



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

**En kvalitativ studie om hvordan ledere motiverer medarbeidere på  
hjemmekontor**

BED-3901H

Anders Høiland & Sandra Jensen

Masteroppgave i økonomi og administrasjon

Mai 2021



## *Forord*

Oppgaven er skrevet som en del av masterstudiet i Økonomi & administrasjon, siviløkonom, ved handelshøgskolen i Harstad, UiT. Oppgaven gir 30 studiepoeng og foregår over ett semester.

I løpet av studiet har vi skrevet flere oppgaver som omhandler ledelse. Masteroppgaven vil bygge på den kunnskapen vi har fått i løpet av studiet, i tillegg til den nye kunnskapen som vi har tilegnet oss når vi har jobbet med oppgaven. Dette har gjort oppgaven veldig spennende å jobbe med, da vi har fått brukt og utviklet eksisterende kunnskap, men også tilegnet spisset kunnskap.

Vi vil gjerne takke vår veileder Trude Høgvold Olsen for gode tilbakemeldinger og råd, konstruktiv kritikk og en veldig god oppfølging gjennom hele semesteret. Informantene har vært nøkkelen for at denne studien kunne gjennomføres, vi vil derfor gi de en stor takk. En støttende familie med mange gode ord og gode innspill har vært til stor hjelp. Til slutt vil vi også takke våre arbeidsgivere for tilrettelegging slik at oppgaven og masterstudiet kunne bli gjennomført parallelt med jobb.

Tromsø, mai 2021

Anders Høiland

Sandra Jensen

## *Sammendrag*

I denne studien forsker vi på hvordan ledere motiverer medarbeidere på hjemmekontor.

På grunn av økt globalisering, effektivitet, rasjonalisering og økte krav blir fjernledelse mer og mer aktuelt. I 2020 ble bedrifter i hele Norge, men også bedrifter i store deler over hele verden tvunget til å innføre hjemmekontor på svært kort varsel grunnet Covid-19.

Fjernledelse er et bredt begrep med mange områder som kan forskes på. Oppgaven er avgrenset med at vi ikke fokuserer på de lederne som hadde fjernledelse før Covid-19 og alle informantene er ledere i små-mellomstore bedrifter. Teorigrunnlaget for oppgaven er forskning og litteratur om transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, kognitiv motivasjonsteori, behovsteori, jobb-karakteristikk modellen og sosiale motivasjonsteorier.

Oppgaven er en kvalitativ studie med små-N-design. Vi har intervjuet 7 ledere hvor vi har brukt semi-strukturert intervju med intervjuguide. Alle informantene er ledere i 7 forskjellige bedrifter. Datamaterialet ble analysert ved hjelp av den hermeneutiske spiral.

Denne studien viser at lederne synes kommunikasjonen med medarbeiderne blir vanskeligere med hjemmekontor. Fokuset på tillitt blir forsterket da lederne ikke kan observere og kontrollere medarbeiderne på samme måte som de kan når de jobber samlokalisert. Lederne bruker flere tiltak for å øke motivasjonen til medarbeiderne på hjemmekontor; de bidrar til autonomi og selvbestemmelse, skaper intellektuell stimuli, de inkluderer medarbeiderne, tilrettelegger for at medarbeiderne får brukt kompetansen sin, arbeidsoppgavene varierer og de fokuserer på å møte forskjellige individuelle behov medarbeiderne har.

## *Nøkkelord*

Fjernledelse, hjemmekontor, transformasjonsorientert ledelse, transaksjonsorientert ledelse, motivasjon, kvalitativ metode.

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Aktualisering .....	1
1.2	Problemstilling .....	2
1.2.1	Formål .....	3
1.3	Avgrensing .....	3
1.4	Videre oppbygging på oppgaven.....	3
2	Teori .....	4
2.1	Ledelse .....	4
2.2	Fjernledelse .....	5
2.3	Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse .....	8
2.3.1	Transaksjonsledelse.....	9
2.3.2	Transformasjonsledelse .....	10
2.4	Motivasjon.....	14
2.4.1	Taylorismen og Hawthorne-studiene .....	14
2.4.2	Kognitiv motivasjonsteori .....	15
2.4.3	Jobbkarakteristikka-modeller .....	16
2.4.4	Behovsteorier .....	18
2.4.5	Sosiale motivasjonsteorier.....	21
2.5	Oppsummering .....	22
3	Metode.....	23
3.1	Kvalitativ metode .....	23
3.2	Små-N-studier .....	24
3.3	Datainnsamling.....	25

3.3.1	Intervju som forskningsmetode .....	25
3.3.2	Intervjuguide .....	27
3.4	Informanter .....	28
3.4.1	Utvalgsstørrelse og strategi .....	28
3.5	Analyse.....	29
3.5.1	Transkribering .....	29
3.5.2	Innholdsanalyse og kategorisering .....	30
3.6	Kvalitetskriterier.....	31
3.7	Forskningsetiske hensyn .....	35
4	Funn.....	36
4.1	Ledelsesstil .....	36
4.1.1	Informantenes beskrivelse av seg selv som leder.....	36
4.1.2	Endring i måten å lede på.....	38
4.1.3	Utfordringer og muligheter med hjemmekontor .....	40
4.1.4	Avviksledelse .....	41
4.1.5	Fokus på resultater og målstyring .....	43
4.2	Relasjon mellom leder og medarbeider.....	45
4.2.1	God relasjon og fokus på gjensidig tillit .....	45
4.2.2	God relasjon, men profesjonell .....	46
4.2.3	Endring i relasjonen .....	47
4.2.4	Kontakt mellom leder og medarbeider.....	49
4.3	Motiverende tiltak .....	51
4.3.1	Medarbeidernes involvering i beslutninger.....	51
4.3.2	Autonomi og kontroll over eget arbeid .....	55
4.3.3	Medarbeidernes kompetanse .....	56
4.3.4	Varierte arbeidsoppgaver .....	60

4.3.5	Tilrettelegging for medarbeidernes behov .....	61
4.4	Medarbeidernes motivasjon .....	65
4.4.1	Effektivitet.....	66
4.4.2	Ledernes oppfatning av medarbeidernes motivasjon .....	67
4.4.3	Hvordan lederne motiverte medarbeiderne som var umotivert.....	69
5	Diskusjon.....	70
5.1	Ledelsesstil.....	71
5.1.1	Ledelse er handling .....	71
5.1.2	Transformasjonsledelse - transaksjonsledelse.....	73
5.1.3	Hjemmekontors fordeler og avviksledelse .....	74
5.1.4	God fjernledelse krever god kommunikasjon?.....	75
5.1.5	Resultater og målstyring.....	76
5.1.6	Oppsummert ledelsesstil .....	76
5.2	Relasjon mellom leder og medarbeider.....	77
5.2.1	Høy kvalitets relasjon – men svekket kvalitet i interaksjon.....	77
5.2.2	Lik eller styrket høy kvalitets relasjon .....	78
5.3	Motiverende tiltak og medarbeidernes motivasjon .....	79
5.3.1	Effektivitet og motivasjon .....	79
5.3.2	Motiverende tiltak .....	81
6	Konklusjon .....	90
6.1	Begrensninger og videre forskning .....	92
	Referanseliste .....	I
	Vedlegg: .....	V

## Figurliste

Figur 1 - kognitiv motivasjonsteori .....	16
Figur 2- Motiverings- og hygienefaktorer Herzberg .....	17



# 1 Innledning

## 1.1 Aktualisering

Kriser som flom, skogbrann og Covid-19 kommer med ulike utfordringer for ledere, som må løse problemer i en situasjon som hurtig endrer seg. Ledere som med lite tilgjengelig informasjon, må ta kritiske beslutninger- og koordinere ulike handlinger som respons - i kriser ser mennesker til lederskap og lederskap ser til mennesker (Roberts, 2020).

Å forstå digital-ledelse er kritisk for organisasjoner både med tanke på den teknologiske utviklingen, men også på bakgrunn av situasjonen verden havnet i 2020 på grunn av Covid-19 viruset. Store deler av samfunnet ble stengt ned av myndighetene og bedrifter ble nødt til å tilpasse seg en ny situasjon med store deler av arbeidsstokken på hjemmekontor.

Den teknologiske utviklingen har etablert et nytt arbeids paradigme, der arbeid kan gjennomføres når og hvor man vil i mange situasjoner (Sedrine, Bouderbala, Nasroui, 2020). Det virtuelle landskapet og forskjellig kommunikasjonsteknologi gjør det mulig å lede og å arbeide i grupper over avstand. Med dette virtuelle landskapet skapes det også nye utfordringer, men også muligheter for ledere.

Med mindre fjes til fjes interaksjoner, gir det ifølge Avolio, Kahai & Dodge (2001) ledere en sterkere og mer avgjørende rolle for organisasjonens suksess, og mener samtidig at denne utviklingen avhenger av forståelse og implikasjon av *transaksjonsledelse* og *transformasjonsledelse*.

Fjernledelse er ikke en konsekvens av kriser, men har blitt et mer og mer relevant tema som bør tas stilling til av organisasjoner, både med tanke på effektivitet og produktivitet, men også for å motivere medarbeidere som sitter alene og arbeider. Forskjellen for tidligere former for fjernledelse, er at bedriftene i stor grad bestemmer disse formene selv. I vår kontekst og grunnen til at vi ønsker å ha den forskningen, er fordi bedriftene er blitt pålagt å ha hjemmekontor og fjernledelse. Hvis en bedrift strategisk beslutter å innføre hjemmekontor så kan vi anta at ledere og medarbeidere også får tilstrekkelig opplæring i hvordan det gjennomføres. I vår kontekst har ikke lederne hatt mulighet til å gjennomføre en slik form for evalueringsprosess angående hjemmekontor, men har måttet ta «utfordringen på strak arm».

Kamery (2004) mener at for å betrakte motivasjon, så er effektivitet viktig. En viktig del for å øke effektivitet og motivasjon er ifølge Kamery (2004) at arbeidsoppgaver som møter forventningene til organisasjonen, men som også tilpasser seg den enkelte medarbeiders evner og kompetanse. Ledere kan også øke motivasjonen ved å involvere medarbeidere i beslutningsprosesser.

En effektiv organisasjon, er ifølge Mouzas (2006) en organisasjon som klarer å etablere bærekraftig vekst på bakgrunn av effektivitet som en modell for forretningsmuligheter. For å forbedre effektivitet er det nødvendig med en ledelse/leder som takler å stå gjennom finansiell disiplin og kontroll over operasjonelle marginer og arbeidskapitalen (Mouzas, 2006).

Denne oppgaven skal se om hjemmekontor har påvirket måten ledere motiverer medarbeidere. Som vi skal diskutere i teorikapittelet så fremkommer det gjennom studier og undersøkelser fra andre forskere at fysisk avstand, hjemmekontor, påvirker ledelsesstil og hvordan lederne motiverer medarbeidere.

## **1.2 Problemstilling**

Når vi begynte med litteratursøk høsten 2020 fant vi mye teorier og mye litteratur om ledelse. Problemet med mye av ledelsesteorien vi fant var at teoriene forutsetter at lederen har mulighet til å være fysisk samlokalisert med medarbeiderne. Et eksempel på dette er at i følge Avolio, Walumbwa & Weber (2009) kombinerer effektive ledere i virtuelle organisasjoner det gamle med det nye. Det vil si at ledere benytter både ansikt-til ansikt kommunikasjon i tillegg til å arbeide spredt. Denne muligheten har ikke alle ledere i den situasjonen verden er i nå på grunn av Covid-19. Dette førte til at vi så et behov for mer forskning på ledelse i den situasjonen mange ledere har vært i og fortsatt er i med medarbeidere på hjemmekontor.

Derfor ble vår problemstilling:

*«Hvordan motiverer ledere medarbeiderne på hjemmekontor?»*

For å ytterligere kunne konkretisere problemstillingen, har vi valgt to forskjellige forskningsspørsmål:

- *Hvilke oppfatninger har lederne om hvordan hjemmekontor har påvirket ledelsesstil?*
- *Hvilke oppfatninger har ledere om hvordan relasjonen mellom medarbeiderne og lederne har blitt påvirket av hjemmekontor?*

### **1.2.1 Formål**

Formålet med denne oppgaven er å få en dypere forståelse om hva som motiverer medarbeiderne ved fjernledelse. For å kunne øke forståelsen om dette må vi også øke forståelsen om ledelse og fjernledelse.

## **1.3 Avgrensning**

Avgrensningen for denne oppgaven er at den vil se på bedrifter som har gått fra å ha samlokalisert arbeidsplass, til å få hjemmekontor. Vi vil intervju 7 ledere hvor alle tilhører bedrifter som er små-mellomstore bedrifter (SMB). Grunnen til at vi velger å fokusere på SMB er at relasjonen mellom leder og medarbeider ofte er tettere enn i større bedrifter.

Teorien vil bygge på ledelsesteori fra transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, dette på bakgrunn av at vi i litteratursøket at teoriene og den forskningen som allerede er gjort på området vil gi oss et godt grunnlag for den empiriske delen av oppgaven. Motivasjonsteorien vil bygge på teoriene om kognitiv motivasjonsteori, behovsteori, jobb-karakteristikk modellen og sosiale motivasjonsteorier. Vi har valgt disse teoriene fordi de kan kobles opp mot ledelsesteorien vi har valgt, men også for at de kan forklare de fenomener som viser hvordan medarbeidere motiveres.

## **1.4 Videre oppbygging på oppgaven**

Kapittel 1 er ett innledningskapittel der vi ser på problemstillingen og bakgrunnen for valget av problemstillingen og aktualisering av oppgaven.

Kapittel 2 er et teorigapittel som vil forelegge den teorien som vi ønsker å legge til grunn for forskningen.

Kapittel 3 vil omhandle hvilken metode som er brukt, og hvilke beslutninger og vurderinger som er gjort for å sikre kvaliteten i oppgaven, men også for at leser skal være med på våre refleksjoner og valg.

Kapittel 4 vil vise funnene som er gjort i de intervjuene vi har gjennomført.

Kapittel 5 vil foreta seg en diskusjon og kobling mellom empiri og teori sett opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Kapittel 6 er oppgavens konklusjon.

## **2 Teori**

### **2.1 Ledelse**

Faglitteraturen om hva som er en god leder begynte allerede på 1930-1940 tallet (Colbjørnsen, 2006). Colbjørnsen (2006) forklarer at den forskningen som er blitt gjort på dette feltet de siste tjue til tretti årene har spisset seg inn på de forskjellige utfordringene ledere har, hvor motivasjon er en av dem.

Burns (2006, referert i Amaladas, 2019) definerer ledelse som en innflytelsesprosess som både er synlig og usynlig. Prosessen foregår i et samfunn med samspill mellom mennesker. Samspillet blir målt med etiske og moralske verdier, hvor formålet er ønsket varig forandring. Yukl (2013) forklarer at ledelse er en spesiell atferd som brukes med hensikt å påvirke tenkning, atferd og holdning. Det er tre aspekter med ledelse Yukl (2013) fokuserer på med denne definisjonen:

1. Ledelse er handling. Alle personer som har leder i sin stillingsbeskrivelse kan kalle seg for en leder, men fordi ledelse er ett sett med handlinger, kan også de uten denne stillingsbeskrivelsen benevnes som en leder.
2. Hensikten med ledelse er å få andre til å jobbe. Dette aspektet knytter ledelse opp mot det å kunne påvirke for å skape den ønskede atferden i organisasjonen.

3. Det tredje aspektet er at ledelse skal bidra til måloppnåelse. Påvirkningen ledere har, skal bidra til at de målene organisasjonen har nås.

Yukl (2013) sine tre aspekter vil knyttes til vår problemstilling fordi vi forsker på hvordan lederen *handler* i en situasjon hun/han gjerne ikke har vært i før. Yukl (2013) mener at hensikten med ledelse er å få andre til å jobbe, ergo hvordan motiverer ledere sine medarbeidere? Både lederens handling og hensikten ved å motivere er for å nå ulike mål både på individuelt nivå, men også på organisatorisk nivå.

For å besvare problemstillingen vil vi bruke teori om fjernledelse, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse er to ledelsesstiler som blant annet beskriver hvordan relasjonen mellom leder og medarbeider påvirker motivasjon og produktivitet/effektivitet. For denne oppgaven vil relasjonen mellom leder/medarbeider, samt hvordan fysisk avstand påvirker innholdet i disse teoriene, kunne besvare problemstillingen.

## **2.2 Fjernledelse**

Vi avgrensner dette temaet til å omhandle fjernledelse satt i kontekst der medarbeidere er satt i hjemmekontor på bakgrunn av nedstenging av samfunnet. Som betyr av vi definerer fjernarbeid i denne konteksten hjemmekontor, altså arbeid som gjøres utenfor den felles arbeidsplassen.

En generell definisjon av fjernarbeid er at sted og tid løsriveres fra arbeidet (Colbjørnsen, 2001). Hvor endringer i organisasjonsstruktur, kompleksitet og arbeidsordninger gjør at ledere i større grad må lede over fysisk avstand (Howell, Neufield & Avolio, 2005).

Olson (1983) presenterer ulike former for fjernarbeid:

### **Arbeidssentre i nabolag**

- Med dette menes det at arbeidere fra ulike selskaper deler arbeidssted, utstyr og kontorer. Formålet er å skape effektive arbeidshverdager for arbeidere som bor langt unna selskapenes egne hovedkontorer. Et slikt arbeidssenter er gjerne lokalisert litt avsidesliggende.

## **Fleksibelt arbeidssted**

- Ved fleksibelt arbeidssted legges det vekt på at ulike medarbeidere har ulike behov med familie etc. Her tilrettelegger lederen for at en medarbeider skal kunne velge det arbeidsstedet som fungerer for han/hun. Dette kan også innebære at lederen råder en medarbeider, som jobber med en oppgave som krever full konsentrasjon, å velge et sted der det ikke er forstyrrelser.

## **Styre avdeling/selskap fra hovedkontor**

- Med dette menes det at en leder kan sitte en annen plass enn der selskapet eller avdelingen er lokalisert. Dette kan gjøres både lokalt, nasjonalt men også internasjonalt. Det kreves derimot god tilgang til medier for kommunikasjon.

Olson (1983) sine definisjoner på fjernledelse er kontekster som viser en form for fjernledelse som bedrifter selv kan bestemme. I vår oppgave har ikke bedriftene selv ønsket å ha fjernledelse. Det er derimot viktig å ta med Olson (1983) sine definisjoner, på bakgrunn av at det finnes flere former for fjernledelse.

Fjernarbeid vil i mange tilfeller gi mulighet for den enkelte medarbeider til å styre arbeidshverdagen selv, noe som gir økt fleksibilitet og ansvarliggjøring (Colbjørnsen, 2001). Colbjørnsen (2001) mener at selv om fjernarbeid kan gi økt fleksibilitet, så er det også mulighet for mindre deltakelse og synlighet. Med dette mener han at når en medarbeider jobber hjemmefra så kan man miste muligheten for å kunne arbeide i grupper, og å skape et kulturelt prestasjons- og motiveringsfremmende miljø, dette skal oppgaven mer inn på under temaet motivasjon.

Oppgaven bruker Antonakis & Atwater (2002) sin definisjon på fysisk avstand, på hvor langt eller nært en medarbeider er lokalisert sin leder, og da skilles det mellom fysisk avstand og sosial avstand. Der fysisk avstand defineres ved at det geografisk er avstand mellom medarbeider og leder. Sosial avstand defineres som avstand i hierarkisk nivåer. Et eksempel kan i hvor stor grad en person som har en lavere hierarkisk stilling en én med høyere stilling, klarer å godta endringer, beslutninger etc. Hvis den personen med lavere hierarkisk stilling har problemer med dette, kan dette skape lengre sosial avstand.

Når vi går fra å være samlokalisert til å jobbe eksempelvis på hjemmekontor, så kan dette skape nye utfordringer og store forandringer for ledere (Bakke, Bergersen, Fossum, Julsrud, Opheim & Sakshaug, 1998). Bakke et.al (1998) peker på at konsekvensene av dårlig ledelse og dårlige samarbeidsvilkår kan skape problemer for fjernarbeidet. Bakke et.al (1998) mener at lederen bør avklare 1. Hva hensikten er med fjernarbeid? 2. For hvem skal fjernarbeidet være mulig for? 3. Hvordan praktiseres fjernarbeidet?

Der svar på det første spørsmålet vil avklare ambisjonsnivået med fjernarbeidet og hvilke suksesskriterier som er av betydning for ressursbruken. Svaret på spørsmål 2 og 3 vil bestemme hvilken form og ulike vilkår som bør inngå i fjernarbeid (Bakke et.al, 1998). I denne oppgaven er svaret på spørsmål 1 tydelig på at organisasjonene ble pålagt å innføre fjernarbeid der det var mulig av myndighetene. For spørsmål 2 og 3 så er svaret at fjernarbeidet er for alle bedrifter som har mulighet til å ha medarbeidere på hjemmekontor, og hvordan fjernarbeidet praktiseres, vil vi i oppgaven svare med hjelp av problemstillingen, hvordan ledere motiverer medarbeidere på hjemmekontor.

Der lederen på en samlokalisert arbeidsplass har oversikt over medarbeidernes arbeidsinnsats, vil denne oversikten kunne reduseres i fjernarbeid. Målstyring og fokus på resultater eller gjennomførte arbeidsoppgaver er ifølge Bakke et.al (1998) et viktig styringsverktøy når det kommer til fjernarbeid. Da må det settes konkrete og realistiske mål som også er enkle å måle for lederen (Bakke et.al, 1998). Å opprettholde god kommunikasjon gjennom egnede medier bør være rutine mellom lederen og medarbeiderne, for å sørge for at medarbeiderne får tilstrekkelig tilbakemeldinger, men også på bakgrunn av tilgjengelighet (Bakke et.al, 1998). Bakke et.al (1998) foreslår følgende tiltak:

- Sette konkrete og realistiske mål
- Opprettholde god kommunikasjon
- Gi tilstrekkelig tilbakemelding

Disse tiltakene peker i retning av motivasjonsarbeid og til konkrete motivasjonsteorier, for eksempel er tilstrekkelig tilbakemelding og å opprettholde god kommunikasjon viktige faktorer i jobbkarakteristikka-modeller, som tofaktorteorien til Herzberg (1959) når den beskriver anerkjennelse som en motiverendefaktor.

Howell et.al (2005) gjennomførte en forskning der blant annet en hypotese var at fysisk avstand mellom leder og medarbeider ville påvirke organisasjonens ytelse negativt, denne hypotesen ble støttet av forskningen. Begrunnelsen er at kvaliteten på interaksjoner mellom leder og medarbeider blir betraktelig dårligere når det er fysisk avstand.

Da kan vi også trekke inn tiltakene som Bakke et.al (1998) beskrev over som relevante for studien til Howell et.al (2005). Det er med bakgrunn i at ledere kan få utfordringer nettopp på grunn av at interaksjonene blir dårligere.

En annen hypotese var at, transformasjonsledelse har en signifikant og positiv påvirkning på den individuelle medarbeidernes ytelse når avstand til leder er kort, som når man jobber samlokalisert. Dette ble også støttet gjennom forskningen deres (Howell et.al, 2005). Studien til Howell et.al (2005) peker i retning av at transformasjonsledelse innebærer hvordan ledere motiverer medarbeidere, som også er problemstillingen i denne oppgaven.

Kerr & Jermier (1978) mener at desto lenger den fysiske avstanden er, jo vanskeligere er det for relasjonsledelse og/eller oppgaveorientert ledelse å ha påvirkning på medarbeiderne.

Også Bass (1998, henvist i Antonakis & Atwater, 2002) mener at ved fysisk avstand blir det vanskeligere for lederen å observere utfall av arbeidsoppgaver, fordi de ikke kan direkte observere medarbeidernes innsats og metode (Bass 1998, henvist i Antonakis & Atwater, 2002).

Antonakis & Atwater (2002) mener på sin side at på grunn av de teknologiske verktøyene som nå er tilgjengelig for organisasjoner å bruke, så er påvirkningen og kommunikasjonen mellom leder og medarbeider i større grad mulig enn det var tidligere da teknologien ikke var til stede.

### **2.3 Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse**

Transaksjonsledelse ser på forholdet mellom leder og medarbeider som ett bytteforhold, hvor begge skal ha nytte av forholdet, mens transformasjonsledelse spiller på følelsene hos medarbeiderne (Jacobsen & Thorsvik, 2016).



### 2.3.1 Transaksjonsledelse

**Transaksjonsledelse** har to hovedelementer, aktiv bruk av belønning og avviksledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Ved aktivt bruk av belønning menes det at ledelsen bruker belønninger for å oppnå ønsket atferd hos medarbeiderne. Avviksledelse betyr at ledelsen involverer seg i den operative kjernen kun når det oppstår problemer, eller når prosesser ikke går som planlagt (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Siden transaksjonsledelse benytter seg av belønninger i bytte mot arbeidskraft, er utfordringen hos lederne å skape oppslutning blant medarbeiderne om bedriftens mål.

Howell & Hall-Merenda (1999) mener at transaksjonsledelse baserer seg på utvekslinger eller avtaler mellom leder og medarbeider. Ved aktiv bruk av belønning, vil lederen og medarbeideren forhandle frem en avtale som inneholder hvilke belønninger som gis ved å gjennomføre ulike arbeidsoppgaver, eller nå ulike målsettinger.

Ved avviksledelse betrakter Hater & Bass (1988) at det er to former, *passiv* avviksledelse og *aktiv* avviksledelse. Forskjellen er ved passiv form at ledere avventer til avvik oppstår, for så å gripe inn ved å kritisere eller irettesette, og ved aktiv form følger ledere nøye med på medarbeidernes arbeidsmetoder og innsats for å kunne gripe inn før det oppstår et avvik. I begge formene er negative tilbakemeldinger eller straff en konsekvens (Hater & Bass, 1988).

Howell & Hall-Merenda (1999) forskning på aktiv bruk av belønning og avviksledelse hadde hypotese om at ledelse basert på aktiv bruk av belønning ville positivt påvirke medarbeidernes ytelse, og hypoteser om at avviksanalyse, både aktiv og passiv, ville påvirke medarbeidernes ytelse negativt. Ingen av hypotesene ble støttet av forskningen.

I samme forskning gjort av Howell & Hall-Merenda (1999) så de også på hvordan fysisk distanse mellom leder og medarbeiderne påvirket de ulike transaksjonsledelses formene. De hadde følgende hypoteser:

1. Fysisk distanse mellom leder og medarbeider ville moderere forholdet mellom aktiv belønningsbasert ledelse og medarbeidernes ytelse, slik at aktiv belønningsbasert ledelse ville påvirke medarbeidernes ytelse til å bli høyere når den fysiske avstanden var liten fremfor stor.

2a&b. Fysisk avstand ville moderere forholdet mellom avviksledelse og medarbeidernes ytelse, både aktiv og passiv, slik at avviksledelse ville påvirke medarbeidernes ytelse negativt når fysisk avstand var stor, fremfor liten.

Resultatet fra hypotese 1, støttet ikke hypotesen. Tvert omvendt fant Howell & Hall-Merenda (1999) at belønningsbasert ledelse faktisk ga signifikant større ytelse hos medarbeiderne når fysisk avstand var stor fremfor liten.

Resultater videre støttet hypotese 2a, om at aktiv avviksledelse produserte lavere ytelse hos medarbeiderne når fysisk avstand var stor fremfor liten. I motsetning til hypotese 2b, som sa at passiv avviksledelse produserte lavere ytelse hos medarbeiderne når fysisk avstand var liten fremfor stor.

Resultatene i forskningen til Howell & Hall-Merenda (1999) viser først og fremst at der signifikant positiv sammenheng mellom belønningsbasert ledelse og medarbeidernes ytelse, som betyr at belønningsbasert ledelse får medarbeidere til å yte mer. Vi kan også dermed anta at medarbeideres ytelse og motivasjon kan være sammenhengende. Videre viser resultatene fra forskningen at aktiv avviksledelse produserte lav ytelse ved stor fysisk avstand, som betyr at ledere som aktivt fokuserer på avviksledelse og på detaljnivå ønsker å iverksette tiltak, med medarbeidere på hjemmekontor, vil oppleve at medarbeidernes ytelse blir dårligere.

### **2.3.2 Transformasjonsledelse**

Transformasjonsledelse som ble utviklet av James McGregor Burns i 1978 er konseptet hvor ledelsen inspirerer de ansatte til å jobbe mot målene og visjonene til organisasjonen (Pongpearchan, 2016). Jon Aarum Andersen (2011) skriver at det er flere ledelsesforskere som mener at den transformativ ledelsesteorien, er den teorien med mest betydning de siste 30 årene innenfor fagområdet. Samtidig skriver han at teorien også har svakheter, noe oppgaven kommer tilbake til.

