



Fakultetet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Arbeidsform i tiden etter Covid-19

I hvilken grad påvirker ledere hvorvidt fjernarbeid vil være en god langsiktig arbeidsform i tiden etter Covid-19?

Elin L. Eidhammer og Simon B. Eidhammer

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi BED-3910 juni 2022



Forord

Denne masteroppgaven utgjør det avsluttende arbeidet på studiet «Erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi» ved UiT Norges arktiske universitet. Oppgaven undersøker lederes påvirkning på hvorvidt fjernarbeid vil være en god langsiktig arbeidsform for Sykehusinnkjøp HF i tiden etter Covid-19. Målet med oppgaven er å bidra til at foretaket ikke «blindt hopper på» en trend, men fatter mer veloverveide beslutninger vedrørende valg av arbeidsform i tiden etter Covid-19.

Oppgaven er utarbeidet av to deltidsstudenter som er gift, har tre barn og er i fulltidsjobb ved Sykehusinnkjøp HF og i Forsvaret. Arbeidet med masteroppgaven har vært svært krevende i en ellers hektisk hverdag, men samtidig givende og lærerikt. Vi ønsker å rette en takk til de som har bidratt til at vi har kommet i mål med studieløpet. Først og fremst vil vi takke vår dyktige veileder Merethe Drønnen som har bidratt med rettleiding og konstruktive tilbakemeldinger. Videre vil vi rette en stor takk til Tom Ivar Haukland og Marianne Hauan Molstad i Sykehusinnkjøp HF for teoretisk innsikt, veiledning og som utslagsgivende bidragsyttere til distribuering av undersøkelsen. Takk til venner og familie som har stilt opp, slik at studietiden har blitt mer håndterbar. Til slutt, ønsker vi å rette en takk til respondentene som har valgt å gi av sin tid for å delta i spørreundersøkelsen.

Bergen, 29. mai 2021

Elin L. Eidhammer

Simon B. Eidhammer

Sammendrag

I en to år lang periode har yrkesaktive i stor grad benyttet fjernarbeid som følge av Covid-19. Store bedrifter fremmer fjernarbeid som fremtidens arbeidsform og forskning tyder på at mange ønsker å fortsette med arbeidsformen i tiden etter pandemien. Vi undersøker i denne oppgaven interne forhold som kan være avgjørende for hvorvidt fjernarbeid vil være en god løsning i tiden etter Covid-19. Det økende fokuset på lederens ansvar ovenfor medarbeidere og deres trivsel på jobb de to foregående år, la grunnlaget for de interne forholdene som ble undersøkt i studien. Studiens problemstilling er: «*I hvilken grad påvirker ledere hvorvidt fjernarbeid vil være en god langsiktig arbeidsform i tiden etter Covid-19?*» To premisser er lagt til grunn for at fjernarbeid skal være en god langsiktig arbeidsform: *ønske om fjernarbeid og tilstrekkelig oppfølging av medarbeidere ved fjernarbeid.*

Det teoretiske rammeverket og tidligere empiri resulterte i fire forskningsspørsmål tilknyttet lederatferd og kommunikasjon i forbindelse med overnevnte premisser.

Forskningsspørsmålene er testet empirisk gjennom kvantitativ metode med spørreundersøkelse som måleverktøy. Undersøkelsen er avgrenset til foretaket Sykehusinnkjøp HF (SHI) sine 262 medarbeidere, hvor svarprosenten er 64,6 %. Det kvantitative datagrunnlagets validitet og reliabilitet er testet gjennom faktoranalyse og reliabilitetsanalyse, hvor spørsmål er gruppert og støy er ekskludert fra datasettet. Videre er dataen statistisk analysert og forskningsspørsmålene testet ved hjelp av univariat analyse, korrelasjonsanalyse og multippel regresjonsanalyse.

Funnene tilsier at medarbeidere *ønsker* fjernarbeid i tiden etter Covid-19 og føler seg *tilstrekkelig fulgt opp* av nærmeste leder ved fjernarbeid. Vi finner at SHI scorer høyt på variabler vi antok ville ha positiv påvirkning og lavt på variabler vi antok ville ha negativ påvirkning på overnevnte premisser. Dette indikerer at fjernarbeid vil være en god langsiktig løsning i tiden etter Covid-19. Basert på analysene finner vi dog ingen god forklaringsfaktor tilknyttet *ønske*, som betyr at vi ikke kan konkludere med at ønske er tuftet på langsiktig perspektiv. Vi finner derimot at ledere i SHI i stor grad gjennom *personlig kommunikasjon* påvirker hvorvidt medarbeidere føler seg *tilstrekkelig fulgt opp* ved fjernarbeid. Lederne i SHI scorer høyt på *personlig kommunikasjon*, som tilsier at fjernarbeid med hensyn til *tilstrekkelig oppfølging* vil være en god langsiktig arbeidsform såfremt de opprettholder scoren. Ingen av våre funn tyder på at fjernarbeid vil være en dårlig løsning i SHI. Det solide nettoutvalget medfører at vi anser det mulig å generalisere våre funn til populasjonen.

Innholdsfortegnelse

Forord	IV
Sammendrag	V
Tabelliste	IX
Figurliste.....	X
1 Introduksjon	1
1.1 Mål	2
1.2 Tidligere studier	2
1.3 Problemstilling	3
1.4 Avgrensninger	4
1.5 Oppgavens struktur.....	5
2 Empirisk kontekst.....	6
3 Teori	7
3.1 Fjernledelse	7
3.2 Transformasjons- og transaksjonsledelse.....	10
3.3 Transformasjonsledelse og fjernledelse	12
3.4 Mestringsorientert ledelse	15
3.5 Myndiggjørende ledelse	19
3.6 Relasjonsledelse	20
3.7 Autonomistøttende ledelse	22
3.8 Kommunikasjon	23
3.9 Oppsummering teori.....	27
4 Metode.....	29
4.1 Undersøkellesstrategi og -design	29
4.2 Datainnsamling.....	30
4.3 Populasjon og utvalg	32
4.4 Frafall	33

4.5	Undersøkelsens troverdighet	36
4.5.1	Validitet	36
4.5.2	Reliabilitet	39
4.6	Analyse av datamateriale.....	40
4.7	Innledende analyse	41
4.7.1	Faktoranalyse.....	41
4.7.2	Reliabilitetsanalyse.....	42
4.7.3	Deskriptiv statistikk.....	42
4.8	Statistiske analyser	43
4.8.1	Bivariat korrelasjonanalyse	43
4.8.2	Regresjonsanalyse	44
4.9	Vår rolle som forskere.....	45
4.10	Etiske problemstillinger	46
4.11	Metodekritisk refleksjon.....	47
5	Empiriske funn	49
5.1	Faktor- og reliabilitetsanalyse	49
5.1.1	Avhengig variabel – Fjernarbeid.....	50
5.1.2	Uavhengige variabler	51
5.2	Deskriptiv analyse	58
5.2.1	Gjennomsnitt og standardavvik.....	59
5.2.2	Skewness og Kurtosis.....	61
5.3	Bivariat korrelasjonsanalyse.....	62
5.3.1	Kontroll av diskriminant validitet	62
5.3.2	Korrelasjon mellom uavhengige og avhengige variabler.....	65
5.4	Regresjonsanalyse	66
5.4.1	Regresjonsanalyse F1: Ønske om fjernarbeid.....	67
5.4.2	Regresjonsanalyse F2: Oppfølging ved fjernarbeid	69

5.4.3	Regresjonsanalyse mot forskningsspørsmål.....	70
5.4.4	Resultatet av regresjonsanalysen.....	71
6	Diskusjon.....	73
6.1	Ønske om fjernarbeid i tiden etter Covid-19.....	73
6.1.1	Forskningsspørsmål 1.....	74
6.1.2	Forskningsspørsmål 2.....	77
6.1.3	Oppsummering av <i>ønske</i>	78
6.2	Oppfølging ved fjernarbeid	78
6.2.1	Forskningsspørsmål 3.....	79
6.2.2	Forskningsspørsmål 4.....	82
6.2.3	Oppsummering av <i>oppfølging</i>	83
7	Konklusjon	85
7.1	Anbefaling om videre forskning.....	86
	Referanseliste	88
	Vedlegg 1 – Spørreskjema	92

Tabelliste

Tabell 1 Kjennetegn på transformasjonsledere og transaksjonsledere (Bernard M. Bass, 2021, p. 130; Molstad & Aspeli, 2020, p. 34).....	11
Tabell 2 Ulike typer kommunikasjon - form og målgruppe (Molstad & Aspeli, 2020, p. 45)	24
Tabell 3 Tommelfingerregel korrelasjon (Cohen & Holliday, 1982)	44
Tabell 4 Faktoranalyse avhengige variabler.....	50
Tabell 5 Faktoranalyse mestring	52
Tabell 6 Faktoranalyse relasjoner.....	54
Tabell 7 Faktoranalyse organisasjonskultur	56
Tabell 8 Faktoranalyse kommunikasjon.....	57
Tabell 9 Faktorenes gjennomsnitt og standardavvik.....	59
Tabell 10 Faktorenes skewness og kurtosis	61
Tabell 11 Korrelasjonsanalyse uavhengige variabler.....	63
Tabell 12 Kontroll av multikolaritet.....	64
Tabell 13 Korrelasjon mellom uavhengige og avhengige variabler.....	65
Tabell 14 Regresjonsanalyse F1: Ønske om fjernarbeid.....	67
Tabell 15 Reduksjon i uavhengige variabler.....	68
Tabell 16 Endelig regresjonsanalyse F1: Ønske om fjernarbeid.....	69
Tabell 17 Endelig regresjonsanalyse F2: Oppfølging ved fjernarbeid.....	70

Figurliste

Figur 1 Forskningsmodell, uavhengige- og avhengige variabler	4
Figur 2 Morgendagens fjernleder (Molstad & Aspeli, 2020, p. 158).....	8
Figur 3 Organisasjonskulturens ulike innfallsvinkler (Molstad & Aspeli, 2020, p. 72)	9
Figur 4 Ulike former for lederatferd (Molstad & Aspeli, 2020, p. 32)	10
Figur 5 Transformasjonsledelse og fjernledelse.....	13
Figur 6 KROM-modellen: Mestringsorientert ledelse	15
Figur 7 Forskjell mellom mestrings- og prestasjonsledelse (Molstad & Spangberg, 2018, p. 52).....	16
Figur 8 Grunnleggende sammenhenger (Molstad & Spangberg, 2018, p. 47)	17
Figur 9 KROM-modellen: Myndiggjørende ledelse	19
Figur 10 KROM-modellen: Relasjonsledelse	20
Figur 11 KROM-modellen: Autonomistøttende ledelse	22
Figur 12 Ulike kanalers evne til å formidle rik informasjon (Daft & Lengel, 1986).....	25
Figur 13 Morgendagens fjernleder (Molstad & Aspeli, 2020, p. 158).....	27
Figur 14 Fordeling av kjønn.....	34
Figur 15 Fordeling divisjoner.....	34
Figur 16 Lengde på ansettelsesforhold.....	35
Figur 17 Samsvar mellom teoretisk fenomen og operasjonell definisjon (Jacobsen, 2018, p. 354).....	37
Figur 18 Databehandling fase 1.....	40
Figur 19 Databehandling fase 2.....	41
Figur 20 Databehandling fase 3.....	43
Figur 21 Detaljert forskningsmodell	49
Figur 22 Detaljert forskningsmodell med forklaringsfaktorer for F1: Ønske	72
Figur 23 Detaljert forskningsmodell med forklaringsfaktorer for F2: Oppfølging.....	72

1 Introduksjon

12. mars 2020 innførte daværende statsminister Erna Solberg, med bakgrunn i verdenspandemien Covid-19, de mest inngripende tiltakene Norge har stått ovenfor i fredstid. Unntakstilstand var et faktum. Arbeidsgivere og arbeidstakere fikk omstillingsevnen satt på prøve, da store deler av yrkesaktive plutselig måtte arbeide fra en annen lokasjon enn arbeidsstedet, eksempelvis fra eget hjem (Deloitte, 2020). Ingen hadde på det tidspunktet innsikt i at det ville ta hele 23 måneder før Norge ville bli gjenåpnet. Tiltaket fjernarbeid, som initialt var en midlertidig løsning for å begrense smitte, har i den to år lange perioden for mange utviklet seg til å bli mer permanent. Debattene, som i starten omhandlet hvorvidt de var for eller mot arbeidsformen, har utviklet seg til å handle om hvordan man best mulig kan tilrettelegge for at fjernarbeid skal være en god løsning (Akademikerne, 2020). Ledere har testet og utviklet sine evner til å utøve fjernledelse ved å følge opp ansatte uten og møtes fysisk. Bedrifter har gjort økonomiske investeringer, gjennom subsidiering av pulter og kontorstoler til arbeidstakeres hjem. For enkelte har fjernarbeid medført mulighet til å flytte ut av byen, da nærhet til arbeidsstedet ikke lenger var nødvendig. Statistikk viser at det aldri har vært større utflytting fra Oslo enn i 2020, med hele 36 % (Høydahl, 2021).

