk benyttet kompetansen, gjorde også dette at motivasjonen øker på jobb. Ved at de føler at de får benyttet kompetanse de allerede har, og også får utviklet seg videre, lå høyt for motivasjonsdriven hos samtlige intervjuobjekter. Det var

enighet om at det også var leders ansvar å bidra til at kompetansen utviklet seg hos den enkelte medarbeider. Et sitat som ble nevnt, var viktigheten av lederens rolle i å utvikle kompetansen: “Om lederen ikke ser meg, vet de heller ikke hva jeg kan utvikle meg videre på”.

4.1.6 Ledelse ved fjernarbeid:

Ledelsesstilen til samtlige ble beskrevet som direkte. Med dette mente de at lederne var direkte i hva forventingene var. Selv om de ikke var på samme lokasjon, følte de at lederne var veldig “på”. At de tok seg tid til å sette opp møter, forsøkte å være tilgjengelige til enhver tid og omsorgsfulle. Lederne var mye inkludert, og de forsøkte å motivere ved å sette opp klare mål og forventinger. Samtlige hadde ukentlige møter med ledere, enten alene eller som samlet team. Det var i disse møtene det ble satt av tid til å gå igjennom mål og bygge relasjon.

Det var også fokus på at ledere ga tilbakemeldinger. De følte dette også måtte knyttes til motivasjon. Tilbakemeldinger er måten lederen kan “gi noe tilbake”. Som nevnt tidligere er dette tilbakemeldinger på større prosjekter eller oppgaver, ikke daglig arbeid. Det ble også nevnt at åpenhet fra leder er viktig. Med dette mente de at lederen er svært transparent, altså at de delte informasjon i stor grad, slik at de følte de ble inkludert i organisasjonen. Det var rom for tilbakemelding direkte til leder også, ikke kun at lederen ga tilbakemeldinger til ansatte. Det ble også nevnt at lederen i stor grad hadde en “coaching” lederstil.

Samtlige fjernarbeidere satte krav til sin fjernleder om at de måtte ha klare mål og rettingslinjer for arbeidsoppgaver og større prosjekt. Tillit ble nevnt av alle intervjuobjektene. Med dette mente de at det var ekstra viktig med tillit mellom leder og ansatt ved fjernarbeid. Og det må være “god takhøyde” i forholdet. Med dette mente de at det må være rom for å feile, uten at konsekvensene var for store. Det var viktig at leder var tilgjengelig, ved for eksempel gjennom telefon eller chat. Grunnen til dette var at man ikke skulle stå fast ved viktige avgjørelser eller oppgaver på jobb. Samtlige nevner også at det var noe større takhøyde med å kontakte leder direkte, ofte samlet man opp en del saker før man tok kontakt.

Erfaringen med at ledelsen ikke var til stede, var både positiv og negativ. Positiv ved at de følte at de fikk rom til å ta avgjørelser. Det ble også nevnt at leder ikke i like stor grad så de “små” arbeidsoppgavene som ble gjort, men at de mer større prosjektene, var det de ble sett på. De beskrev også en kultur som omhandlet mer om å samarbeide med teamet rundt seg, og ikke direkte med leder.

Fordelene ved fjernledelse var at det var store spillerom. At de ofte kunne ta egne avgjørelser uten å forhøre seg med leder. Allikevel satt samtlige pris på å få råd og veiledning i større avgjørelser. Men viktigheten av å kunne føle seg autonom var viktig. Dette følte samtlige av fjernmedarbeiderne var en viktig faktor ved å bli fjernledet. Igjen ble tillit nevnt, da dette var viktig for at “forholdet” skulle fungere på best mulig måte. Frihet var et gjentakende ord, hvor man ikke ble “micro-manage” som ofte kan skje ved nærledelse. Med dette mente de at leder til enhver tid følger med på hva du gjør og kontrollerer hvordan du jobber.

Alle som ble intervjuet ved fjernledelse, hadde satt opp planlagte møter med sin leder. En-til-en samtaler ble gjennomført med kommunikasjonsverktøy de hadde. Dette ble holdt minst 1 gang i måneden. Hvert kvartal var det også et “vurderingsmøte” av arbeid og mål, hvor leder kom med tilbakemeldinger og leder fikk tilbakemeldinger på hvordan de lå an med målene.

4.1.7 Ledelse ved nærarbeid:

Ved ledelse i nærarbeid, var det større variasjoner av beskrivende lederstiler. Flere svarte at lederstilen i stor grad var preget av omsorg, ærlighet og oppfølging, men det ble også beskrevet lederstiler hvor lederen i stor grad ikke er til stede. Dette var både i form av kommunikasjon og klare mål. Det ble beskrevet ledelse som delegerte en del oppgaver, og fulgte opp med oppgaver. Det var en stor grad av frihetsfølelse, selv om ledelsen var på stedet.