Transformerende lederskap er ifølge Burns (1978, referert i Andersen, 2011) en prosess hvor arbeidsmoral og motivasjon gjør at ledere og følgerne hever hverandre. I transformativ ledelse skal de som ledes og organisasjonen forandres, ikke selve ledelsen (Andersen, 2011).

Transformasjonsledelse består av fire elementer som er basert på hele aspektet ved ledelse: utvikling av visjon, inspirasjon og motivasjon, intellektuell stimulering og individuelle hensyn (Pongpearchan, 2016).

Visjonen som blir utviklet skal ikke bare vise organisatoriske mål som vekst, men også forbedring av ønskede elementer i organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

I transformasjonsledelse brukes visjon som en måte på å motivere medarbeiderne til å gjennomføre arbeidsoppgaver mer produktivt, samtidig som det brukes for å skape en forståelse ovenfor mål og arbeidsoppgaver. Visjonen blir også utarbeidet med mål om å skape en «stå-på-vilje» hos medarbeiderne, som igjen fører til økt produktivitet (Pongpearchan, 2016).

I jobbkaraktistikka-modellen som vi kommer tilbake til i motivasjonskapitlet, så er hovedelementene at egenskaper i jobbutformingen er med på å skape motiverte medarbeidere. Her kan vi trekke paralleller mellom visjon i transformasjonsledelse og jobbkaraktistikka-modellen.

Individuelle hensyn bidrar til at den enkelte medarbeider følges opp på en måte som gjør at medarbeideren får følelsen av å være respektert og betydningsfull for organisasjonen. Dette inkluderer også at lederen individuelt følger opp medarbeiderens læring og vekst, samtidig som lederen tar hensyn til medarbeiderens behov (Pongpearchan, 2016). Lederen skal fremstå som en synlig rollefigur som inspirerer medarbeiderne (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Transformasjonsledelse skal også fremme innovasjon, dermed må lederen agere for nye måter å løse oppgaver på (Andersen, 2011).

Maslow (1987) trekker inn i sin motivasjonsteori at sosiale behov og aktelse er behov som er med på å skape motiverte medarbeidere. Dette kan sees likhet med Pongpearchan (2016) som beskriver at individuelle hensyn bidrar til at medarbeidere føler seg respektert og betydningsfull.

### **2.3.2.1 Relasjon mellom leder og medarbeider**

**Leder-Følger** teorier innebærer at ledere skal skape forskjellige sosiale relasjoner med forskjellige medarbeidere (følger), som i transformasjonsledelse kalles for individuelle hensyn. Det finnes ulike nivåer av kvalitet i slike relasjoner, der det skilles mellom lav- og

høy kvalitets relasjon (Howell & Hall-Merenda 1999). Ledere med lav-kvalitets relasjon til en medarbeider er ifølge Howell & Hall-Merenda (1999) avhengig av en formell arbeidskontrakt for å opprettholde det hierarkiske forholdet mellom leder og medarbeider.

Medarbeideren vil overholde de forventningene som inngår i den formelle arbeidskontrakten om at lederen er i en autoritær stilling, og vil på sin side motta kompensasjon for gjennomførte arbeidsoppgaver (Howell & Hall-Merenda, 1999).

Til motsetning vil en høy-kvalitets relasjon kjennetegnes gjennom gjensidig tillit, respekt, innflytelse og forpliktelse mellom leder og medarbeider. Her må ledere ifølge Howell & Hall-Merenda (1999) stole på at medarbeiderne kan handle selvstendig, men også motivere medarbeiderne til å påta seg ansvarsfulle aktiviteter.

Transformasjonsledelse er avhengig av en høy-kvalitets relasjon for å kunne, som beskrevet over, ha innflytelse og påvirkningskraft på medarbeiderne. Dette blir også bekreftet av forskning gjort av Deluga (1992) som forklarer at transformasjonsledelse er signifikant assosiert med høy-kvalitets relasjoner mellom leder og medarbeider. Dette samsvarer også med at transformasjonsledelse innebærer som nevnt individuelle hensyn og det å motivere de ansatte blant annet ved hyppige interaksjoner.

På lik linje som at ved en høy-kvalitets relasjon vil medarbeiderne motta store mengder støtte og hjelp fra ledere (Howell & Hall-Merenda, 1999). Disse betraktningene får igjen støtte av Shamir (1995) som gjennom sin undersøkelse av transformasjonsledelse og innflytelse fant at ledere som både er fysisk nær, men også sosialt nær- som i oppgaven betraktes som høy-kvalitets relasjon, vil ha større mulighet til å vise individuelle hensyn, vise sensitivitet i forhold til medarbeidernes behov og å være til støtte for medarbeiderne. Her kan vi også trekke inn Antonakis & Atwater (2002) sin definisjon på fysisk avstand og sosial avstand. Legger vi undersøkelsen til Shamir (1995) til grunn så kan vi anta at ledere med medarbeidere i hjemmekontor som har en høykvalitets relasjon, vil kunne ha større mulighet for å kunne motivere medarbeidere. Denne antakelsen kan vi gjøre hvis vi legger til grunn at jobbkarakteristikka-modeller, Maslows´ s behovshierarki (1987) og Kaur´s (2013) reviderte implementeringsmodell for ledere, brukes som forklaring på medarbeidernes motivasjon.

Xenikou & Simosi (2006) gjennomførte en forskningsundersøkelse der blant to av hypotesene var:

1. Transformasjonsledelse vil positivt relateres til prestasjon og
2. Transformasjonsledelse vil ha en indirekte positiv påvirkning på prestasjon gjennom kulturell orientering.

Disse hypotesene ble delvis støttet i forskningen. Begrunnelsen her er at transformasjonsledelse tilrettelegger for måloppnåelses-atferd og oppgaveorientert jobbing ved å tilby intellektuell stimulering. Også her kan vi trekke inn jobbkarakteristikka-modellen ved å se at tilretteleggelse for måloppnåelse og oppgaveorientert jobbing kan relateres til arbeidsoppgavens betydning, autonomi og oppgavens identitet.

Spesielt er oppgavens identitet og tilretteleggelse for måloppnåelse særlig koherent. Dette fordi at identiteten til en oppgave er med på å skape inntrykket av hvordan sluttproduktet vil være, som også kan trigge fokus på måloppnåelse.

En viktig faktor som påvirker både kvaliteten mellom leder og medarbeider, men også lederens atferd, er fysisk avstand (Howell & Hall-Merenda, 1999). Der dramatiske endringer i organisasjonsstrukturen kan føre til at den fysiske avstanden mellom leder og medarbeider øker, som vi også så i avsnittet fjernledelse.

### **2.3.2.2 Kritikk til transformasjonsledelse**

Andersen (2011) hevder at den begeistringen teorien om transformasjonsledelse har fått, ikke står i samsvar med svakhetene til teorien og han bruker Yukl (1999) som begrunnelse i sin kritikk. Yukl (1999) ser en konseptuell svakhet med teorien. Denne svakheten går ut på at teorien ikke beskriver de underliggende innflytelsesprosessene i ledelse, eller spesifiserer hvilken atferd ledere skal ha i forhold til prosessene (Yukl, 1999). Videre mener Yukl (1999) at det finnes situasjonsvariabler som reduserer den effekten transformasjonsledelse har, og derfor kan denne teorien ikke nødvendigvis sees på som en universell teori. I forhold til vår oppgave der vi forsker på hvordan ledere motiverer, så kan transformasjonsledelse i tilknytting til nevnte motivasjonsteorier forklare hvorfor ledere gjør som de gjør. Av den grunn vil transformasjonsledelse være riktig teori å bruke i vår oppgave.

## 2.4 Motivasjon

Arbeidslivet er i endring med nye organisasjonsstrukturer, nye ansettelsesrelasjoner og kunnskapsintensivering. Dette fører til nye arbeidsorganisatoriske utfordringer som igjen påvirker vår måte å tenke på arbeidsatferd, men også hva som kjennetegner den gode arbeidstaker (Iversen, 2011).

### 2.4.1 Taylorismen og Hawthorne-studiene

I 1911 utviklet Frederick Taylor et styringssystem, som i større grad var rettet mot individer i en maskinmodell. Taylorismen var navnet på fenomenet og vitenskapelig styring ble systemet kalt, og hensikten var å bidra til bedre effektivitet og produktivitet.

Det var to prinsipper i taylorismen, der det ene gikk på problemløsning av arbeidsprosesser og det andre prinsippet var rettet mot motivasjon og stykkprisbetaling. Det betydde at jo mer man produserte, jo bedre tjente man (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Taylorismen skulle derimot møte motstand da Hawthorne-studiene, ledet av Elton Mayo avdekket at psykologiske forhold og særlig tilknyttet sosiale relasjoner på arbeidsplassen – var en meget viktig motivasjonsfaktor i tillegg til økonomiske insentiver (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Spesielt var relasjonene mellom leder og arbeidstaker i fokus.

Det ble i større grad sett på som et team som jobbet mot et felles mål og faktorer som anerkjennelse, oppmerksomhet og kontroll over eget arbeid ble fremhevet som viktige og betydningsfulle motivasjonsfaktorer.

Hawthorne-studiene ga ikke bare nye perspektiver på faktorer som hadde betydning for arbeidsinnsats, de førte også til at fokuset på psykologiske faktorer økte og forståelse og betydningen av en arbeidstakers opplevelse av en arbeidssituasjon ble kartlagt (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

*Motivasjon* er opprinnelig latinsk og betyr å bevege (Eccles & Wigfield, 2002). Innenfor motivasjonspsykologien ønsker man å forklare *retningen* i atferd, det vil si hvorfor handlingene våre går i én retning fremfor en annen. Spørsmål som *hva* som er målet, hvilke *hensikter* og *intensiteten* i handlingene er viktige for å definere motivasjon. Kaufmann & Kaufmann (2009) definerer motivasjon slik:

*«..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)

I moderne motivasjonspsykologi skilles det mellom *behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier* og *jobbkarakteristika-modeller* i redegjørelsen av motivasjon i arbeidslivet. Motivert atferd betraktes gjennom behovsteorier som utløst av grunnleggende behov, det kan være seg både biologiske, men også konsekvens av læring over tid.

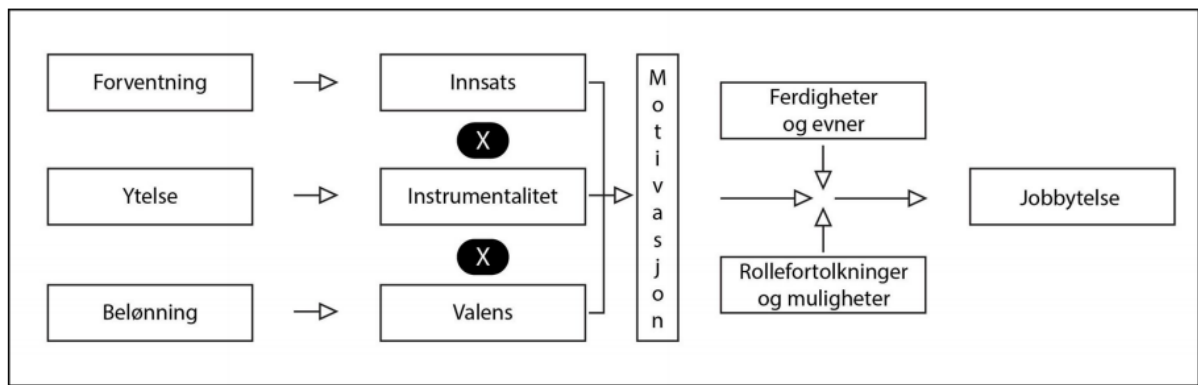
I kognitive teorier kommer motivasjon som et resultat av individuelle forventninger om belønning, måloppnåelse og egen innsats. Jobbkarakteristika-modeller handler om elementer av motivasjon i selve jobbsituasjonen, der en forsøker å kartlegge motiverende og demotiverende faktorer. Sosiale teorier omhandler teorier der motivasjon baserer seg på opplevelsen av rettferdighet (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

#### **2.4.2 Kognitiv motivasjonsteori**

I kognitiv motivasjonsteori er det rasjonelle valg som er driveren av menneskelig atferd, det er teorier som mener at motivert atferd aktiveres på bakgrunn av forventninger om måloppnåelse og det at medarbeidere er motiverte for å gjennomføre arbeidet, når de vet at de er i stand til å oppnå ønsket resultat fra jobben de gjør. Det er tre forestillinger og vurderinger som er viktige innenfor forventningsteori (Kaufmann & Kaufmann, 2009):

1. Subjektive forventninger
2. Instrumentelle overveielser
3. Valensvurderinger

Når arbeidstakere yter en innsats i jobben, er det ifølge teorien på bakgrunn av forventningene om at ytelsen skal være verdt strevet, med andre en høy subjektiv forventning om måloppnåelse. Ved lav subjektiv forventning, der man forventer at resultatet ikke står i forhold til innsatsen vil motivasjonen synke.



Figur 1 - kognitiv motivasjonsteori

(FIGUR 1. Kaufmann & Kaufmann, 2009 s. 98)

### 2.4.3 Jobbkarakteristikka-modeller

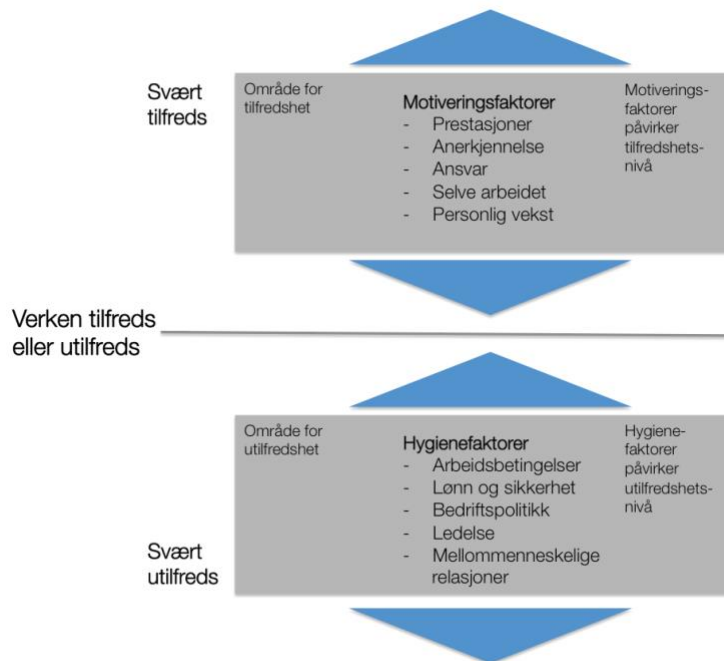
Dette er teorier som fremhever motivasjon på bakgrunn av egenskaper i jobben, der:

1. variasjon i ferdigheter, dreier seg om hvorvidt man får utnyttet ulike evner og kunnskaper ved å utføre en jobb. Der det antas at jo mer varierte ferdigheter som brukes desto mer motiverende vil en jobb være.
2. Identiteten av en oppgave som vil betegne hvordan oppgaven er satt sammen med sluttproduktet. Eksempel på dette kan være å montere en hel sykkel eller kun montere pedaler.
3. Betydning av oppgaven omhandler om den ansatte kan se den betydningen av jobben vedkommende gjør i et større helhetlig bilde.
4. Hvor stor grad av autonomi som inngår i en jobb er en sentral faktor om motivasjon. Der kontroll over eget arbeid og et ansvar for egen arbeidssituasjon er motiverende faktorer i en jobbkarakteristikka-modell.
5. I hvilken grad medarbeideren får tilbakemelding på resultater av sitt arbeid fra sin leder er også en viktig motivasjonsfaktor (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

En sentral person innenfor dette feltet er Frederick Herzberg (1959) og hans tofaktorteori. Herzberg gjennomførte flere hundre intervjuer med arbeidere der han ba dem om å beskrive situasjoner som bidro til trivsel på arbeidsplassen og situasjoner som bidro til mistrivsel.



Fra intervjuene trakk Herzberg (1959) en konklusjon om å skille mellom motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Der motivasjonsfaktorer fremmer trivsel på arbeidsplassen og hygienefaktorer er egenskaper ved arbeidet/jobben som gjennom fravær av arbeidsbetingelser fremhever utilfredshet og er demotiverende (Herzberg, 1959).



Figur 2- Motiverings- og hygienefaktorer Herzberg

Figur 2 Herzbergs teori om motiverings- og hygienefaktor (Kaufmann & Kaufmann, 2009 s. 109)

Bakke et.al (1998) pekte på at en viktig faktor for å lykkes med fjernarbeid var at kommunikasjonen ble opprettholdt. Når vi da sammenligner med jobbkarakteristika-modellen så er kommunikasjon en faktor for motivasjon, fordi at tilbakemeldinger fra sin leder er tegn på kommunikasjon, og at den da blir opprettholdt er en motiverende faktor. Men også i tofaktorteorien til Herzberg ser vi at anerkjennelse er en motiverende faktor, der anerkjennelse også er en form for kommunikasjon mellom leder og medarbeider. Dette fordi at ved å bli anerkjent av sin leder så kommuniseres det komplimenter og tilbakemeldinger.

Videre betrakter Bakke et.al (1998) at konkrete og realistiske målsettinger er tiltak som er viktige i fjernarbeid. Og jobbkarakteristika-modellen betrakter faktorer at en medarbeider føler at arbeidsoppgavens betydning for det helhetlige bildet er stor. Her kan vi koble

konkrete og realistiske målsettinger med oppgavens betydning, fordi målsettinger kan gjøre at en medarbeider i større grad ser sin oppgave som viktig for helheten og sluttproduktet.

Vi ser også at autonomi er en motiverende faktor i jobbkarakteristikka-modellen og tofaktorteorien. Og som Kerr & Jermier (1978) mener, at fysisk avstand gjør det vanskeligere for både relasjon, men også oppgaveorientert ledelse å ha påvirkning på medarbeidere. Så kan vi koble leders mulighet for påvirkning av medarbeidere og autonomi. For om det er fysisk avstand og ledere har utfordringer med å påvirke, så vil medarbeidernes ansvar og autonomi være større. Dette kan vi få se eksempler på i empiri kapittelet.

#### **2.4.4 Behovsteorier**

Et sentralt kjennetegn ved behovsteorier er at man ønsker å finne de grunnleggende behovene som vil forklare hvorfor mennesker foretar seg de handlingene som de gjør. En sentral person i disse teoriene er Abraham Maslow og hans behovshierarki. Maslow (1987) illustrerte behovene i fem kategorier, hierarkisk:

1. Fysiologiske behov

Omhandler individuelle biologiske behov, behov som er grunnleggende for å overleve. Dette være seg næring, luft, vann og husly. I arbeidssammenheng er dette lønn, minimumslønn for å dekke grunnleggende behov.

2. Sikkerhetsbehov

Neste nivå i hierarkiet vil aktiveres når de fysiologiske behovene er sikret. Ved sikkerhetsbehov menes det å ha trygge omgivelser som skal beskytte mot både fysisk og psykisk skade. I arbeidssammenheng omfatter dette sikkerhetstiltak i arbeidsmiljøet, men også sikkerhet tilknyttet trygghet ved å beholde jobben blir sett på som en viktig tilfredsstillelse til å søke i retning vekst og trivsel.

3. Sosiale behov

Behov for tilknytning til venner, partnere og kollegaer, sosiale omgivelser som formidler trygghet og støtte. I arbeidssammenheng vil det at bedriften legger til rette for gode samarbeidsforhold være viktig.

4. Aktelse

På dette nivået handler det i større grad om å skape muligheter for personlig utvikling i form av eksempelvis videreutvikle kompetanse. Maslow mener at man i dette trinnet

har behov for å anerkjennelse av andre og god selvrespekt. Ønsket om å oppnå prestisje, nyte suksess og andres aktelse er sentrale behov på dette nivået.

#### 5. Selvaktualisering

Det høyeste nivået innebærer at man skal kunne frigjøre kapasitet til å utvikle og omsette eget potensial. For arbeidsgiveren betyr dette at hvis man klarer å legge til rette for at medarbeidere får bruke evner og egenskaper så vil dette skape sterke motiverende krefter.

Maslow (1987) deler disse fem behovskategoriene inn i to typer, *behov for underskuddsdekning* og *behov for vekstmuligheter*. Behov 1-3 dekkes av underskuddsdekning og 4-5 av overskuddsdekning. Underskuddsbehovene må ifølge Maslow (1987) tilfredsstilles før man kan gå over til behov for vekstmuligheter.

Vi kan her trekke inn koblingen mellom behovshierarkiet og transformasjonsledelse. Vi har tidligere diskutert relasjonen mellom leder og medarbeider. Og noen av punktene Maslow presenterer i sitt behovshierarki avhenger av kvaliteten i relasjonen mellom leder og medarbeider. For eksempel er både sikkerhetsbehov, sosiale behov, aktelse og selvaktualisering punkter som krever tilretteleggelse fra arbeidsgiver og leder.

Ved *sikkerhetsbehovet* til Maslow så er medarbeideren avhengig av at lederen sørger for både at arbeidsmiljøet er trygt, men også at det gis tilstrekkelig sikkerhet i fast jobb. Selv om ansiennitet ofte settes som en viktig faktor ved nedbemanningsprosesser så er også relasjonen leder-medarbeider viktig. For er det en høy-kvalitetsrelasjon mellom leder og medarbeider så kan barrieren for å enten si opp eller omplassere en medarbeider være høyere, enn ved en lav-kvalitetsrelasjon.

I transaksjonsledelse der aktiv belønning er en viktig faktor i teorien, så kan også dette skape en viss form for trygghet hos medarbeideren. Det er fordi som vi har diskutert tidligere, at det kreves en form for gjensidig avtale mellom leder og medarbeider om at innsatsen i arbeidet gjenspeiles i form av belønning. Slik kan også medarbeideren ha en viss form for kontroll over egen jobbsituasjon.

*Sosiale behov* er i arbeidssammenheng viktige både for arbeidsmiljøet, men også med tanke på deling av informasjon og samarbeidsforhold. For lederen handler det om å skape et miljø der både de individuelle behovene blir tilrettelagt for, men også at organisasjonens kultur og samhold blir ivaretatt.

Shamir (1995) mener at en leder som har en nær sosial relasjon til sine medarbeidere vil ha større mulighet for å kunne vise sensitivitet til de ulike medarbeidernes behov. Det er også en faktor at sosiale behov, kultur og nære relasjoner gjerne utvikles når organisasjonen arbeider samlokalisert.

Pongpearchan (2016) beskrev individuelle behov og intellektuell stimuli som noen av de viktigste faktorene innenfor transformasjonsledelse. I behovshierarkiet kan vi trekke kobling til punktene om *aktelse* og *selvaktualisering*. Der både tilbakemeldinger og anerkjennelse, men også tilrettelegging for å både bruke, men også videreutvikle egen kompetanse er hovedelementene.

Lederen bør i tillegg til tilrettelegging for nevnte sosiale behov, ikke bare tilrettelegge, men også være en pådriver for tett kommunikasjon og tilbakemeldinger i form av ros når en medarbeider har gjort seg fortjent til det. Lederen vil da ifølge Maslow (1987) motivere sine medarbeidere til å øke arbeidsinnsatsen, men også sørge for at medarbeiderne er mer tilfredse.

Oppsummert så mente Maslow (1987) at grunnleggende behov og støtte fra omgivelsene var tilstrekkelig for å oppnå psykologisk vekst. Andrew Neher (1991) kaller Maslow (1987) for en nativist, som beskriver en person som mener at mental struktur og kapasitet er medfødt fremfor en konsekvens av læring.

Neher (1991) kritiserer Maslow (1987) og hans behovshierarki ved blant annet å påpeke at dersom kultur kun er ment for å gi grunnleggende behov og frihet til å uttrykke seg vil mesteparten av kulturer rundt om i verden være forstyrrende. Neher (1991) mener derimot at mennesker har gjennom kultur og sosialisering, lært å tilpasse seg de store variasjoner det har vært i kulturer, og konkluderer med at selv om vi arver en mix av ulike behov og potensialer så trenger vi kulturelle innspill for å utvikle disse.

Graham og Messner (1998) kritiserer på sin side behovshierarkiet til Maslow (1987) ved å peke på at 1. det er lite empiriske data som støtter teorien, 2. den antar at alle medarbeiderne er like, 3. det er ikke en motivasjons teori, men heller en jobbtilfredshet teori.

Kaur (2013) mener derimot at begrunnelsen bak behovshierarkiet til Maslow (1987) er at den med sine praktiske implikasjoner foreslår til ledere hvordan de kan sørge for at medarbeidere oppnår nivå 5, selvaktualisering. Grunnen til at det er viktig å komme til dette nivået er, som Kaur (2013) påpeker, medarbeidere som er selvaktualisert sannsynlig arbeider på sitt maksimerte kreative potensial, og dermed bør ledere tilrettelegge for å hjelpe medarbeidere ved å møte deres behov gjennom:

**1. Anerkjennelse av ansattes prestasjoner**

Anerkjennelse er en viktig faktor for å tilfredsstille medarbeidernes aktelses behov.

**2. Gi økonomisk trygghet**

Gir mulighet for å tilfredsstille medarbeidernes sikkerhetsbehov

**3. Tilrettelegge for å kunne sosialisere**

Sosialisering er faktoren som gir medarbeiderne følelse av å jobbe i grupper, og når medarbeiderne jobber i grupper kan de øke arbeidsytelsen

**4. Promotere en sunn arbeidsstyrke**

Ved å hjelpe medarbeiderne å opprettholde deres fysiologiske behov kan de ledere gi dem insentiver til å holdes fysisk og mentalt friske.

(Kaur 2013 s.1064)

Kaur (2013) sier ikke noe om hvordan fysisk avstand påvirker ledernes mulighet til å tilrettelegge for medarbeidernes behov.

## **2.4.5 Sosiale motivasjonsteorier**

Sosiale motivasjonsteorier vektlegger individers tilknytning til medarbeidere som en kilde til motivering og demotivering. Det er særlig betraktning av rettferdighet som er en viktig faktor innenfor dette feltet.

J. Stacy Adams (referert i Kaufmann & Kaufmann, 2009) utviklet en motivasjonsteori som beskrev likeverd som en motivasjonsfaktor, derfra likeverds teori. Ifølge teorien er opplevelsen av likeverd en viktig faktor på innsatsviljen til en medarbeider, der innsatsen en

medarbeider gjør og utbytte av dette sammenlignes med innsats og utbytte hos andre medarbeidere (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Hvis en medarbeider opplever at innsatsen er høyere enn hos en medarbeider, men utbytte er likt hos de begge, så vil dette slå ut negativt for motivasjonen. Det som er interessant i forhold til denne oppgavens problemsstilling er å se om likeverds teorien spiller like stor rolle i en kontekst der partene jobber fra ulike lokasjoner. For eksempel, hvilken oppfatning har lederne av at medarbeiderne føler seg like involvert sammenlignet med andre medarbeidere? Da med tanke på involvering i beslutningsprosesser som et eksempel.

## 2.5 Oppsummering

Teorien som er presentert er ikke bare relevant for temaet og problemstilling i oppgaven, men er også relevante opp mot hverandre – der transaksjonsledelse og transformasjonsledelse er to former for ledelse som påvirker medarbeideren ved variabelen fysisk distanse.

Dette bekreftes også ved å se på tidligere undersøkelser og forskning (Howell & Hall-Meranda 1999, Deluga 1992, Shamir 1995, Xenikou & Simosi 2006) som forteller at fysisk distanse mellom leder og medarbeider påvirker produktivitet, effektivitet og motivasjon for medarbeideren. For lederen sier forskningen at oppfølging, kontroll og interaksjoner blir vanskeligere ved stor fysisk avstand versus lav fysisk avstand.

Maslow's (1987) behovshierarki og Herzberg's (1959) tofaktorteori har likhetstrekk når det sammenlignes hygienefaktorene til Herzberg mot de laveste nivåene i behovshierarkiet. Hygienefaktorene som: lønn og sikkerhet, arbeidsbetingelser, mellommenneskelige relasjoner kan settes inn i behovshierarkiet nivå sikkerhetsbehov og sosiale behov.

I transformasjonsledelse er lederens oppgave å motivere medarbeiderne til ønsket atferd, og brukes det tofaktorteorien og behovshierarkiet så er dette verktøy som kan hjelpe lederen i å oppnå nettopp motiverte medarbeidere. Men som Kamery (2004) påpeker, så er nøkkelen til å motivere medarbeidere, å kunne behandle medarbeiderne med ulike verdier og egenskaper forskjellig, slik at individuelle behov tas i betraktning. Dette står også sammen med Pongpearchan (2016) som viser til at i transformasjonsledelse er det viktig å kunne ta individuelle hensyn for å sørge for at medarbeiderne føler seg respektert og av betydning for organisasjonen.