Som en konsekvens av at yrkesaktive har opparbeidet erfaring rundt bruk av fjernarbeid over tid og tilpasset livssituasjonen til arbeidsformen, er det naturlig at ikke alle ønsker seg tilbake til arbeidssituasjonen slik den var før pandemien. OsloMet gjennomførte i mars 2021 en undersøkelse på vegne av Arbeids- og Sosialdepartementet. Undersøkelsen viste at hele 95 % av respondentene i ulik grad ønsket å fortsette med hjemmekontor i en «normalsituasjon» etter pandemien (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021). Resultatene kan dog være påvirket av at dataen er innhentet mens pandemien var svært dominerende i landet. Det er ikke utenkelig at mange på det tidspunktet var bekymret for smitte på arbeidsstedet og at resultatene bærer nyanser av det. Ytterligere ett år med anbefaling om fjernarbeid har passert siden undersøkelsen, før Norge 12. februar 2022 ble gjenåpnet uten tiltak fra myndighetene. Yrkesaktive har i dag, med hensyn til smittevern, anledning til å arbeide fra arbeidsstedet. Store bedrifter fronter allikevel fjernarbeid som «fremtidens arbeidsform» med bakgrunn i suksessen det har hatt under pandemien (Molstad & Aspeli, 2020, p. 138). Denne oppgaven har til hensikt å innhente dagsaktuell data for å hjelpe arbeidsgivere å gjøre mer veloverveide vurderinger ved hvorvidt forholdene i egen virksomhet ligger til rette for «trenden» fjernarbeid i tiden etter Covid-19.

1.1 Mål

I de to foregående årene har det vært mye fokus på konsekvensene ved bruk av fjernarbeid. I denne oppgaven vris fokuset mot fremtiden. For at arbeidsgivere skal kunne vurdere og beslutte hvorvidt de burde fortsette med fjernarbeid i tiden etter Covid-19, er de avhengig av informasjon rundt interne forhold. Denne oppgaven undersøker med det to premisser vi mener er grunnleggende for at fjernarbeid skal være en god langsiktig arbeidsform; hvorvidt arbeidsformen er ønsket og om medarbeidere føler seg tilstrekkelig fulgt opp ved fjernarbeid. Medarbeider vil si arbeidstakere uten personellansvar. Kjennskap til disse faktorene gir et bedre beslutningsgrunnlag og vil forhåpentligvis medføre en langsiktig løsning som opprettholder eller øker trivsel og lavere turnover. Målet med denne studien er således å hjelpe SHI å kartlegge om fjernarbeid er en god langsiktig arbeidsform.

1.2 Tidligere studier

Interessen for å studere fjernarbeid og bruken av dette har, ikke uventet, eksplodert de to foregående årene. Gjennom litteratursøk via munin.no, oria.no, Google Scholar og lignende, fant vi en rekke publiserte artikler, masteroppgaver og ikke minst én omfattende undersøkelse gjennomført av OsloMet som referert til innledningsvis. En stor andel av litteraturen er dog tilknyttet psykisk helse. Da dette faller utenfor det vi har til hensikt å undersøke, ble denne delen av litteraturen ekskludert. Vi stod allikevel igjen med stor bredde i litteratur og valgte å avgrense treffene til siste tiår. Selv om noe av litteraturen om fjernarbeid er fra tiden før pandemien, ser vi at mye av empirien er utarbeidet i en periode hvor den norske befolkning var bundet av myndighetenes tiltak og restriksjoner. I denne perioden ser vi økende fokus på lederes viktighet ved at de i større grad stilles til ansvar for å skape gode interne forhold og trivsel blant medarbeidere. I all hovedsak er denne empirien basert på kvalitative undersøkelsesmetoder. Da vår undersøkelse bygger på et ekstensivt undersøkelsesdesign, hvor vi går i bredden og undersøker mange enheter, bemerker vi oss spesielt den kvantitative delen av litteraturen. Det er begrenset mengde forskning hvor kvantitativ metode er benyttet. Foruten rapporten til OsloMet og et fåtall masteroppgaver, er i tillegg den kvantitative forskningen i hovedsak gjennomført utenfor Norges landegrensler. Ulike land har hatt ulikt smitteforløp, ulike restriksjoner og anbefalinger. Vi anser det derfor som kritisk at yrkesaktive i Norge undersøkes nærmere. I tillegg bemerker vi at den kvantitative forskningen i liten grad handler om *hva* som gjør at arbeidstakere ønsker å fortsette med fjernarbeid, bare *at* det er et ønske. Overnevnte fokus på lederens viktighet og ansvar ved fjernarbeid, trigger nysgjerrigheten rundt hvorvidt ansattes ønske om å fortsette med fjernarbeid eller ei, påvirkes

av lederens evne til å skape gode interne forhold og trivsel. Vi finner det også interessant å se nærmere på hvorvidt lederen faktisk har så stor påvirkning på medarbeideres trivsel ved fjernarbeid som empiri tyder på.

Selv om litteraturen i hovedsak er utarbeidet i en tid hvor pandemien var dominerende, anser vi den som viktig inspirasjon for vår studie, da vi har til hensikt å kartlegge lignende forhold. Denne studien skiller seg fra tidligere studier ved at den er gjennomført i etterkant av gjenåpningen av Norge, hvor yrkesaktive har mer erfaring rundt bruk av fjernarbeid og det faktisk er mulig og «trygt» å arbeide fra arbeidsstedet. I tillegg ser vi ikke kun på om arbeidsformen er ønsket eller ei, men også på mulige forklaringer til ønsket. Dette for å bedre kunne vurdere om langsiktighetsperspektivet oppfylles, eller om ønsket er basert på kortsiktige behov.

Det neste steget i prosessen var så å gjennomføre en systematisk gjennomgang av empirien, i den hensikt å kartlegge hvorvidt enkelte teorier eller kilder var gjentagende. Dette for å skape et godt grunnlag for utarbeidelse av kapittel 3, Teori. Vi ser av gjennomgangen at *fjernledelse* som ledelsesform med tilhørende ledelsesteorier og -atferder, deriblant *transformasjonsledelse*, *selvledelse*, *motivasjons-* og *mestringsledelse*, er fremtredende i eksisterende litteratur. Utover kildene som er identifisert i litteratursøket har vi gjennom samtale med forsker og forfatter på området, Marianne Hauan Molstad, kartlagt relevant teoretisk litteratur innenfor fagfeltet. Eksempelvis benyttet vi boken *Fjernledelse* (Molstad & Aspeli, 2020), som på en strukturert og god måte tar for seg hva som skal til for å oppnå god fjernledelse. I tillegg benyttet vi blant annet bøkene *Perspektiver på ledelse* (Martinsen, 2021) og *Hvordan organisasjoner fungerer* (Jacobsen & Thorsvik, 2016) som støttelitteratur for å øke reliabiliteten. Det omfattende arbeidet som er lagt til grunn for å kartlegge relevant teori og empiri, gir bredere forståelse og kunnskap rundt temaet og bidrar til å øke troverdigheten til undersøkelsen vi gjennomfører.

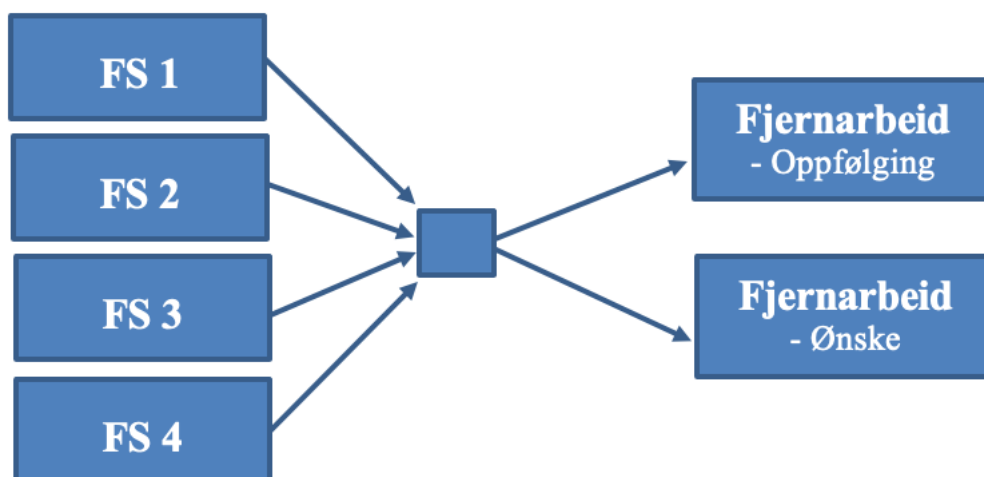
1.3 Problemstilling

I den hensikt å hjelpe bedrifter å kartlegge hvorvidt interne forhold ligger til rette for at fjernarbeid vil være en god langsiktig arbeidsform, vil masteroppgaven undersøke følgende problemstilling;

I hvilken grad påvirker ledere hvorvidt fjernarbeid vil være en god langsiktig arbeidsform i tiden etter Covid-19?

En god langsiktig arbeidsform anser vi å være når den er ønsket og når medarbeidere føler seg tilstrekkelig oppfulgt. For å besvare problemstillingen vil vi undersøke følgende forskningsspørsmål (FS):

- FS1. Påvirker lederatferd medarbeideres ønske om fjernarbeid i tiden etter Covid-19?
- FS2. Påvirker lederens evne til å være kommunikasjonssmart medarbeideres ønske om fjernarbeid i tiden etter Covid-19?
- FS3. Er lederatferden avgjørende for hvorvidt medarbeidere føler seg tilstrekkelig fulgt opp ved fjernarbeid?
- FS4. Er lederens evne til å være kommunikasjonssmart avgjørende for hvorvidt medarbeidere føler seg tilstrekkelig fulgt opp ved fjernarbeid?