Direkte kommunikasjon ble ofte nevnt. Samtlige ledere var direkte i kommunikasjon og forventinger. Allikevel var det også en viss grad lite oppfølging av forventningene satt av leder for ulike intervjuobjekter. Det ble beskrevet ledere som en type rollemodell. Ved at leder viser en innsats og dedikasjon til sine ansatte, vil det det kunne gi mer motivasjon og en positiv følelse for ansatte. Beskrivelsen av ledere var ærlige, direkte og åpen. Flere ledere ble beskrevet som støttende, med en god kultur for å sette klare mål og forventinger til både arbeidsmiljøet og arbeidsoppgaver.

Samtlige intervjuobjekter nevner ulike krav til sin leder som er på lokasjonen, enn det fjernarbeidere nevner. Krav om at leder skal bistå til motivasjon blir nevnt, også det at leder skal sette tydelige forventninger til sine ansatte. At leder er villig til å hjelpe til ved behov, ble også nevnt som et viktig krav. At leder var ærlig og åpen om å mota tilbakemeldinger, var viktig for ansatte. Når leder er på lokasjonen, ble det også nevnt at det er viktig med åpen og god dialog på arbeidsplassen. Å bruke lederen sin som en sparrepartner var viktig. Når leder er til stede, er det nyttig at man kan løse arbeidsoppgaver direkte. Det skal være rom for å

spørre leder direkte, selv om dette ikke forventes hele dagen. Også ved at leder er der, blir det også nevnt at det forventes at leder selv har en oversikt over presentasjon og hvordan den enkelte arbeider. “Man kan si at om en leder er der hele tiden, forventes det fra min side at lederen observerer hva som blir gjort”.

4.2 Drøfting

I denne delen av oppgaven skal jeg drøfte resultatene fra intervjuobjektene opp mot teorien beskrevet i kapittel 3. For et bedre overblikk, vil jeg dele opp drøftingen etter forskningsspørsmålene satt til problemstillingen. Jeg vil først drøfte om påvirkningen av motivasjon fra leder er ulik i fjernledelse, kontra nærledelse. Deretter vil jeg drøfte om ledelse spiller en stor faktor for motivasjon eller om ansatte blir motivert av selvbestemmelsesteorien. Avslutningsvis vil jeg drøfte hvordan ansatte blir ledet i ulike ledelsestyper. I drøftingen vil jeg også forsøke å besvare problemstillingen.

4.2.1 Forskningsspørsmål 1: Påvirker motivasjonen fra leder ulikt i fjernledelse og nærledelse?

4.2.1.1 Motivasjon for fjernarbeidere:

E.L Deci og R.M Ryan valgte å skille motivasjon inn i indre og ytre motivasjon. I fjernledelse ble det diskutert av intervjuobjektene at tilbakemeldinger fra leder var viktig for motivasjon. Dette ble begrunnet med at de ikke så leder ansikt-til-ansikt, og argumenterte for at dette var viktig. Jeg vil anta at det å kunne få tilbakemeldinger er en veiviser om man er på riktig vei. Dette er en del av den indre motivasjonsbiten som må være på plass. Ved å få bekreftelse på at man utfører arbeidet tilfredsstillende, vil dette bidra til at følelsesspekteret blir tatt vare på hos medarbeiderne. Følelser av velbehag, tilfredshet og nysgjerrighet, er viktige indre motivasjonsfaktorer (Olsen, 2014). Man kan dermed anta fra intervjuobjektene at det er disse tilbakemeldinger gir.

Det å møte leder direkte, var ikke en stor motivasjonsfaktor for samtlige intervjuobjekter som ble fjernledet. Heller følte de at motivasjonsfaktorer som arbeidsmiljø og et godt team rundt seg, var viktig for motivasjonen. Igjen ser man dette gjenspeiles i de indre motivasjonsfaktorene som blir nevnt i teorien. Ved dette kan man se at motivasjonsfaktorene er tilstede under fjernledelse. Ved at motivasjonsfaktorene var tilstede var dette noe som bidro til tilfredshet og arbeidsglede. De fysiske og sosiale arbeidsforhold har mye å si for motivasjonen.

Å ha en mestringsfølelse i arbeidet man utfører hver dag, kan man si er en stor del av motivasjonen. Dette ble også nevnt av samtlige intervjuobjekter. Det å kunne mestre, knytter Maslows behovspyramide inn i motivasjonen. Sosiale behov må være til stede før man kan gå opp mot annerkjennelse og selvaktualisering. Dette går under det at de grunnleggende behovene må være tilfredsstilt, før man går videre til de neste trinnene i pyramiden (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det å kunne mestre noe, gir også en følelse av tilhørighet. Et hvert menneske som føler mestring, vil jeg anta føler en form for tilfredshet. Dette er faktorer som bør være til stede for at motivasjonen skal kunne øke.