Da blir også viktige faktorer å ta hensyn til for lederen i hvilken grad man klarer å etablere en høy-kvalitets relasjon til hver medarbeider. Deluga's (1992) forskning bekrefter at transformasjonsledelse og høy-kvalitets relasjon er signifikant relaterte. Utfordringen for ledere blir når det er fysisk avstand, og i denne konteksten en situasjon der medarbeiderne sitter på hjemmekontor.

Kognitiv motivasjonsteori og transaksjonsledelse ved aktiv bruk av belønning, kan trekkes sammen ved at ledere motiverer medarbeiderne gjennom å gi belønninger som står i stil med innsatsen til medarbeiderne.

I jobbkarakteristikka-modeller kan også transformasjonsledelse knyttes sammen. Der sentralt i transformasjonsledelse står individuelle hensyn, som i jobbkarakteristikka-modeller det fremheves at variasjon i brukte ferdigheter og kompetanse står sentralt. Men også autonomi er en sentral faktor for motivasjon i denne modellen, som i transformasjonsledelse, der man ønsker å skape gjensidig tillit og innflytelse fra medarbeiderne i beslutningsprosesser. Også Maslow's behovshierarki der aktelse og anerkjennelse er behov som motiverer og en viktig del av høy-kvalitets relasjon er nettopp disse tilbakemeldingene fra leder til medarbeider.

### **3 Metode**

I dette kapitlet forklarer vi hvilke valg vi har stått overfor i vår forskning når det kommer til metode. Vi vil begrunne valgene vi har tatt for å kunne besvare vår problemstilling på best mulig måte. Kapitlet vil forklare hvilke metode vi har valgt, hvordan vi har gjort datainnsamling, intervjuene og analysen. Til slutt i kapitlet vil vi diskutere kvalitetskriteriene og etiske hensynene som er tatt gjennom forskningen.

#### **3.1 Kvalitativ metode**

Den samfunnsvitenskapelige metodelæren deler seg i kvalitativ og kvantitativ metode (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Denne oppgaven har en åpen problemstilling om et fenomen som er lite forsket på. Ifølge Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011) er kvalitativ metode en hensiktsmessig metode å bruke hvis man skal studere fenomener som er lite forsket på og man ikke kjenner godt.

Denne oppgaven har som formål å øke forståelsen om fenomenet fjernledelse og hvilken effekt det har på motivasjon. Fordi vi ønsker å øke forståelsen har vi valgt å gjennomføre forskningen ved å bruke kvalitativ metode.

Under vårt litteratursøk oppdaget vi fort at det var lite tilgjengelig teori om fjernledelse, og særlig lite teori var det om hvordan fjernledelse påvirker motivasjon, i en setting hvor bedrifter blir tvunget til å gå fra samlokalisert kontorplass til hjemmekontor i løpet av kort tid. Dette er begrunnelsen for hvorfor vi har valgt kvalitativ metode i denne forskningen.

### **3.2 Små-N-studier**

I vår forskning ønsker vi å gå i dybden på fenomenet motivasjon på hjemmekontor, vi har derfor valgt et intensivt design. Ifølge Jacobsen (2013) kan det bety forskjellige ting å gå i dybden av et fenomen. Enten for å kunne få så mange nyanser og detaljer som mulig frem i fenomenet, eller for å kunne få en så helhetlig forståelse som mulig om forholdet som er mellom enheten som undersøkes og konteksten enheten befinner seg i. I denne forskningen har vi hatt som mål å kunne få en så helhetlig forståelse som mulig om ledernes oppfatning av motivasjonen til medarbeiderne. I den konteksten som mange organisasjoner befinner seg i nå, med hjemmekontor og retningslinjer som må følges grunnet Covid-19.

I vår forskning er det fenomenet motivasjon på hjemmekontor som er i fokus, derfor har vi valgt Små-N-Studier som undersøkelsesdesign.

Små-N-Studier kjennetegnes med at forskeren går i dybden på fenomenet som skal forskes på, og har få antall enheter (Jacobsen, 2013). Ifølge Jacobsen (2013) har små-N-studier ofte ikke mer enn fem til 10 enheter man velger ut. Fokuset gjennom forskningen er på fenomenet motivasjon på hjemmekontor. I vår forskning har vi intervjuet 7 ledere, som gjør at vi har mulighet til å gå i dybden på fenomenet. For å kunne belyse fenomenet fra forskjellige ståsted har vi intervjuet ledere fra forskjellige bedrifter. Grunnen til at vi har valgt å intervju 7 ledere er for å få frem flere erfaringer med fenomenet og konteksten. Dette gjør at vi i tillegg til å gå i dybden for å få en så helhetlig forståelse som mulig, vil vi også få forskjellige nyanser av fenomenet.



### **3.3 Datainnsamling**

Innenfor kvalitativ metode er det to grunnleggende ulike måter å samle inn data på, enten gjennom observasjon eller gjennom intervju (Johannessen et al., 2011). Ved bruk av observasjon skaffer man data gjennom sanseinntrykk, ved intervju kommer data fra det informanten sier under samtaler (Johannessen et al., 2011).

I denne oppgaven kunne vi bygget forståelse både ved hjelp av intervju, spørreskjema og observasjon. Spørsmålet blir da hvilken av disse metodene egner seg best for vår forskning?

Hvis forskeren ønsker en direkte tilgang til det som forskes på, for eksempel samhandlingen mellom mennesker er observasjon en metode for datainnsamling som egner seg godt (Johannessen et al., 2011). Hvis vi hadde valgt observasjon til å samle inn data, ville vi sett samhandlingen mellom leder og medarbeider som i dette tilfellet ville vært interessant.

Et viktig argument for å velge observasjon er at ifølge Johannessen et al., (2011) er det ikke sikkert at det vi sier at vi gjør, er faktisk det vi gjør. Grunnen til dette er at kunnskap ikke alltid er mulig å huske, er formulerbar eller ikke er mulig å konstruere i et intervju. Selv om observasjon ikke er den metoden som oppgaven bruker, er det viktig å være oppmerksom på disse tingene, det er ikke sikkert at det lederne vi intervjuer forteller i intervju at de gjør, er det de faktisk gjør. Derfor er det en mulighet at svarene ville sett annerledes ut dersom vi valgte en annen metode.

Observasjon er ofte både ressurskrevende og tidkrevende. Denne forskningen foregår over ett semester, og våre forskningsobjekt sitter på ulike geografiske plasseringer i landet. Dette fører til at observasjon i denne forskningen ville kreve mer tid og ressurser enn hva som er tilgjengelig. En annen grunn for å ikke velge observasjon i denne forskningen er på grunn av Covid-19. Hvis vi hadde valgt observasjon måtte vi ha reist ulike plasser i Norge, og vært i kontakt med flere mennesker. Situasjonen Norge er i når denne forskningen pågår gjør at det vil være problematisk å gjennomføre observasjoner.

#### **3.3.1 Intervju som forskningsmetode**

I vår forskning har vi brukt intervju som metode for datainnsamling. Ved å bruke intervju som metode for datainnsamling er det mulig å få både fylldig og detaljerte svar (Johannessen et al., 2011).

Problemstillingen har som formål å øke forståelse, derfor ønsker vi fyldig og detaljert informasjon. Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) kan intervju i kvalitativ forskning sees på som en samtale med struktur og formål. Formålet med intervjuene er å få en dypere forståelse om hva ledere gjør for å motivere de ansatte på hjemmekontor.

Ifølge Johannessen et al., (2011) kommer de erfaringene og oppfatningene menneskene har best frem når informanten har mulighet til å være med på og forme intervjuene.

Individuelle intervjuer kan gjennomføres enten ansikt til ansikt, via internett eller ved hjelp av telefon (Jacobsen, 2013). På grunn av situasjonen Norge er i med korona når intervjuene skal gjennomføres, valgte vi å gjennomføre intervjuene over Microsoft Teams, som vi også opplevde fungerte veldig bra. Hvilken metode en bruker for å samle inn data vil ha konsekvenser for hvilke resultater en får (Jacobsen 2013), det vil derfor være viktig å være klar over at valgene man har tatt kan påvirke resultatene man får.

I vårt tilfelle er det både fordeler og ulemper med måten vi har valgt å gjennomføre intervjuene. Fordelen med å gjennomføre intervju over internett er at det kan redusere kostnadene fordi vi ikke må fysisk forflytte oss fra plass til plass. I tillegg sparer vi også tiden vi ville brukt på å reise til de forskjellige informantene. Jacobsen (2013) sier derimot at det ser ut til at personer har vanskeligere for å snakke om følsomme tema dersom intervjuene ikke er ansikt-til-ansikt, dette vil være en ulempe for vårt intervju. Men vi opplevde våre informanter som oppriktige og det faktum at forskningstemaet ikke nødvendigvis omhandler sensitiv informasjon eller sensitive tema så antar vi at vi ikke informasjon vi ville fått dersom vi intervjuet ansikt til ansikt. Dette ble også redusert ved at intervjuene ble gjennomført med kamera på i 6 av 7 intervju.

En annen negativ konsekvens ved å gjennomføre intervjuene over internett er ifølge Jacobsen (2013) at intervjueren ikke kan se hvordan personen som blir intervjuet opptrer.

I vårt tilfelle ble 6 av 7 intervju gjennomført med kamera på både hos intervjuer og intervjuobjekt. Grunnen til at vi ville ha kameraene på gjennom intervjuet er av denne årsaken, for å kunne se hvordan informanten opptrådte og reagerte på de ulike spørsmålene.

Vi har valgt å gjennomføre semistrukturerte intervjuer. I intervjuene benyttet vi oss av en intervjuguide hvor tema og spørsmål var laget på forhånd. Intervjuobjektene fikk vite hvilket tema vi skulle gjennomgå før intervjuene. Begrunnelsen for dette er at vi ønsker å ta utgangspunkt i intervjuguiden, men vi ønsket å kunne endre på spørsmål, rekkefølgen og tema underveis i intervjuet avhengig av hva informanten forteller.

### **3.3.2 Intervjuguide**

Ifølge Jacobsen (2013) bør som regel kvalitative intervjuer inneholde en intervjuguide, med en oversikt over hvilke tema som skal tas opp i intervjuet. Videre forklarer han at grunnen for å ha en intervjuguide er å sikre at viktige tema som vi ønsker å belyse blir tatt opp i intervjuet. Intervjuguiden som denne forskningen benyttet i intervjuene, inneholder tema og generelle spørsmål.

Disse spørsmålene er opparbeidet med utgangspunkt i teorikapitlet, som igjen tar utgangspunkt i problemstillingen. Spørsmålene er også utarbeidet på en måte som gjør at respondentene skal kunne svare fritt på spørsmålene ut ifra hvilke erfaringer de har.

Intervjuguiden er lagt som vedlegg i oppgaven, men eksempel på spørsmål er:

1. Hvordan forholder du deg til fokuset på resultater og målstyring når du har medarbeidere på hjemmekontor?
2. Hvordan tilrettelegger du som leder for at medarbeiderne får brukt og fornyet sin kompetanse?

Under intervjuet ønsket vi den spontane samtalen mellom oss som intervjuer og respondenter for å kunne få mest mulig informasjon ut av respondentene, samtidig var vi bevisste på intervjuguiden og at vi ikke sklidde ut, slik at det vi fikk svar på, er det vi er ute etter å få svar på i denne forskningen. Den spontane samtalen fungerte godt og vi fikk en god flyt i intervjuene. Vi gjorde det slik at den ene hadde ansvar for å stille spørsmål til informanten og den andre hadde ansvar for å stille oppfølgingsspørsmål ved å lytte godt til hva informanten sa, og ta eventuelle notater. Dette gjorde vi, for som hoved intervjuer og den som stiller

spørsmål, så kan fokuset på hvilket spørsmål som skal stilles ødelegge for fokuset man trenger for å lytte til hva informanten egentlig sier.

### **3.4 Informanter**

Informantene består av 7 daglige ledere for små-mellomstore bedrifter. Gjennomsnittet på antall medarbeidere lederne er ansvarlige for er 39. Informantene er lokalisert i Stavanger og Oslo. Selskapene opererer innenfor oljeservice bransjen og består av ingeniører, økonomer, selgere og mekanikere. Utvalget er strategisk og på bakgrunn av at vi hadde som krav at lederne hadde hatt medarbeidere i påtvunget hjemmekontor.

Informantene har ulike ledererfaringer der også noen har drevet med fjernledelse tidligere i den grad at de har styrt selskaper eller avdelinger lokalisert andre steder enn der de har sittet selv. Alle informantene leder medarbeidere med høy utdanning og god kompetanse.

Lederne ble kontaktet gjennom vårt eget nettverk og på forespørsel om deltakelse til forskningen ble det utdelt samtykkeerklæring som beskrev formålet med forskningen og hvordan vi ville behandle den informasjonen som ble gitt til oss. For å sikre anonymitet har vi kodet all lagret informasjon slik at det ikke skal være mulig å hverken kjenne igjen en vedkommen eller finne kontaktinformasjon.

Vi har derfor valgt å kode informantene fra 1-7, som for eksempel «informant 1 og informant 5».

#### **3.4.1 Utvalgsstørrelse og strategi**

Flere forskere har sagt at det bør gjennomføres intervju helt til det ikke kommer opp ny informasjon, når man treffer ett metningspunkt (Seidman, 1998 referert i Johannessen et al., 2011). Det vil være usikkert når man når et slikt metningspunkt.

Denne oppgaven har en varighet på kun et semester. Dette gjør at det ikke vil være gjennomførbart å sikte på å nå metningspunktet, men heller å skape mer forståelse om fenomenet.

Ifølge Jacobsen (2013) er det forskjell på informanter og respondenter. De personene som har en direkte kjennskap til ett fenomen kalles respondenter, mens informanter er de som selv ikke representerer det man undersøker, men har god kunnskap om fenomenet eller gruppen (Jacobsen, 2013). I vårt tilfelle så er fenomenet hvordan ledere motiverer medarbeiderne på hjemmekontor.

Dette gjør at lederne har en direkte kjennskap til fenomenet og vil dermed være våre respondenter i forskningen. På ett vis vil de også være informanter, fordi de har kjennskap til motivasjonen til medarbeidere på hjemmekontor, men på grunn av vinklingen vi har på forskningen, vil vi se på de som respondenter.

Vår utvelgelse strategi på respondenter har vært å velge ut de vi tenker kan gi oss mye informasjon om fenomenet. Ifølge Jacobsen (2013) er de respondentene man velger ut basert på informasjon, de menneskene som kan ha mye kunnskap om det vi studerer. Videre forklarer han at dette kan være vrient fordi man må da vite først hvor de gode de informasjonskildene er. Måten vi har gjort det på for å kunne finne respondenter som har god kunnskap om det vi studerer, er at vi har brukt våre nettverk.

## **3.5 Analyse**

Når intervjuene var gjennomført satt vi igjen med både notater og totalt 248 minutter med lydopptak på diktafon. For å analysere teksten vi satt med brukte vi den hermeneutiske spiral. Denne analysen har en spiralform som går på først å beskrive, etterfulgt av å systematisere og kategorisere informasjonen for så og sammenbinde dataene (Jacobsen, 2013).

### **3.5.1 Transkribering**

Steg en når intervjuene var gjennomført ble derfor å transkribere lydopptakene. Ifølge Jacobsen (2013) er ulempen med å skrive ut intervjuer at det er tidkrevende, og når man ender opp med mange sider detaljert informasjon, er det lett å miste oversikten. Videre forklarer han at fordelene med utskrevne intervjuer er at det ikke er rom for å glemme ting (Jacobsen, 2013). Vi valgte å skrive ut alle intervjuene, for å sikre at vi ikke glemte noe som kunne være av betydning. For å unngå at vi mistet oversikten over datamaterialet, delte vi allerede ved transkribering informasjonen inn i tema.

Når transkriberingen var ferdig, gikk vi i gang med å redusere teksten for å fremheve de temaene som vi mente var relevant for oppgaven. For eksempel hadde vi noen informanter som pratet om temaer utenfor konteksten denne oppgaven omhandler, nemlig hjemmekontoret. Vi valgte dermed å redusere dataene fra lengre avhandlinger om konflikter i organisasjonen som ikke hadde noe med hjemmekontor og motivasjon å gjøre.

Når reduksjonen av tekst var gjennomført så gikk startet vi med å kategorisere dataene.

### **3.5.2 Innholdsanalyse og kategorisering**

Neste steg i analysen var å analysere innholdet. Ifølge Jacobsen (2013) er innholdsanalyse basert på antakelsen om at den informasjonen som er samlet inn kan reduseres til flere tema eller kategorier. I dette steget vil det derfor være viktig å kunne finne de kategoriene som er relevant, og deretter finne hvilket innhold som passer i de forskjellige kategoriene (Jacobsen, 2013). Videre forklarer Jacobsen (2013) at kategoriene man danner skal lages med bakgrunn i dataene som er samlet inn, de må altså være relevante i forhold til det som er samlet inn av data. Kategoriene skal også ha en mening, og de skal sjekkes mot tre forskjellige kilder: Andres oppfatning av et bestemt begrep, data og annen teori eller empiri (Jacobsen, 2013). I vårt tilfelle hadde vi allerede noen kategorier når intervjuguiden ble opparbeidet, derfor ble dette de første kategoriene i vår analyse. Disse kategoriene var veldig generelle, derfor måtte vi konkretisere kategoriene, som gikk ut på å danne underkategorier.

Kategoriene vi har valgt å dele informasjonen opp i er:

**Ledelsesstil.** Denne kategorien inneholder all data vi har samlet inn som går på hvilken ledelsesstil respondentene har, både før og etter innføring av hjemmekontor. Kategorien inkluderer også utfordringene og mulighetene lederne har hatt med hjemmekontor.

**Relasjon mellom leder og medarbeider.** Denne kategorien inneholder all data som beskriver relasjonen mellom leder og medarbeider før og etter innføring av hjemmekontor.

**Medarbeiderens motivasjon.** I denne kategorien vil all data som handler om hvordan informantene opplever/beskriver at effektiviteten og medarbeideres motivasjon har blitt påvirket av hjemmekontor bli presentert.

**Motiverende tiltak.** Her vil all data som omhandler hvilke motiverende tiltak informantene har brukt bli presentert og drøftet.

Når dataene var plassert under rett kategori ble vi nødt til å minske innholdet. Dette førte til at vi måtte eliminere de dataene som var mindre relevant i forhold til vår problemstilling. For eksempel hadde vi en informant som besvarte spørsmål om relasjonen mellom informanten og medarbeiderne, med å fortelle om en medarbeider som ble avsagt av ulike grunner. Dette valgte vi å ta bort, da det ikke har noe betydning for vår problemstilling.

Når dette var gjort satt vi igjen med kun data som var av betydning for det vi forsket på. Neste steg ble da å finne sammenheng i datamaterialet. Ifølge Jacobsen (2013) er det to forskjellige måter å forstå begrepet sammenheng på. Den ene måten å forstå begrepet sammenheng på er at begreper og kategorier har en sammenheng fordi den som forsker forbinder de med hverandre, eller fordi at dataene binder de sammen. Den andre måten å forstå begrepet sammenheng på er at kategorier henger substansielt sammen (Jacobsen, 2013). Vi har valgt å sammenbinde kategoriene med å lete etter en substansiell sammenheng. For eksempel at ledelsesstil kan påvirke hvilken relasjon medarbeider og leder har, som igjen kan påvirke medarbeidernes motivasjon og igjen ha påvirkning på motiverende tiltak. Dette vil bli drøftet i kapitlet diskusjon.

### **3.6 Kvalitetskriterier**

For at resultatet av denne forskningen skal bli troverdig vil kvalitetskriteriene til forskningsdesignet bli brukt både ved innsamling av data, tolkningen og analysen.

For kvantitativ forskningsmetode er validitet og reliabilitet to viktige kriterier for å vurdere kvaliteten til prosjektet (Bryman & Bell, 2011). For kvalitativ forskningsmetode har det vært diskusjoner om hvorvidt disse to kvalitetskriteriene er relevant for denne forskningsmetoden (Bryman & Bell, 2011).

Guba & Lincoln (1989) mener at kvalitative studier kan vurderes forskjellig fra kvantitative studier. De bruker begrepene *pålitelighet*, *overførbarhet*, *troverdighet* og *bekreftbarhet*.

Det er derimot mulig å bruke validitet og reliabilitet som i kvantitative studier også i kvalitativ forskning, men vi bruker i denne oppgaven Guba & Lincoln (1989) sine definisjoner på kvalitetskriterier. Det er fordi vi har valgt en kvalitativ tilnærming og ifølge

Guba & Lincoln (1989) så er det begrepene de presenterer som er best å bruke ved en kvalitativ studie. Vi presenterer under de feilkildene som er mest relevant for vår oppgave.

### ***Pålitelighet (reliabilitet)***

Reliabilitet knyttes til hvordan en studie samler inn, bruker og bearbeider data. Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) mener at innenfor kvalitative studier og forskning så er reliabilitet mindre hensiktsmessig. Det begrunner de med at måten dataene hentes på i kvalitativ forskning (intervju og observasjon) er vanskelig for andre å duplisere. Men også at forskerens egen erfaringsbakgrunn gjør det vanskelig for andre forskere å tolke data på samme måte.

Det er med bakgrunn i dette at fremfor å bruke reliabilitet i kvalitativ forskning, så er det å gi en detaljert og åpen beskrivelse av forskningsprosessen. Gjennom å gjøre det mulig å spore dokumenter, avgjørelser, data og metoder så kan påliteligheten til prosjektet styrkes. For denne oppgaven vil vi legge ved og beskrive alle metoder som er brukt, samt at intervjuene som er transkribert vil bli analysert.

Det er derimot ikke alt av innsamlet data som vil bli publisert. Det er på bakgrunn av at vi velger ut den informasjonen som er av relevans for å svare på teorien og problemstillingen i oppgaven.

### ***Troverdighet (begrepsvaliditet)***

Innenfor kvantitativ studie vil validitet besvare om man måler det man **skal** måle (Johannessen et.al, 2011). Validitet i kvalitativ metode er derimot omhandler om de resultatene studien gir gjenspeiles i fremgangsmåte og formålet til studien.

Ved å vurdere informantenes svar i en kvalitativ studie, så vurderes det om svarene er korrekte eller ukorrekte, pålitelige eller upålitelige (Johannessen et.al, 2011). Vurderes det i studien at svarene er upålitelige, eller at det er svakheter ved dataene som er innsamlet, så snakkes det om metodefeil eller vurderingsskjevheter (Johannessen et.al, 2011).



I kvalitativ forskning så påvirker forskeren konteksten, men også informanten ved å være til stede. Det kan være både direkte, men også indirekte påvirkning fra forskerens side. Til å vurdere troverdigheten i studien så kan vi se på ulike metodefeil og vurderingsskjevheter:

*Publiseringsskjevhet:*

Johannessen et.al (2011) mener at forskning som gir utelukkende positive resultater har større mulighet for å bli publisert i et tidsskrift enn studier med negative resultater. Det kan da hende at forskeren kun velger å presentere de positive resultatene i sin forskning – selektiv rapportering.

Vi ønsker på best mulig måte å skape en god diskusjon med de dataene vi har, og bruker dermed data der informantene har ulike oppfatninger eller erfaringer med et tema. Men dersom informantene er entydige på et tema, så er også dette presentert.

*Utvalgsskjevhet:*

Dette innebærer at det er skjevheter i utvalget av informanter. Her kan forskeren bevisst valgt å velge bort informanter eller at informanter for en enhet er underrepresentert. Oppgavens problemstilling gjør at vi fokuserer teori og empiri sett fra en leders perspektiv. Vi har heller ikke valgt bort noen informanter.

*Klassifisering skjevhet:*

En slik skjevhet oppstår hvis informantene ikke er egnet til å besvare problemstillingen. Ved tilfeldig utvalg i en kvalitativ studie kan det oppstå en klassifiseringsskjevhet. Dermed er strategisk utvalg godt egnet for å sikre at vi får informanter som kan besvare problemstillingen.

Denne oppgaven bruker strategisk utvalg, og det er gjort ved å velge ledere som har hatt medarbeidere på hjemmekontor med bakgrunn av pandemien i samfunnet, altså påtvunget mellom leder og medarbeiderne kan være tettere enn i større organisasjoner.

*Frafallsskjevhet:*

En slik skjevhet oppstår hvis en rekruttert informant ikke fullfører. Etter endt transkribering alle informanter gitt mulighet til å se over eget intervju og hvis tilfelle gitt mulighet for å legge til noe. Vi hadde ingen frafall av informanter i denne forskningen.

#### *Kognitiv skjevhet:*

Det finnes flere måter som kan gi en kognitiv skjevhet. Mennesker har en tendens til å tolke informasjon på en slik måte at det støtter egne meninger og synspunkter. En forsker som kun søker teori som støtter eget teoretisk grunnlag, så vil ikke motstridende teori være med på å gi et nyansert bilde (Johannessen et.al 2011).

Denne skjevheten er redusert ved at det er tatt inn motstridende teorier og kritikk til teorier i oppgaven. For eksempel er kritikk mot Maslows Behovshierarki og transformasjonsledelse blitt tatt inn i teorikapittelet.

#### *Øke troverdighet*

Lincoln og Guba (1985) mener at det finnes to måter å øke sannsynligheten for at resultatene fremstår troverdig:

#### *Vedvarende observasjon*

Med vedvarende observasjon mener Lincoln og Guba (1985) at forskeren skal bruke nok tid ute i felten for å etablere tillit med informantene, men også for å kunne vurdere hva som er relevant og ikke-relevant for studien.

#### *Metodetriangulering*

Dette innebærer at forskeren bruker ulike metoder i en studie, for eksempel kan dette være å bruke både intervju, men også observasjon.

Vi er i en pandemi som har gjort det vanskelig for oss å drive med observasjon i felt. Intervjuene som er gjort digitalt er på bakgrunn av at vi ikke har kunnet møte informantene fysisk. Dermed har vi ikke kunne bruke vedvarende observasjon, det har vi heller ikke mulighet til innenfor de tidsrammene som er gitt.

#### ***Overførbarhet (ekstern validitet)***

Kan de resultatene som fremkommer i en forskningsstudie overføres til andre studier? For å kunne gjøre dette må forskeren både systematisere og analysere dataene som hentes inn. De fleste forsknings-studier ønsker å trekke en konklusjon utover de åpenbare opplysningene som innhentes (Johannessen et.al 2011). Om en undersøkelse er overførbart eller ikke, innebærer om det er lyktes med å skape begreper, tolkninger, beskrivelser og forklaringer som kan brukes på andre områder enn det som undersøkes i den opprinnelige studien.

Denne oppgaven har ikke som formål å skape nye begreper. Men vil gi tolkning på et fenomen som er blitt mye omtalt i media og som på mange måter har skapt en ny måte å utforme en arbeidshverdag på. Hvordan en leder motiverer medarbeiderne sine er overførbart og kan i stor grad brukes i andre kontekster enn bare ved hjemmekontor.

### ***Bekreftbarhet (objektivitet)***

Det er viktig at de resultatene som skapes av en studie, er resultater av forskningen og ikke resultater som kommer av forskerens subjektive meninger eller holdninger (Johannessen et.al 2011). I hvor stor grad kan resultatene bekreftes av andre forskere, for eksempel gjennom tilsvarende studier. Det er dermed viktig at vi beskriver og tydeliggjør de ulike beslutninger som er tatt. Og da er det viktig at vi er selvkritiske og kommenterer eventuelle avvik eller skjevheter ved forskningen (Johannessen et.al 2011).

For å styrke bekreftbarheten har vi brukt støttende litteratur til vurderinger og beslutninger som er tatt, men også fått det bekreftet av informanter at tolkninger er riktig vurdert.

## **3.7 Forskningsetiske hensyn**

Forskningsetiske hensyn har blitt vurdert gjennom hele studien. Det første vi gjorde for å ta hensyn til etikken i forskningen var å sende inn studien til personvernombudet for forskning (se vedlegg 3). Før vi begynte med studien vurderte vi hvorvidt denne studien kunne ha negative konsekvenser for informantene. I dette tilfellet er hele studien anonymisert, og det er derfor vanskelig å se hvilken negativ konsekvens studien kunne hatt. Tvert imot kan studien bidra med kunnskap og informantene får snakket ut om hvilke erfaringer de har med situasjonen. Likevel er dette noe vi har vært bevisst på gjennom hele studien. Vi har prøvd å legge til rette for at opplevelsen av studiet skulle bli så komfortabel som mulig for

informantene. Før vi startet med spørsmålene i intervjuene gjorde vi informantene oppmerksom på at de kunne trekke seg når de ville og hvis det var noe de ikke ønsket å svare på så var det greit. Vi sendte de ferdig transkriberte intervjuene til informantene det gjaldt, slik at de kunne trekke tilbake utsagn hvis de ønsket det, det var det ingen som gjorde. Før vi begynte med intervjuene sendte vi ut informasjonsbrev til alle informantene (se vedlegg 2), alle informantene skrev under på informasjonsbrevet. Alle besvarelsene til informantene er blitt anonymisert og hvilke bedrifter de jobber i har ikke blitt fortalt. Det er kun vi (forfattere) som har hatt tilgang på lydfilen med intervjuene.