Figur 1 Forskningsmodell, uavhengige- og avhengige variabler

Lederatferd og hva det innebærer at en leder er kommunikasjonssmart defineres i kapittel 3.1 *Fjernledelse* og 3.8 *Kommunikasjon*.

1.4 Avgrensninger

I Norge finnes det svært mange arbeidsgivere. Med bakgrunn i masteroppgavens begrensning i tid og rom, må studien avgrenses. Forskningsspørsmålene viser at forholdene som undersøkes er menneskeavhengige. Selv om det teoretiske grunnlaget og spørreundersøkelsen som benyttes er mulig å gjennomføre i enhver virksomhet, anser vi det hensiktsmessig å undersøke én virksomhet. Dette da ansatte og dermed menneskelige faktorer og interne forhold er ulik i forskjellige virksomheter. Da det er essensielt for vår undersøkelse at arbeidstakerne har benyttet fjernarbeid i en lengre periode, ble foretak hvor fjernarbeid er vanskelig, lite utstrakt eller umulig, ekskludert. Etter samtaler med relevante virksomheter,

har vi valg å avgrense vår studie til SHI. Dette valget er fattet med bakgrunn i ulike forhold. Ansatte i SHI utfører hovedsakelig kontorarbeid og alle ansatte har i stor grad vært eksponert for fjernarbeid i hele perioden regjeringen har anbefalt dette. Foretaket treffer derfor godt med målet om å undersøke yrkesaktive med bred erfaring ved bruk av fjernarbeid. I tillegg har SHI opplevd synkende turnover i perioden 2018 – 2022, som kan tyde på at fjernarbeid har vært en god løsning i foretaket. SHI har selv ytret ønske om at det forskes på området på deres vegne, da de vurderer om ansatte som hovedregel fremover må arbeide fra arbeidsstedet. I tillegg er en av studentene som utarbeider masteroppgaven selv ansatt i foretaket. Dette har bidratt til gode inngangsverdier gjennom tilgang til eksisterende data og stor vilje i ledelsen til å hjelpe med og sørge for distribusjon av undersøkelsen.

Med hensyn til at problemstillingen har til hensikt å avdekke lederens påvirkning på medarbeidernes ønske om fjernarbeid og hvorvidt medarbeiderne føler seg tilstrekkelig fulgt opp ved arbeidsformen, anså vi det hensiktsmessig å avgrense undersøkelsen til medarbeiderne. Oppgavens begrensning i omfang og viktigheten av anonymitet, som diskuteres i kapittel 4, medførte videre at analyser tilknyttet demografi ble ekskludert. Konsekvensene av våre valg fremlegges i kapittel 4, *Metode*.

1.5 Oppgavens struktur

Oppgaven er videre inndelt i følgende kapitler:

- Kapittel 2 Her belyses empirisk kontekst.
- Kapittel 3 I dette kapitlet redegjøres det for relevant teori, herunder lederstiler med tilhørende lederatferder og hva det innebærer at lederen er kommunikasjonssmart.
- Kapittel 4 Dette kapitlet tar for seg metodiske valg. Det innebærer undersøkelsesstrategi og -design, datainnsamling, populasjon og utvalg, frafall, validitet, reliabilitet, analysemetoder, refleksjoner rundt vår rolle som forskere, etiske problemstillinger og metodekritisk refleksjon.
- Kapittel 5 I dette kapitlet presenteres empiriske funn.
- Kapittel 6 Her diskuteres funnene fra analysene mot teori og empiri lagt til grunn.
- Kapittel 7 Avsluttende kapittel som innebærer konklusjon og vurdering tilknyttet generalisering samt anbefaling til videre forskning.

2 Empirisk kontekst

SHI er ansvarlig for å gjennomføre anskaffelser på vegne av alle helseforetak i Norge innenfor de fleste områder i spesialhelsetjenesten, herunder IT-utstyr, legemidler, medisinsk-teknisk utstyr, medisinske og administrative forbruksvarer og tjenester som vikarer og flyreiser. Hvert år gjennomføres anskaffelser for flere milliarder kroner. Videre har SHI ansvar for forvaltning av avtalene etter de er inngått. Foretaket har hovedkontor i Vadsø og er inndelt i seks divisjoner: divisjon Nasjonale tjenester, divisjon Legemidler, divisjon Nord, divisjon Midt-Norge, divisjon Sør-Øst og divisjon Vest. I tillegg til divisjonene har foretaket en felles stab med støttefunksjoner, en økonomifunksjon og en avdeling for forretningsutvikling. Toppledelsen holder til ved hovedkontoret i Vadsø, mens hver divisjon er styrt av en egen direktør. Videre er divisjonene inndelt i én avdeling per område som definert ovenfor, hvor én avdelingsleder har ansvar for den enkelte avdeling.

Lederelementene utgjør 40 årsverk.

Totalt består foretaket av 292 ansatte (2022) fordelt på yrkesgrupper som ledere, advokater, økonomer, logistikere, HR, personell med helsefaglig bakgrunn mm. (HF, 2022). De ansatte har til felles at alle i hovedsak driver med kontorarbeid. Gjennom pandemien har derfor majoriteten benyttet fjernarbeid i tråd med regjeringens restriksjoner og anbefalinger. I perioden 2018 til 2021 har SHI opplevd synkende turnover, med henholdsvis ca. 8% i 2018, 7 % i 2019, 6 % i 2021 og til nå 1 % i 2022. Da den positive trenden har vedvart under pandemien, kan det virke som ansatte har trivdes med fjernarbeid og at lederne har utøvd god fjernledelse. Samtidig er det nærliggende å anta at arbeidstakere under pandemien har vært preget av dagnadsånd og «godtatt» mer. Unntakstilstand og usikre tider, hvor permitteringer har vært høyaktuelt, kan også ha vært medførende faktor til at ansatte har valgt å bli i sitt trygge statlige ansettelsesforhold. Nå har ikke lenger SHI anledning til å «gjemme» seg bak myndighetenes tiltak og dagnadsånden forventes avtagende. SHI befinner seg med det i en situasjon hvor de må vurdere fremtidens arbeidsform. Dersom ledelsen fastsetter at alle skal tilbake til arbeidsstedet, kan det potensielt påvirke turnover negativt. Et virkemiddel SHI kan bruke for å beholde ansatte, antar vi å være tilbud om ønsket arbeidsform. Samtidig må ledere evne og ha kompetanse til å følge opp ansatte og deres porteføljer på en god måte, dersom arbeidsformen skal være en langsiktig løsning som bidrar til trivsel og lavere turnover over tid. I tillegg kan det få fatale konsekvenser for landets helsevesen dersom anskaffelser ikke gjennomføres til riktig tid og med nødvendig kompetanse.

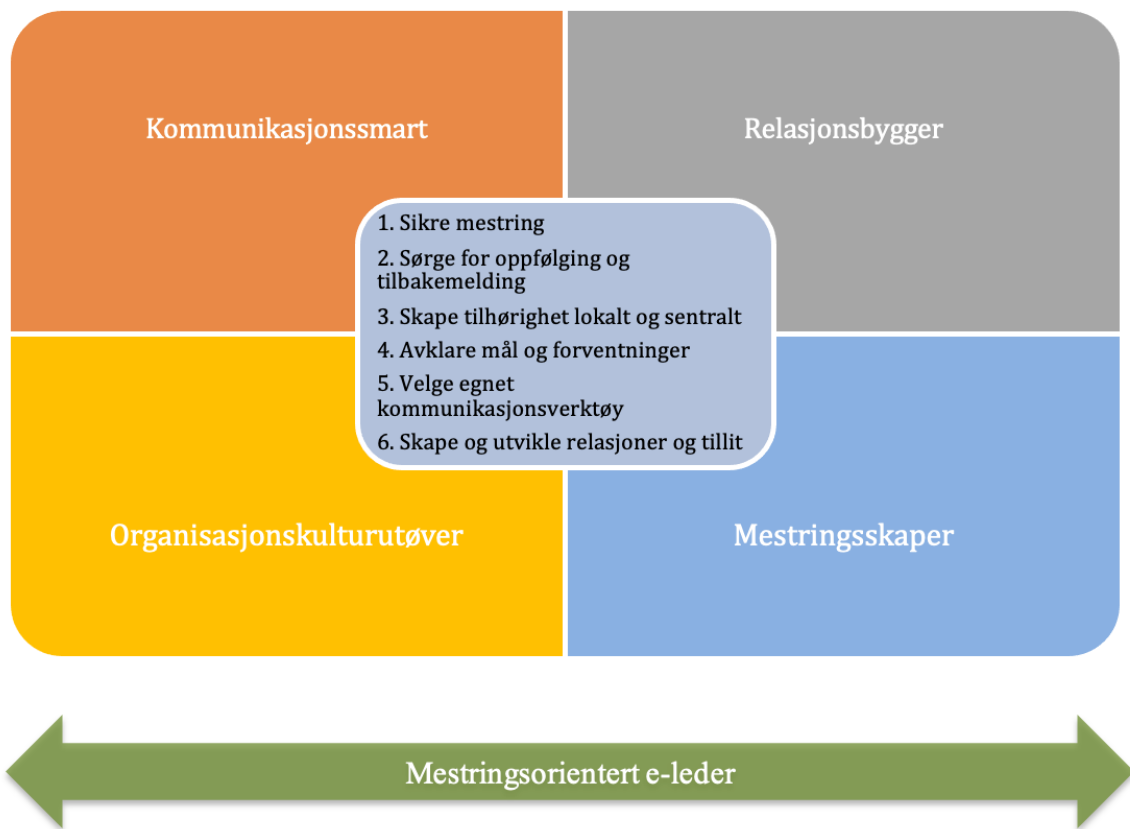
3 Teori

I dette kapittelet redegjøres det for relevant teori og litteratur tilknyttet forskningsspørsmålene vi skal undersøke og problemstillingen vi skal besvare. Med bakgrunn i ønske om dypere forståelse av hva fjernarbeid krever av ledere, vil vi se nærmere på ledelsesformen som har vært normalen de to foregående år – *fjernledelse*. Inngående kunnskap i ulike ledelsesteorier og litteratur, samt hvilken effekt disse har vist seg å ha i lys av fjernledelse, dannet et godt grunnlag for utarbeidelse av relevante spørsmål til undersøkelse. Resultatene av spørreundersøkelsen sett i sammenheng med teorien, er videre essensielt for å kunne diskutere og konkludere ved lederens påvirkning på hvorvidt fjernarbeid vil være en god løsning i tiden etter Covid-19.