Noe overraskende var at ytre motivasjonsfaktorer ikke ble særlig vektlagt som viktige for å være motivert. Faktorer som belønning i form av bonus og lønnsøkning var ikke en motivasjonsfaktor i seg selv. Det ble heller nevnt at ytre motivasjon, som for eksempel oppmerksomhet eller annerkjennelse fra leder, var viktig. Ved dette kan man se at det er mange personlige egenskaper en leder har, som gir motivasjon for fjernmedarbeidere. Ved å føle på en stabil arbeidsplass med godt arbeidsmiljø har mye å si, men å en leder direkte på lokasjonen bidrar ikke til økt motivasjon.

4.2.1.2 Motivasjon hos nærarbeider:

Hos ansatte som er nærledet, er det mer fokus på leder. Man kunne se i flere kontekster at leder ble mer nevnt som en motivasjonsyter, enn hos fjernarbeidere. Lederen blir mer sett på som en "rollemodell" og en person de møter daglig. Derfor fant de det viktig at de hadde en leder som kunne sette et godt eksempel for de ansatte. Den menneskelige kontakten med leder virker som et sterkere behov for de som ble nærledet. Selv om fjernarbeidere nevner at arbeidsmiljø som en viktig faktor, var den menneskelige kontakten viktigere for de som ble nærledet. Det kan tenkes at ved å ha en leder på stedet, bidrar til hygienefaktorer, ved at man får trygge arbeidsrammer. Med andre ord, om nærarbeidere har en demotiverende leder, kan dette skape en mistriivsel i større grad enn hos fjernmedarbeidere da de ikke er i nærheten av lederen. I nærledelse legges det mer "press" på ledelsen, og dermed er lederen en større del av motivasjonsfaktoren hos ansatte.

Flere så på annerkjennelsen fra leder, som også viktig. Det ved at leder faktisk så de "små tingene" utgjorde forskjell i motivasjon, noe som fjernarbeidere savnet i en viss grad. At man har mulighet til å ta egne avgjørelser, øker også motivasjonen for ansatte med nærledelse. Man kan anta at fjernarbeidere oftere tar avgjørelser daglig, mens de som blir nærledet ikke gjør dette i like stor grad, da lederen er på stedet og kan ta avgjørelsen for dem. Allikevel

viser det seg at ansatte med nærledelse også synes dette er viktig, ikke bare for å ta avgjørelsen selv, men for å bruke dette til å øke kompetansen. Igjen gjenspeiler dette at indre motivasjonen er viktig. Det vil si at man finner en mening med jobben man gjør. Ved å kunne ta avgjørelser, vil dette kunne bidra til indre motivasjon. Om lederen viser tillit, vil dette mest sannsynlig øke motivasjonen til de ansatte.

Gjennom intervjuene kan man hos begge parter, se at det er indre motivasjon det legges vekt på. Dette var overraskende hos fjernarbeidere, hvor man skulle antatt at de ble mer motivert av bonus eller lønnsforhøyelse. Man kan si at det var tilsvarende likt om hva som bidro til motivasjon, både ved nærledelse og fjernledelse. Ledelsen spiller en rolle i form av tilbakemeldinger og omsorg, men det er også godt arbeidsmiljø og følelsen av være en del av noe, som er viktige motivasjonsfaktorer. I nærledelse kunne man også se at det var høyere forventinger til lederen i form av motivasjon. De benytter lederen som en rollemodell, og derfor påvirker nærlederen i større grad motivasjonen enn ved fjernlederen.

4.2.2 Spiller ledelsen en stor rolle for motivasjon, eller blir mennesker styrt av selvbestemmelsesteorien?

Det var ulike svar om autonomi var en stor motiveringsfaktor, både innenfor nærledelse og fjernledelse. Noe overraskende var svarene fra de som ble fjernledet, at det var noe mer varierende om at autonomi førte til økt motivasjon. Som nevnt er det noen fjernarbeidere som følte på for mye ansvar, og at dette i noe grad ble demotiverende. Allikevel ser man at samtlige også svarer at det å kunne være med å påvirke i organisasjonen, er en viktig faktor. Det å ha frihet til å ta avgjørelser vil bidra til selvmotivasjon, hvor man som egen person lykkes i jobben og ikke lederen (Hetland, Hetland, 2016). Dette ble også nevnt i intervjuet. For fjernarbeidere var det viktig med frihet, det ble lagt til argument om at “micro-management” var demotiverende. Om lederen til enhver tid skulle kontrollere og styre, kunne dette lede til stress. Man kan tenke seg at fjernarbeidere også har en mer frihetsfølelse. Ansatte som var styrt av nærledelse følte i større grad at lederen var med på beslutninger.