## **4 Funn**

I denne delen av analysekapitlet vil vi presentere funnene av intervjuene. Resultatene vil bli presentert under fire forskjellige kategorier som handler om ledelse og motivasjon. Kategoriene er utarbeidet med utgangspunkt i datamaterialet fra intervjuene, teorien og intervjuguiden.

Der informantene har svart likt på spørsmålene, så har vi med tanke på å redusere sideantall i oppgaven, forklart de gangene noen informanter har brukt de samme begrepene og vist frem sitat fra kun en/noen av informantene.

### **4.1 Ledelsesstil**

#### **4.1.1 Informantenes beskrivelse av seg selv som leder**

Innenfor ledelsesstil begynte vi med et åpent spørsmål som var: *“Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?”*. Her var det forskjellige begreper som ble nevnt fra de ulike informantene. Begreper som tillitsbasert ledelse, tydelighet og krav, rettferdighet og inkluderende er blant begrepene som ble nevnt av informantene.

##### **4.1.1.1 Tydelige krav, inkluderende og rettferdig**

Informant 1 svarte på spørsmålet:

*“Jeg vil beskrive meg selv som en veldig motiverende og fair leder for å si det sånn. Jeg setter krav, veldig strenge krav til alle, veldig høye krav både til meg selv og de som jobber rundt meg, men fair på alle måter egentlig. Motiverende, det vil jeg si.”*

Ut ifra dette sitatet vises det at denne lederen har fokus på motivasjon, krav og rettferdighet. I likhet med informant 1 var også informant 4 opptatt av rettferdighet, men respekt og interessen for fagområdet til organisasjonen er også viktig. Informant 2 beskriver seg selv som en tydelig og inkluderende leder. Informanten snakker også om strukturen til virksomheten. På spørsmålet svarte informant 2:

*“Jeg er ganske tydelig, veldig inkluderende. Vi har veldig flat struktur her i og med at vi ikke er mer enn 44 personer, så det er veldig enkelt kan man si å være leder, i hvertfall veldig enkelt å kjenne alle og ha et personlig forhold til alle, men tydelig, så er jeg nok litt streng”*

I likhet med informant 2, beskriver også informant 3 seg selv som tydelig, og forteller at i enkelte tilfeller kan han/hun være for overtydelig. I tillegg til å være tydelig forteller informant 3 at han/hun er flink til å legge strategier og følge disse.

#### **4.1.1.2 Tillitsbasert ledelse, men også ønsket om å ha kontroll**

Både informant 5 og 6 svarte at de ga medarbeiderne frihet. Informant 5 beskriver seg selv som en karismatisk leder som liker tillitsbasert ledelse og synes trivsel på arbeidsplassen er viktig. Informant 6 svarte at det er ønskelig at medarbeiderne deltar i beslutninger som tas, at medarbeiderne får frihet, men informanten ønsker å ha god kontroll over hva som skjer i organisasjonen. På spørsmålet svarte informant 6:

*“Som leder ønsker jeg at hver enkelt skal være delaktig i de beslutninger som omhandler deres arbeidssituasjon. Jeg gir mye frihet til de som nærmest meg. Men jeg følger med, mye mer enn de er klar over selv. Jeg er nok også mer løsningsorientert og snill i personlighet”*

Informant 7 er i likhet med informant 5 opptatt av tillit, men ønsker å ha kontroll og være informert og hands-on. På spørsmålet svarte informant 7:

*“Kontrollerende, stoler på folk, men liker å ha kontroll og liker å være informert og hands-on”*

#### **4.1.2 Endring i måten å lede på**

*“Hvordan har måten du leder på forandret seg med å ha medarbeidere på hjemmekontor?”*. Dette spørsmålet ble stilt fordi vi ønsket å vite om ledelsesstil ble påvirket av å gå fra nær til fjernledelse. Her var det forskjellige oppfatninger hos informantene om hvordan det har påvirket ledelsen. For eksempel mener informantene at kommunikasjonen endrer seg fra å gå fra ansikt til ansikt til mer digital og skriftlig kommunikasjon. Informantene mener også at kontrollen over medarbeiderne ikke er den samme som når man jobber samlokalisert. Også tillitsbasert ledelse er en viktig faktor informantene beskriver over tilnærming til medarbeiderne. Men at fokuset har gått mer over til en oppgave og resultatorientert ledelse, fremfor prosessorientert ledelse på bakgrunn av at kontrollen over medarbeiderne ikke er den samme.

##### **4.1.2.1 Ikke like tett dialog og oppfølging**

Informant 4 sier at tilnærmingen har forandret seg fordi en ikke sitter ansikt til ansikt. De digitale møtene har ikke den samme kvaliteten som de fysiske møtene og oppfølgingen er lettere når man kan gå fra kontor til kontor, fremfor å sitte på teams. Informant 1 sier i likhet med informant 4 at det er ikke det samme å snakke med hverandre ansikt til ansikt, som å se hverandre på skjermen. Informant 2 sier også at det ikke er det samme med teams-møter som å møte hverandre ansikt til ansikt. På spørsmålet svarte informant 2:

*“Jeg er jo ikke like tett på da, jeg synes og det er kjedelig med hele tiden disse teams-møtene. Så jeg er nok kanskje blitt litt mer distansert, vil jeg tro mange vil føle. Det blir mye skriftlig kommunikasjon da, isteden for face-to-face kommunikasjon. Vi bruker mye intranett til å sende ut beskjeder og sånt. Det er den menneskelige faktoren som man blir dårligere på tror jeg.”*

#### **4.1.2.2 Forsterket tillitsbasert ledelse og fokus på oppgaver**

Informant 6 som beskrev seg selv som en leder som ønsker at medarbeiderne skal være delaktige i beslutninger som omhandler seg selv, og en leder som har tillit til sine medarbeidere. Forklarer at hjemmekontor har forsterket informant 6 sin måte å lede på, da tillit blir enda viktigere. Med medarbeiderne på hjemmekontor kan ikke informant 6 kontrollere at medarbeiderne gjennomfører kontortiden, og da må informanten stole på sine medarbeidere, at de gjør det de skal.

Informanten sier videre at de har blitt mer opptatt av at oppgavene blir gjort, fremfor at medarbeiderne sitter ut arbeidstiden. Dermed har det ført til en mer resultatorientert og oppgaveorientert ledelse. Informant 7 sier i likhet med informant 6 at en kan ikke ha den samme kontrollen over medarbeiderne, men informant 7 sier det på en annen måten enn hva informant 6 gjør. Informant 6 sier at det forsterker ledelsesstilen, mens informant 7 sier han/hun ikke kan ha den kontrollen han/hun ønsker å ha når medarbeiderne sitter på hjemmekontor. Før kunne informanten se når medarbeiderne kom og når de gikk fra jobb, men dette er ikke en mulighet lengre. Informant 7 beskriver:

*“Før så du når folk kom på jobb og når de gikk. Så var det en periode jeg ikke gjorde det, og det var skikkelig frustrerende for meg, men så har jeg lært at vi leverer veldig bra. Det er ikke gratispassasjerer, ikke over lang tid.”*

Informant 7 fortsetter:

*“Så det har jeg lært, at jeg bare må stole på folk.”*

Videre forteller informant 7 at alt måtte bli mer strukturert, fordi en ikke bare kan stikke hodet inn på kontoret til kollegaen, men alt må planlegges.

### **4.1.3 utfordringer og muligheter med hjemmekontor**

I intervjuet stilte vi spørsmål til lederne om hva **de største utfordringene og de største mulighetene** til hjemmekontor har vært. Her var det også ulike svar og meninger. Noen av utfordringene informantene beskriver er å holde motivasjonen til medarbeiderne oppe, men også å måle hvor motiverte medarbeiderne er. Også kommunikasjonen har blitt en utfordring. Men til hva de største fordelene har vært forteller informantene at de har blitt mer effektive på bakgrunn av at de ikke har like mye uformell prat og distraksjoner.

#### **4.1.3.1 Utfordring å holde motivasjon oppe og dårligere kommunikasjon**

Informant 1 svarte at de største utfordringene har vært å holde motivasjonen til medarbeiderne oppe, men at det er forskjell på medarbeiderne. Noen trives godt på hjemmekontor og gjør det veldig bra, mens andre har store utfordringer med hjemmekontor. I tillegg sier informanten at det kan være vanskeligere å få svar på ting. På de største fordelene svarte informanten at det var at de har klart å unngå smitte. Informant 3 synes i likhet med informant 1 at kommunikasjon har vært en utfordring. På spørsmålet om utfordringer med hjemmekontor svarte informant 3:

*“Kommunikasjonen er en stor utfordring, det å ikke kunne sitte og prate med andre mennesker over en kopp kaffe eller treffe de andre medarbeiderne er også en utfordring.”*

#### **4.1.3.2 Økt fleksibilitet, mer jobbing og mindre sykefravær**

Informant 2 sa at en fordel at det er økt fleksibilitet med hjemmekontor. Medarbeiderne kan sjonglere hverdagene sine lettere, spesielt småbarnsfamilier. Informanten sier også at du kanskje får mer ut av medarbeiderne på den måten at hvis de har sykt barn så kan de fremdeles jobbe hjemmefra, fremfor å bare være hjemme uten å jobbe. Informant 7 er også inne på sykefravær, han/hun sier at sykefraværet har gått ned. I tillegg sier informant 7 at medarbeiderne jobber mer, fordi de blir mindre forstyrret, både på godt og vondt. Den siden som kanskje er negativ er at arbeidsdagen ikke lenger er varer i x antall timer, men strekker seg ut gjennom hele dagen. På spørsmål om fordeler/muligheter med hjemmekontor svarte informant 7:



*“Garantert så jobbe vi mer, på den måten at vi blir mye mindre forstyrret. Effektiviteten i organisasjonen har gått opp, ingen tvil om det. Så vi produserer mer, med de folkene vi har.*

*Også på godt og vondt kan du si, vi har jo snakket med folk om at vi må prøve å ha en avgrensning mellom arbeid og hjemme, for mange sitter jo hjemme på spisebordet eller på kjøkkenet, og de går fort i hverandre, men det har jo ført til at Laptopen står der, så det er veldig fort å bare sjekke mailen på kvelden også, og det er jo for meg veldig greit.”*

I likhet med informant 7 snakket også informant 6 om effektiviteten til bedriften. Informant 6 forteller at effektiviteten hadde holdt seg, og kanskje forbedret seg. Utfordringene forteller informant 6 at har vært at det ikke er så enkelt å måle om en medarbeider er motivert, når man ikke ser medarbeiderne, men at det er flere som er lei av å sitte på hjemmekontor som gjerne ønsker å sitte på kontoret. Informant 4 sier i likhet med informant 7 at arbeidshverdagen strekker seg annerledes enn hva den gjorde før hjemmekontor, at arbeidshverdagen kan bli dratt ut til langt på natt, fremfor å logge seg av datamaskinen klokken 16 som de gjorde før hjemmekontor.

#### **4.1.4 Avviksledelse**

Et annet spørsmål som går på ledelsesstil, er hvordan lederne forholdt seg til avvik, både før og under hjemmekontor. Spørsmålet som ble stilt var: ***“Hvordan går du som leder frem for å unngå at det oppstår uønsket situasjoner som avvik. For eksempel prosessavvik, forsinkelser eller feil i rapporter. Både før og etter hjemmekontor?”*** Her hadde lederne forskjellige fremgangsmåter. Vi var interessert i å vite om rutiner, om de prøver å være i forkant, når avviket skjer eller i etterkant av avvik. Informant 1 som har kontinuerlig evaluering og griper inn i det avvikene oppstår, forteller at måten å behandle avvik ikke har forandret seg med hjemmekontor. Informant 3 forteller at de evaluerer og drøfter avvikene i etterkant de har oppstått og setter inn tiltak deretter. Informant 3 mener derimot at fokuset på å registrere avvik har blitt mindre med hjemmekontor, altså at avvikshåndteringen ikke er forandret, men at fokuset på avvik er blitt mindre. Informant 4 og 5 ønsker å være proaktive å innføre tiltak før det oppstår avvik.

#### **4.1.4.1 Kontinuerlige evalueringer og å være proaktiv**

Informant 1 forteller at hvis de har avvik i produksjonen er de på avvik akkurat i det avviket skjer. De har også et system hvor de har delt avvik i to, hvor det ene gjelder avvik som er enkle og kan fikses her og nå og den andre type avvik er de som krever behandling. Disse avvikene som krever behandling tas opp hver morgen på møte og det drøftes hva det gjelder og hva som skal gjøres. Denne informanten sier at det med avvik har ikke forandret seg under hjemmekontor fordi de bruker digitale verktøy for å diskutere. I likhet med informant 1 sier informant 2 også at dette med avvik ikke har endret seg. Organisasjonen til informant 2 har et kvalitetssystem som styrer avvikene som de jobber kontinuerlig med for å kunne oppdage avvikene så tidlig som mulig, og korrigerer så fort de oppdager avvikene.

Informant 4 sier at de har gode rutiner på å håndtere avvik, de er både i forkant og i det avviket skjer. Informanten får beskjed med en gang det registreres et avvik, og kan følge det opp digitalt, dette har også fungert bra på hjemmekontor sier informanten. I likhet med informant 4 tror også informant 5 på å være proaktiv, og korrigerer avvikene der og da.

#### **4.1.4.2 I etterkant på avvik, i forkant på tiltak**

Informant 3 sier det samme som 1 og 2, at avvikshåndteringen i stor grad ikke har endret seg, men at de har hatt færre avvik. Samtidig sier informanten at fokuset på å skrive avvik har vært mindre enn før hjemmekontor. Informant 3 sier også at de er i etterkant på å fange opp avvikene, men i forkant på å gjøre tiltak mot at samme avvik skal skje i fremtiden. På spørsmål om hvordan informanten forholder seg til avvik og hvordan det har endret seg med hjemmekontor svarte informant 3:

*“Vi er nok i etterkant på å fange opp avvikene. På ledermøter, så går vi igjennom det som er avvik. Prosjektavdelingen går gjennom avvik hver uke, men leder møtene gjør det en gang i måneden. Men siden avviket allerede er kommet så er det opp til oss i ledergruppen å gå gjennom tiltak for å avverge lignende avvik i fremtiden. Så vi er i etterkant på når avvikene er kommet, men i forkant på å gjøre tiltak.”*

Informant 3 svarte videre:

*“Avvikshåndteringen har i stor grad ikke endret seg noe annet et at det er noe færre avvik. Hos oss er for eksempel forsinket leveranse et avvik. Men det er klart at med ansatte på hjemmekontor så var det færre uønskede hendelser enn normalt sett. Men krisesituasjonen*

*gjorde at fokuset på å skrive avvik var mindre. Der en forsinket leveranse som regel var et avvik så ble det mer fokus på å overleve som organisasjon som var i førersetet.”*

#### **4.1.5 Fokus på resultater og målstyring**

Det siste spørsmålet vi spurte som går på ledelsesstil er: *Hvordan forholder du deg til fokus på resultater og målstyring når du har medarbeidere på hjemmekontor?* Her svarte informantene stort sett at det er jo en “butikk” de driver og ønsker å skape et så godt resultat som mulig. Noen informanter forteller at de har KPIer som et verktøy for å nå målsettinger og noen informanter forteller at de ikke har KPIer på bakgrunn av at tillitsbasert ledelse og frihet under ansvar er noe som praktiseres.

##### **4.1.5.1 Mindre fokus på målstyring**

Informant 1 forteller at medarbeiderne må rapportere hver 14.dag status på de prosjektene som de er involvert i, det er det heller ikke noe endring på med medarbeidere på hjemmekontor. Informanten sier også at de ikke har noen særlig stor bruk av KPIer fordi det kan oppleves som for kontrollerende på medarbeiderne. Informant 1 forteller også at det ikke er vanskelig å kontrollere at medarbeiderne gjør det de skal. Informant 1 sier:

*“Det er veldig lett. Hvis alt går som det skal så. Du merker med en gang hvis noen ikke gjør jobben sin. Sånn er det jo. Hvis du ikke merker det, har du for mange ansatte. Alle har en viktig rolle, og alle er like viktige i teamet”*

Informant 5 forteller også om få KPIer i deres bedrift. Blant annet har de en del ingeniører som jobber på prosjekter, der går de mye på egen maskin ifølge informanten. Informant 5 utdyper:

*“Så jeg er nok veldig privilegert som leder som ikke trenger å gå inn å styre for å hente oss inn i prosesser. Vi har veldig få KPIer og få styringsverktøy i den daglige driften. Vi har jo veldig enkle mål som går på kvalitet og HMS, men det er nesten slik at de ikke påvirker hverdagen”*

Informant 5 forteller også videre at fokuset selvfølgelig er på å skape best mulig resultater, men at dette ikke går på bekostning av overdreven styring fra ledelsen, og det skal heller ikke gå på bekostning av trivsel og autonomi hos medarbeiderne.

#### **4.1.5.2 Større fokus på målstyring**

Fokuset på resultater og målstyring er større hos informant 2, 3, 4, 6 og 7. De forteller at det finnes en god del KPIer, opptil 10 KPIer på de fleste medarbeiderne. Disse KPIene går på ordrevolum, kundekontakt, salgstall og effektivitet og produktivitet. Informant 2 forteller hvordan målstyring fungerer for deres bedrift:

*“Spesielt selgere har selvfølgelig sine nedbrutte mål i målhierarkiet som bidrar til la oss si salg da, omsetning, så har jo alle underordnede budsjetter som kommer opp til det store tallet øverst. Så vi vet hele tiden hvordan vi ligger i forhold til det”*

Informant 3 forteller deres fokus på resultater og målstyring:

*“Vi opererer med KPIer der alle ansatte rapporterer sine KPIer en gang i måneden. Med hjemmekontor gikk vi ned til ukentlig og daglig rapportering av KPIer. For eksempel er en KPI på hvor mange forespørsler har du hatt på en dag, eller hvor mange tilbud ga vi den dagen. Vi gikk ned i detaljnivå for å måle aktivitet både i organisasjonen, men også ute i markedet. Vi måler blant annet telefoner våre selgere har ut til kunder, som jo ikke er for å måle et resultat, men for å måle aktivitet. Vi har jo full tillit til ansatte, men det ble mer gjort for å tilrettelegge for aktivitet for den enkelte”*

Videre forteller informant 2, 3, 4, 6 og 7 at meningen med målstyring er for å holde både aktiviteten hos medarbeiderne i gang, men også for å ha god kontroll på hvor ligger organisasjonen i forhold til fastsatte målsettinger. De forteller også at med KPIer så er det enkelt å kontrollere både hva medarbeiderne gjør, men også hvor mye de gjør. Informantene sier at det ikke er blitt noen nedgang i antall KPIer, men heller en økning når de har medarbeiderne på hjemmekontor.

## 4.2 Relasjon mellom leder og medarbeider

Teorien som er lagt til grunn i oppgaven bygger mye på relasjonen mellom leder og medarbeider, og kvaliteten i relasjonen vil også spille inn på hvordan en leder motiverer sine medarbeidere på hjemmekontor. For å kunne besvare problemstillingen så vil vi i denne kategorien legge frem funn som viser hvordan informantene selv beskriver relasjon til medarbeidere FØR vi gjør rede for funn på hvordan hjemmekontor påvirker relasjonen. Først spurte vi informantene *“hvordan vil du beskrive relasjonen til dine medarbeidere?”*. Informantene svarer at de har en god relasjon til sine medarbeidere, men de har forskjellige meninger om hva en god relasjon er.

### 4.2.1 God relasjon og fokus på gjensidig tillit

Informant 2 beskrev sin relasjon slik:

*“Jeg opplever nok at jeg har veldig god relasjon til medarbeiderne, vi kjører medarbeiderundersøkelse på dette, så vi har mye forskningsmateriale på det årlig da, hvordan tillitsforholdet er”*

Informant 2 var tydelig på at fokuset på relasjonen var viktig. Informanten var også opptatt av at medarbeiderundersøkelsen ga ledelsen gode resultater på oppnådd tillitsforhold.

Informant 4 beskriver at tillitsforholdet ikke er noe som kommer av seg selv:

*“Tillit er ikke noe man kan be om, men noe man må bruke tid på å opparbeide seg. Gjennomsnittsalderen i selskapet er relativt høy, som gjorde at jeg som leder måtte velge en taktikk til relasjons og tillitsbygging fremfor å gå inn med hammeren å slå hardt ned på det man ville ha endret. Hadde jeg gått inn og slått hardt ned, ville jeg nok fått en hurtig endring, men ikke noe varig endring”*

Informant 4 mener at ønsket om hvilken type endring spiller inn på tilnæringsmåten man skal ha for å bygge relasjon og tillit. Informant 2 og 4 beskriver begge en relasjon som de mener er av god kvalitet og begge har ønsket om et gjensidig tillitsforhold.

Informant 5 gikk over i en lederstilling etter å ha vært i et selskap i flere år, han beskriver sin relasjon til medarbeiderne på følgende måte:

*“Jeg vil beskrive relasjonen som veldig god. Jeg har jobbet i selskapet i 9 år, de 2 siste årene har jeg vært leder. Det å kjenne medarbeiderne sine godt er viktig for meg, dette betyr at jeg ikke bare snakker faglig eller jobbrelatert. Det handler om å se mennesket bak stillingen. Så en god og tett relasjon er noe jeg som leder jager etter i arbeidshverdagen”*

Informant 5 kjente sine medarbeidere før informanten gikk inn i en lederstilling. Det informanten var opptatt av var å bli kjent med de samme medarbeiderne på en annen måte som leder. Informant 5 ønsket at medarbeiderne ikke skulle distansere seg eller forholde seg annerledes til informanten som hadde gått inn i lederrollen:

*“Det første jeg gikk i gang med når jeg ble leder var en trivselsundersøkelse. Selv om jeg kjente de fleste godt fra før, så var det nå i en ny rolle. Den undersøkelsen gjorde jeg for å bygge tettere relasjoner”*

#### **4.2.2 God relasjon, men profesjonell**

Informant 5 er altså opptatt av å ikke bare ha en jobbrelatert relasjon til sine medarbeidere, som informanten siterer “det handler om å se mennesket bak stillingen”. En annen informant som ikke har denne oppfatningen, er informant 1. Informant 1 beskriver sin relasjon slik:

*“Den er veldig god, men den er profesjonell. Det er veldig viktig for meg. Det skal være litt høyt under taket, det skal være rom for å være seriøs, det skal være rom for å ikke være fullt så seriøs”*

Her er informant 1 opptatt av at relasjonen skal være profesjonell. En litt annen tilnærming enn informant 5 som ønsker å være informert om hva som skjer privat hos medarbeidere.

### **4.2.3 Endring i relasjonen**

Videre stilte vi spørsmålet *“hvordan har relasjonen blitt påvirket av å ha medarbeidere på hjemmekontor?”*. Informantene svarer forskjellig, der noen mener relasjonen svekkes, andre mener relasjonen styrkes og noen mener den ikke er påvirket.

#### **4.2.3.1 Relasjonen svekkes – vanskeligere kommunikasjon – vanskeligere med involvering**

Informant 1 mener at relasjonen og kvaliteten i interaksjonene blir påvirket i den forstand at kommunikasjonen er vanskeligere:

*“Det er jo ikke det samme å gå inn på kontoret å skøye litt med en, som å sitte på skjermen. Og heller ikke når du skal ta mer profesjonelle og seriøse samtaler, det blir heller ikke det samme”*

Informant 1 beskriver at mye av den uformelle praten går tapt, noe også informant 6 mener:

*“Vi mister jo det uformelle sosiale aspektet, som fører til at vi ikke får de samme tette relasjonene til medarbeiderne. De digitale møtene blir veldig effektive, når vi opplever at terskelen for å involvere seg er større en hvis vi har fysiske møter. Så kvaliteten i kommunikasjonen blir nok svakere”*

Informant 6 mener at når man mister den uformelle praten, så er ikke relasjonene like tette. Når informanten også forteller om at terskelen for involvering sørger for at kvaliteten i kommunikasjonen blir svakere så kan dette også sørge for at organisasjonen på lengre sikt vil få en svakere kultur. Informant 3 beskriver en organisasjonskultur som er preget av åpenhet og respekt, men at hjemmekontor skader kulturen:

*“Kulturen er dårligere. Kulturen vår er åpenhet, direkte meldinger og respekt som også er en av verdiene våre. Og det er vanskelig å opprettholde åpenheten når vi ikke treffer hverandre på kontoret”*

Informant 3 mener at organisasjonskulturen er en viktig del for at relasjonen mellom leder og medarbeider er god. Også informant 2 mener at relasjonene svekkes:

*“Jeg mener relasjoner mellom mennesker bygges mye i det fysiske møte, og vedlikeholdes i det fysiske møte. Man mister litt garderobepraten i fjernledelse”*

#### **4.2.3.2 Relasjonen styrkes**

Både informant 1, 2, 3 og 6 snakker om hjemmekontor påvirker relasjonen i negativ forstand. Men det er ikke for alle informantene at dette er tilfelle, for eksempel sier informant 4 at relasjonen ikke er negativt påvirket, men derimot blitt styrket:

*“Jeg mener at relasjonen ikke har blitt negativt påvirket. Fysisk avstand har på mange måter vært med på å skape enda mer tillit. Relasjonen har blitt styrket. Den fysiske avstanden har lært meg at tillitsbasert ledelse blir viktigere og viktigere, og spesielt med en ny generasjon arbeidstakere som forventer noe av ledelsen”*

Informant 4 som også beskrev sin relasjon til medarbeiderne som preget av tillitsbasert ledelse, mener at hjemmekontor har tvunget lederne til å ha mer tillit til medarbeiderne.

#### **4.2.3.3 Relasjonen ikke påvirket**

Informant 5 mener at relasjonen ikke endrer seg med hjemmekontor:

*“Jeg tror ikke fysisk avstand har påvirket relasjonen noe særlig. For vi var så sammensveiset og tette i utgangspunktet, at det nok har hatt veldig lite påvirkning. Det er så fremst at situasjonen ikke varer i lang tid fremover”*



#### 4.2.4 Kontakt mellom leder og medarbeider

At relasjonen kan bli påvirket i negativ forstand kan ha en sammenheng med ikke bare hvordan kommunikasjonen gjennomføres, fysisk eller digitalt. Men hvor ofte ledere er i kontakt med medarbeidere på hjemmekontor. Vi spurte informantene *Hvor ofte er du i kontakt med medarbeidere på hjemmekontor?* Noen informanter forteller om hyppig kontakt, mens andre forteller at når situasjonen med hjemmekontor var ny så var kontakten hyppig, men at de har redusert kontakten når hjemmekontoret var blitt mer «normalisert».