3.1 Fjernledelse

Da verden ble rammet av Covid-19, ble arbeidshverdagen for mange totalt endret. Hjemmet til arbeidstakere ble nå også kontorplassen og kommunikasjon foregikk kun gjennom digitale løsninger. Fjernledelse var uunngåelig. Ledelse av medarbeidere som arbeider fra en annen geografisk lokasjon enn sin leder, anses som fjernledelse (Arbeidsgiverportal, 2022; Molstad & Aspeli, 2020, p. 12). Fjernledelse er således ikke en teori, men en ledelsesform. Hvor godt ledelsesformen fungerer avhenger av lederen og vedkommende sin evne til å lede, men også av fjernarbeideren og kollegaene (Molstad & Aspeli, 2020, p. 33). Før, men spesielt under pandemien, har ledere og medarbeidere opparbeidet praktisk erfaring rundt fjernledelse og fjernarbeid. Selv om alle etter gjenåpningen av Norge, av hensyn til smittevern, har anledning til å arbeide fra arbeidsstedet, frontes fjernarbeid som fremtidens arbeidsform. Store bedrifter fremmer at bruk av fjernarbeid har hatt stor suksess under pandemien. Suksessen begrunnes blant annet med opprettholdelse av produktivitet blant medarbeidere og store besparelser i husleie (Molstad & Aspeli, 2020, p. 138). Selv om fjernarbeid kan virke lovende, må en vurdere hvorvidt det er en god løsning for den enkelte bedrift. Besparelser i husleie kan være uviktig dersom fjernarbeid medfører økt turnover, som er svært kostbart. Turnover krever tid og bruk av kompetanse til opplæring, som går på bekostning av produktivitet. Kostnadene per turnover beregnes til å være 1,5 til 4 ganger årslønnen (Fevang, 2018). Man må være bevisst at bedrifter kan være lik i struktur, men trolig er interne forhold ulik, spesielt når det kommer til menneskelige faktorer. Valg om fjernarbeid burde derfor ikke utelukkende gjøres med bakgrunn i at andre fronter suksess med arbeidsformen. Fjernarbeid er ikke egnet for alt og alle (Molstad & Aspeli, 2020, p. 138). Det er derfor viktig å kartlegge hvorvidt den enkelte bedrift

har det som skal til for at fjernarbeid vil være en god langsiktig løsning. God fjernledelse anser vi som et av suksesskriteriene for at fjernarbeid vil fungere godt. Vi vil med det se nærmere på *hva* fjernlederen burde beherske, før vi går inn på *hvordan* lederen kan beherske dette.



Figur 2 Morgendagens fjernleder (Molstad & Aspeli, 2020, p. 158)

Modellen over tar utgangspunkt i fire sentrale perspektiver som er essensielle for fjernledelse; kommunikasjonsperspektivet, relasjonsperspektivet, organisasjonskulturperspektivet og mestringsperspektivet (Molstad & Aspeli, 2020, p. 43). Ifølge teori vil en leder som er kommunikasjonssmart, relasjonsbygger, mestringskaper og organisasjonskulturutøver, oppnå gode langsiktige resultater ved fjernarbeid (Molstad & Aspeli, 2020, p. 158).

Kommunikasjon er viktig da medarbeidere skal ledes fra ulike geografiske lokasjoner.

Lederen må ha gode kommunikasjonsferdigheter, men også ta smarte valg rundt digitale verktøy (Molstad & Aspeli, 2020, p. 43).

Relasjoner er et av de viktigste verktøyene man har for å oppnå god samhandling med og ledelse av medarbeidere (Arbeidsgiverportal, 2022). Ved fjernledelse må en leder spesielt ha

fokus på hvordan vedkommende skal evne å bygge, styrke og opprettholde relasjoner til tross for avstand fra medarbeiderne (Molstad & Aspeli, 2020, p. 43).

Fjernledelse krever et «skifte» i *organisasjonskulturen*. Organisasjonskulturen påvirkes ikke lenger i like stor grad av interaksjon mellom medarbeidere på arbeidsplassen. Derav stilles det større krav til at lederen legger til rette for god intern kultur. Awamleh (2012, p. 92) oppsummerer det slik: «*Creating proper organizational context and culture for remote management means combining suitable tasks, positive attitudes among staff and managers, familiarity with IT and favourable organizational ethos*». Dette innebærer å skape en åpenhetskultur og et mestringssklima som bidrar til trygghet, læring, samarbeid, motivasjon, mestring og styrking av fellesskapsfølelse (Molstad & Aspeli, 2020, p. 144).

Organisasjonskulturens innfallsvinkler kan oppsummeres slik:

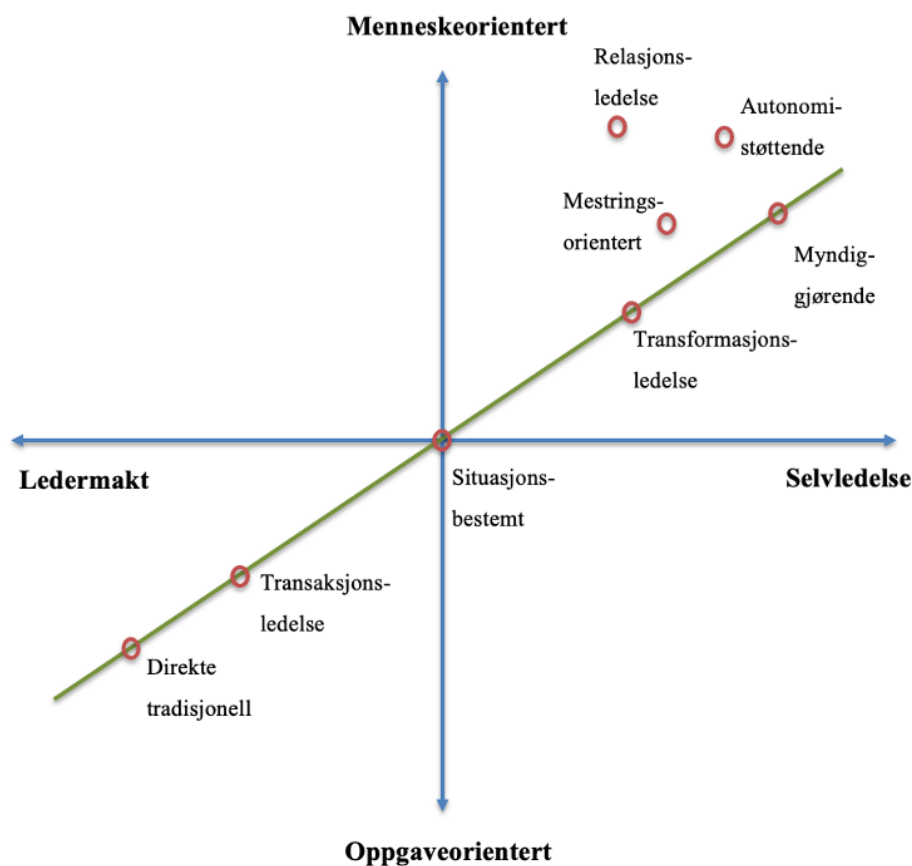
Kunnskap	Hva vi kan
Kommunikasjon	Hva vi sier
Handling	Hva vi gjør
Holdninger	Hva vi aksepterer
Innhold	Hva vi skal levere
Struktur	Hvordan vi er organisert

Figur 3 Organisasjonskulturens ulike innfallsvinkler (Molstad & Aspeli, 2020, p. 72)

Mestring er i selvbestemmelsesteorien definert som en av de grunnleggende behov som må ligge til grunn for at den enkelte skal ha indre motivasjon over tid (Deci & Ryan, 2008). Lederens evne til å være mestringsskaper handler om å skape en følelse av at medarbeiderne utretter noe og får videreutviklet sin individuelle kompetanse. For å oppnå mestring, må en fjernleder være godt kjent med hva som er avgjørende for den enkeltes mestring (Molstad & Aspeli, 2020, p. 43).

Vi har over sett på forhold som antas å måtte ligge til rette for å oppnå gode, langsiktige resultater ved fjernledelse. Hvordan lederen skal oppnå dette avhenger av lederstil, personlige egenskaper og ikke minst av medarbeiderne som skal ledes. Det foreligger ingen fasit på hvilken lederstil og -atferd som er best tilpasset fjernledelse, men arbeidslivsforskning tyder

på at lederstilene og -atferdene i øvre høyre kvadrant i figur 4 er best egnet (Molstad & Aspeli, 2020, p. 41). I denne oppgaven omtales lederstil som *hva* som må til for å oppnå god fjernledning, mens lederatferd omtales som *hvordan* man skal oppnå dette. Med det som bakgrunn anser vi lederstil som en særpreget måte å lede på, mens lederatferd er kjennetegn ved lederstilen. Lederatferd er nærmere definert spesifikke atferder med hensikt å direkte påvirke menneskers tenkning, holdninger og atferd, og er noe som kan læres og utvikles (Northouse, 2007; Sagberg, 2021; Yukl, 2006).



Figur 4 Ulike former for lederatferd (Molstad & Aspeli, 2020, p. 32)

Vi skal videre se nærmere på lederstilene og -atferdene vi anser som relevante for vår studie. *Transformasjonsledelse* vil omtales som lederstil da denne er overordnet atferdene. Avslutningsvis tar vi for oss viktigheten av *kommunikasjon*.

3.2 Transformasjons- og transaksjonsledelse

Transformasjonsledelse beskrives av mange som en utpreget god lederstil.

Transformasjonsledelse oppstår når en leder evner å utvide og stimulere ansattes interesser, skape bevissthet rundt og aksept for gruppens overordnede mål, og når de får ansatte til å se

utover egne interesser til det beste for gruppen (Bernard M. Bass, 2021, p. 130).

Transaksjonsledelse handler i større grad om transaksjonene som finner sted i samspillet mellom overordnet og underordnet. Dette ved at lederen stiller krav og forventninger med tilhørende betingelser og belønninger. Eksempelvis kan en transaksjonsleder få ting gjort ved å gi anerkjennelse, økonomiske insentiver og avansement til medarbeidere som utfører arbeidet på en god måte. Ansatte som ikke oppfyller krav, korrigeres. Grunntanken er at så lenge ansatte ønsker belønningen og frykter korrigeringen, skapes motivasjon (Bernard M. Bass, 2021, p. 129). Hovedtrekkene ved en transformasjons- og transaksjonsleder utdypes i tabell 1.

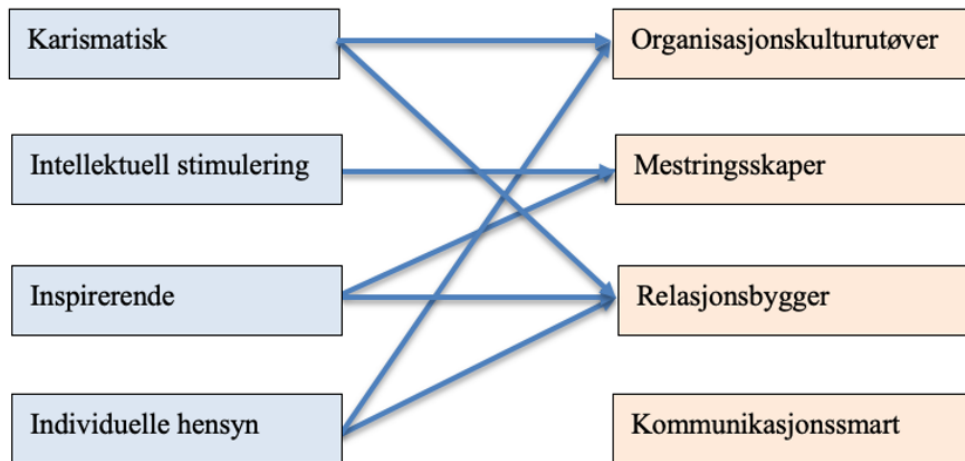
Tabell 1 Kjennetegn på transformasjonsledere og transaksjonsledere (Bernard M. Bass, 2021, p. 130; Molstad & Aspeli, 2020, p. 34)

Transformasjonslederens kjennetegn	
Karismatisk	Lederen evner å skape visjon og følelse av å ha overordnede mål, stolthet, respekt og tillit. Det er essensielt at lederen opptrer som en god rollemodell med høy etisk standard konsistent med organisasjonens verdier. Måloppnåelse er at ansatte har stor tillit til og gjerne vil identifisere seg med sin leder.
Inspirerende	En inspirerende leder kommuniserer høye forventninger og formidler en visjon som er med på å skape mening og motivasjon hos ansatte. Det er viktig at lederen utviser tro på den enkelte og deres bidrag.
Intellektuell stimulering	Lederen understøtter intelligens, rasjonalitet og grundig problemløsning gjennom å oppmuntre ansatte til kreativ problemløsning og utforskning. Lederen gir informasjon og utfordringer som stimuli.
Individuelle hensyn	Det er viktig at lederen gir individuell oppmerksomhet til sine ansatte og utviser ønske om å utvikle medarbeideres fulle potensiale.
Transaksjonsleder kjennetegn	
Betinget belønning	En transaksjonsleder avtaler belønning etter innsats, gjennom for eksempel økonomisk belønning og anerkjennelse for høy ytelse og gode resultater.
Ledelse ved unntak (aktivt)	En aktiv transaksjonsleder leter etter avvik fra regler og rutiner, i den hensikt å korrigere disse.
Ledelse ved unntak (passivt)	En passiv transaksjonsleder griper kun inn i situasjoner der prosedyrer og rutiner ikke følges.