Ved nærledelse er det ekstra viktig at lederen gir de ansatte mulighet til å utvikle en autonom følelse. Dette ble også gjentatt av samtlige som ble intervjuet. Ved at ledelsen hadde bygget opp en tillit og ga fra seg ansvar selv om de var på lokasjonen, påpekte de som viktig. Allikevel var det ikke “for mye” ledelse. Man kan se på dette som en balanse mellom de ulike kombinasjonene. Man kan anta at autonomi er en viktig motivasjonsfaktor, samtidig som ledelsen ikke forsvinner. Det å kunne mestre oppgaver, ble også nevnt som en drivkraft. Ved

autonomi er det som kjent en indre motivasjon om læring og prestasjoner. Har man kunnskap om det man skal utføre på jobb, vil det bli i større grad "lettere" å kunne føle seg autonom. Ved at man ikke må kontakte leder for hver avgjørelse eller føle på usikkerhet ved en beslutning, vil være med på å øke motivasjonen. Ved svarene som kom, er teorien om indre motivasjon i selvbestemmelsesteorien viktig. Det å kunne drive et prosjekt, vil gi en stor grad av tilfredshet av autonomi og en følelse av mestring.

Man kan på denne måten se at ledelse er en del av det å være med på å skape en autonom kultur i en organisasjon. Basert på de ulike svarene gitt i intervjuene, er det å kunne bidra til å ta avgjørelser, en del av motivasjonen. Med dette menes det at avgjørelser er med på å bygge utvikling og tillit, og dette påvirker indre motivasjon. Har man et arbeidsmiljø og arbeidskultur hvor ledelsen gir rom for denne type utvikling, vil man kunne se en økt motivasjon hos ansatte. Kommunikasjon er også en viktig faktor, både for de som blir nærledet og fjernledet. Basert på både teori og intervju, vil jeg anta at autonomi gir motivasjon for de ansatte. Ved at ansatte har mulighet til å ta avgjørelse, vil man anta at de også vil lære noe nytt og vokse i stillingen. Allikevel er det opp til ledelsen å skape en slik kultur. Selv om fjernarbeidere gir uttrykk for at for mye ansvar kan være demotiverende, er ansvar viktig for utviklingen. Dermed spiller lederen enn større rolle enn antatt for dette behovet.

Ved kompetanse kunne man se tydelige forventninger fra de som ble nærledet og de som ble fjernledet. De som ble nærledet mente lederen i stor grad hadde ansvaret for å utvikle kompetansen. På den andre siden var de som ble fjernledet mer villige til å legge dette ansvaret på dem selv. Ved at leder ikke var til stede tok de mer ansvar med å "lære selv". Når leder ikke er til stede blir det mer fokus på å kunne utvikle kompetansen i den grad at du ikke får et direkte svar, men må finne ut av dette på egenhånd. For fjernarbeidere mente de at dette var motivasjon i seg selv, selv om det var til en viss grad passivt fra ledelsens side. Ser man på dette, antar jeg at leder har et ansvar, men man må også ta ansvar for egen læring. Viktigheten med tilbakemeldinger i slike tilfeller er stor. Om ledelsen er passiv med tilbakemeldinger, får ikke de ansatte den anerkjennelsen ved at de utvikler seg. Utvikling og kompetanse går hånd i hånd. Også det ved at kompetansen er på plass, vil bidra til mer frihet og man kan takle arbeidspresst bedre. Dette ble også nevnt som viktig for motivasjonen for samtlige som ble intervjuet.

Lederstilen og tilhørighet har en sammenheng (Den Hartig, De Hoogh, Keegan, 2007). Flere av intervjuobjektene nevnte at tilhørighet ikke ble knyttet i like stor grad til lederen, men til organisasjonen og til arbeidsoppgavene man gjorde. Det at man føler seg knyttet til organisasjonens mål og visjon, gjorde at man ble mer motivert og gjorde det “lille ekstra” for organisasjonen. «Det å føle tilhørighet til organisasjonen ga mer eierskap til arbeidsoppgaver». Det ble lagt ekstra vekt på arbeidsmiljøet. Tilhørigheten man hadde med sine kollegaer var viktigere enn tilhørigheten til leder. Allikevel kan leder bidra til svekket tilhørighet ved å ikke bidra til miljøet. Om det ikke legges vekt på å bygge opp et trygt og solid team, kan man anta at dette vil spille en rolle i følelsen av tilhørighet.

Basert på de ulike svarene og teori, vil man si at ledere har en oppgave i å fremme disse behovene til de ansatte. Om ledelsen er passiv eller om det ikke blir gitt annerkjennelse, vil man kunne se at behovene ikke blir tilfredsstilt. Det blir diskutert lederens ansvar i dette, og spesielt ved nærledelse, vil lederen ha et større ansvar for å bidra til at behovene blir tilfredsstilt ved å være en rollemodell. Man kan derfor se at fjernledere har i like stor grad, utviklet et arbeidsmiljø hvor de basale behovene blir ivaretatt. Dermed kan man si at ledere har ansvar for å utvikle og opprettholde et miljø hvor man får muligheten til å føle på de basale behovene.