##### 4.2.4.1 Hyppig kontakt

Her svarte informant 5:

*“Det er flere ganger til dagen, vi forsøker jo å holde relasjonen så tett som mulig og oppfølgingen så god som mulig”*

Informant 5 som ikke mener relasjonen er påvirket av hjemmekontor, er ofte i kontakt med de fleste som sitter på hjemmekontor. Også informant 4 er i tett kontakt med medarbeiderne:

*“Daglig. Jeg ringes stort sett alle hver dag, å da er det oppfølging på arbeidsoppgaver og hører hvordan det går på sånn generelt”*

Også informant 1 er i daglig kontakt med hver enkelt medarbeider. Informanten sier at det er veldig viktig å opprettholde god kontakt selv om den kontakten ikke føles like god som det er å møtes fysisk. Informant 1 utdyper:

*“Altså du kan jo sitte og lure på om folk får gjort noe, lure på om de gjør noe, som leder kan du jo sitte sånn helt til du blir surrete i hode. Det beste jeg gjør er å slå på til folk å høre*

*hvordan har du det. Trenger du noe? Trenger du pc, skjermer, trenger du noe annet, funker det greit? Det er ikke mye som skal til egentlig”*

Informant 6 og 7 forteller at kontakten med medarbeiderne stort sett er daglig med fleste. De forteller også at selv om kommunikasjonen ofte går på arbeidsoppgaver så er også dialogen blitt mer effektiv. De mener det er et stort tap når man mister den uformelle praten, men at terskelen nok er høyere for at medarbeiderne kontakter både de selv som er ledere, men også andre medarbeidere når man sitter på hjemmekontor fremfor samlokalisert. Informant 6 sier:

*“Man mister jo litt muligheten til å komme innom kontoret for å slå av en prat. Og terskelen for å ringe er nok høyere når medarbeiderne sitter på hjemmekontor, og det er for oss et stort minus”*

#### **4.2.4.2 Mindre hyppig kontakt**

Det kan antas å tenke at det kan være tidkrevende å være i kontakt med hver enkelt medarbeider daglig. Det er selvfølgelig forskjellig i antall medarbeidere informantene er ledere for. Informant 2 som har 20 medarbeidere på hjemmekontor forteller at ansvaret for kontakten er fordelt til mellomlederne:

*“Det har vi fordelt litt på ledernivå. Mitt ansvar er jo ledergrupper, og de er jeg i kontakt med daglig. I starten av denne krisen i fjor, da hadde vi i ledergruppen møter to ganger om dagen, også hadde mellomlederne møter med sine avdelinger to ganger om dagen, altså morgen og ettermiddag. Også gikk vi ned til en gang om dagen, så gikk vi ned til 2 ganger i uken for ledergruppen da, men de ulike lederne har med sine hver eneste dag. Et lite morgenmøte: Hva skjer? Sånn for å se at folk i det hele tatt er på og kan hjelpe hverandre til å snakke om dagens oppgaver osv.”*

Grunnen til at informant 2 forteller at de har trappet ned møtevirksomheten digitalt fra flere ganger daglig til et par ganger i uken, er på bakgrunn av at man var usikker på hva fremtiden

ville innebære, dette var en helt ny måte å jobbe på. Også informant 3 forteller om at en krisetilstand i mars/april 2020:

*“Kontakten var hyppig, men hvis vi skulle gjort det samme med den erfaringen vi har så ville nok kontakten vært noe mindre i den situasjonen vi var med den usikkerheten. Men grunnen til at det var hyppig kontakt var fordi at vi ønsket å holde de ansatte informert, men også å følge opp på en god måte. Nå har vi et mer avslappet forhold til hjemmekontor, men også kontakten, der avdelingsledere under meg nok har mer daglig kontakt med medarbeiderne enn det jeg har”*

### **4.3 Motiverende tiltak**

Ledere i organisasjoner ønsker å ha motiverte medarbeidere, og da kreves det ulike motiverende tiltak og tilrettelegging for å kunne legge rammene for et motiverende arbeid. Dette er også en viktig del for å forstå hvordan ledere motiverer medarbeidere på hjemmekontor. Hvilke motiverende tiltak hadde lederne før og hvordan er disse motiverende tiltakene blitt påvirket av å ha medarbeidere på hjemmekontor.

#### **4.3.1 Medarbeidernes involvering i beslutninger**

Vi starter denne kategorien med spørsmålet som omhandler beslutnings involvering: ***I hvor stor grad får medarbeiderne være med på beslutninger i organisasjonen?*** og med oppfølgingsspørsmålet: ***Hvordan har dette endret seg med hjemmekontor?*** Informantene har alle et ønske om at medarbeiderne skal involvere seg i beslutninger, men har ulik erfaring om hvordan involvering har blitt påvirket av hjemmekontor. Noen informanter mener at involveringen er blitt mindre, andre mener den er lik og en informant mener at problemet ligger i å få medarbeiderne til å involvere seg.

##### **4.3.1.1 Mindre involvering med hjemmekontor**

Informant 6 som i tidligere kategorier har beskrevet seg som en leder som ønsker å ha god kontroll, forteller graden av beslutningsansvar medarbeiderne har slik:

*“Vi er mye flinke mennesker med høy utdanning og kompetanse, der mange gjerne vil være med å bidra. Så det er muligheter for alle å påvirke beslutninger i organisasjonen, men jeg*

*kan nok også være ganske dominerende i enkelte prosesser. Men medarbeidere skal ikke være redd for å ta opp eller spørre om noe”*

Vi kan tolke det informant 6 sier som at informanten ønsker at medarbeiderne skal involvere seg i prosesser, men i store strategiske beslutninger så vil det være mindre involvering. I spørsmålet om hvordan dette har endret seg med hjemmekontor så svarer informant 6:

*“Når terskelen for å ringe er høyere når medarbeiderne sitter på hjemmekontor, så er nok også muligheten for medarbeidere til å påvirke blitt mindre”*

Informant 5 har et ønske om at medarbeiderne skal være mye involvert i beslutninger.

Informant 5 forteller:

*“Jeg har tro på å kunne dra med medarbeiderne, å involvere de i beslutninger. Men det er klart at vi ikke alltid kan ta med alle i enhver beslutning. Men vi ønsker at alle skal være hørt, og har mulighet til å komme med innspill, selv om alle ikke benytter seg av denne muligheten så føler de fremdeles at de er med på beslutningene”*

Informant 5 svarer slik på om hvordan dette har endret seg med hjemmekontor:

*“Den daglige kommunikasjonen som vi har mistet har nok også sørget for at mindre avgjørende innspill har blitt færre, på grunn av den fysiske avstanden. Vi har ikke den samme dynamikken som når vi er samlokalisert. Men på større beslutninger er involveringen lik, når det gjelder strategiske avgjørelser”*

#### **4.3.1.2 Lik involvering med hjemmekontor**

Informant 4 forteller at medarbeidere i veldig stor grad får være med på beslutninger.

Informanten sier at de har månedlige gjennomganger på finans og KPIer, hvor det gis stor

takhøyde for å komme med innspill og forslag til endring. Det har ikke endret seg noe med hjemmekontor. Informanten mener også at siden de er et lite selskap så er det ikke nødvendig med noen særlige tiltak for medvirkning, som det kanskje ville vært i større selskaper.

Informant 4 utdyper:

*“Jeg ønsker også å delegerer mye ansvar videre til medarbeidere, som har ført til at medarbeidere har sluttet å komme med problem, men heller forslag til løsning”*

Informant 1 forteller også om medarbeidere som får lov til å delta mye i beslutninger. Mye på bakgrunn av at organisasjonen er flat. Informanten forteller også at en flat organisasjon har vært en suksessfaktor for å få medarbeiderne til å involvere seg i beslutninger:

*“Vår suksessfaktor er at vi er en flat organisasjon. Så vi har daglig leder, under daglig leder har vi assisterende daglig leder og under assisterende daglig leder så er det hele driften, ferdig. Det er ikke noe mer imellom. Så det er veldig greit”*

Informant 1 forteller også videre at beslutningsinvolveringen ikke har endret seg noe med hjemmekontor.

Informant 7 er på lik linje som de andre informantene opptatt av at medarbeiderne skal få mulighet til å delta i beslutningsprosesser. Informant 7 mener at **beslutningsprosessen** ikke har blitt påvirket på generell basis av hjemmekontor, det er fordi at beslutninger blir tatt i ledergruppen:

*“Beslutningsprosessene formelt fungerer likt som før. Vi diskuterer og tar beslutninger digitalt nå”*

Informant 7 påpeker derimot at det som er forskjell er at medarbeiderne gjerne fikk mer informasjon om ulike beslutninger som skulle tas når de arbeidet samlokalisert. Dette har også ført til at det har oppstått noen misforståelser internt i organisasjonen, informant 7 utdyper:

*“Det kan godt være at beslutninger tidligere ble tatt på ett av kontorene eller i gangen, så hadde alle fått det med seg, mens de nå ikke er informert om det. Nå hvis det er en viktig sak så blir de informert i neste møte som kan være mellom 1-6 dager senere, så det kan skape litt slike misforståelser eller litt misfornøyde medarbeidere nå”*

Også informant 2 og 3 forteller om at medarbeiderne får komme med innspill i forhold til beslutninger. Dette også på de strategiske beslutningene. De forteller at de har strategimøter med de ulike avdelingene i forkant av ledergruppens strategisamlinger. Her får hver enkelt medarbeider mulighet til å komme med endringsforslag til strategi, men de deltar også i SOFT-analyser. Informant 3 utdyper:

*“Alle medarbeidere får mulighet til å komme med innspill og forslag til endring eller i tilknytning til strategi. Medarbeiderne deltar også i SOFT-analyser som en del av strategisamlingene. Det er klart at ledergruppen deltar mer i detalj enn den enkelte medarbeider, men alle er med å påvirke”*

#### **4.3.1.3 Ønsket om å få flere til å involvere seg**

Informant 2 og 3 mener også at involveringer tilknyttet beslutninger ikke har endret seg i den grad at medarbeiderne ikke får lov til å delta når de sitter på hjemmekontor. Informant 2 og 3 hadde digital strategisamling med medarbeiderne i 2020.

Det er heller en annen problemstilling de står ovenfor, som informant 2 forteller om:

*“Jeg mener de kan være med på det så mye de bare orker, problemet er heller motsatt, å få folk til å være interessert i å være med på beslutningene”*

### **4.3.2 Autonomi og kontroll over eget arbeid**

Når det kommer til beslutningsmyndighet for en medarbeider i sin organisasjon, så melder deg seg et spørsmål om i hvor stor grad hver enkelt medarbeider har kontroll og ansvar over egen arbeidssituasjon, autonomi. Vi stilte spørsmålet: ***I hvor stor grad har medarbeidere kontroll over egen arbeidssituasjon?*** og ***Hvordan har dette endret seg med hjemmekontor?***

Informant 1 forteller at medarbeiderne i stor grad har kontroll over egen arbeidssituasjon og opplever autonomi. Informanten har fokus på at det er opp til medarbeideren å gjennomføre arbeidsoppgaven, og at det ikke er viktig når det gjøres så lenge den blir gjort. Informant 1 sier:

*“Her har den enkelte prosjektleder ansvar for sine prosjekter og håndterer de, og det har de full tillit til fra meg som leder til å gjøre. Også kommer de heller å spør hvis de trenger hjelp. Sånn må det være og. Så absolutt, de styrer helt sin egen dag og hvis de jobber bedre seint eller tidligere på dagen så gjør de akkurat som de måtte ønske. Så lenge de får gjort jobben sin, det er viktig”*

Vi får jo et inntrykk av at informant 1 har tillit til at medarbeiderne gjør det de skal.

Informant 1 forteller også medarbeiderne har lik, om ikke mer kontroll over egen arbeidssituasjon på hjemmekontor som når de sitter samlokalisert.

På dette spørsmålet var alle informantene tydelige på at deres medarbeidere har stor kontroll og vil i stor grad oppleve autonomi. Alle informantene var også tydelige på at hjemmekontor i utgangspunktet ga medarbeiderne mye større kontroll og autonomi i arbeidshverdagen.

Informant 7 forteller:

*“Folk har kontrollen over sitt eget arbeid. Kanskje enda mer enn før, folk tok ansvar, så det har gått godt. Du kan stole på dem, de leverer stort sett det de sier de skal, og så godt som de kan”*

### **4.3.3 Medarbeidernes kompetanse**

For å få bedre kunnskap om hvordan informantene tilrettelegger for medarbeiderne sine i en arbeidshverdag, så ønsket vi å spørre om hva informantene gjorde for å sørge for at medarbeiderne fikk brukt, men også fornyet kompetansen sin. Vi spurte: ***Hvordan tilrettelegger du som leder for at medarbeiderne får brukt og fornyet sin kompetanse?*** og ***Hvordan har dette endret seg med hjemmekontor?*** De fleste informantene svarte at de ønsker å tilrettelegge for at medarbeidere på bruk sin kompetanse på best mulig måte, men at når det kommer til å fornye kompetansen så var det ulike svar. Noen av informantene mener at å fornye kompetansen er vanskelig med medarbeidere på hjemmekontor, selv om det finnes mange kurs som går digitalt. De mente blant annet at læringsutbytte ikke ble den samme fordi kvaliteten ikke var god nok, eller at de digitale kursene rett og slett er for kjedelige. Andre informanter mener derimot at det går fint å kombinere hjemmekontor og digital kompetanseutvikling. En annen informant mener at kursing er for kostbart for deres bedrift, at de heller ønsker å organisere fagnettverk for kompetanseutvikling i form av gruppearbeid.

#### **4.3.3.1 Tilrettelegging for bruk av kompetanse, men vanskelig å drive kompetanseutvikling eller endret fokus på bakgrunn av hjemmekontor**

Informant 1 forteller at deres organisasjon er preget av spesialiserte arbeidsoppgaver, som betyr at de har behov for medarbeidere som har en spesiell og spisset kompetanse for å utføre arbeidet. Men de forsøker å legge til rette for at man både får varierte arbeidsoppgaver, men også mulighet for videreutdanning og fornyet kompetanse. Men informanten forteller at med medarbeidere på hjemmekontor så er det vanskelig å drive med kompetanseløft:

*“Nå er det nesten bortimot umulig. Det er jo veldig få som i vår bransje (ingeniører) som er noe særlig tilhenger av webinar, så den fysiske opplærings biten som er ganske viktig har vært fraværende. Det er jo veldig synd, men vi har kjørt en del webinar og opplæring på folk”*

Vi fulgte opp informant 1 med spørsmålet: ***Så hjemmekontor har gjort det vanskelig å kunne drive videreutdanning, fordi digitale webinar oppleves “kjedelig”?***



Informant 1 svarer:

*“Nå er det veldig forskjellig fra bedrift til bedrift og hvilken type bedrift det er. Men i vår bedrift så er det de ikke veldig tilhenger av webinar. Det blir veldig fort slik at de miste fokus og detter litt vekk. De sier blant annet at det ikke er vits å bruke tid på det, vi tar det heller når vi er ferdig med hjemmekontor”*

Informant 1 forteller videre at når situasjonen var slik at de kunne arbeide samlokalisert så ble det gjennomført mye kompetanseløft i bedriften.

For informant 3 er også tilrettelegging for utvikling av kompetanse viktige faktorer, både for å sikre at medarbeiderne har nødvendig kompetanse, men også for å gi medarbeiderne mulighet for utvikling. Informant 3 forteller at de har kjørt faste kurs i intervaller på 3 uker. Men med medarbeidere på hjemmekontor har de ikke klart å gjennomføre kursene på lik linje, selv om kursene ofte er digitale. Informant 3 forteller også videre at de ikke klarer å videreutvikle kompetanse med medarbeidere på hjemmekontor. Det er med bakgrunn i at de ikke klarer å formidle kunnskapen godt nok digitalt. Informant 3 utdyper:

*“De fysiske kursene vil alltid være bedre enn nettkurs. Så vi klarer ikke å utvikle kompetanse i den grad vi har gjort det med samlokaliserte medarbeidere. Det er fordi vi ikke klarer å formidle samme kunnskap over nett. Men vi ser også at dersom vi holder en presentasjon for en kunde som normalt sett ville vært på halvannen time så bruker vi nå en halvtime over nett. Vi får ikke en den samme dialogen og mister dermed en del informasjon som følge av digitale møter”*

Informant 5 forteller at medarbeiderne er ansvarlige selv for å finne relevante kurs og/eller utdanninger som skal sørge for at det blir et kompetanseløft. Informanten sier videre at lederens rolle er å rådføre og veilede medarbeideren i en slik prosess. Men det informant 5 tydeliggjør for oss, er at selv om selskapet har behov som en ønsker å få dekket så er de også opptatt av at medarbeideren skal få mulighet til å utvikle seg utover den kompetansen og utover det fagområdet som medarbeider på nåværende tidspunkt arbeider i. Informant 5 forteller:

*“Vi var inne på tanken for å legge karriereplaner for de ansatte, men vi har snudd litt om å si at det ansvaret hviler mye på den enkelte. Jeg som leder skal være med å veilede for hvilke tiltak som både er nødvendig, men også er en unik mulighet for utvikling hos den enkelte medarbeider. Så alle medarbeidere hos oss kan komme til oss i ledelsen å si at det er et kurs som er relevant og da ser vi også på muligheten for at medarbeideren kan ta dette kurset. Det viser også på mange måter hvor motiverte medarbeidere man har, med at de tar initiativ og ønsker å utvikle seg. Men da er det snakk om både enkle Microsoft-kurs men også at vi har inngått avtale med UiS(Universitetet i Stavanger) for å gi medarbeiderne mulighet til å ta ulike MBA utdanninger”*

Informant 5 svarer også slik på hvordan dette har endret med hjemmekontor:

*“Det er nok blitt påvirket i den forstand at medarbeiderne ikke tar de initiativene på bakgrunn av den situasjonen man er i. På mange måter har hjemmekontor situasjonen avvirket mye fra en normal arbeidshverdag, som gjør at fokuset nok har forsvunnet litt”*

#### **4.3.3.2 Tilrettelegging for bruk av kompetanse og gode muligheter for kompetanseutvikling**

Informant 2 forteller om at også i deres bedrift så har de spesialiserte arbeidsoppgaver som krever spisset kompetanse. Men informanten påpeker at arbeidsoppgavene er utformet slik at medarbeiderne både føler seg trygge på at kompetansen de innehar er god nok, men også at de får fullt ut brukt sin kompetanse. Informant 2 beskriver på lik linje som informant 1 at de ønsker at medarbeiderne skal kunne få tette eventuelle kompetansegap. Men informant 2 opplever i motsetning til informant 1 at webinarer og kursing digitalt fungerer godt. Informant 2 forteller:

*“Vi har noe som vi kaller zoom samtaler minimum tre ganger i året, så vi har ikke bare en medarbeidersamtale i året, men minimum tre. Disse kjører vi digitalt nå. Der snakker vi om mål for neste periode som normalt sett kan være innenfor ett kvartal da, også snakker vi om utviklingsmål. Er det noe du trenger å lære, er det noe du trenger å heve kompetansen på i forhold til å nå de målene, de arbeidsmålene vi skal jobbe med i neste kvartal. Så vi har en dynamisk løpende prosess på det i forhold til å fange opp hvis vi har noen kompetansegap,*

*eller hvis de ønsker å lære noe mer. Når det gjelder i disse hjemmekontor tider har vi blitt utrolig gode på webinarer internt”*

Informant 4 forteller at bedriften har lagt inn i selskapets strategi at hver medarbeider skal ha minimum 1 kurs hver, men sier at det er opp til hver enkelt medarbeider å ta initiativ til å få tatt kursene de ønsker. Informant 4:

*“Det er lagt inn i selskapets strategi at hver medarbeider skal få 1 kurs tilknyttet sin stilling og kompetanse for videreutvikling i året. Men det er den enkelte ansatte sitt ansvar å finne kurset som passer for seg og som er relevant. Dette er også en KPI vi har”*

På spørsmål om hvordan fokuset på kompetanseutvikling har endret seg med hjemmekontor svarer informant 4:

*“Det har ikke blitt påvirket på noen måte. Mange av kursene er blitt mer og mer nettbaserte og dermed er det ikke påvirket”*

#### **4.3.3.3 Spesialiserte arbeidsoppgaver med en annen tilnærming til kompetanseutvikling**

Informant 7 som tidligere har beskrevet sine medarbeidere som høyt utdannede med spesialiserte arbeidsoppgaver, peker derimot på problematikken rundt at å sende medarbeidere på kurs eller videreutdanning er kostbart, både i den forstand at det koster å gå på kurs/utdanning men også at den tiden medarbeiderne bruker på kurs er tid som går tapt i forhold til å produsere på jobb. Informant 7 forklarer at deres fokus i større grad er å etablere et fagnettverk internt i organisasjonen fremfor å sende medarbeidere på digitalt kurs.

Informant 7 utdyper slik:

*“For oss så går det på “on the job training” hele tiden, men vi holder på nå og prøver å etablere mer definerte fagnettverk for å ha digitalt, for å ha en bedre deling av informasjon. Når du sitter mer hjemme og ikke sitter sammen hele tiden, så må du endre litt på det, holde den informasjonen og kommunikasjonen i gang. Det er det vi gjør for å påse at vi er oppdaterte og best”*

#### 4.3.4 Varierte arbeidsoppgaver

For å kunne forstå videre hvordan informantene tilrettela for medarbeidernes bruk av kompetanse og kompetanseløft, så var det nødvendig å spørre i intervjuene om varierte arbeidsoppgaver. Vi spurte informantene: ***I hvor stor grad får medarbeiderne varierte arbeidsoppgaver?***

Her svarer 1, 2, 3, 5 og 7 ganske likt, der hovedtrekkene er at i utgangspunktet er det ønskelig med varierte arbeidsoppgaver. Varierte arbeidsoppgaver som eksempel å jobbe med ulike prosjekter, å gå gjennom organisasjonen via ulike stillinger, men også at forskjellige kunder gir forskjellige typer arbeidsoppgaver innen en type fagområde, som for eksempel innen ingeniørfaget. Da kan medarbeiderne jobbe med ulike arbeidsoppgaver ved forskjellige kunder. Informant 7 forteller at arbeidsoppgavene er veldig varierte og forklarer:

*“Arbeidsoppgavene er veldig varierte, men det avhenger av kunden og prosjektene vi jobber på. Noen er korte, og noen er lange og noen ganger jobber man på flere prosjekt samtidig. Våre medarbeidere er faglig veldig tunge og har varierte arbeidsoppgaver, der omtrent alle medarbeiderne har en master eller doktorgrad. Og mye arbeidet foregår på PC så dette med varierte arbeidsoppgaver har ikke endret seg noe med hjemmekontor. Den eneste medarbeideren som har fått nye arbeidsoppgaver er hun som i resepsjonen som gjorde mye administrerende oppgaver og arbeidsoppgaver tilknyttet kontoret. Disse oppgavene er jo borte med hjemmekontor så hun har fått nye arbeidsoppgaver”*

Men ikke alle informantene mener det er rom for varierte arbeidsoppgaver.

Informant 4 har en litt annen erfaring med varierte arbeidsoppgaver. Informant 4 forklarer:

*“I vårt selskap har det vært viktig å spisse arbeidsoppgaver for å oppnå best mulig effektivitet. Vi har vært gjennom en omorganisering der vi har kuttet ned på antall ansatte. Det betyr at de som er igjen har måttet ta på seg flere arbeidsoppgaver og i den grad også mer varierte arbeidsoppgaver”*

Vi spurte da et oppfølgende spørsmål: ***Hvis tilfelle, hvordan har varierte arbeidsoppgaver endret seg med hjemmekontor?*** Informantene forklarer at arbeidsoppgavene i hovedsak er

like med hjemmekontor. Kun informant 4 og til dels informant 6 forklarer at arbeidsoppgavene er blitt mer konsentrert.

Informant 4 svarer:

*“Det har blitt mer konsentrert på den oppgaven som skal gjøres. Fremfor å være involvert i «for» mye mindre viktige oppgaver hvis man er på kontoret”*

Også informant 6 forklarer at en spesialisering av arbeidsoppgavene er viktig for organisasjonen, men bruker muligheten for å reise offshore som en form for å få varierte arbeidsoppgaver:

*“Noen gjør jo veldig mye analyser som ingeniører. Det er jo ganske stor grad av spesialisering. Men vi ønsker å få flere ut offshore og det kan også være en gulrot som motivasjon å få seg en tur offshore”*

#### **4.3.5 Tilrettelegging for medarbeidernes behov**

Et annet viktig tema for å finne ut hvordan lederne motiverer sine medarbeidere, er hvordan informantene tilrettelegger for de ulike behovene medarbeiderne har. Bakgrunnen for spørsmålet er Maslow´s behovshierarki (1987), Kaur (2013) sin videreutvikling av behovshierarkiet og Herzbergs (1959) tofaktorteori. Vi stilte spørsmålet: ***Hvordan tilrettelegger du som leder for medarbeidernes ulike behov? Da med tanke på økonomisk trygghet, tilrettelegging for sosiale behov, anerkjennelse av prestasjoner etc.***

På dette spørsmålet så fikk vi litt forskjellige svar fra informantene, noen vektlegger økonomisk trygghet, noen fleksibilitet og tillit, og noen vektlegger anerkjennelse og trygge arbeidsplasser som metoder for å tilrettelegge for medarbeidernes ulike behov. Alle informantene var enige i at å tilrettelegge for tilfredsstillelse av behov er veldig viktig. Informantene var også alle opptatt av at grunnleggende tiltak som PC og tilhørende

nødvendig utstyr, skjerm, kontorstol og kontorpult var et absolutt minimumskrav for å etablere et godt hjemmekontor. Vi illustrerer dette med informant 7 som siteres:

*“Vi har lånt utstyr hjem til alle de som trenger det. Vi har vært i en posisjon der vi har hatt litt ekstra utstyr stående, så hvis noen har trengt å hente det de har behov for så har det vært mulig”*

#### **4.3.5.1 Trygge arbeidsplasser og anerkjennelse**

Informant 3 forklarte at deres viktigste prioritet er å skape trygge arbeidsplasser. Informanten forklarte videre at hver måned så presenterer ledelsen frem tall for selskapet til alle medarbeiderne. Hvis det presenteres gode tall så mente informant 3 at dette skapte en form for økonomisk trygghet. Informant 3 forklarte også at det var viktig å ikke bare gi komplimenter til hver enkelt hvis de hadde gjennomført en god jobb, men også sørge for at organisasjonen sett under ett skulle feire hverandre ved gode prestasjoner. Informant 3 sier:

*“Hver måned presenterer vi all finans til våre medarbeidere, på den måten får de vite om selskapet går bra eller dårlig. Presenterer vi gode tall skaper dette trygghet. Vi passer også på å feire oss selv litt, med det så mener jeg at hvis vi får en stor ordre eller noen har gjort en god jobb så kjøper vi en liten kasse med vin eller kake i kantinen. Vi har også utmerkelse på årets medarbeider på julebordet”*

Informant 3 forteller videre at disse anerkjennelsene er med på å skape en god kultur og at det sosiale aspektet er viktig, for informant 3 mener nøkkelen til motiverte medarbeidere er trivsel på jobb:

*“Vi har også en bonusordning, der det utbetales bonus til alle ansatte hvis selskapet gjør det særdeles godt, i dette tilfellet får alle ansatte lik bonus. Hvis for eksempel skal inn i et nytt forretningsområdet så kan jeg også sette personlig bonus på den ansatte. Lønn er en motivasjonsfaktor, men den største motivasjonsfaktoren mener jeg er trivsel på arbeidsplassen. Så det er der vi legger inn trykket, at ansatte skal trives i jobben er viktig for oss”*

Men når medarbeiderne er på hjemmekontor så forteller informant 3 at de ikke har den samme effekten av å møtes digitalt å “feire seg selv”. Informanten sier at noe av meningen med anerkjennelse er for å skape et godt samhold.