Ifølge kollegaer, sjefer og ansattes respons på Multifactor Leadership Questionnaire er det større sannsynlighet for at transformasjonsledere oppfattes som dyktige og mer effektive enn transaksjonsledere (Bernard M. Bass, 2021, p. 131). Studier finner også at ansatte yter mer på vegne av en transformasjonsleder. Dette sammenfaller med ytelsesmålinger, som tilsier sammenheng mellom transformasjonsledelse og gode resultater (Bernard M. Bass, 2021, p. 132). Det er allikevel viktig å bemerke at lederstilene ikke utelukker hverandre. Transformasjonsledelse legger til grunn at lederen allerede utøver former for transaksjonell ledelse, eksempelvis ved at medarbeidere mottar lønn for sitt arbeid. Samtidig vil transaksjonsledelse kunne være nyttig og nødvendig i tilfeller hvor spesifikke oppgaver må gjennomføres til en gitt frist. Transformasjonsledelse handler om å motivere sine medarbeidere til å gjøre mer enn man kan forvente (Einarsen, Martinsen, & Skogstad, 2017, p. 356). En effektiv leder utnytter gjerne transaksjonsledelse i et kortsiktig perspektiv, mens transformasjonsledelse burde være den primære lederstilen i et langsiktig perspektiv (Bernard M. Bass & Bass, 2008).

3.3 Transformasjonsledelse og fjernledelse

Som vi så i litteraturgjennomgangen, har det under pandemien vært økende fokus på leders viktighet ved at de i større grad stilles til ansvar for å skape gode interne forhold og trivsel blant medarbeidere ved fjernarbeid. Dette med bakgrunn i at man mister det naturlige «bidraget» fra medarbeidere når de arbeider ved arbeidsstedet. Forskning viser positive sammenhenger mellom lederstilen og teamprestasjoner, tillit, engasjement og grunnleggende behov som indre og selvbestemt motivasjon hos medarbeidere (Jameson, 2014). En leder som evner å utøve transformasjonsledelse, vil i et teoretisk perspektiv være bidragsytende, kanskje til og med avgjørende, for at fjernarbeid skal være en god langsiktig løsning. Sett i sammenheng med *hva* en fjernleder burde beherske, illustrert i figur 2, ser vi at kjennetegnene ved transformasjonsledere stimulerer flere av de sentrale perspektivene, ref. figur 5. Dette utdypes nærmere i senere gjennomgang av ulike lederatferder.



Figur 5 Transformasjonsledelse og fjernledelse

Vi ser av den forenklete figuren over at det ikke er noen pil til «kommunikasjonssmart». Som nevnt innledningsvis, avhenger ikke en ledelsesform kun av lederen, dens lederstil og -atferd, men også av medarbeidere og kollegaer. Det foreligger her noen kompliserende faktorer, spesielt ved fjernledelse. Funn tyder på at ledere i større grad anses som en transformasjonsleder der informasjonen tilfaller den enkelte medarbeider ansikt til ansikt (Bernard M. Bass, 2021, p. 134). Kommunikasjon ansikt-til-ansikt, formelt eller uformelt, har relasjonsbygging som en naturlig konsekvens. Samtidig gir det lederen anledning til å oppfatte hvordan medarbeidere har det og individuelt burde følges opp. Det viser seg også at medarbeidere med denne typen kommunikasjon i større grad føler seg sett og hørt, som er trivselsfremmende faktorer. Fjernledelse øker sannsynligheten for at uformell prat som tidligere forekom ved kaffeautomaten, i gangen eller rundt lunsjbordet, forsvinner. Når all kommunikasjon skal foregå gjennom digitale løsninger, er det risiko for at hovedtyngden av kommunikasjon forekommer gjennom formelle møter om arbeidsrelaterte temaer, gjerne gruppevis og så effektivt som mulig (Molstad & Aspeli, 2020, p. 134). Det er derfor ikke overraskende at svært mange fjernledere under pandemien har brukt mye tid og energi på dårlig samvittighet ovenfor sine medarbeidere.

Blokkdal og Presthus (2018, p. 68) har funnet at ledere tror at de utøver transformasjonsledelse, uavhengig av om ledelsesformen er fjern- eller nærledelse. Det er derimot divergens mellom ulike medarbeideres oppfatning av lederstil. Fjernmedarbeidere rapporterer om mer transaksjonsledelse enn nærmedarbeidere. Trolig kan noe av divergensen tilknyttes kommunikasjonsutfordringene skissert ovenfor. Dersom en fjernleder ikke evner å

være kommunikasjonssmart, vil dette sannsynligvis påvirke de tre andre perspektivene i negativ retning.

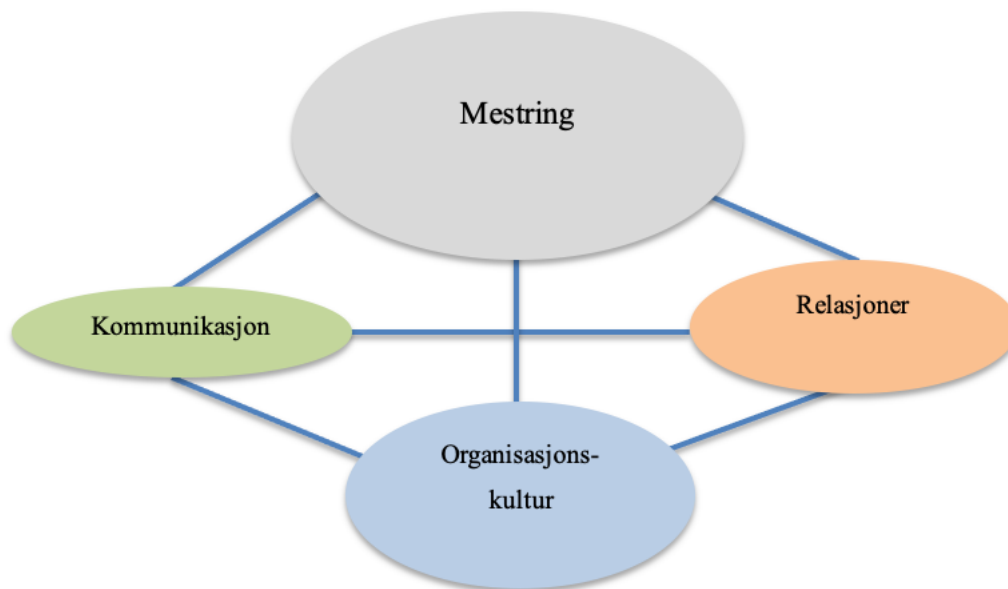
Dersom ledere evner å utøve rene former for transformasjons- og transaksjonsledelse, og det stemmer at fjernmedarbeidere i størst grad opplever sistnevnte, forventer vi i vår undersøkelse å kartlegge manglende motivasjon og trivsel ved fjernarbeid. Ansatte yter i tillegg dårligere under transaksjonsledelse, og vi antar at medarbeidere i et slikt tilfelle ønsker seg tilbake til arbeidsstedet. Myten om at fysisk avstand gir dårligere resultatet, knuses derimot av studier som viser at fjernledete gjør en like stor innsats som nærledete (Hoel, 2010; Schönning, 2013). Det er faktisk studier som viser det motsatte, at fysisk avstand gir gevinster og ansatte blomstrer i fjernledelsessituasjonen (Molstad & Aspeli, 2020, p. 133). Ledere evner trolig ikke å utøve rene former for lederstiler, selv om enkelte antar at de gjør det.

Transformasjonsledelse tar for seg svært mange faktorer en leder må oppnå. At fjernledete rapporterer om mer transaksjonsledelse enn nærmedarbeidere, kan være tilknyttet deler av lederens atferd. I tillegg må vi, grunnet funn i studier nevnt over, anta at ønske om fjernarbeid og hvorvidt medarbeidere føler seg tilstrekkelig fulgt opp påvirkes av faktorer utover kun lederstilen.

Vi skal nå bevege oss inn i *hvordan* ledere skal oppnå god fjernledelse, gjennom å gå inn på ulike lederatferder og hva disse primært fokuserer på.

Videre presenteres hva det vil si å være kommunikasjonssmart. «*Hvordan*» gir oss et bedre grunnlag for å utarbeide en spørreundersøkelse som gir anledning til å kartlegge hvorvidt det kun er enkelte av lederatferdene eller kommunikasjon som er utslagsgivende for ønske/ikke ønske om fjernarbeid og hvorvidt medarbeidere føler seg tilstrekkelig fulgt opp. Denne informasjonen gir SHI anledning til å se på om de ved fortsatt bruk av fjernarbeid burde utvikle enkelte deler av sin atferd eller bedre kommunikasjon. Det vil benyttes en forenklet versjon av figur 2 for å illustrere fokusområdene til lederatferdene, omtalt som KROM-modellen (Molstad & Aspeli, 2020, p. 43). Modellen viser at alle faktorene avhenger av hverandre, og således vil atferdene i noen grad påvirke samtlige faktorer. Vi velger å benytte størrelse på faktorene for å illustrere hva de ulike lederatferdene primært fokuserer på.

3.4 Mestringsorientert ledelse



Figur 6 KROM-modellen: Mestringsorientert ledelse

Mestringsorientering fremmes som sentralt for medarbeideres prestasjoner på jobb og henger sammen med kompetanse og motivasjon (Bergum, 2009). Det har vist seg at fjernarbeid kan øke motivasjon og følelse av kompetanseheving hos medarbeidere (Molstad & Aspeli, 2020, p. 138). Spørsmålet er hvorfor dette forekommer, og hva en leder kan gjøre for å opprettholde slik motivasjon i et langsiktig perspektiv. Målorienteringsteori har til hensikt å forstå hvorfor et individ er motivert. Mennesket sies å være predisponert til å handle på *egoorientert* eller *mestringsorientert* måte (Nicholls, 1989). En egoorientert medarbeider måler gjerne sin suksess ut fra hvorvidt vedkommende presterer bedre enn kollegaer. Medarbeidere demonstrerer gjerne også sin overlegenhet. Et eksempel på egoorientering kan være å tilbakeholde eller skjule informasjon i den hensikt å oppnå konkurransefortrinn. En mestringsorientert medarbeider er opptatt av læring, mestring og utvikling av kompetanse og ferdigheter. Suksess måles i fremgang/ferdigstillelse av arbeidsoppgaver på en vellykket måte og forbedring fra tidligere prestasjoner. Eksempelvis kan en mestringsorientert motiveres av å slå sin tidligere rekord på et 3000m-løp, mens en egoorientert motiveres av å slå resten av løperne. Karakteristikk tilknyttet de to handlingsmåtene, med mestringsorientering til venstre

og egoorientering til høyre illustreres i figur 7.