4.2.3 Forskningsspørsmål 3: Transaksjonsledelse og laissez-faire-ledelse vil være mer fremtredende i fjernledelse og transformasjonsledelse benyttet i større grad i nærledelser.

Basert på informasjonen gitt fra fjernarbeidere, kan man si at de har et miljø og tanker som kjennetegner selvbestemmelsesteorien. Ved det å føle at autonomi, kompetanse og tilhørighet er på plass, kan man anta at fjernledere kan prioritere transformasjonsledelse. Faktorer som tillit og tilbakemeldinger, var noe de i svært høy grad ønsket. Laissez-faire ledelsen ville blitt for passiv, og mine antakelser er at de ansatte ville i en høy grad blitt demotivert. Basert på utsagn, kan man se at mennesker i seg selv alltid søker etter annerkjennelse for å bli sett. Derfor faller både transaksjonsledelse og laissez-faire-ledelsen noe bort. Ved at man også har satt opp regelmessige møter med ledelsen, viser at lederen ikke har trekk fra disse ledelsestypene, men mer mot transformasjonsledelse. Man vil fortsatt ha følelsen av at man “spiller på samme lag” som sine ledere, selv om de ikke befinner seg på samme lokasjon.

Ledelsestypene i nærledelse varierte i større grad. Flere av de som ble nærledet beskrev lederstiler som bar preg av omsorg, ærlighet og oppfølging. Det var likevel også ledere som ikke var “til stede” selv om de befant seg på samme lokasjon. Dette er noe overraskende, da

jeg antar at ledere har en stor påvirkningskraft. Det blir også forklart i intervjuene at leder ikke satt klare mål for hver enkelt ansatt, og heller ikke hadde samtaler eller møter med ansatte. Dette bærer mer preg av laissez-fair-ledelse. Kan man tenke seg at ledelsen tenker at siden de er på samme lokasjon, trenger de ikke følge opp i like stor grad? At man kan anta at de ansatte vil komme med bekymringer om de eksisterer? Dette er også litt overraskende, da man tenker at dette kanskje ville stemt mer hos fjernledere. Allikevel var det også en følelse av frihet. Her kan man se at ledere gir rom for frihet, selv om de er nærledere. Selv om lederen var på samme lokasjon i nærledelse, var det fortsatt rom for å ta egne avgjørelser og utvikle seg. Det var som at lederen hadde utviklet en strategi for teamet, hvor det var indirekte påvirkning fra lederen. Samtlige ansatte, både fra nærledelse og fjernledelse beskrev arbeidsmiljøet som godt. Her kan man anta at lederen har bidratt til å indirekte påvirke de ansattes atferd og utviklet et godt arbeidsmiljø.

Basert på de ulike svarene som er gitt er, det transformasjonsledelse som beskrives som en god og ønskelig ledelsesstil. Det er ikke gitt at fjernledere vil ha en mer fraværende rolle hos de ansatte, selv om de ikke ser de "små arbeidsoppgavene" som blir gjort daglig. Antakelsen om at fjernledere har likhetstrekk med transaksjonsledelse og laissez-fair-ledelse, vil jeg ikke si stemmer i denne besvarelsen. Her legger fjernledere mer i sine ansatte og følger opp i stor grad enn det ble sett ved nærledelse. Kanskje fjernledere føler et større ansvar for ansatte og ønsker å ha en viss kontroll. Nærledere kan tenke at de har god oversikt ved at de møter sine ansatte hver dag, og dermed ikke involverer seg i arbeidet i like stor grad, selv om ansatte selv ønsker det.

5 Avslutning

I denne delen av oppgaven skal jeg forsøke å oppsummere og samle trådene for å besvare hovedproblemstillingen: *Hvordan lede og motivere ansatte ved nærledelse kontra fjernledelse?*

Oppgaven i seg selv har forsket på hva som er ulike forskjeller ved ledelse og motivasjon i fjernledelse og nærledelse. Ut ifra drøftingen gjort basert på teori og funn gjort i kvalitative forskning, kan man se at motivasjon for ansatte er sammenlignbare korrelasjoner mellom ansatte som blir nærledet og fjernledet. Indre motivasjon er viktig for begge parter. Å ha et godt arbeidsmiljø, gode konkrete tilbakemeldinger fra leder, fastsatte mål og en leder som følger opp, bidrar til økt motivasjon hos samtlige. Basert på svarene gitt av intervjuobjektene