#### **4.3.5.2** **Fleksibilitet, tillit og økonomisk trygghet**

Informant 4 mener at medarbeidernes ulike behov bør møtes med tillitsbasert ledelse og fleksibilitet. Informant 4 forteller:

*“Det er ikke viktig for meg om når en medarbeider gjør arbeidsoppgaven, så lenge den blir gjort innen tidsfristen så er jeg fornøyd. Medarbeiderne kan ta seg fri når de ønsker, så lenge de er tilstrekkelig tilgjengelig og som sagt at arbeidsoppgavene blir gjennomført. Fleksibilitet og tillitsbasert ledelse har jeg tro på. Hvis dette ikke fungerer, så må man inn å dirigere å retningsstyre slik at både organisasjonens mål og medarbeidernes preferanser samkjøres. Men også det å være flink til å lytte til hva medarbeideren **faktisk** sier. Med jevnlig medarbeidersamtaler kan også større problemstillinger og tilbakemeldinger bli tatt opp eller tilrettelagt for eventuelle tiltak”*

Informant 4 forteller også at medarbeidere som sliter mest på hjemmekontor, er de som savner det sosiale aspektet og det miljøet som er på kontoret. Informant 4 utdyper:

*“Men har noen personlige utfordringer så vil vi tilrettelegge for at den enkelte får utnyttet sin kompetanse på best mulig måte eller tilrettelegging av arbeidshverdagen hvis det er nødvendig. Jeg har tro på at hvis jeg som leder kan hjelpe en medarbeider til et bedre liv så vil også bedriften dra god nytte av dette”*

Informant 5 forteller at de har gode lønnsbetingelser som gjør at de tilfredsstillende til økonomisk trygghet. Informant 5 forteller også at de ønsker å tilrettelegge for de sosiale behovene hver enkelt medarbeider har, men også med tanke på sosiale tilstelninger for hele organisasjonen, noe som har blitt vanskeligere å gjennomføre når det ikke har vært tillatt å møtes. Informanten forteller at de ikke har noen form for anerkjennelse av månedens eller årets medarbeider og utdyper:

*“Vi har lite utskiftning i arbeidsstokken så det tyder jo på at vi gjør noe riktig. Men siden vi praktiserer frihet under ansvar, så maksimerer vi også dette, vi snakker ikke bare om det, men gjennomfører det fullt ut også, og det tror jeg medarbeiderne setter pris på. Så det er den friheten utover den trygge lønnen som gjør at vi tilfredsstiller mange behov i vårt selskap”*

#### **4.3.5.3 Permittering – sosiale behov**

Informant 6 forteller at deres bedrift også har gode lønnsbetingelser som tilfredsstiller økonomisk trygghet. Informant 6 forteller også at de var nødt til å permittere grunnet den store usikkerheten da Covid-19 kom til Norge. Måten de løste denne permitteringen var med på ifølge informant 6 å tilfredsstille flest mulig rettferdig, sosialt, økonomisk og for motivasjonen. Informant 6 forteller:

*“Vi spredde utover permitteringene der det var 17 stykker som fikk 40% istedenfor å kunne gi 5-6 stykker 100%. Det var litt utifra motivasjon, at det var ingen som følte seg alene, men som en del av firmaet. Så da stilte vi opp for hverandre både sosialt og økonomisk”*

Informant 6 forteller også at de som et tiltak for å skape tettere relasjoner og tilfredsstille sosiale behov også hadde planlagt en firmatur til utlandet, men dette ble det på bakgrunn av Covid-19 ikke noe av. Informanten forteller videre:

*“Men det sosiale behovet har nok vært vanskelig å tilfredsstille med medarbeidere på hjemmekontor”*

Informant 7 forteller at de er fleksible overfor sine medarbeidere og forteller at når myndighetene har tillatt at noen kan komme til kontoret å jobbe så har de valgt å ta inn de som sliter mest med hjemmekontor. Også informant 1 forteller om denne type fleksibilitet, men trekker også frem de sosiale behovene som vanskelige å tilfredsstille med hjemmekontor. Informant 1 forteller:



*“Normalt sett så er vi en bedrift som har veldig ofte grillfest med alle ansatte, vi har pizzakvelder, vi har mye rart. Alt det er jo borte. Vi måtte også stenge eget treningsrom som vi har bygd for de ansatte, for det er veldig viktig at de får holdt seg i form, de som ønsker det”*

#### **4.3.5.4 Sunn arbeidsstokk og mindre fokus på anerkjennelse**

Informant 1 forteller at de har et stort fokus på å promotere en sunn arbeidsstokk både for den fysiske og psykiske helsen, men også for å minske sykefravær. Informant 1 forteller at sykefraværet har gått ned nå med hjemmekontor og at dette kan skyldes at selv om man er syk så kan man jobbe på hjemmekontor. Men med medarbeidere på hjemmekontor og stengt treningsrom så har bedriften til informant 1 delt ut treningstøy til medarbeiderne for å motivere til fysisk aktivitet også hjemme. Angående økonomisk trygghet og anerkjennelse så er både informant 1 og 7 sine svar like. De har to selskaper som produserer og selger godt som igjen skaper gode resultater og tilfredsstillende til økonomisk trygghet. Men anerkjennelse er ikke noe som det er et stort fokus på, informant 7 forteller:

*“Anerkjennelse, ja vi bruker egentlig ikke mye tid på dette. Vi har ikke tid til å booke et digitalt møte for å anerkjenne noen. Vi har en årlig arbeidsmiljøundersøkelse, som er et spørreskjema som går på hvor godt folk trives. Der spurte vi om blant annet om tilbakemeldinger på opplevelsen av anerkjennelse. Vi fant ut at vi har vært dårligere enn foregående år. Det er jo skuffende, for det er så enkelt å gjøre noe med”*

## **4.4 Medarbeidernes motivasjon**

Den siste kategorien vi har valgt å dele dataene opp i, er hvilken påvirkning hjemmekontor har på medarbeidernes motivasjon. Under denne kategorier er det stilt spørsmål både om effektiviteten til medarbeiderne og hvordan oppfatning lederne har om motivasjonen til medarbeiderne.

Det første spørsmålet under denne kategorien er: **“Hvordan påvirkes organisasjonens effektivitet med hjemmekontor?”** Her var det også delte erfaringer hos informantene.

Informant 1 fortalte i intervjuet at effektiviteten i administrasjonen hadde økt, mens effektiviteten i resten av organisasjonen ikke har falt under korona. Både informant 2 og 3 sier at effektiviteten til organisasjonen har falt med å ha hjemmekontor. Informant 3 sier at motivasjonen falt med hjemmekontor, og dermed også effektiviteten. Informant 2 sier at det er vanskelig å si noe om effektivitet, da det ikke er noe de måler, men informant 2 er ganske sikker på at effektiviteten har redusert med 30-40%.

#### **4.4.1 Effektivitet**

##### **4.4.1.1 Redusert effektivitet**

På spørsmålet om effektivitet på hjemmekontor svarte informant 2:

*“Det er litt vanskelig i og med at dette ikke er noe vi sitter og måler. Vi klokker ikke arbeidsoppgaver for å si det sånn, men jeg tenker, jeg er ganske sikker på, dette er jo synsing at effektiviteten og det kommer litt an på hva du jobber med også, men at den reduseres med 30-40% det er jeg helt sikker på. Jeg merker det på hele bransjen, det er litt sånn gjennomgående, beslutningene tar lengre tid.”*

Videre forteller den samme informanten at alt går litt tregere, medarbeiderne har ikke 1000 baller i luften samtidig lengre. Alt er på litt lav puls, spesielt i første kvartal av 2020. Dette forteller informanten at kan være fordi at når man sitter hjemme så er det nok vanskeligere å dra seg selv i gang for å finne på nye ting ut av det blå. Medarbeiderne blir mer oppgaveorientert og når oppgavene er ferdig tror informanten at man girer litt ned. En venter på oppgavene, fremfor å hente oppgavene selv.

##### **4.4.1.2 Økt effektivitet**

Informant 4 derimot opplever at effektiviteten til organisasjonen har økt, fordi det er mindre forstyrrelser hjemme, enn hva det er på kontoret. I likhet med informant 4 sier også informant 6 at medarbeiderne kan gjøre jobben sin minst like effektivt hjemme som på kontoret, men informanten påpeker at hjemmekontor går utover en del andre ting. På spørsmålet svarte informant 6:

*“Hver enkelt medarbeider kan nok gjøre jobben sin minst like effektivt hjemmefra som på kontoret, men bare hjemmekontor går utover en del ting. Vi har i hvert fall et eksempel der informasjon ikke har blitt delt og avvik blitt registrert, der prosjektleder mener det hadde blitt fanget opp hvis folk hadde sittet på kontoret.”*

#### **4.4.2 Ledernes oppfatning av medarbeidernes motivasjon**

Vi var veldig interessert i å vite hvilken oppfatning lederne hadde om motivasjonen til medarbeiderne som satt på hjemmekontor, derfor stilte vi spørsmålet: **Hvilken oppfatning har du som leder om hvordan motivasjonen til medarbeiderne har blitt påvirket av hjemmekontor?** Informant 1 forteller at de både har medarbeidere som trives på hjemmekontor mens andre som ikke trives, og derfor får redusert motivasjon. Informant 4 forteller at de får tilbakemelding fra sine medarbeidere som at motivasjonen er lik, men da lagt til grunn at hjemmekontor er midlertidig og nødvendig med bakgrunn i retningslinjer gitt av regjeringen.

##### **4.4.2.1 Redusert motivasjon**

På dette spørsmålet svarte informant 2 at noen vil si at det er helt supert med hjemmekontor, mens andre begynner å bli lei av å ikke ha noe sosialt rundt seg. Informanten forteller at på lang sikt tror han/hun at vi mennesker er laget slik at vi trenger å møtes. Informanten ytrer også bekymringer for at det ikke er bra å være langt unna laget sitt. På spørsmålet svarte informant 2:

*“Jeg er redd for litt det der å blø for drakten forsvinner litt, for du er litt langt unna laget. Og at man blir mer opptatt av andre ting og seg og sitt.”*

*“Jeg tror at enkelte vil si at de synes det er helt supert med hjemmekontor, mens andre vil begynne å være ganske rimelig lei av å ikke ha noe sosialt rundt seg, tror jeg da. Og på lang sikt så tror jeg nok at vi mennesker er laget sånn at vi trenger å møtes.”*

Informant 3 forteller at særlig en avdeling hvor de driver med salg, og ikke lenger har kunder tilgjengelig for å snakke med, har de opplevd at motivasjonen har falt. Informanten forteller

også at han/hun har en sterk indre motivasjon, men merket selv at motivasjonen falt på hjemmekontor.

#### **4.4.2.2 Lik motivasjon**

Informant 5 har en annen erfaring enn de øvrige informantene. Denne informanten forteller at han/hun opplever at motivasjonen ikke har forandret seg hos medarbeiderne. På spørsmålet om motivasjon svarte informant 5:

*“Jeg har den oppfatning av at motivasjonen er lik. På lik linje som retningslinjer og påbud har endret så har også vi klart å tilpasse oss på en slik måte at medarbeiderne ikke har følt at det er et påbud med hjemmekontor. Vi har også hatt en rulleringsplan som har sagt at hvis noen har vært på hjemmekontor lenge så har de byttet med å komme på kontoret, også har jeg sendt noen andre på hjemmekontor. For vi har noen som virkelig har trivdes på hjemmekontor, men hvor bra det er for både medarbeideren i lengden og for oss som organisasjon er jeg usikker på. Det er fordi vi ønsker disse tette relasjonene og det gode miljøet som vi skaper når vi sitter samlokalisert”*

Informant 7 valgte skille mellom to byer de har medarbeiderne i, hvor det i den ene byen har vært mer hjemmekontor enn i den andre. I den byen hvor det har vært minst hjemmekontor opplevde informanten at medarbeiderne var nokså lei av å ikke treffe mennesker før jul, men nå når det går mot lysere tider og medarbeiderne har begynt å skjønne at dette var nødvendig en stund, har medarbeiderne blitt mer fornøyde med situasjonen og har funnet ut hvordan de skal motivere seg selv, og hvilke kollegaer de skal ta kontakt med for å bli motivert. I byen hvor det har vært mest hjemmekontor sier informanten at det er tøft nå, fordi de har vært fast på hjemmekontor i lang tid og dette har påvirket motivasjonen negativt. Informanten forteller videre at de mister uformell kommunikasjon og det går negativt utover de sosiale behovene og tilstedeværelsen til arbeidsplassen. Informant 6 fortalte at han/hun opplever at motivasjonen har holdt seg oppe. Informanten mener at sykefravær kan sees i sammenheng med motivasjon og trivsel, og de hadde en forventning om at sykefraværet skulle øke med hjemmekontor, men det opplevde de ikke. Informant 6 fortalte:

*“Jeg er imponert over medarbeiderne som har opprettholdt motivasjon. Vi var jo veldig spent for eksempel det med sykefraværet, dette så vi jo for oss at det kanskje kom til å øke i løpet av*

*fjoråret, men det gjorde det ikke. Vi leverte veldig lavt sykefravær så det tror jeg står i sammenheng med motivasjon og trivsel”*

#### **4.4.3 Hvordan lederne motiverte medarbeiderne som var umotivert**

I sammenheng med spørsmålet om hvordan oppfatning lederne hadde om hvordan motivasjon til medarbeiderne hadde blitt påvirket av hjemmekontor, stilte vi spørsmål om **hvordan informantene gikk frem for å motivere medarbeiderne på hjemmekontor, hvis de hadde en medarbeider som var umotivert.**

##### **4.4.3.1 Hente medarbeiderne tilbake til kontoret**

Informant 1 forteller at først og fremst prøver han/hun å finne ut grunnen til at en medarbeider er umotivert. Dette finner informanten ofte ut ved å se på prosjektene til den enkelte medarbeider, det kan være at et stort prosjekt går dårlig. Hvis medarbeiderne sliter med å sitte på hjemmekontor, henter informanten de inn til kontoret relativt raskt når det er forsvarlig å ha flere i kontorlandskapet. Informanten påpeker også at han/hun kjenner sine medarbeidere veldig godt, og vet derfor hvem som ikke bør sitte over lengre tid på hjemmekontor.

Informant 5 forteller i likhet med informant 1 at hvis tilfellet var at en medarbeider var umotivert på hjemmekontor, vil de trukket disse tilbake på kontoret. Dette gjelder også informant 6.

##### **4.4.3.2 Sosialisere organisasjonen digitalt**

Informant 2 synes dette var et vanskelig spørsmål, fordi informanten synes det er vanskelig å fange opp om medarbeiderne er motiverte eller ikke. Informanten forteller videre at arbeidssituasjonen gjør det vanskelig å motivere de ansatte da man ikke kan sende de på kurs ett sted, men forteller at de har gjort mye gøy sammen digitalt. På spørsmålet svarte informant 2:

*“I disse dager er det vanskelige spørsmål, fordi det er vanskelig å fange det opp også, om folk er motivert eller ikke motivert. Og arbeidssituasjonen gjør det jo vanskelig, du kan ikke motivere ved å sende de en tur på kurs ett sted, for det går ikke. Du er nødt til å sitte å gjøre det hjemme, alt sammen.”*

*“Så hva vi gjør? Nei, vi gjør ikke så mye egentlig. Vi har akkurat diskutert at vi må gjøre mer. Kultur bygging digitalt, på ett eller annet vis. Vi hadde jo julebord på teams. Det var faktisk ganske gøy, vi hadde kick-off og da hadde vi Escape Room digitalt, det var ganske gøy. Selv*

*om noen fant ut, nei nå er klokken blitt fem over fire så nå logger jeg meg av for da er jeg ferdig for dagen, og det ville aldri skjedd hvis vi var samlet.”*

#### **4.4.3.3 Tett oppfølging, tett og hyppig kontakt, måle aktivitet**

Informant 4 forteller at måten han/hun går frem for å motivere en medarbeider som er umotivert er det tett oppfølging, tett dialog, spørsmålsstillinger i forhold til arbeidshverdagen og tilrettelegging for en enklere hverdag hjelpemidler informanten bruker. Informanten påpeker også at medarbeiderne er forskjellige, noen har et sterkt behov for å være sammen med noen fysisk, mens andre er mer introvert og fungerer godt alene. Informant 3 hadde noe lik tilnærming til spørsmålet som informant 4, hvor hyppig kontakt og oppfølging er sett på som viktig. Videre forteller informant 3 at han/hun ville foreslått flere arbeidsoppgaver med hyppig oppfølging. Informanten forteller også at han/hun er tilhenger av å måle aktiviteten til medarbeiderne, ikke fordi han/hun ikke stoler på dem, men for å holde motivasjonen oppe. Dette er et virkemiddel som har blitt brukt i perioden med mye hjemmekontor.

Informant 7 legger stor vekt på å gi fleksibilitet og være forståelsesfull for å motivere medarbeiderne. Informant 7 forteller:

“Jeg har ikke hatt noen sånn spesifikk som kontakter meg for å si at nå han/hun er umotivert. Men det går jo på det sånn at, la oss si at jeg trenger noe gjort klokka 12.00 i dag, da kan jeg gi litt mer slakk og si at jeg bare ønsker å få det gjort i løpet av dagen. Så det handler i stor grad om å vise mer forståelse og det å være forståelsesfull. Men gi folk litt mer rom og fleksibilitet.”

## **5 Diskusjon**

I dette kapittelet vil vi nå diskutere empirien opp mot det teoretiske rammeverket. Vi vil gå gjennom hver kategori for å vise koblingene både i kategoriene opp mot teori, men også mellom kategoriene. Kapittelet er delt i tre deler, her velger vi å legge sammen to kategorier fra funnene, kategorien om motiverende tiltak og kategorien om medarbeidernes motivasjon. Dette gjør vi for å tydeligere vise sammenhengen mellom teori mot teori og teori mot empiri. I første del skal vi se på teori om fjernledelse, transformasjonsledelse og transaksjonsledelse opp mot funnene som er gjort i studien, det skal også svares på forskningsspørsmålet tilknyttet denne kategorien. I andre del skal det diskuteres hvordan relasjonen mellom leder

og medarbeider påvirkes av hjemmekontor, og også knytte dette opp mot funn gjort av andre forskere og teori, her skal det også svare på forskningsspørsmålet som er knyttet til kategorien. I tredje del skal vi diskutere ledernes motiverende tiltak for medarbeidere og koble teori sammen funn for å kunne si noe om potensiell effekt av tiltakene som gjøres av lederne. Vi vil også diskutere ledernes oppfatning av medarbeidernes motivasjon og hvordan dette er påvirket av hjemmekontor. Disse kategoriene og dens diskusjoner vil sørge for at vi til slutt kan ende opp med en konklusjon og svar på oppgavens problemstilling.

## **5.1 Ledelsesstil**

I denne delen vil vi besvare forskningsspørsmålet: *Hvilke oppfatninger har lederne om hvordan hjemmekontor har påvirket ledelsesstil?* Det er en del teorier om hvordan ledelsesstil påvirker medarbeidernes motivasjon, og på bakgrunn av oppgavens problemstilling vil det være nødvendig å se på hvordan lederne opplever seg selv og deres ledelsesstil.

### **5.1.1 Ledelse er handling**

De fleste informantene vi intervjuet hadde en oppfatning om seg selv som leder, som en inkluderende og motiverende leder. Noen ga uttrykk for å være veldig tydelige og til tider streng. Å være streng innebærer å sette tydelige krav til hva som forventes av hver enkelt, og at man som leder nok kan skjære gjennom en del upopulære beslutninger. Det var ingen av informantene som satte seg selv med ord inn under enten ledelsesteoriene transformasjonsledelse eller transaksjonsledelse, men vi kan forstå ledernes beskrivelser av egen lederstil i lys av transformasjons- og transaksjonsledelse.

Burns (2006, referert i Amaladas, 2019) definerer en leders innflytelse som synlig og usynlig, der samspillet mellom leder og medarbeider er faktoren til hva som motiverer. En synlig innflytelse kan være målrettede motivasjonstiltak som lederen innfører i organisasjonen. En usynlig innflytelse kan være en leders væremåte eller som indirekte påvirker en medarbeiders motivasjon. For de lederne vi intervjuet så er det både den usynlige innflytelsesprosessen, men også den synlige og målrettede som vil være behjelpelig i å definere i hvilken ledelsesteori lederne faller inn under. Dette vil vi se tydeligere i diskusjonen.

Hvis vi tar utgangspunkt i Yukl (2013) sin definisjon på ledelse, der ledelse er handling og hensikten er å få andre til å jobbe med ønsket om å nå satte målsettinger. Så vil informantene godt gjenspeiles fra funnene med at de ikke bare opprettholder en stillingsbeskrivelse, men også har et ønske om å påvirke sine medarbeidere. For eksempel beskrev informant 6 seg selv som en leder som ønsker at medarbeidere skal få ta del i de beslutningene som omhandler sin egen arbeidssituasjon. Vi kan tolke dette som informant 6 er en leder som aktivt oppfordrer til selvbestemmelse, men også autonomi. Og bruker vi Yukl (2013) sin definisjon, så er informant 6 en leder som med handling får medarbeidere til å delta aktivt i måloppnåelse. Også informant 5 beskrev seg som denne type leder og brukte begrepet tillitsbasert ledelse.

Informant 2, 3 og 7 var mer tydelige på at de som ledere legger opp klare strategier, og i noen tilfeller kan de være overtydelige for å ha god kontroll. Bakke et.al (1998) mener at for at fjernledelse skal fungere så kreves det konkrete målsettinger, god kommunikasjon og tilstrekkelige tilbakemeldinger. Det er da nærliggende å trekke sammenligninger med informantene 2, 3 og 7 sine beskrivelser av seg selv som leder, og hvilke tiltak Bakke et.al (1998) mener er viktige for å lykkes med fjernledelse.

Det som da er interessant er å se hvilken påvirkning fjernledelse har på ledelsesstil, når en leder har medarbeidere på hjemmekontor. I intervjuene vi gjorde så fikk vi forskjellige erfaringer fra lederne. Informant 4 som mente at lederens tilnærming til en medarbeider endret seg fordi man ikke sitter ansikt til ansikt. Og spesielt mener informant 4 at man distanserer seg mer, man får ikke mulighet til å gi like god oppfølging. Dette er også de andre informantenes erfaringer. Det som peker seg mest ut er som informant 6 beskrev, at fokuset har gått mye mer over til at man ønsker at medarbeideren gjennomfører en arbeidsoppgave fremfor å sitte ut hele kontortiden, ergo at man med samme aktivitetsnivå klarer å effektivisere arbeidshverdagen med hjemmekontor fremfor samlokalisert arbeid. Også informant 7 erfarte at det ikke er mulig å ha den samme kontrollen over medarbeiderne på hjemmekontor. Informantene var alle enige i at det å stole på sine medarbeidere var blitt viktig. Da begynner vi å peile oss inn på ledelsesteorien om transformasjonsledelse. Fra teorikapittelet, så drøftet vi muligheten for at transformasjonsledelse kan tilrettelegge for måloppnåelse og oppgaveorientert jobbing. Vi vet som diskutert tidligere at lederne vi har intervjuene har erfart at fokuset er gått mer over til oppgaveorientert jobbing. Forskningen Xenikou & Simosi (2006) gjennomførte, ga delvis støtte til at transformasjonsledelse positivt



kunne relateres til medarbeidernes prestasjon, men også at transformasjonsledelse indirekte påvirket prestasjonen til medarbeiderne gjennom organisasjonskulturen. Og selv om at hypotesene til Xenikou & Simosi (2006) kun er delvis støttet av forskningen så vil det si at transformasjonsledelse har en påvirkningskraft hos medarbeidernes prestasjon og motivasjon. Dette vil vi også se mer under de neste kategoriene som vi skal diskutere.

### **5.1.2 Transformasjonsledelse - transaksjonsledelse**

Lederne vi har intervjuet har alle trekk som kan sees i lys av en transformasjonsledelse teori. Informantene ønsket alle å tilrettelegge for individuelle behov. Informantene fortalte om svekket kvalitet i kommunikasjonen, som vi kan tolke dit hen at de alle ønsker å ha en så god kommunikasjon som mulig med sine medarbeidere. Noen av informantene var mer tydelig enn andre på at de ønsket av medarbeiderne i stor grad skulle styre sin arbeidshverdag selv. Informant 4 og 5 var spesielt opptatt av at medarbeiderne skal kunne se løsninger fremfor problemer, som også Andersen (2011) mener samsvarer med en transformativ leder. Nemlig at transformasjonsledelse skal fremme innovasjon og nye måter å løse oppgaver på (Andersen, 2011).

Vi kan så langt velge å trekke frem transformasjonsledelse som den teorien som gjenspeiler hvordan lederne vi har intervjuet er. Vi hadde også spørsmål til informantene som kan avdekke i hvor stor grad informantene kan sees i form av transaksjonsledelse.

Hovedelementene i transaksjonsledelse går på aktiv bruk av belønning og avviksledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Siden det i stor grad handler om en form for byttehandel i transaksjonsledelse, der en leder som er arbeidsgiver bruker belønning som bytte for arbeidskraft, så vil det ifølge teorien være vanskelig å etablere lojalitet og oppslutning hos medarbeiderne for organisasjonens målsetting. Informantene som er ledere i små-mellomstore bedrifter der relasjonene er tette vil nødvendigvis være opptatt av at medarbeiderne slutter opp om målsettinger, spesielt også når medarbeiderne gis stor tillit og autonomi i arbeidshverdagen. Men av informantene vi intervjuet så var det kun informant 3 som hentydet at de kunne gi bonusordninger til sine medarbeidere. Men at dette kun var ved sjeldenhetene at det ble gitt.

Howell & Hall-Merenda (1999) fant i sin forskning ut at aktiv belønningsbasert ledelse ville gi større ytelse hos medarbeidere når den fysiske avstanden var stor, for eksempel ved hjemmekontor. Men dette resultatet kan også vise en form for et motiverende tiltak, men som

ikke våre informanter er opptatt av. Vi kan dermed utelukke den delen av transaksjonsledelse som går på aktivt bruk av belønninger, som en fellesnevner for informantene.

### **5.1.3 Hjemmekontors fordeler og avviksledelse**

Noen informanter nevner at arbeidshverdagen til medarbeiderne strekker seg mer ut enn tidligere. For eksempel fortalte informant 7 at sett i et leders perspektiv så er det bra at medarbeiderne er tilgjengelig flere timer i døgnet enn tidligere. Men for medarbeideren kan det påvirke motivasjon og andre faktorer hvis en aldri helt klarer å logge seg av arbeidet hjemme. For eksempel kan det miljøskifte fra å være hjemme til å være på kontoret på jobb viktig for å komme inn i riktig arbeidsmodus.

På spørsmål om fordelene ved medarbeidere på hjemmekontor så nevner informantene økt fleksibilitet, noen svarte økt effektivitet og nedgang i sykefravær. Økt fleksibilitet og større fokus på arbeidsoppgaver er to faktorer som til en viss grad påvirker hverandre. Det at medarbeiderne kan gjøre en arbeidsoppgave når og hvor medarbeideren vil, så lenge det er innenfor tidsplan, vitner til en leder som både gir frihet under ansvar og fleksibilitet. Ved økt fokus på arbeidsoppgaver, så menes det at hvordan arbeidsoppgaven gjøres eller hvor den gjøres eller når den gjøres er mindre viktig så lenge at arbeidsoppgaven gjennomføres. Dette er jo selvsagt gitt innenfor en organisasjons rammer.

Avviksledelse som er det andre hovedelementet i transaksjonsledelse så kan vi diskutere passiv og aktiv avviksledelse (Hater og Bass 1988). Definisjonen til Hater & Bass (1988) går på at både aktiv og passiv avviksledelse fører til straff eller irettesetting. Informantene i vår studie var delt i hvordan avvik håndteres, og det var også avhengig av hvilken type avvik. Hos noen av informantene er avvik for eksempel forsinkelse i levering, feil i rapporter og andre avvik som går på både direkte håndterbare avvik, men også eksterne ikke håndterbare avvik. Informant 3 fortalte at de nok er i etterkant på å fange opp avvik, som hvis vi bruker Hater & Bass (1988) sin definisjon kalles for passiv avviksledelse. Det informantene forteller er at de har et digitalt avvikssystem som gjør at de kan iverksette tiltak i det avviket skjer eller i etterkant av avviket, hvis det trengs en behandlingsprosess. Informant 4 og 5 ønsker å være proaktive ledere når det gjelder avviksledelse, og dette fordre ifølge Hater & Bass (1988) at en leder må følge nøye med på arbeidsmetoder og innsats hos medarbeiderne for å gripe inn når eller før avviket skjer. Men med medarbeidere på hjemmekontor er det klart at en aktiv form for avviksledelse vil være vanskelig å gjennomføre. Dette betyr derimot ikke at ledere

må drive passiv avviksledelse, og som informant 3 beskrev til oss, det registreres færre avvik med medarbeidere på hjemmekontor. Om dette kan forklares med at fokuset på avvik er mindre med hjemmekontor, kunne ikke informant 3 svare på. At aktiv avviksledelse er vanskeligere med medarbeidere på hjemmekontor støttes også av forskningen til Howell og Hall-Merenda (1999). Forskningen viste nemlig at aktiv avviksledelse ga lavere ytelse hos medarbeiderne når den fysiske avstanden mellom leder og medarbeider var stor.

For selv om vi i teorikapittelet som omhandlet transaksjonsledelse antok at medarbeidernes ytelse og motivasjon var sammenhengende, og at aktiv belønningsbasert ledelse ifølge forskningen til Howell & Hall-Merenda (1999) ga høyere ytelse hos medarbeiderne, så er det ikke noen av våre informanter som praktiserer aktiv belønningsbasert ledelse.

#### **5.1.4 God fjernledelse krever god kommunikasjon?**

Som leder er man nødt til å håndtere ulike utfordringer som er knyttet til organisasjonen, og det var derfor vi spurte informantene om hva de største utfordringene og fordelene det har vært med medarbeiderne på hjemmekontor. Kommunikasjonen og det å holde motivasjonen til medarbeiderne oppe blir nevnt som noen av utfordringene med hjemmekontor. Når Bakke et.al (1998) forteller at en av faktorene for å lykkes med fjernledelse er etablering av god kommunikasjon, så vil det være problematisk for lederne når de opplever at nettopp kommunikasjonen ikke er god nok med hjemmekontor. For selv om Antonakis & Atwater (2002) påpeker at de teknologiske verktøyene som er tilgjengelige, og som stadig utvikles og forbedres, så mener informantene at det ikke er tilstrekkelig nok.