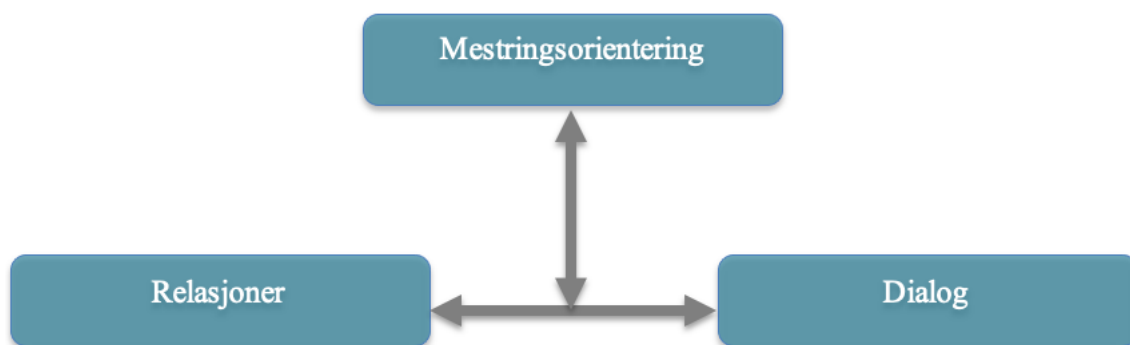
Figur 7 Forskjell mellom mestrings- og prestasjonsledelse (Molstad & Spangberg, 2018, p. 52)

Det er ikke slik at et menneske er predisponert til å kun handle på den ene eller andre måten i alle sammenhenger. En person kan både være ego- og mestringsorientert i ulike situasjoner på samme tid. Eksempelvis kan andres prestasjoner motivere til hardere innsats, men man drives av ønske om personlig utvikling. Egoorientering kan fort fremstå som negativt ladet. I to nyere metaanalyser finner man derimot at det er positiv sammenheng mellom egoorientering og prestasjon. Forskjellen er bare at mestringsorienterte presterer enda bedre (Yperen, Blaga, & Postmes, 2014, 2015).

Hvilke faktorer spiller så inn på hvorvidt man har medarbeidere som er ego- eller mestringsorienterte? En del av forklaringsgrunnlaget kan tilknyttes den enkeltes personlighet. De individuelle forskjellene kan derimot også være et resultat av *motivasjonsklimaet* (Ames, 1992; Nerstad, Roberts, & Richardsen, 2013). Motivasjonsklima handler om hvordan ansatte opplever bedriftens rammer, retningslinjer, insentivsystemer og hva som kreves av dem for å oppnå suksess og belønning (Holum, 2017). Motivasjonsklimaet sender signaler om hvordan ansatte skal oppnå suksess, og har derfor stor påvirkning på målorientering, indre motivasjon, engasjement, prestasjon, kreativitet, intensjon om å bli eller slutte i jobben og lignende (Nerstad et al., 2013). Dette legger også grunnlaget for bedriftens organisasjonskultur. Organisasjonskulturen er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i foretaket når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk gjennom medlemmenes handlinger og holdninger på jobben (Bang, 2013). Et egoorientert motivasjonsklima har vist seg å medføre større ønske om å slutte i jobben.

Dersom man har et egoorientert motivasjonsklima ved fjernarbeid, hvor man i mindre grad kan se dem man måles mot og det derfor er vanskelig å vite hva som skal til for å tilfredsstillere lederen, vil det trolig påvirke turnover negativt. I tillegg viser studier at mestringsorienterte omgivelser har best effekt når det samtidig er lav grad av egoorientering (Buch, Nerstad, & Säfvenbom, 2017). Fjernarbeid vil trolig være en bedre arbeidsform for mestringsorienterte enn egoorienterte, da disse ikke har uttrykkelig behov for å iaktta andres prestasjoner for å selv motiveres. Vi vil med det videre fokusere på hva som skal til for å oppnå et mestringsorientert motivasjonsklima med god organisasjonskultur.

Selv om personlighetstrekk spiller inn, har lederen stor påvirkningskraft på motivasjonsklimaet. En mestringsorientert leder tar individuelle hensyn, ved å vektlegge den enkelte medarbeiders utvikling sammenlignet med egne forutsetninger i den hensikt å skape mestringsstro og -følelse (Molstad & Aspeli, 2020, p. 36). Dette er i tråd med kjennetegnene ved en transformasjonsleder. Mestringsstro defineres som en persons vurdering av hvor godt/dårlig personen kommer til å mestre en situasjon, gitt ferdighetssettet personen besitter, og begivenhetene som møtes (Bandura, 1997). For at en leder skal evne å styrke mestringsstroen blant ansatte, er lederen avhengig av gode relasjoner og dialog (Molstad & Spangberg, 2018, p. 47).



Figur 8 Grunnleggende sammenhenger (Molstad & Spangberg, 2018, p. 47)

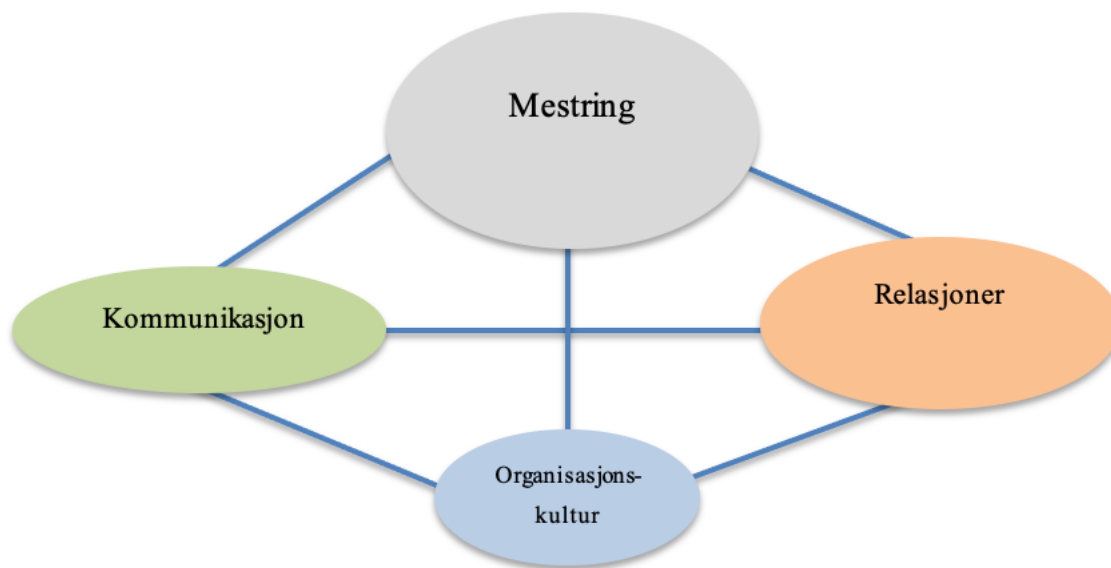
Sammenhengen mellom mestringsorientering, relasjoner og dialog, som illustrert i figur 8, utgjør forskjellen på hvorvidt man administrerer eller leder ansatte. Gode relasjoner og dialog innebærer å bli kjent med sine medarbeidere, deres interesser, styrker og svakheter. Gjennom oppbygging av relasjoner og dialog skapes gjensidig tillit til at lederen vil dem vel.

Mestringsledelse er ikke definert som en egen lederteori, men beskriver et atferdsmønster med fokus på mestrings, hvor målet er å gjøre medarbeidere best mulig ut fra deres forutsetninger (Molstad & Spangberg, 2018, pp. 49-50). Ved måloppnåelse oppnår man

medarbeidere med sterk indre motivasjon, innsats og ønske om å prestere sitt beste uavhengig av om det er som fjern- eller nærmedarbeider. Man får medarbeidere som bidrar til en god organisasjonskultur gjennom ønske om å dele kunnskap og gjøre hverandre godt. En leder som på den annen side utøver *prestasjonsledelse* ref. figur 8 gjennom å utvise at suksess og belønning måles ved å se ansattes prestasjoner mot hverandre, i tråd med transaksjonsledelse og betinget belønning, vil trolig underbygge et egoorientert motivasjonsklima. Som vi har sett kan et egoorientert motivasjonsklima ha negative ringvirkninger for både turnover og organisasjonskultur (Bang, 2013; Einarsen et al., 2017, p. 102)

For vår undersøkelse anser vi det som essensielt å kartlegge hvorvidt medarbeidere føler at de har et mestrings- eller egoorientert motivasjonsklima, da det i stor grad kan påvirke trivsel ved fjernarbeid slik figur 2 illustrerer med perspektivet *Mestringsskaper*. Dersom analysene viser at lederens evne til å være mestringskaper forklarer ønske om fjernarbeid eller følelse av tilstrekkelig oppfølging, er det nødvendig å se nærmere på typen motivasjonsklima. Dersom resultatet eksempelvis indikerer et egoorientert motivasjonsklima og at medarbeidere ikke føler seg tilstrekkelig oppfulgt, tilsier det at ledere ved fortsatt bruk av fjernarbeid i SHI må gjøre en innsats for endring av motivasjonsklima for at arbeidsformen skal være en god langsiktig løsning. I de kommende kapitlene foreligger det en rekke lignende relevante eksempler vedrørende mulige funn i undersøkelsen, men disse vil ikke presiseres da de baserer seg på det samme og faktiske funn vil diskuteres i kapittel 6.