som ble nærledet, settes det høyere krav til leder. Selv om fjernarbeidere også setter krav til leder ved form av oppfølging og kommunikasjon, ser man at nærarbeidere ser på sin leder som mer en rollemodell, enn ved fjernledelse. Det er ikke bonusutbetalinger og lønnsoppykk som er de viktigste motivasjonsfaktorene for noen av partene. Allikevel bør man stille spørsmålet om dette ville spilt en større rolle, om samtlige ansatte i utgangspunktet var misfornøyd med lønn. Da ville kanskje de ytre motivasjonsfaktorene vært mer fremtredende. Trygghet, tillit og omsorg fra leder, er viktige faktorer for motivasjonen. Basert på svarene og drøftingen kan man også se at motivasjonsfaktorene som autonomi, kompetanse og tilhørighet er viktig. Om leder klarer å utvikle et slikt miljø, hvor disse behovene blir tatt ivaretatt, kan man konkludere med at motivasjonen vil bestå. Om det hadde vært ytre motivasjon som var de viktigste faktorene, ville kanskje kravet til ledelse vært annerledes.

Det ble beskrevet ulike ledere i intervjuene. Som nevnt var det overraskende at fjernledere ble beskrevet som transformasjonsledere. Lederne hadde klart å utvikle et arbeidsmiljø som baseres på tillit og forståelse, uten at de er til stede. Også for nærledelse ble det beskrevet slike ledere. Ledelse spiller en stor rolle for ansatte. Om ledere i stor grad er fraværende, bidrar dette til frustrasjon for ansatte.

Ledelse er viktig for motivasjonen, og det ledes noe ulikt mellom nærledelse og fjernledelse. Man kan anta at noen fjernledere er ekstra opptatt av oppfølging, da de ikke møter sine ansatte daglig. De yter kanskje det lille ekstra for å ivareta de viktigste behovene til sine ansatte. Samtlige som ble spurt om sin leder ved fjernledelse, var fornøyde med lederstilen. Det var kun i nærledelse hvor man fant fraværende ledere. Kanskje dette har noe med at nærledere tenker de ansatte «klarer seg selv» siden man ser hva de jobber med hver dag? Når lederen trekker seg unna, kan tilliten avta, og derfor føler den ansatte seg ikke komfortabel med å uttrykke misnøye.

Konklusjonen blir derfor at ansatte i stor grad ønsker transformasjonsledelse, hvor selvbestemmelse er viktig. De motiveres ulikt, i den grad av at kravet til leder til en viss grad er forskjellig. Allikevel kan man se at leder har et ansvar, uansett om de er fjernledere eller nærledere. Oppfølging og ivaretagelse av sine ansatte er viktig.

5.1 Begrensinger og videre forskning:

I denne oppgaven kan man se ulike begrensinger. Det kunne vært et større utvalg av intervjuobjekter, også plassert på andre lokasjoner i organisasjoner for å få et mer helhetlig bilde. Derfor blir det vanskelig å gi bastante svar på om forskningsspørsmålene gjelder for

alle som blir fjernledet og nærledet i arbeidslivet. Ved å for eksempel bruke to eller flere organisasjoner, og deretter sammenlikne svarende, ville gitt en bedre overførbarhet til andre som benytter seg av tilsvarende problemstilling. Både svarene og sammenligningsgrunnlaget ville blitt mer presist, og det ville gitt et bredere svar på lederstilens påvirkning på motivasjon ved fjernledelse kontra nærledelse.

Allikevel føler jeg at svarene intervjuobjektene har gitt, samt relevant teori, er interessante. De ansatte føler flere likheter uansett om man blir nærledet eller fjernledet, men forventningene til en leder som er på samme lokasjon, er høyere. Resultatene kan brukes til videre forskning, for å få enda dypere forståelse på motivasjon og ledelse. Kanskje kan også ledere gå over til fjernledelse, bruke denne besvarelsen og se på hva som gir motivasjon for fjernarbeidere.

Jeg føler det er mange elementer man kan forske videre på i denne oppgaven. Våren 2020 ble en spesiell vår, når Covid-19 ble satt på dagsorden. I denne perioden var det samtlige organisasjoner i Norge som ble tvunget til å ha hjemmekontor. Plutselig ble ledere «tvunget» til å være en fjernleder. Når man ser på dette, vil man si at fjernledelse er en viktig ledelsesform å vite mer om. Med teknologiske fremskritt og erfaringen man nå får av «hjemmekontor», kan det være nyttig å forske videre på hva som motiverer ved fjernledelse. Det menneskelige aspektet vil i en viss grad stagnere, og eventuelt kan man se at andre motivasjonsfaktorer vil bli synlige. Det hadde vært spennende og gjort denne forskningen med ansatte som tidligere ble nærledet, men som i dag blir fjernledet. Ville de fortsatt hatt de samme forventinger og holdninger til lederen sin? Eller ville det vært andre faktorer som ble viktige for motivasjon. Finnes det en «perfekt» lederstil for fjernledelse for å bygge opp motivasjon og en kultur som baseres på selvbestemmelsesteorien? Eller vil det komme nye behov for ansatte ved fjernledelse? Dette er nye spennende spørsmål som er aktuelle for videre forskning.