Informantene forklarer i intervjuene at de kan gjennomføre digitale møter med medarbeiderne og at teknologien fungerer bra. Problemet er som informantene også forteller, det er informasjonen og kvaliteten i kommunikasjonen som ikke er den samme. Det er på grunn av at informantene mener at terskelen for å delta, for å komme med innspill er mye høyere ved et digitalt fremfor et fysisk møte. Dette igjen kan være med på å skape problemer for den transformativ leder, når Burns (1978, referert i Andersen, 2011) mener at transformasjonsledelse er en prosess der leder og følger skal heve hverandre. Det er klart at hvis en leder holder et møte og medarbeideren ikke involverer, så kan det være vanskelig å få en prosess som Burns (1978) nevner, der leder og følger hever hverandre.

### **5.1.5 Resultater og målstyring**

For å kunne skape et mer helhetlig bilde av hvilke type ledere vi har intervjuet, så var det viktig for oss å spørre informantene om hvordan de forholder seg til resultater og målstyring. Dette er viktig for å kunne forstå hvordan lederne etter hvert iverksetter ulike motiverende tiltak for sine medarbeidere på hjemmekontor. Når vi nå har diskutert at informantene har fått et mer oppgaveorientert fokus, så forsterkes også dette av informant 1 og 5, som begge fortalte om liten bruk av KPIer i deres bedrifter. Informant 5 forteller blant annet om at selv om fokuset på resultater er til stede så skal ikke det gå på bekostning av overdreven styring fra ledelsen. Med det mener informant 5 at autonomi og tillit til medarbeiderne er viktige faktorer som lederen både bør tilrettelegge for, men også gå foran som et godt eksempel med å gi medarbeiderne tillit og beslutningsansvar. Howell & Hall-Merenda (1999) mener at en leder skal stole på selvstendige medarbeidere, men også motivere medarbeiderne til å påta seg ansvar. De informantene som har og bruker KPIer aktivt som et styringsverktøy, forklarte at disse blir brukt for å måle aktivitet og ikke som et kontrollorgan på medarbeiderne. Informant 1 og 5 mener at overdreven bruk av KPIer kan virke kontrollerende overfor medarbeiderne. Selv om informantene 2, 3, 4, 6 og 7 innrømmer at de har god kontroll på hva medarbeiderne gjør og hvor mye de gjør når det brukes KPIer, så vil ikke dette brukes mot enkeltpersoner. Pongpearchan (2016) peker på at transformativ ledere skal motivere medarbeidere til å gjennomføre arbeidsoppgaver mer produktivt og effektivt. Dette kan også KPIer brukes til av lederne, for å sette klare målsettinger om hva som forventes og istedenfor å bruke det som et pressmiddel, heller motivere medarbeiderne til å nå både sine egne målsettinger, men også organisasjonens målsettinger.

### **5.1.6 Oppsummert ledelsesstil**

Oppsummert så har vi intervjuet ledere som er opptatt av å skape resultater, men som vil sørge for at både tilliten er gjensidig mellom de som ledere og deres medarbeidere. De ønsker å være motiverende ledere, med litt forskjellige innfallsvinkler på hvordan de skal motivere. Noen av informantene praktiserer en veldig stor grad av autonomi og frihet under ansvar mens andre informanter nok har behov for mer kontroll over hva som skjer i organisasjonen. Men når vi nå har diskutert de forskjellige informantene så kan vi også anta at alle informantene opererer innenfor transformasjonsledelse teorien, og som nevnt tidligere vil også dette blir ytterligere forsterket og begrunnet i diskusjonene i de neste kategoriene.

## 5.2 Relasjon mellom leder og medarbeider

Nå vil vi drøfte hvordan fjernledelse har påvirket motivasjonen mellom leder og medarbeider. I teorikapitlet beskrev vi hvordan en høykvalitets relasjon mellom leder og medarbeider er viktig for at en leder skal kunne ha innflytelse og påvirkningskraft overfor medarbeiderne, og at transformasjonsledelse er avhengig av høykvalitets relasjon. Her vil vi også besvare forskningsspørsmålet: *Hvilke oppfatninger har ledere om hvordan relasjonen mellom medarbeiderne og lederne har blitt påvirket av hjemmekontor?*

### 5.2.1 Høy kvalitets relasjon – men svekket kvalitet i interaksjon

Alle informantene svarte at de hadde en god relasjon med sine medarbeidere, men de forklare relasjonen med forskjellige begreper. Informant 2 la stor vekt på tillitsforholdet mellom leder og medarbeider. Tillit er en av nøkkelfaktorene for en høykvalitets relasjon mellom leder og medarbeider ifølge Howell & Hall-Merenda (1999). Informant 2 mente at relasjonen mellom leder og medarbeideren ble svekket med fjernledelse, da man miste garderobepraten eller den uformelle praten. Transformasjonsledelse innebærer at man har hyppige interaksjoner (Deluga, 1992). I tilfellet til informant 2 kan noe av begrunnelsen for at informanten synes at relasjonen er svekket ved fjernledelse være begrunnet i at interaksjonene foregår sjeldnere eller er av lavere kvalitet når medarbeiderne er på hjemmekontor. Samtidig forteller informant 2 at han/hun er i daglig kontakt med lederne som han/hun har ansvaret for, derfor kan svekket relasjon tyde på at kvaliteten i interaksjonene har blitt svekket med hjemmekontor i dette tilfellet. I likhet med informant 2 er det tydelig at informant 1 også har hatt utfordringer når det kommer til kommunikasjonen, som ifølge informant 1 har blitt vanskeligere, den uformelle praten er borte. Som teorikapitlet viser gjennomførte Howell et. al (2005) en forskning som viste blant annet at interaksjoner mellom leder og ansatt blir betraktelig dårligere ved fysisk avstand. Informant 6 og informant 3 mener også at relasjonen til medarbeiderne er svekket fordi en mister det uformelle sosiale aspektet. I tillegg opplever informant 6 at terskelen for å involvere seg er høyere enn hva den er i fysiske møter. Forklaringene til både informant 1, informant 2, informant 3 og informant 6 støtter forskningen til Howell et. al (2005). Selv om alle 4 informantene er i daglig kontakt med sine medarbeidere, har kommunikasjonen forandret seg, og kvaliteten på kommunikasjon oppleves som svekket med hjemmekontor. Som en konsekvens av at kvaliteten på kommunikasjonen er blitt svekket kan også relasjonen svekkes.

### 5.2.2 Lik eller styrket høy kvalitets relasjon

I motsetning til informantene over mener informant 4 at tilliten har blitt styrket med hjemmekontor, og derfor har relasjonen også blitt styrket. Dette fordi informanten har lært viktigheten av tillitsbasert ledelse. Ledere blir tvunget til å ha mer tillit til medarbeiderne sine på hjemmekontor mener informanten. Dette står i samsvar med forskningen til Bakke et. al. (1988) som sier at med hjemmekontor vil ikke en leder ha like stor mulighet til å ha oversikt over medarbeidernes arbeidsinnsats, som en vil ha med samlokalisert arbeidsplass. Dette fører til at kommunikasjonen blir viktig, og dermed også relasjonen. Informant 4 er i daglig kontakt med sine medarbeidere for oppfølging på arbeidsoppgaver og for å få vite hvordan det går generelt med medarbeiderne sine. God kommunikasjon bør ifølge Bakke et. al (1998) være en rutine mellom ledere og medarbeidere.

Informant 5 skilte seg også ut fra de øvrige informantene, da denne informanten mente relasjonen ikke hadde forandret seg med hjemmekontor. Grunnen for at ikke relasjonen til medarbeiderne har blitt påvirket av fysisk avstand forteller informanten at er fordi de var så sammensveiset og tette i utgangspunktet. Informanten er opptatt av tette relasjoner og beskriver relasjonen til sine medarbeidere som veldig gode. Informanten er også opptatt av å se mennesket bak stillingen. Ved å ha tette forhold til sine medarbeidere vil man kunne utvikle tillit, men det er også større mulighet for å ta individuelle hensyn, fordi man vet hvilke hensyn som bør tas til den enkelte medarbeider. Individuelle hensyn er en av de fire hovedelementene i transformasjonsorientert ledelse (Pongpearchan, 2016). Ved individuelle hensyn betyr det at lederen følger opp alle medarbeiderne individuelt både når det gjelder læring og vekst, men også at det tas hensyn til medarbeidernes behov (Pongpearchan, 2016). Informant 5 forteller at han er i kontakt med de ansatte flere ganger om dagen, for å forsøke å holde relasjonene så tette som mulig og oppfølgingen så god som mulig. Dette tyder på at den ansatte har en høykvalitets-relasjon til medarbeiderne sine, som igjen grunnleggende for en transformasjonsorientert ledelsesstil. I tilfellet til informant 5 kan det tyde på at interaksjonene ikke har fått dårligere kvalitet med hjemmekontor, fordi relasjonen ikke har blitt negativt påvirket. Antonakis & Atwater (2002) mente at på grunn av de teknologiske verktøyene som nå er tilgjengelig for organisasjoner, så er påvirkning og kommunikasjonen i større grad mulig enn det den var tidligere når ikke denne teknologien var til stede. Dette kan

også være en grunn til at informant 5 ikke har opplevd at relasjonen til medarbeiderne har blitt svekket med hjemmekontor.

### **5.3 Motiverende tiltak og medarbeidernes motivasjon**

I denne kategorien skal det diskuteres medarbeidernes motivasjon sett i lys av informantene, og hvilke motiverende tiltak lederne har.

Alle kategoriene kan kobles til hverandre. I denne kategorien finner vi ut hvordan oppfatning lederne har om motivasjonen til medarbeiderne og effektiviteten til bedriften, i tillegg diskuterer vi hva de forskjellige lederne gjør hvis de har en medarbeider som er mangler motivasjonen på hjemmekontor.

#### **5.3.1 Effektivitet og motivasjon**

Intervjuene viste at lederne hadde forskjellige erfaringer når det kom til effektiviteten til organisasjonen, dette trenger selvsagt ikke være påvirket av at medarbeiderne er mer eller mindre motiverte. Det trenger heller ikke betyr at lederne har lykket med sine tiltak. 2 av informantene mente at effektiviteten i organisasjonen hadde blitt dårligere og 3 mente at effektiviteten hadde økt med hjemmekontor. Vi vil først diskutere de som mente at effektiviteten i organisasjonen hadde blitt dårligere, for så å diskutere de som mente effektiviteten hadde økt med hjemmekontor.

Informant 2 mente at effektiviteten til organisasjonen hadde blitt dårligere, og at dette gjaldt hele bransjen. Ifølge informant 2 tar beslutningene lengre tid og medarbeiderne jobber mindre effektivt. Informanten fortalte også at det var bekymringer fordi medarbeiderne ble litt langt unna laget sitt, og veldig opptatt av bare seg og sitt. I tillegg finner medarbeiderne det lite motiverende å ikke være aktiv i et sosialt miljø. I teorien til Herzberg (Kaufmann & Kaufmann, 2009) som er drøftet i teorikapitlet er mellommenneskelige relasjoner en hygienefaktor. Hygienefaktorene er egenskaper ved arbeidsplassen. Hvis disse er fraværende, vil det virke demotiverende.

Informant 3 mener også at effektiviteten og motivasjon til medarbeiderne har blitt svekket med hjemmekontor. Informanten merker særlig at motivasjon har blitt svekket på en av avdelingene hvor det ikke er kunder å snakke med lenger. I følge jobbkaraktistikka-modeller vil utnyttelse av evner føre til økt motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009). I en

salgsavdeling er en stor del av kompetansen til medarbeiderne kundebehandling. Når medarbeiderne ikke lenger har kunder å snakke med, vil de ikke få utnyttet denne kompetansen, i tillegg kan det føre til at det blir mindre variasjon i arbeidet. Dette kan ifølge jobbkaraktistikka-modeller føre til at motivasjonen svekkes hos medarbeiderne. Dette kan også knyttes til mellommenneskelige relasjoner. Hvis en ikke lenger er i kontakt med kunder og i tillegg har mindre sosialisering med kollegaene, kan det føre til at relasjonene svekkes og dermed også motivasjonen.

### **5.3.1.1 Sosialisering og tillit**

Som kapitlet om relasjon mellom medarbeider og leder viser, forteller informant 2 at relasjonen har blitt svekket med hjemmekontor. I følge Herzberg sin teori kan dette føre til at motivasjonen også blir svekket, som igjen står i samsvar med det informanten fortalte på intervjuet. De sosiale behovene beskrevet av Maslow (1987) i hans teori sier at mennesker har et behov for tilknytning til andre mennesker som formidler trygghet og støtte. I dette tilfellet vil det være kolleger. Med hjemmekontor blir du lengre unna laget ditt som denne informanten påpeker, og de har mistet mye av den uformelle praten. Kaur (2013) mente at ledere skal tilrettelegge for at medarbeiderne skal kunne sosialiseres. Med korona har denne tilretteleggingen blitt en utfordring, fordi man ikke kan møtes ansikt til ansikt. All sosialisering må foregå ved hjelp av digitale verktøy. Dette forklarer også informanten som en utfordring, da man ikke lenger kan sende medarbeiderne på kurs, alt må foregå fra hjemmet. Informanten fortalte også at de hadde diskutert at de må tilrettelegge mer for kultur bygging digitalt, men at de allerede hadde en del sosiale sammenkomster over internett. Informant 2 forteller også at det er vanskelig å fange opp hvis noen er umotivert, selv om informanten forteller at han/hun er i daglig kontakt med de medarbeiderne som informanten er ansvarlig for. Dette kan også henge sammen med relasjonen mellom medarbeider og leder. Som tidligere drøftet er tillit et av kjennetegnene til en høykvalitets relasjon (Merenda, 1999), hvis relasjonen har blitt svekket grunnet hjemmekontor, kan det svekke tilliten. Tilliten kan gi svekket motivasjon, som videre kan føre til at det er en høyere terskel for medarbeiderne å si ifra hvis en har svekket motivasjonen, fordi relasjonen mellom leder og medarbeider er svekket.

Informant 5 opplevde at motivasjonen ikke har endret seg med hjemmekontor.

Organisasjonen har tilpasset seg slik at det ikke har vært påbud for medarbeiderne å være på



hjemmekontor, de har hatt en rulleringsplan som gjør at de som ønsker hjemmekontor har fått det og hvis noen har hatt ønske om å være på arbeidsplassen har de fått lov til det. Dette viser at ledelsen har tatt hensyn til individuelle behov hos medarbeiderne, hvor de har hatt autonomi over sin egen arbeidshverdag i den forstand at de selv kan være med på å bestemme om de ønsker hjemmekontor eller ikke. I følge jobbkarakteristikka-modeller som er autonomi er sentral faktor for motivasjonen til medarbeiderne (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Informant 5 forklarte også at hvis en merket at en medarbeider var lite motivert, ville personen blitt hentet tilbake til arbeidsplassen. Informant 7 mente at det handlet mye om å være fleksibel og forståelsesfull hvis en medarbeider var umotivert.

### **5.3.2 Motiverende tiltak**

Videre skal vi diskutere hvilke motiverende tiltak lederne gjør bevisst og ubevisst. Det vil gjøres koblinger både implisitt, men også eksplisitt til de øvrige kategoriene i denne siste kategorien. I hvor stor grad medarbeiderne får være med på beslutninger organisasjonen, og hvis dette har endret seg med hjemmekontor, hvordan? Vi diskuterer også i hvor stor grad medarbeiderne har kontroll over egen arbeidssituasjon. Noen av de motiverende tiltakene som informantene har beskrevet i intervjuene er tiltak de har hatt før hjemmekontor konteksten, og noen av tiltakene er endret og andre er ikke. For eksempel forteller informantene om at ønsker at medarbeiderne deres skal kunne få utvikle sin kompetanse. Her har de hatt fysiske kurs, utdanningstilbud og lignende. Vi registreres at de fleste informantene opplever at å kunne fortsette med kursing er vanskelig når medarbeiderne er på hjemmekontor. Da ser vi bort i fra informant 2 og 4 som mener at digital kompetanseutvikling fungerer godt. Angående sosiale behov så forklarer informantene at de har mistet den uformelle praten, de savner å møtes for å ta en kopp kaffe, og de har ikke muligheten for å møtes ved sosiale tilstelninger som eksempel julebord. Dette er også tiltak som informantene har hatt før, men som de ikke har muligheten til nå. Men det er stort poeng at, hvis bedriftene og informantene selv kunne velge å ha medarbeidere på hjemmekontor eller samlokalisert, så ville de fremdeles hatt muligheten til å møtes fysisk. Det kan da være at informantene ikke hadde sett tapet på de sosiale behovene like sterkt som de gjør når de er i en tvunget hjemmekontor situasjon.

#### **5.3.2.1 Skape intellektuell stimuli**

Vi vet fra diskusjonen i kategorien om ledelsesstil at informantene ønsker å bidra til autonomi og selvbestemmelse. For eksempel svarer informant 6 at medarbeiderne i deres organisasjon

har høy utdanning og kompetanse. I teorien om transformasjonsledelse er en viktig faktor i det motiverende arbeidet å skape intellektuell stimuli, og en av kategoriene i Maslow's behovshierarki (1987) beskriver behovet for aktelse og selvaktualisering. Det at en leder gir medarbeiderne mulighet for å ta ansvar og være med på beslutninger, vil ikke bare kunne gi intellektuell stimuli men også tilfredsstillende behovet en medarbeider har for nettopp å bruke evner og egenskaper, som igjen vil ha en motiverende effekt. Informant 6 fortalte også at med medarbeiderne på hjemmekontor og i digitale møter, så opplever informant at terskelen til å komme med innspill og tilbakemeldinger er høyere. Det er dermed mulig at medarbeiderne ikke får lik mulighet til å være med på beslutninger som hvis de jobber på samlokalisert. Spørsmålet vi da stiller oss er om det er på bakgrunn av ledelsesstil at medarbeiderne ikke involverer seg i like stor grad, eller er det konteksten som "bør få skylden"?

### **5.3.2.2 Inkludere medarbeidere**

Informant 4 som også var veldig opptatt av å inkludere og motivere medarbeiderne til å ta ansvar for egen arbeidssituasjon, fortalte at jo mer ansvar informant delegerte til sine medarbeidere, jo mer opplevde informant at medarbeiderne kom med forslag til løsninger fremfor å påpeke problemer. Og nettopp involvering og autonomi er sentrale faktorer også i jobbkarakteristikk-modeller. Her fremheves og trigges motivasjon på bakgrunn av egenskaper i jobben. Herzberg's (1959) tofaktorteori tar også for seg ansvar som en faktor som fremmer trivsel og motivasjon. Informant 5 er den informanten som vi i størst grad mener bruker en visjon for hvordan en leder skal opptre, men som også bruker medarbeidernes autonomi som en organisasjons strategi for hvordan deres selskap skal drives. For eksempel sier informant 5 at de ikke bare sier de har frihet under ansvar, men de maksimerer også dette. Informanten forteller også at selv om ikke alle medarbeiderne bruker den friheten under ansvar og involverer seg i de fleste beslutningene, så har de hvert fall mulighet til dette.

Informant 7 erfarte at noen medarbeidere kunne bli misfornøyde eller at det kunne oppstå misforståelser tilknyttet beslutningsprosessen på hjemmekontor. For som informant 7 beskrev så var det disse beslutningene som før ble tatt i kontorlandskapet, nå kun involverte noen få, så kunne altså de øvrige medarbeiderne føle at de ikke ble tatt med i viktige diskusjoner og dermed kunne dette skape misnøye. Dette kan jo forklares ved at vi ser på både tofaktorteorien til Herzberg (1959), men også ved å se på sosiale motivasjonsteorier. Hvis vi først tar for oss tofaktorteorien så er noen av hygienefaktorene ledelse og menneskelige

relasjoner. Det teorien sier er at hvis en medarbeider er utilfreds med noen av hygiene faktorene så vil jobbtilfredshet og motivasjon synke. I dette tilfelle som informant 7 beskrev, så kan vi anta at det er både ledelse og menneskelige relasjoner som gjør at informanten fikk misfornøyde medarbeidere. For nå informant 7 velger å inkludere kun noen i en beslutning, så velger lederen også å ekskludere noen. Selv om dette ikke trenger å være gjort med hensikt og at informant 7 nok ikke har hatt noen baktanker med å utelate enkelte medarbeidere, så er det følelsen de medarbeiderne som er utelatt sitter med som kan skape misnøye. Spørsmål som hvorfor ble ikke jeg involvert, hvorfor har jeg ikke fått noe informasjon om dette tidligere, kan oppstå. Og ser vi på de menneskelige relasjonene i tofaktorteorien og sosiale motivasjonsteorier som likeverds teorien til J. Stacy Adams (referert i Kaufmann & Kaufmann, 2009), så kan vi også forklare misnøye med at medarbeiderne sammenligner seg med hverandre. For om en medarbeider betrakter en leders behandling overfor andre medarbeidere som urettferdig så vil det kunne være demotiverende å ikke føle seg likeverd. Og hvis en medarbeider føler seg demotivert på bakgrunn av likeverds teorien så kan dette også gjøre den mellommenneskelige relasjonen som Herzberg (1959) har i sin tofaktorteori, svakere. Det kan da virke som, ved bruk av likeverdsteorien, at medarbeidere på hjemmekontor kan oppleve mer misnøye på bakgrunn av svekket kommunikasjon og informasjonsflyt.

### **5.3.2.3 Autonomi og kontroll over eget arbeid**

På spørsmål om i hvor stor grad medarbeiderne har kontroll over egen arbeidssituasjon så fortalte informant 7 at medarbeiderne har veldig god kontroll over eget arbeid, kanskje enda mer med hjemmekontor. Dette sa også de øvrige informantene, men som Kerr & Jermier (1978) mener, så vil fysisk avstand gjøre det vanskeligere for ledere med oppgaveorientert ledelse å ha påvirkning på medarbeiderne, men hvis vi legger til grunn at kontroll over eget arbeid og autonomi er et motiverende tiltak, så vil ikke påstanden til Kerr & Jermier (1978) blitt støttet av vår studie. Informantene er som vi har diskutert i tidligere kategorier gått over til en mer oppgaveorientert ledelse, men de har også gitt uttrykk for at det forekommer mer kontroll over eget arbeid, ergo enda mer autonomi. Skal vi da bruke det Kerr & Jermier (1978) mener og koble det sammen med påvirkning på medarbeidere, så kan vi anta at med medarbeidere på hjemmekontor så vil det på bakgrunn av at det er vanskeligere å påvirke for lederne, gi medarbeiderne større ansvar og autonomi selv om fokuset er blitt større på oppgaveorientert ledelse.

Informant 2 beskrev derimot en annen erfaring, nemlig at informanten opplever det som vanskeligere å medarbeiderne til å være interessert i å delta i beslutninger. Dette kan nok forklares på samme måte som med informant 6, der terskelen for å involvere seg var høyere ved hjemmekontor.

Informant 3 fortalte i intervju at medarbeiderne får delta på strategiske beslutninger og også SOFT-analyser som er tilknyttet strategimøter. Informanten fortalte også at de har en ledergruppe som nok mye mer i detalj foretar seg beslutninger enn det medarbeiderne gjør.

#### **5.3.2.4 Delsvar**

Oppsummert så langt, så har informantene et ønske om å tilrettelegge for beslutningsmyndighet og involvering. Noen av informantene bruker medarbeiderne veldig aktivt i beslutningsprosesser mens andre informanter nok velger å involvere medarbeidere i større grad på de store strategiske beslutningene, gjennom strategimøter. Enkelte informanter bruker medarbeidernes beslutningsansvar som en måte å drive organisasjonen på, der frihet under ansvar maksimeres. En informant sliter derimot med å få medarbeiderne interessert i å delta i beslutninger. Men hovedpoenget er at informantene i har, men i ulik grad beslutningsmyndighet og autonomi som et motiverende tiltak i deres respektive organisasjoner.

#### **5.3.2.5 Tilrettelegging for bruk og fornyelse av kompetanse**

Videre i diskusjonen om motiverende tiltak så skal vi diskutere hvordan lederne tilrettelegger for at medarbeiderne både får brukt kompetansen sin, men også fornyet den. I Maslow's behovshierarki (1987) så har vi blitt kjent med underskuddsbehov og overskuddsbehov. Der Maslow (1987) mener at underskuddsbehovene må tilfredsstilles før man kan gå til behov for vekstmuligheter, overskuddsbehovene. Disse underskuddsbehovene skal vi diskutere senere i oppgaven, men som vi vil se av diskusjonen er underskuddsbehovene dekket for medarbeiderne hos alle våre informanter. Derfor kan vi diskutere hvorvidt informantene kan tilfredsstille overskuddsbehovene til sine medarbeidere.

Informant 3 ønsker å kunne videreutvikle sine medarbeideres kompetanse, men at de digitale kursene ikke klarer å formidle informasjonen på en slik måte at de får noe ut av den tiden de investerer i kursing. Informant 1 og 3 ønsker jo å tilrettelegge for kompetanseutvikling, og fortalte oss at når medarbeiderne jobber samlokalisert så klarer de også dette. Problemet ligger i at informant 1 og 3 mener at digitale kurs ikke tilfredsstillers medarbeidernes behov,

men informant 4 derimot påpeker at kursing og videreutdanning ikke er påvirket av hjemmekontor, det er fordi kursene er blitt mer og mer digitale. Informant 4 har også valgt å legge medarbeidernes kompetanseutvikling inn i organisasjons strategien, som de også har en KPI på. Og det som er interessant, er at informant 1, 3 og 4 sine selskaper opererer i samme bransje og innenfor samme type arbeid, selvfølgelig med noen forskjeller. Ser vi på tofaktorteorien til Herzberg (1959) og hygienefaktorene, så er arbeidsbetingelser og bedriftspolitikkk to faktorer som kjennetegnes som egenskaper ved en jobb. Og når informantene 1, 3 og 4 forteller om at ønske til kompetanseutvikling er der, tiltakene har vært til stede før hjemmekontor, men at det har for informant 1 og 3 har blitt nedprioritert. Så behøver ikke dette gå utover motivasjonen til medarbeiderne, for skal vi tro informantene så er det medarbeiderne som også har gitt tilbakemelding om at webinarer er kjedelig og ikke nødvendig så lenge de sitter på hjemmekontor. Da kan vi også si at informantene 1, 3 og 4 tilfredsstillende gode arbeidsbetingelser og god bedriftspolitikkk ved å tilby medarbeiderne muligheten til kompetanseutvikling.

Informant 5 fortalte om en annen strategi som de bruker, der det er satt opp samarbeid med universiteter for å tilby ikke nødvendige tiltak som organisasjonen drar nytte av, men også sørge for unike muligheter for sine medarbeidere. Da er vi direkte inne på faktoren personlig vekst i tofaktorteorien til Herzberg (1959) og selvaktualiserings behovet i Maslow's behovshierarki (1987). Informant 5 er en leder som ikke bare ser organisasjonens nytte, men ønsker også i stor grad å hjelpe sine medarbeidere til en unik personlig vekst. Selv om informanten sier at medarbeiderne på eget initiativ må finne hvilke utdanninger eller kurser som passer for seg, så skal informanten som leder være med å veilede til hva som passer medarbeiderne.

Og da er vi inne på et sentralt tema i transformasjonsledelse, men også i jobbkarakteristikkamodellen, nemlig viktigheten av at en leder tilrettelegger for individuelle behov og hvilke tilbakemeldinger en leder gir til sine medarbeidere. Ikke bare vil et kompetanseløft gi mulighet for mer ansvar, men også mulighet for større variasjon i arbeidsoppgaver. Variasjon i arbeidsoppgaver kommer vi tilbake til. Informant 5 mener også at deres modell for kompetanseutvikling vil gi en indikasjon på hvor motiverte medarbeidere de har, da motiverte medarbeidere vil ha et ønske om å utvikle seg mens ikke fullt så motiverte medarbeidere gjerne vil holde seg litt tilbake. Det er da lederens oppgave å rette fokuset over på de medarbeiderne som ikke er fullt så motiverte.

Informant 7 har igjen en annen tilnærming til hvordan medarbeiderne skal både få brukt, men også fornyet sin kompetanse. Informanten kaller det “on the job training” og betyr i praksis ifølge informanten at de har faggrupper som diskuterer og utfordrer hverandre på ulike temaer for så å lære av dette. Informant 7 mener i tillegg at det er kostbart å sende medarbeidere på kurs fremfor å bruke tiden på arbeid. Informant 7 legger her vekt på en annen viktig faktor, nemlig behovet for å sosialisere seg, dette vil vi også komme nærmere tilbake til senere.

#### **5.3.2.6 Delsvar**

Oppsummert så bruker de fleste informantene tid og forsøker å tilrettelegge for kompetanseutvikling. Informant 1 og 3 mener at digitale kurs er for dårlige mens informant 4 og 5 har fokus på at det lar seg gjennomføre. Informant 7 har en annen tilnærming til kompetanseutvikling og slår det samtidig sammen med gruppearbeid og tiltak for sosialisering. Men vi kan si at alle informantene har tilrettelagt for kompetanseutvikling, som også er et motiverende tiltak.