3.5 Myndiggjørende ledelse

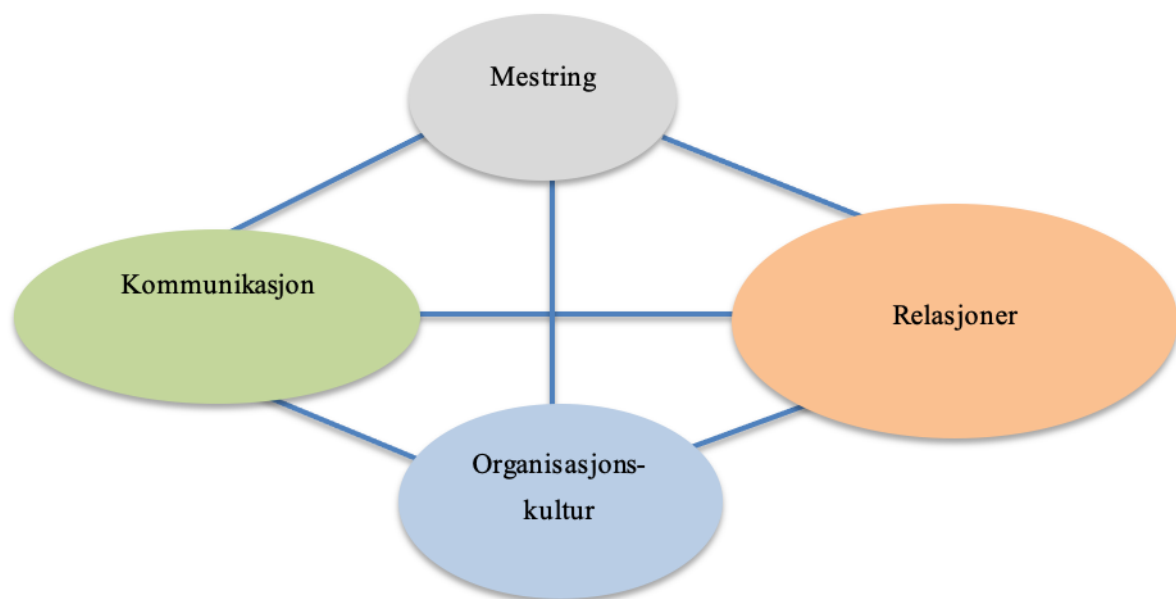


Figur 9 KROM-modellen: Myndiggjørende ledelse

Myndiggjørende ledelse er lederatferden som befinner seg lengst mot selvledelse i figur 4. Selvledelse baserer seg på menneskets grunnleggende medfødte behov; autonomi, kompetanse, mestring og sosial tilhørighet. Autonomi vil si å regulere og bestemme egne handlinger. Myndiggjørende ledelse innebærer at ledelse i større grad overlates til medarbeidere, ved at lederen gir fra seg makt og beslutningsmyndighet til medarbeidere på et lavere organisatorisk nivå (Amundsen & Martinsen, 2014). Gjennom medarbeidernes frihet til å være selvstendig problemløser og beslutningstaker, dekkes autonomibehovet og trolig øker den indre motivasjonen og mestringsfølelsen. Behovet for kompetanse stimuleres ved at lederen går aktivt inn for å følge opp og støtter utviklingen av medarbeidernes kognitive ressurser i møte med de kravene oppgavene stiller. Lederens aktive rolle innebærer oppmuntring, veiledning og støtte rundt læring hos den enkelte medarbeider. Lederen er på denne måten inspirerende, utøver intellektuell stimulering og tar individuelle hensyn, i tråd med transformasjonsledelse. Myndiggjørende ledelse, gjennom delegering av ansvar og myndighet fører til en flatere organisasjonsstruktur. En flatere struktur har vist seg å redusere maktesløshet hos ansatte, da de har anledning til å selv påvirke egen hverdag (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000). Vi har i noen grad fremhevet *kommunikasjon* i figur 9, da vi mener at en myndiggjørende ledelse kan være kommunikasjonssmart. Ved at lederen evner å gi ansvar og myndighet til medarbeidere, kan deler av kommunikasjonen tilknyttet beslutningstaking og detaljoppfølging kuttes. Dette frigir tid til andre formål.

Myndiggjørende ledelse innebærer kort oppsummert fokus på autonomi, kompetanse, meningsfylte oppgaver og påvirkning eller innflytelse (Liu, 2015). Disse forholdene er tett knyttet til selvbestemmelsesteoriens grunnleggende fundament, i tråd med plasseringen i figur 4. På den annen side har ikke myndiggjørende ledere nødvendigvis fokus på tilhørighet. Dersom fokus på tilhørighet faller bort, vil det kunne ha negative ringvirkninger på trivsel og bidra til destruktiv organisasjonskultur over tid.

3.6 Relasjonsledelse



Figur 10 KROM-modellen: Relasjonsledelse

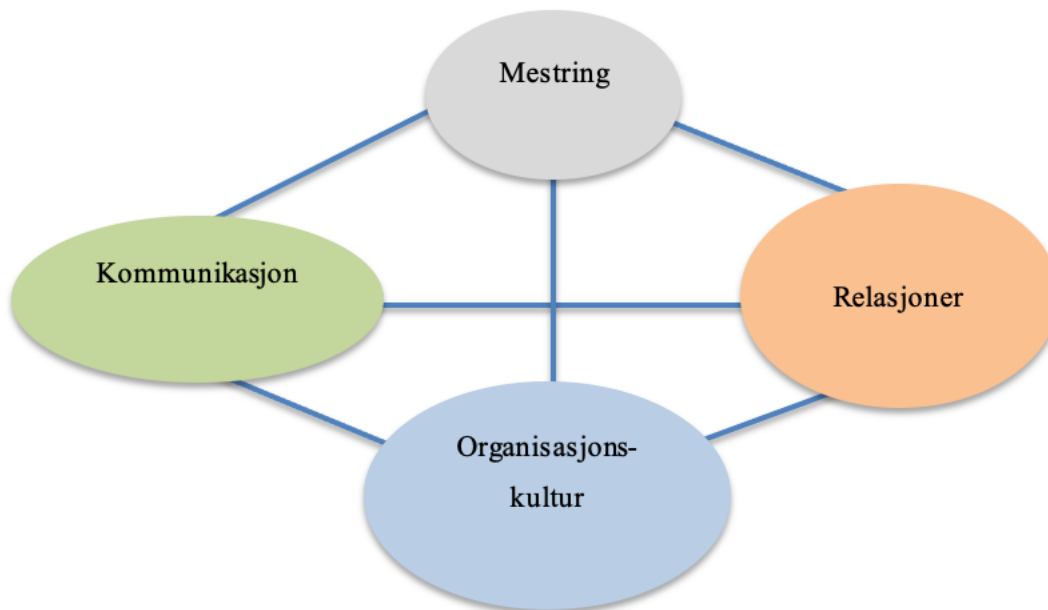
Relasjonsledelse er innordnet transformasjonsledelse og er lederatferden med mest menneskeorientert fokus. En relasjonsorientert leder fokuserer i stor grad på å påvirke medarbeidere gjennom gode relasjoner til fordel for å utøve kontroll og ledelse. Det er spesielt tre lederegenskaper som påvirker kvaliteten på relasjonene: interessen for mennesker, evne til å bygge tillit og emosjonell modenhet. Relasjonene bygges gjennom fokus på kommunikasjon utover jobberelaterte emner. Lederen må genuint ønske å bli bedre kjent med sine medarbeidere, deres verdier og følelser (Molstad & Aspeli, 2020, p. 38). Andre virkemidler for relasjonsbygging er å vise interesse for og støtte i forbindelse med arbeidsutførelse, men også rådføre seg med medarbeidere i «egne» arbeidsoppgaver. På den måten oppnås større grad av gjensidig tillit. Tillit er en av de viktigste bærebjelkene i relasjonsbygging (Dønnestad, 2014). Ved å skape et miljø hvor man gjennom tillit stoler på hverandre, støtter hverandre og vil hverandre vel, vil også tilbakemeldinger top-down og

bottom-up oppfattes som konstruktivt forbedringsarbeid fremfor kjeft og ros vil ha større effekt. Dette er med på å drive foretakets utvikling fremover og bedre resultater er en naturlig konsekvens. Ved at en leder har fokus på overnevnte faktorer, vil vedkommende også fremstå som en god rollemodell for medarbeidere. En god leder-medarbeiderrelasjon kan også bidra til bedre relasjoner medarbeidere imellom. Gode relasjoner på alle nivå vil, sammen med verdsetting av godt arbeid, trolig bidra til jobbtrivsel og mindre turnover og derav en god organisasjonskultur.

For en fjernleder kan bygging og vedlikehold av relasjoner være utfordrende. Relasjoner er ferskvare og krever kontinuerlig oppfølging. Kontinuerlig oppfølging uten fysisk møtepunkt kan være tidkrevende og lite personlig. Dersom foretaket har ansatt medarbeidere under pandemien, har disse trolig ikke møtt sin nærmeste leder og sannsynligvis svært få ansatte. Opparbeidelse av relasjoner med noen man aldri har møtt er uten tvil særlig tidkrevende og ekstra utfordrende. For at en leder skal oppnå gode relasjoner også i slike tilfeller, må de ha et bevisst forhold til relasjonsbygging og god kommunikasjon. Et anstrengt forhold mellom leder og medarbeider kan påvirke stemningen i virksomheten negativt på generell basis. Synkende motivasjon, samarbeidsvilje og kreativitet er sannsynlige utfall av de manglende eller dårlige relasjonene (Molstad & Aspeli, 2020, p. 54). Disse faktorene er trolig noe av bakgrunnen for at fjernledere under pandemien har hatt dårlig samvittighet ovenfor sine medarbeidere. De føler at de ikke har hatt tid eller anledning til å snakke med eller følge opp tilfredsstillende (Molstad & Aspeli, 2020, p. 131).

Selv om lederen må ha et bevisst fokus på relasjonsbygging, må vedkommende samtidig finne en balansegang hvor profesjonalitet og maktubalansen i leder-medarbeiderrelasjonen opprettholdes (Molstad & Aspeli, 2020, p. 63). For en leder med nærmedarbeidere er det komplekst å oppnå gode relasjoner samtidig som at balanse i henhold til hierarkiet opprettholdes. Det er uten tvil enda mer komplekst og utfordrende for en fjernleder, som har «mistet» uformelle møtepunkt i hverdagen. Fjernlederen er med det avhengig av å være kommunikasjonssmart, som vi kommer nærmere inn på i delkapittel 3.8.

3.7 Autonomistøttende ledelse



Figur 11 KROM-modellen: Autonomistøttende ledelse

Autonomistøttende ledelse befinner seg langt ut mot selvledelse og høyt mot menneskeorientert ledelse, ref. figur 4. Denne lederatferden har likhetstrekk med både myndiggjørende ledelse og relasjonsledelse. Dette ved at man som leder både støtter opp under medarbeideres behov for autonomi og mestring som i myndiggjørende ledelse, men også fokuserer på sosial tilhørighet som i relasjonsledelse. Målet er å skape et autonomistøttende miljø som bidrar til økt indre og selvbestemt motivasjon. Det forventes at denne lederatferden bidrar til bedre prestasjoner blant medarbeidere og stor arbeidstilfredshet (Slemp, Kern, Patrick, & Ryan, 2018). En leder utøver lederatferden ved å relatere seg til medarbeideres perspektiv, oppmuntre til initiativ og egen utfordring. Samtidig tilbyr lederen relevante utvalg, gir meningsfulle forklaringer, har fokus på positive og konstruktive tilbakemeldinger og benytter et ikke-kontrollerende språk. Dette er i tråd med transformasjonslederens intellektuelle stimulering. Disse forholdene er med på å skape et miljø og kultur hvor medarbeidere føler seg involvert, inkludert, opplyst, informert og ikke minst sett, hørt og verdsatt i arbeidssituasjonen. Ved at en leder setter seg inn i medarbeidernes opplevelser av ulike situasjoner, tar dem og deres meninger på alvor, viser støtte og gir rom for mestringsfølelse, vil medarbeidere oppleve at behov for kompetanse og medbestemmelse ivaretas slik selvledelsesteori forutsetter (Ryan & Deci, 2000).

3.8 Kommunikasjon

Kommunikasjon er en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer foretaket gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt (Jacobsen & Thorsvik, 2016, p. 280). At en leder er kommunikasjonssmart fremmes som en av de avgjørende faktorene for at fjernarbeid skal være en god langsiktig arbeidsform. Jacobsen og Thorsvik (2016, p. 278) tydeliggjør viktigheten av kommunikasjon slik:

Kommunikasjon har flere kritiske funksjoner internt i organisasjoner og i relasjon til omgivelsene: 1) Kommunikasjon formidler informasjon, 2) den legger grunnlaget for planlegging, 3) formulering av mål, 4) utvikling av strategi, 5) den styrer atferd, 6) den koordinerer atferd, 7) den bygger relasjoner, 8) den utvikler kultur, 9) den kobler organisasjoner sammen i nettverk, og 10) den presenterer organisasjonen for omgivelsene. Kommunikasjon fremmes i litteratur som den viktigste prosessen i alle organisasjoner fordi den er avgjørende for både intern integrasjon og eksternt tilpasning.