Referanseliste

Faglitteratur:

Bakke, J. W., Fossum, E., Nævdal, J., Vollset, H. & Yttri (red.) (2001). *Arbeid på nye måter. Perspektiver på fjernarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.

Deci, E.L., & Ryanm R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plenum.

Einarsen, S., Skogstad, A. (2011) *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. 2. Utgave. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.

Hetland, H. og J. Hetland. (2011). *Basale behov i en arbeidslivskontekst*. I: S. Einarsen og A.K. Skogstad (red.) *Ledelse på godt og vondt*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Hoff, K. G (2016) *Strategisk økonomistyring*. 2 Utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Hogan, R. (2007). *Personality and the fate of organizations*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc, New York.

Jacobsen, D. I. (2016) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. Utgave. Oslo: Cappelen Damm AS.

Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2016) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kaufmann, G., Kaufmann, A. (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kuvaas, B. Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. 3 Utgave. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.

Kvale, S., Brinmann, K. (2017) *Det kvalitative forskningsintervjuet*. 3. Utgave. Oslo: Gyldendal Akademika.

Martinsen, L. M (2009) *Perspektiver på ledelse*. 3 Utgave. Oslo: Gyldendal Akademis.

Røvik, K. A. (2016) *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. Århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Artikler:

Chadhry, A, Q., Javed, H., (2012): *Impact of transactional and Laissez Faire Leadership style on Motivation. Vol. 3.* Lahore.

Kelley, E., Kelloway, E., Kevin (2012): *Context Matters: Testing a model of remote leadership.* London: Sage

Kessler, E, H., (2013): *Encyclopedia of management theory. Volume 2.* London: Sage

Mayer, J, Allen, P, J, Natalie, J. (1984): *Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological consideration.* Applied Psychology, VOL 69.

Mowday, R, T., Steers, R, M., Porter, L, W. (1979): *The Measurement of organizational commitment.* California: University of California at Irvine.

Porter, W, L.

(1961): *A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs.*

Ryan, R., M, Deci, E., L., (2000): *Self-Determination Theory and the facilitation of Intrinsic Motivavation, Social Develpoment, and Well-Being.* Univeristy of Rochester

Vansteenkiste, M., Lens, W. & Deci,

E.L. (2006): *Insreinsic versus extrinsic goals conetns in self-determanation theory: Another look at the quality of academic motivation.* Educational Psychologist, 41, 91-34.

Vedlegg

Har du et eller flere vedlegg kan du legge dem til her. Bruk **overskriftsstilen** «Overskrift 1 u nr» for å starte hvert vedlegg.

Vedlegg 1 - Intervjuguide:

Intervju mal - Fjernledelse:

Generelt:

Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen du nå jobber i?

Har du noe erfaring om fjernledelse?

Hva legger du i ordet fjernledelse?

Hva legger du i ordet nærledelse?

Fjernledelse:

1. Hvilke utfordringer ser du ved å bli fjernledet?
2. Hvilke krav setter du til din leder?
 - a. Hvorfor krever du dette?
3. Hvilke fordeler ser du ved å bli fjernledet? Og hvilke ulemper ser du på å bli fjernledet?
4. Hvordan kommuniserer du med din leder?
5. Hvor ofte har du telefonmøter med din leder?
6. Hvordan motiveres disse møtene for deg? Begrunn svaret.
7. Hvordan vil du beskrive din leders lederstil?
8. I hvor stor grad er tilbakemeldinger og veiledning viktig for deg for å motiveres?
Begrunn svaret.

Motivasjon:

1. Hva motiverer deg på jobb? Vil du liste opp de fem viktigste motivasjonsfaktorene du har?
2. I hvor stor grad bidrar lederen din deg til motivasjon på jobb?
3. Får du tilbakemeldinger på arbeidet fra din leder? I så fall hvor ofte og hvordan får du tilbake meldingene?
4. Hvilken måte føler du deg sett og hørt av din leder?
5. Vil du si at du får handlingsrom av din leder til å bruke dine evner og mulighet til å tilegne deg nye evner på arbeidsplassen?
6. Mener du at det er viktig å møte leder ansikt-til-ansikt for å motiveres på jobb?
Begrunn svaret.
7. Har du eksempler på hvordan din leder motiverer deg?