#### **5.3.2.7 Variasjon i arbeidsoppgaver**

I jobbkaraktistikka-modellen er den første faktoren, variasjon i ferdigheter og dreier seg om hvorvidt en medarbeider får mulighet til å bruke varierte ferdigheter i jobben sin. Vi spurte derfor informantene om i hvor stor grad får medarbeiderne varierte arbeidsoppgaver, og hvis tilfelle, hvordan har dette endret seg med hjemmekontor? Og her svarte informantene 1, 2, 3, 5 og 7 ganske likt. Arbeidsoppgavene er varierte, men at de er varierte ut fra hvilke type prosjekter de er med i, hvilke type kunder de jobber med og varierte arbeidsoppgaver i forhold til å gå gjennom organisasjonen i ulike stillinger. Jobbkaraktistikka-modellen sier at desto mer varierende arbeidsoppgaver, jo mer motiverende er det for medarbeiderne. Men informant 4 og 6 mener at i deres organisasjon så er det absolutt nødvendig med svært spesialisert kompetanse for å oppnå best mulig effektivitet. Informant 4 mente at i en omorganisering de hadde gjort, så resulterte dette i mer varierte arbeidsoppgaver for enkelte. Men i lengden, dersom disse arbeidsoppgavene blir permanent knyttet til disse medarbeiderne, så vil det ikke lenger være varierte arbeidsoppgaver. Informant 6 mener at med hjemmekontor så blir det mer konsentrert på oppgaven som må gjennomføres, fremfor å være involvert i mye samtidig, som medarbeiderne kunne gjort hvis de arbeidet samlokalisert. Vi kan argumentere for at informant 4 og 6 ikke har den motiverende faktoren som varierte

arbeidsoppgaver er, men vi kan også argumentere for et annet motiverende tiltak i tofaktorteorien. Opplevelsen av identiteten og betydningen av en arbeidsoppgave, som betyr i hvor stor grad en arbeidsoppgave er viktig for et sluttprodukt, eller at medarbeideren klarer å betegne hvordan oppgaven ser ut i større helhetlig bilde. For når informantene 4 og 6 snakker om spesialiserte arbeidsoppgaver kan vi anta at dette er viktige arbeidsoppgaver i produksjonen til de to selskapene, og dermed kan følelsen av å ha en betydelig viktig jobb være en motiverende faktor hos medarbeiderne.

### **5.3.2.8 Tilrettelegging for individuelle behov**

Tilrettelegging for individuelle behov, er et motiverende tiltak som vi skal diskutere, som omhandler hvordan en leder direkte og indirekte motiverer en medarbeider på bakgrunn av hvordan lederen tilrettelegger for forskjellige medarbeideres ulike behov. Informantene var alle enige i at det grunnleggende og det nødvendige utstyret til å kunne arbeide på hjemmekontor var de nødt til å ordne til sine medarbeidere. Da er vi igjen inne på hygiene faktorene i tofaktorteorien til Herzberg (1959) og underskuddsbehovene i Maslow's behovshierarki (1987). For arbeidsbetingelser og lønn og sikkerhet i tofaktorteorien og fysiologiske behov og sikkerhetsbehov i behovshierarkiet legger de samme forutsetningene til grunn for at de skal kunne bli oppfylt. Og når informantene alle er opptatt av at det grunnleggende skal være til stede så er også disse underskudd og hygienebehovene også tilfredsstilt. En videre styrkelse i at informantene er opptatt av disse grunnleggende behovene, så kan vi trekke frem informant 3 sitt fokus på en trygg arbeidsplass. For utover gode lønnsbetingelser så er det ifølge informanten viktig å dele med medarbeiderne hvordan bedriften går, har de gode resultater så vil dette også trigge økonomisk trygghet. For det første kan vi også trekke inn Kaur (2013) sitt reviderte behovshierarki, som er gjort enklere for lederne å implementere viktige tiltak for å motivere medarbeidere. Kaur (2013) mener at dersom forholdene er tilrettelagt for økonomisk trygghet, så vil også dette tilfredsstille sikkerhetsbehovet til medarbeiderne. Vi kan også nå se tydeligere i hvor stor grad transformasjonsledelse, kvaliteten i relasjonen mellom leder og medarbeider og motivasjonsteorier er koblet sammen. For en leder som har en høy-kvalitets relasjon til sine medarbeidere vil gå lenger i å tilfredsstille grunnleggende behov. Med det mener vi at en transformativ leder med tette relasjoner vil kunne lettere tilrettelegge for ulike behov som medarbeiderne har.

For informant 4 er det viktig å møte ulike behov med tillit og fleksibilitet. Spesielt viktig er det informanten å lytte til sine medarbeidere. For med jevnlige medarbeidersamtaler kan man både følge opp eventuelle tilrettelagte tiltak, men også foreslå og sette nye tiltak i samråd med medarbeideren. Nå er vi også inne på kognitiv motivasjonsteori. For som informant 4 også fortalte i intervju, så er det ikke viktig når en arbeidsoppgave blir gjort, så lenge den blir gjort. Og informanten fortalte videre at medarbeiderne kan ta seg fri når de vil, så lenge de er tilstrekkelig tilgjengelig. Og i forhold til kognitiv motivasjonsteori så virker informant 4 som en leder som viser stor tillit til sine medarbeidere, det fremstår som en leder som både direkte sier til sine medarbeidere at dere kan ta fri når dere ønsker skaper gjensidig tillit og tettere relasjon, men indirekte forteller også lederen til sine medarbeidere at “jeg stoler på at du er god nok, effektiv nok og strukturert nok til å gjøre arbeidsoppgaven”. Som da igjen kan trigge medarbeidernes egen forventning om måloppnåelse. For ifølge kognitiv motivasjonsteori (Kaufmann & Kaufmann 2009) så er det den subjektive forventningen om at en er i stand til å gjennomføre arbeidet og nå en måloppnåelse som er en motiverende faktor. Men vi kan også knytte det informant 4 sier opp mot transformasjonsledelse. For Howell & Hall-Merenda (1999) sier at en leder med en høy-kvalitets relasjon vil kunne gi stor støtte til sine medarbeidere. Videre fortalte både informant 5, 6 og 7 at de har gode lønnsbetingelser som skal gi økonomisk trygghet hos medarbeiderne. Informantene beskrev også videre at fleksibilitet er viktig med medarbeidere på hjemmekontor. Så langt ser vi at informantene vi har intervjuet er opptatt av å tilrettelegge for best mulig arbeidsmiljø, fleksibilitet i forhold til arbeidsoppgaver og arbeidstid. Vi ser også at informantene i stor grad går inn under transformasjonsledelse og bruker på direkte, men også indirekte ulike motivasjonsteorier for å iverksette, men også opprettholde motiverende tiltak.

### **5.3.2.9 Tilrettelegging for sosiale behov**

Men det som informantene har fortalt som går tapt under hjemmekontor. Det sosiale behovet hos medarbeiderne, hvordan håndterer lederne denne problematikken? Informant 3 mener at anerkjennelse er et viktig tiltak for å både motivere enkelt medarbeidere, men også for hele organisasjonens del. Anerkjennelse i form av hvis noen gjør en god jobb, eller det leveres gode resultater så feires det enten med kake eller litt vin. Informant 3 fortalte også at de kårer årets medarbeider. Blant annet mener informant 3 at anerkjennelse og feiring av seg selv som bedrift skaper en god kultur, men også trivsel i form av et godt arbeidsmiljø. I jobbkarakteristikka-modellen (Kaufmann & Kaufmann 2009) så er tilbakemeldinger og



anerkjennelse fra lederen til medarbeideren en viktig motivasjonsfaktor. Da handler det om å bli sett av sin leder, det at lederen verdsetter den jobben en medarbeider gjør trigger motivasjon. I Herzbergs tofaktorteori (1959) så finner vi også anerkjennelse som en motiverendefaktor, og Bakke et.al (1998) mener at for å lykkes med fjernledelse så er kommunikasjon og tilbakemeldinger viktig. Også Maslow's behovshierarki (1987) har sosiale behov og aktelse som er anerkjennelse som behov som trigger motivasjon. Informant 3 mener at å feires seg selv ikke blir det samme som digitalt som når de gjør det fysisk. Det er dermed vanskelig å trigge disse behovene i like stor grad som hvis man jobber samlokalisert. Informant 5 fortalte at de har få utskiftninger i sin arbeidsstokk. Og som vi vet fra tidligere diskusjon så er informant 5 særlig opptatt av frihet under ansvar. Informant 5 mener at nettopp denne frihet under ansvar gjør at de tilfredsstiller mange individuelle behov utover de gode lønnsbetingelsene. For å tilfredsstille de sosiale behovene, så har informant 5 tidligere arrangert sosiale tilstelninger for å styrke arbeidsmiljøet, men nå med medarbeidere på hjemmekontor synes hos informant 5 at det er vanskelig å tilfredsstille dette behovet. Informant 7 fortalte at grunnen til at det er vanskelig å tilfredsstille det sosiale behovet, er fordi at man som regel må booke digitale møter og at det er vanskelig å få til den samme kvaliteten i kommunikasjonen som når man sitter fysisk samlet. Informant 7 fortalte også at de ikke har noe særlig fokus på anerkjennelse av prestasjoner, selv om informanten årlig har en arbeidsmiljøundersøkelse og at anerkjennelse er noe de scorer dårlig på. Informant 6 som har vært gjennom en permittering, fortalte at på bakgrunn av de sosiale behovene så var det ingen som ble permittert i 100%, men heller flere i 40%. Dette var for at ingen skulle havne helt utenfor organisasjonen, ingen skulle føle seg alene og at de som organisasjon stilte opp hverandre økonomisk og sosialt. Da er vi inne på tilrettelegging for behov og det å behandle alle medarbeidere likt. Neher (1991) mener at mennesker gjennom kultur og sosialisering har lært å tilpasse seg utfordringer og ulike typer variasjoner eller endringer. Og at mennesker trenger kultur og sosialisering for å utvikle behov, men også mennesker ulike potensialer. Det er dermed viktig at lederne setter fokus på nettopp sosiale behov og prøver å finne motiverende tiltak som tilfredsstiller dette behovet. Men som informantene har fortalt i intervjuene, så er det for de vanskelig å vite hvordan man skal tilfredsstille sosiale behov med medarbeiderne på hjemmekontor, når digitale møter ikke blir det samme som fysiske møter.

### 5.3.2.10 En sunn arbeidsstyrke

Den eneste informanten som har hatt fokus på å promotere en sunn arbeidsstyrke, er informant 1. Informant 1 fortalte at de hadde gitt ut treningstøy til alle medarbeiderne som et hjelpemiddel for å holde arbeidsstokken fysisk og mentalt friske. Og nettopp et slikt initiativ er også en del av Kaur (2013) sin modell som skal hjelpe lederne å implementere motiverende tiltak. For en sunn arbeidsstyrke vil kunne føre til at medarbeiderne har mer overskudd på energi, og derfor klarer å produsere enda mer. Men det har også en effekt på organisasjonens sykefravær. Hvis en organisasjon klarer å holde de fleste av medarbeiderne i arbeid å klare til å produsere så vil også dette hjelpe effektiviteten og produktiviteten.

## 6 Konklusjon

Studien har tatt utgangspunkt i problemstilling: *Hvordan motiverer ledere medarbeidere på hjemmekontor?* Det er videre tatt stilling til forskningsspørsmålene:

*1: Hvilke oppfatninger har lederne om hvordan hjemmekontor har påvirket ledelsesstil?*

*2: Hvilke oppfatninger har ledere om hvordan relasjonen mellom medarbeiderne og lederne har blitt påvirket av hjemmekontor?*

Først tar vi for oss forskningsspørsmål 1, og vi har fått et inntrykk av at lederne har vært opptatt av å skape tillit til sine medarbeidere. Informantene passer godt til teorien om transformasjonsledelse der man ønsker å inspirere og tilrettelegge med individuelle hensyn. Informantene er ulike som ledere, men de er alle enige i at man må stole enda mer på medarbeiderne enn man har gjort ved jobbing samlokalisert. Selv om noen av lederne bruker KPIer på måling av aktivitet, så understrekes det at denne målingen er for å tilrettelegge for at medarbeiderne skal kunne ha arbeidsoppgaver å gjøre. Så vi kan konkludere med at med lederne opplever selv at deres ledelsesstil er blitt mer avhengig av økt tillit til sine medarbeidere og mindre kontroll selv.

På forskningsspørsmål 2 så var lederne med unntak av informant 4 og 5, enige i at relasjonen mellom dem som leder og deres medarbeidere var svekket. Dette begrunnet de blant annet med dårligere kvalitet i kommunikasjonen, og tap av de sosiale behovene. Informant 4 og 5 derimot mener at relasjonen ikke er svekket, derimot lik eller styrket. Dette begrunnet de med

at med hjemmekontor, fordrer det økt tillit som de igjen opplever som styrkende for relasjonen. Det vi kan konkludere med på forskningsspørsmålet, er at majoriteten av lederne vi har intervjuet mener at relasjonen er svekket og minoriteten mener den er styrket.

Disse forskningsspørsmålene var viktige å diskutere i kapittel 5 for å kunne svare på problemstillingen. For måten man leder, de valgene en leder tar påvirker relasjonen mellom leder og medarbeider som igjen påvirker hvordan medarbeiderne motiveres. Vi har så langt konkludert med at ledernes ledelsesstil kan forklares med transformasjonsledelse – og ledernes relasjon til medarbeiderne, som er viktige faktorer i transformasjonsledelse spiller inn på hvordan lederne motiverer medarbeiderne.

Vi har derfor satt opp følgende motiverende tiltak lederne gjør for å motivere medarbeidere på hjemmekontor:

1. Bidra til autonomi og selvbestemmelse
2. Skape intellektuell stimuli
3. Inkludere medarbeidere
4. Tilrettelegge for at medarbeiderne får brukt kompetansen sin
5. Variasjon i arbeidsoppgaver
6. Møte individuelle behov

Det kan se ut som tiltak 1, 2 og 3 har en sammenheng med hverandre, i den forstand at når informantene forklarer at medarbeiderne får økt autonomi og at terskelen for å ta kontakt med andre på hjemmekontor, så fordrer dette at medarbeiderne løser arbeidsoppgavene i større grad på egenhånd. Dette vil skape intellektuell stimuli hvis de klarer å løse vanskelige oppgaver selv. Det lederne også gjør når det er mer autonomi og selvbestemmelse, så inkluderer de medarbeidere til å ta mer styring i form av kontroll over egen arbeidssituasjon, men også ved beslutningsprosesser. For selv om noen av lederne mener at medarbeidere i mindre grad er delaktige i beslutningsprosesser, så ønsker lederne fremdeles å inkludere medarbeiderne. Det ligger altså ikke i tiltaket fra lederne om hvorvidt medarbeiderne er inkludert i beslutningsprosesser, men derimot i hvor stor grad medarbeiderne inkluderer seg selv.

Også tiltak 4 og 5 kan sees i sammenheng med hverandre i den grad at lederne tilrettelegger for at medarbeiderne får brukt sin kompetanse på best mulig måte. Lederne forteller at de har spesialiserte arbeidsoppgaver som krever spesialisert kompetanse. Variasjon i arbeidsoppgaver kommer derimot i hvorvidt medarbeiderne deltar i ulike prosjekter og ulike kunder. Faget og oppgavene er de samme, men prosessene og forventningene kan være ulike fra prosjekt til prosjekt og kunde til kunde. Det betyr at ledere som leder medarbeidere med høy spisset kompetanse bør sørge for at prosjektene og kundene er forskjellige for å skape variasjon i arbeidsoppgaver.

Det 6 tiltaket som lederne setter fokus på, omhandler tillit, fleksibilitet og høy-kvalitets relasjon. Dette betyr at lederne setter fokus på at medarbeiderne er forskjellige. Lederne svarte at hvis de opplever en medarbeider som er umotivert på bakgrunn av hjemmekontor, så ville de gi tett oppfølging – tilrettelegging for arbeidsoppgaver og hente medarbeideren tilbake til kontoret. Lederne er opptatt av at med hjemmekontor så er det ikke nøye når eller hvor en arbeidsoppgave blir gjennomført, så lenge den blir gjort så er lederne fornøyde. Dette hjelper ifølge lederne de medarbeiderne som har forskjellige behov privat og i jobbsammenheng. For økt fleksibilitet og tillit, vil kunne skape en tettere relasjon og dermed kunne gi økt motivasjon hos medarbeiderne. Men for å forstå mer om hvordan de motiverende tiltakene påvirker hverandre, så må vi ha mer forskning.

## **6.1 Begrensninger og videre forskning**

Denne oppgavens begrensninger har vært tiden for forskningsperioden. For selv om vi har fått bruke et helt semester på forskningen, så skulle vi gjerne brukt mer tid for å skape en enda bedre forståelse i hva det er som er konsekvensen av tvunget og strategisk besluttet hjemmekontor.

En annen begrensning er at siden vi kun har intervjuet 7 ledere, som gjør det vanskelig å kunne generalisere konklusjonen på oppgaven.

Vi har også en begrensning i at vi kun har sett på fenomenet i et leders perspektiv og ikke fra et medarbeiderperspektiv, og dermed har vi ikke mulighet til å teste informantenes påstander opp mot deres medarbeidere.

Til videre forskning så ville det vært interessant å se på hvorfor eller hvorfor ikke ledere ønsker å ha hjemmekontor når situasjonen tillater det å jobbe samlokalisert. Men også å gjennomføre en studie der både ledere og medarbeidere er inkludert ville vært interessant å forske på. På den måten kan vi sammenligne påstander og se fenomenet fra ulike perspektiver.

## Referanseliste

Andersen, J.A. (2011) *Ledelsesteorier*. Bergen: Fagbokforlaget.

Antonakis, J. & Atwater, L. (2002). Leader Distance: a review and a proposed theory. *The leadership Quarterly*, 2002, 13(6.), 673-704. [https://doi.org/10.1016/s/1048-9843\(02\)00155-8](https://doi.org/10.1016/s/1048-9843(02)00155-8)

Amaladas, S. (2019) Leadership effectiveness and the problem of social action: Continuing the conversation between Bruns and Rost. *Leadership*, 15(5), 517-534.  
<https://doi.org/10.1177/1742715018787909>

Avolio, B. J., Kahai, S. & Dodge, G., (2001) E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 2001, 11(4.). 615-668 [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T.J. (2009) Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1). 421-449.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>

Bakke, J.W., Bergersen, E., Fossum, E., Julsrud, T., Opheim, H. & Sakshaug, U. (1998) *Håndbok i fjernarbeid*. Oslo: Arbeidsmiljøforlaget.

Brymann, A. & Bell, E. (2011) *Business research methods* (utg. 4). Oxford: Oxford university press.

Colbjørnsen, T. (2001). Fjernarbeid og regulering av arbeidsmiljøet. I Bakke, J.W., Fossum, E., Nævdal, J., Vollset, H. & Yttri, B. (Red.) *Arbeid på nye måter: Perspektiver på fjernarbeid*. (s. 31-44) Bergen: Fagbokforlaget.

Colbjørnsen, T. (2006) *Ledere og lederskap* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Deluga, R. J (1992). The relationship of leader-member exchanges with laissez-faire, transactional, and transformational leadership in naval environments. I Clark, K.E. & Clark, M.B. & Campbell, D.R., (Red.), *Impact of leadership* (237-247). Greensboro: Center for Creative Leadership.

Eccles, J. S. & Wigfield, A. (2002) Motivational Beliefs, Values, and Goals. *Annual Review of Psychology*, 2002, 53(1.). 109-132

<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135153>

Graham, M., & Messner, P. E. (1998) Principals and job satisfaction. *International Journal of Educational Management*, 1998, 12(5.). 196-202

<https://doi.org/10.1108/09513549810225925>

Guba, E.G., & Lincoln, Y. (1989) *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, Calif: Sage.

Hater, J. J., & Bass, B. M (1988) Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 1988, 73(4.).

695-702 <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.4.695>

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959) *The motivation to work*. (2) New York: Wiley

Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999) The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84(5.). 680-694

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.5.680>

Howell, J. M., Neufeld, D. J. & Avolio, B. J. (2005). Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. *The Leadership Quarterly*, 2005,

16(2.), 273-285. <https://doi.org/10.1016/Jleaqua.2005.01.004>

Iversen, A. (2011) Forestillinger om normalarbeidstakeren. I Saksvik, P. Ø. *Arbeids- og organisasjonspsykologi* (3. s.56-77). Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Jacobsen, D.I. (2013) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (2. Utg.) Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2016) *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. Utg.) Bergen: Fagbokforlaget.

Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2011) *Forskningsmetode* (3.) Oslo: Abstrakt forlag AS.

Kamery, R. H (2004) Employee motivation as it relates to effectiveness, efficiency, productivity, and performance. *Allied Academics International Conference*, 2004, 8(2), 139-144

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4.) Bergen. Fagbokforlaget

Kaur, A. (2013) Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms. *Global Journal of Management and Business Studies*, 2013, 10(3) 1061-1064

Kerr, S, & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: their meaning and measurements. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1978, 22(3). 375-403.  
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5)

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. (2. Utg.) Oslo: Gyldendal akademisk.

Manzoor, Q. A. (2011) Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *Business Management and strategy*, 2011, 3(1.), 36-44 <https://doi.org/10.5296/bms.v3i1.904>

Maslow, A. (1987) *Motivation and personality* (3.) New York: Harper Collins

Mouzas, S. (2006) Efficiency versus effectiveness in business networks. *Journal of business research*, 2006, 59(10.), 1124-1132 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.09.018>

Neher, A (1991) Maslow's theory of motivation: A Critique, *The journal of humanistic psychology*, 1991, 13(3.), 89-112 <https://doi.org/10.1177/0022167891313010>

Olson, M. (1983). Remote office work: changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 1983, 26(3), 182-187 <https://doi.org/10.1145/358061.358068>

Pongpearchan, P. (2016). Effect of Transformational Leadership and High Performance Work System on Job Motivation and Task Performance: Empirical Evidence from Business Schools



of Thailand Universities. *Journal of Business & Retail Management Research*, 2016, 10(3), 93-105.

Roberts, R. (2020) COVID-19, leadership and lessons from physics. *The Australian Journal of rural health*, 2020, 28(3.). 232-235 <https://doi.org/10.1111/ajr.12649>

Sedrine, S. B., Bouderbala, A. & Nasraoui, H., (2020) Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles. *The Journal of Management Development*, 2020, Ahead-of-print(ahead-of-print) <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2018-0289>

Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploration study. *Leadership Quarterly*, 1995, 6(1.), 19-47. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90003-9](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90003-9)

Xenikou, A. & Simosi, M. (2006) Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 2006, 21(6). 566-579. <https://doi.org/10.1108/02683940610684409>

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8. Utg.) Essex: Pearson.

## **Vedlegg:**

### **Vedlegg 1: Intervjuguide**

#### **Innledende spørsmål**

1: Antall ansatte:

2: Hvor mange ansatte har du på hjemmekontor?

#### **Ledelse:**

3: Hvordan vil du beskrive deg som leder?

4: Hvordan har måten du leder blitt påvirket av hjemmekontor?

5: Hva har vært de største utfordringene for deg som leder med medarbeiderne på hjemmekontor?

6: Hva har vært de største fordelene/mulighetene med hjemmekontor?

7: Hvordan går du som leder frem for å unngå at det oppstår uønskede situasjoner?

8: For eksempel avvik som produksjonsfeil eller prosessavvik som forsinkelser eller feil i rapporter.

- Griper du inn i det avviket skjer eller prøver du å være i forkant?
- Hvordan har dette blitt påvirket av hjemmekontor?
- Hvordan går du inn og håndterer avviket når det har skjedd?

9: Hvordan vil du beskrive din relasjon til medarbeiderne?

10: Hvordan har fysisk avstand påvirket din relasjon til medarbeiderne?

- Hvordan har kvaliteten på kontakten forandret seg under hjemmekontor?

11: I hvor stor grad kan medarbeiderne påvirke og være med på beslutninger i organisasjonen?

- Hvordan har dette endret seg med hjemmekontor.

12: Hvordan tilrettelegger du som leder for at medarbeiderne får brukt og fornyet sin kompetanse?

- Hvordan har hjemmekontor påvirket dette med å kunne videreutdanne og utvikle de ansatte?

13: I hvor stor grad har medarbeiderne ansvar for egen arbeidssituasjon?

- Pålagt hjemmekontor? Ønsket hjemmekontor? Ønskede arbeidsoppgaver? Er arbeidsoppgavene utformet for den enkelte medarbeider? Dette har han snakka om

14: Hvor ofte er du i kontakt med medarbeiderne på hjemmekontor?

15: Hvordan forholder du deg til fokuset på resultater og målstyring når du har medarbeiderne på hjemmekontor?

- Hvordan kontrollerer du at medarbeiderne gjør de arbeidsoppgavene de skal under hjemmekontor?

## **Motivasjon**

16: Hvordan vil du definere motivasjon?

17: Hvordan påvirkes organisasjonens effektivitet på grunn av hjemmekontor?

- Hvordan påvirkes medarbeidernes effektivitet på grunn av hjemmekontor?

18: Hvilken oppfatning har du som leder om hvordan motivasjonen til medarbeiderne har blitt påvirket av hjemmekontor?

19: Hvis tilfellet at en medarbeider er umotivert grunnet hjemmekontor, hvordan går du som leder frem for å motivere den ansatte?

20: I hvor stor grad får de ansatte varierte arbeidsoppgaver?

- Har dette endret seg med hjemmekontor?

21: Hvordan tilrettelegger du for medarbeidernes ulike behov?

- Anerkjennelse av medarbeidernes prestasjoner?
- Økonomisk trygghet?
- Tilrettelegging for sosiale behov?
- Promotere en sunn arbeidsstyrke?

22: Hvorfor/hvorfor ikke vil du vurdere å fortsette med hjemmekontor når situasjonen tillater at det jobbes samlokalisert?

## Vedlegg 2: Informasjonsskriv

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### *Fjernledelse påvirkning på motivasjon i hjemmekontor*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se hvordan hjemmekontor påvirker arbeidshverdagen til ledere. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Tema på masteroppgaven omhandler fjernledelse og hjemmekontor. Da satt i kontekst med vinkling inn mot bedrifter og organisasjoner som i utgangspunktet arbeider samlokalisert, men som av ulike årsaker blir nødt til å jobbe geografisk spredt. Det vi skal forske på er hvordan ledere opplever å motivere medarbeidere som jobber på hjemmekontor, hvordan hjemmekontor har påvirket lederens arbeidshverdag og måten å lede på.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitetet i Tromsø er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Utvalget er trukket strategisk. Det vil si at vi ønsker å intervjuere ledere som har vært leder i minimum 3 år, og som på grunn av Covid-19 pandemien har måttet ha hjemmekontor. På denne måten får vi frem lederens perspektiv forskningstemaet fjernledelse.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at vi gjennomfører et intervju. Det vil ta ca. 1 time. Vi gjennomfører intervjuet gjennom et teams-møte der lyd vil bli tatt opp. Dette for å kunne skribentere i etterkant. Intervjuet vil inneholde blant annet spørsmål hvordan hjemmekontor har påvirket motivasjon, hvordan ledere har tilpasset seg en ny situasjon og hvordan ansatte opplever ledere i denne konteksten.

#### **Det er frivillig å delta**

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

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

Det er kun vi, studentene som vil ha tilgang på dine opplysninger. I oppgaven vil ingen av dine personopplysninger fremgå, alt vil anonymiseres slik at du er sikret at du ikke vil bli identifisert.

Også for å forsikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene vil navn og kontaktinformasjonen din bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste fra øvrig data.

#### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 1.juni 2021. Etter at prosjektet er avsluttet, vil alle dine personopplysninger og kontaktinformasjon slettes og lydopptak vil også slettes.

#### **Dine rettigheter**

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

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

#### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

#### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Universitetet i Tromsø ved Trude Høgvold Olsen, førsteamanuensis, [trude.h.olsen@uit.no](mailto:trude.h.olsen@uit.no), 77 05 82 23

- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold, [personvernombud@uit.no](mailto:personvernombud@uit.no), 77 64 63 22

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

*Prosjektansvarlig*

Trude Høgvold Olsen

Anders Høiland & Sandra Jensen  
([aho122@uit.no](mailto:aho122@uit.no) & [sje076@uit.no](mailto:sje076@uit.no))

## Vedlegg 3: NSD

Behandlingen av personopplysninger er vurdert av NSD. Vurderingen er:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 08.02.2021. Behandlingen kan starte.

### DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

[nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema](https://nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2021.

### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

### PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