Selvbestemmelsesteorien:

Autonomi:

1. Føler du at du har stor frihet til å ta viktige beslutninger på arbeidsplassen?
2. I hvor stor grad føler du at det å kunne ta sine egne beslutninger bidrar til økt motivasjon? (skala fra 1 – 10, hvor 1 er lite relevant og 10 svært relevant)

Tilhørighet:

3. Føler du i en stor grad tilhørighet til arbeidsplassen? Begrunn svaret. Hvorfor/hvorfor ikke?
4. Øker motivasjonen din ved at du har tilhørighet til arbeidsplassen?
5. Påvirker ledelsen din tilhørighet til organisasjonen?
 - a. Fjernledelse: ved at leder ikke er på samme organisasjon som deg, føler du mindre tilknytning til arbeidsplassen? Begrunn svaret.
6. Hvordan er arbeidsmiljøet på arbeidsplassen?
 - a. Hvordan bidrar dette til økt motivasjon?

Kompetanse:

7. Får du benyttet deg av kompetansen din på jobb? Hvis nei, begrunn svaret.
8. Påvirker dette motivasjonen din?

9. Hvordan får du brukt kompetansen din?
10. Føler du leder gir deg rom for å utvikle kompetansen din?

Vil du beskrive din leder med fem ord (hvordan de leder):
Noe annet du vil snakke om eller fortelle som du mener kan være relevant?

Intervju mal - Nærledelse:

Generelt:

Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen du nå jobber i?

Har du noe erfaring om fjernledelse?

Hva legger du i ordet fjernledelse?

Hva legger du i ordet nærledelse?

Nærledelse:

1. Hvilke krav setter du til din leder? Hvorfor krever du dette?
2. Hvor ofte har du møter med din leder?
3. Hvordan får du tilbakemeldinger om arbeid du utfører?
4. I hvor stor grad er tilbakemeldinger og veiledning viktig for deg for å motiveres?
Begrunn svaret.
5. Hvordan vil du beskrive din leders lederstil?
6. Blir du målt på presentasjon av din leder? Hvis ja, Motiveres du av dette?

Motivasjon:

8. Hva motiverer deg på jobb? Vil du liste opp de fem viktigste motivasjonsfaktorene du har?
9. I hvor stor grad bidrar lederen din deg til motivasjon på jobb?
10. Får du tilbakemeldinger på arbeidet fra din leder? Isåfall hvor ofte og hvordan får du tilbakemeldingene?
11. I hvor stor grad føler du deg motivert av din leder?
12. Hvilken måte føler du deg sett og hørt av din leder?
13. Vil du si at du får handlingsrom av din leder til å bruke dine evner og mulighet til å tilegne deg nye evner på arbeidsplassen?
14. Mener du at det er viktig å møte leder ansikt-til-ansikt for å motiveres på jobb?
Begrunn svaret.

Selvbestemmelsesteorien:

Autonomi:

11. Føler du at du har stor frihet til å ta viktige beslutninger på arbeidsplassen?
12. I hvor stor grad føler du at det å kunne ta sine egne beslutninger bidrar til økt motivasjon? (skala fra 1 – 10, hvor 1 er lite relevant og 10 svært relevant)

Tilhørighet:

13. Føler du i en stor grad tilhørighet til arbeidsplassen? Begrunn svaret. Hvorfor/hvorfor ikke?
14. Øker motivasjonen din ved at du har tilhørighet til arbeidsplassen?
15. Påvirker ledelsen din tilhørighet til organisasjonen?
16. Hvordan er arbeidsmiljøet på arbeidsplassen?
 - a. Hvordan bidrar dette til økt motivasjon?

Kompetanse:

17. Får du benyttet deg av kompetansen din på jobb? Hvis nei, begrunn svaret.
18. Påvirker dette motivasjonen din?
19. Hvordan får du brukt kompetansen din?
20. Føler du leder gir deg rom for å utvikle kompetansen din?

Vil du beskrive din leder med fem ord (hvordan de leder):
Noe annet du vil snakke om eller fortelle som du mener kan være relevant?

Vedlegg 2

Takk for at du har mulighet til å stille opp på intervju om ledelse og motivasjon.

Jeg tar mastergrad på universitetet i Troms, innenfor strategisk ledelse og økonomi. Våren 2020 skal jeg levere masteroppgaven.

Tematema for masteroppgaven er: Hvordan ansatte blir ledet og motivert ved fjernledelse kontra nærledelse.

Jeg skal intervju 7 ansatte i samme organisasjon. Intervjuet vil ta omkring 30-60 minutter. Intervjuet vil handle om hvordan du blir ledet og hva motivasjon er for deg.

Besvarelsen vil være 100 prosent anonym og vil ikke bli gjort opptak av. Intervjuet vil kun bli benyttet til å besvare denne oppgaven. Det er helt frivillig å delta.

Om du skulle ha noen spørsmål eller tidspunktet ikke passer, er det bare å ta kontakt på telefon: 97734037.

Tusen takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen

Selvi A. Wilhelmsen.