Vi har i foregående teorigjennomgang kartlagt lederstil med tilhørende lederatferder som bidrar til at fjernarbeid skal være en god langsiktig løsning. Vi har sett gjentagende ganger at kommunikasjon og utfordringer med kommunikasjon er nøkkelen eller fallgraven til hvorvidt man lykkes med lederstilen eller -atferden. Punktene Jacobsen og Thorsvik (2016) presenterer tydeliggjør hvorfor det er slik og hvorfor «kommunikasjonssmart» er en av de kritiske suksessfaktorene for «morgendagens fjernleder». Ved utilstrekkelig kommunikasjon, vil evnen til å være *relasjonsbygger*, *organisasjonskulturutøver* og *mestrings-skaper* påvirkes negativt og i verste fall falle bort. Hvordan skal man være en kommunikasjonssmart fjernleder?

Valg av lederstil og -atferd er avgjørende for hvordan vertikal kommunikasjon, dvs. kommunikasjon mellom leder og medarbeider, fungerer (Erlie, 2003, p. 185). Kvaliteten på den vertikale kommunikasjonen sender ut signaler og legger grunnlaget for hvordan kommunikasjonen i foretaket burde være. Dette påvirker den horisontale og eksterne kommunikasjonen og er med på å bygge organisasjonskulturen. Horisontal kommunikasjon referer her til kommunikasjon mellom medarbeidere (Molstad & Aspel, 2020, p. 280). For å tilfredsstille de kritiske funksjonene kommunikasjon har, må fjernlederen kartlegge hvordan god og smart kommunikasjon kan etableres. Utviklingen av informasjon- og kommunikasjonsteknologi medfører at det for en fjernleder er mulig å kommunisere effektivt

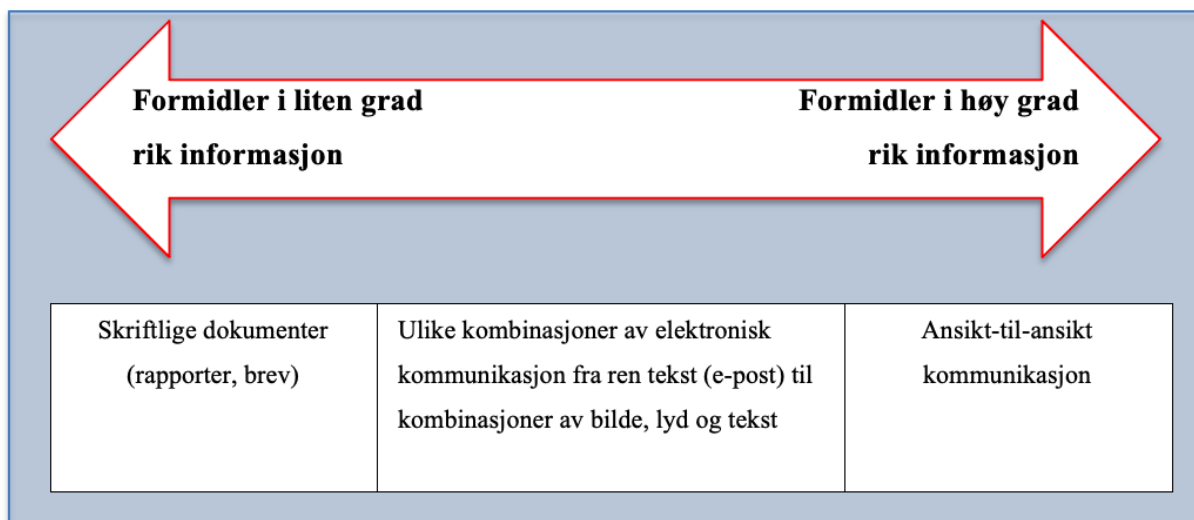
og godt (Jacobsen & Thorsvik, 2016, p. 278). Dette fordrer at lederen evner å velge kommunikasjonskanal tilpasset budskapet som skal formidles (Jacobsen & Thorsvik, 2016, p. 285). Vi skal se nærmere på ulike kommunikasjonsformer og hvilke(n) kommunikasjonskanal(er) som er egnet for de ulike, i lys av fjernledelse.

Tabell 2 Ulike typer kommunikasjon - form og målgruppe (Molstad & Aspeli, 2020, p. 45)

Ulike typer kommunikasjon – form og målgruppe	
Enveiskommunikasjon Mottaker gis ikke mulighet til å gi direkte tilbakemelding på det budskapet som mottas	Toveiskommunikasjon Mottaker gis mulighet til å gi en direkte tilbakemelding på det budskapet som mottas
Massekommunikasjon Massekommunikasjon vil som regel være enveis fordi sender og mottaker ikke treffer hverandre eller tilbakemelding ikke er mulig å sende for mottaker og å ta imot for sender	Personlig kommunikasjon Da mottaker som regel vil ha muligheter til å gi sine umiddelbare tilbakemeldinger, vil personlig kommunikasjon være toveis

I tabell 2 er ulike kommunikasjonsformer presentert med en kort beskrivelse og farge som illustrerer «vanskelighetsgraden» i et fjernledelsesperspektiv. Fargene er et resultat av kommunikasjonskanalen som er best egnet, som i enkelte tilfeller vil være lettere for en fjernleder og i andre svært vanskelig. Grønn tilsier at kommunikasjonsformen og egnet kommunikasjonskanal ikke er mer krevende, mulig enklere, for fjernledere enn nærledere. Gul tilsier at man ser fordeler og ulemper, mens rød innebærer at kommunikasjonsformen i hovedsak er mer utfordrende for en fjernleder.

Som tydeliggjort, må valg av kommunikasjonskanal tilpasses budskapet som skal leveres for å oppnå god og effektiv kommunikasjon. Forskning viser at jo mer usikkerhet som er tilknyttet budskapet som formidles, desto rikere er informasjonen. Dette er bestemmende for hvilken kommunikasjonskanal som er best egnet, illustrert i figur 12. I tillegg vil forhold som tidspress, personlig kontakt, konfidensialitet og etterprøvnbarhet påvirke valg av kommunikasjonskanal (Jacobsen & Thorsvik, 2016, pp. 285-286).



Figur 12 Ulike kanalers evne til å formidle rik informasjon (Daft & Lengel, 1986)

Enveis- og massekommunikasjon innebærer et budskap kun ment til å formidles i en retning uten at mottaker(e) besvarer. Et slikt budskap må bestå av lite rik informasjon uten usikkerhet. Kravspesifikasjoner tilknyttet konkurranseutlysning er et eksempel på en slik type kommunikasjon for SHI. Det skal ikke foreligge usikkerhet eller rom for tolkning tilknyttet innholdet i budskapet som leveres og det skal kunne etterprøves. Egnede kommunikasjonsformer ser vi langt til venstre i figur 12, skriftlige dokumenter av ulik karakter. Ved enveiskommunikasjon, stiller ikke fjernledere dårligere enn nærledere. Det er trolig heller motsatt. Vår opplevelse er at nærledere og -medarbeidere bruker mye tid på å diskutere forhold det ikke er mulig å påvirke rundt kaffemaskinen og lunsjbordet. Ved fjernarbeid, gjør den geografiske avstanden det vanskeligere å bruke tid på denne typen dialog. Det vil trolig medføre at flere «innfinner» seg med budskapet som er gitt, og tid frigis til andre formål.

Toveiskommunikasjon innebærer ønske om og behov for respons fra mottaker. Budskapet er rikere enn ved enveiskommunikasjon. Egnede kommunikasjonsformer befinner seg i midten til høyre del av figur 12. Dette kan eksempelvis være chat/nettprat, videokonferanser med lyd og bilde, samhandlingsplattformer som SharePoint, Teams etc. Disse plattformene gir mulighet til å kommunisere i sanntid, enten skriftlig eller muntlig, og en kan lagre, organisere, oppdatere og dele dokumenter samtidig (Molstad & Aspeli, 2020, p. 52). Plattformene er godt egnet i de tilfeller hvor ikke-verbal kommunikasjon er mindre viktig, da det er vanskeligere å lese og tolke kroppsspråk uten og møtes fysisk. I utgangspunktet tilsier egnede kommunikasjonsplattformer at toveiskommunikasjon ikke er vanskeligere for en fjernleder enn nærleder, da IKT-løsninger er godt egnet. Flere argumenterer for at digitale

kommunikasjonsplattformer har gjort møtevirksomhet mer effektiv, konstruktiv, med færre avsporinger og bidratt til økt produktivitet enn ved fysiske møter (Sykepleien, 2021). På den annen side er det noen forhold en fjernleder må være bevisst, som er bakgrunnen for at toveiskommunikasjon har fått fargen gul. Det er personavhengig hvorvidt man evner å holde en «normal» dialog via elektroniske løsninger. For mange oppleves kommunikasjon mer statisk og unaturlig, og vil bidra mindre i dialogen enn ved fysiske møter. En kan da miste bredde i informasjonsutvekslingen. I tillegg vil tekniske problem som fører til gjentakelse kunne oppleves irriterende, tidkrevende og unødvendig.

Når det kommer til *personlig kommunikasjon* beveger vi oss inn i rik informasjon. Det er ved formidling av denne typen kommunikasjon vi i tidligere teorigjennomgang har sett at fjernledere i størst grad har utfordringer. Personlig kommunikasjon innebærer ofte stor grad av usikkerhet, ulike tolkningsmåter, kulturforskjeller, manglende forståelse o.l. For denne typen budskap, er det essensielt at lederen har mulighet til å lese og tolke den ikke-verbale kommunikasjonen. Ikke-verbal kommunikasjon innebærer overføring av ideer, holdninger og følelser ved hjelp av ansiktsuttrykk og kroppslige bevegelser. En kan si at kroppsspråket har innvirkning på hva som blir sagt, fordi det forteller hva som «egentlig blir sagt» (Molstad & Aspeli, 2020, pp. 45-46). Et eksempel på situasjoner hvor dette er høyst relevant, er medarbeidersamtaler. Her kan den ansatte si det vedkommende *tror* lederen vil høre, i stedet for det de egentlig mener og føler. Det vil være lettere for ledere å oppfatte at det foreligger en divergens mellom det som blir kommunisert og det som burde vært kommunisert, ved fysisk møte. Oppfatning av slike forhold bidrar til at man kan ta tak i utfordringene, som er med på å bygge relasjoner, øker tillit og er med på å sørge for at medarbeidere har det bra og trives. Selv om rik informasjon anbefales gjennomført ansikt-til-ansikt, kan geografiske avstander, sykdom eller andre forhold medføre at det ikke er mulig. Vi så eksempelvis at arbeidstakere har valgt å flytte fra byen, da nærhet til arbeidsstedet ikke lenger var avgjørende. Dersom fysiske møtepunkt ikke er mulig å få til, må man forsøke å tilpasse kommunikasjonsplattformene som er best egnet for mindre rik informasjon, til rik informasjon. Et eksempel på tilpasning som har blitt vanlig under pandemien, er jobbintervju. IKT-løsningen Teams har eksempelvis blitt en svært vanlig intervjuplattform. For å gjøre en veloverveid vurdering av hvorvidt intervjuobjektet burde ansettes eller ei, burde man i tillegg til å kartlegge kompetanse få et forhold til personlighetstrekk til vedkommende. Dette har vi sett at kan være utfordrende ved digitale kommunikasjonsplattformer. Det har derfor blitt

vanligere å sende ut personlighetstester i forkant av intervjuet slik at man i større grad kan fokusere på kompetanse i selve intervjusituasjonen (Meyer, 2020).

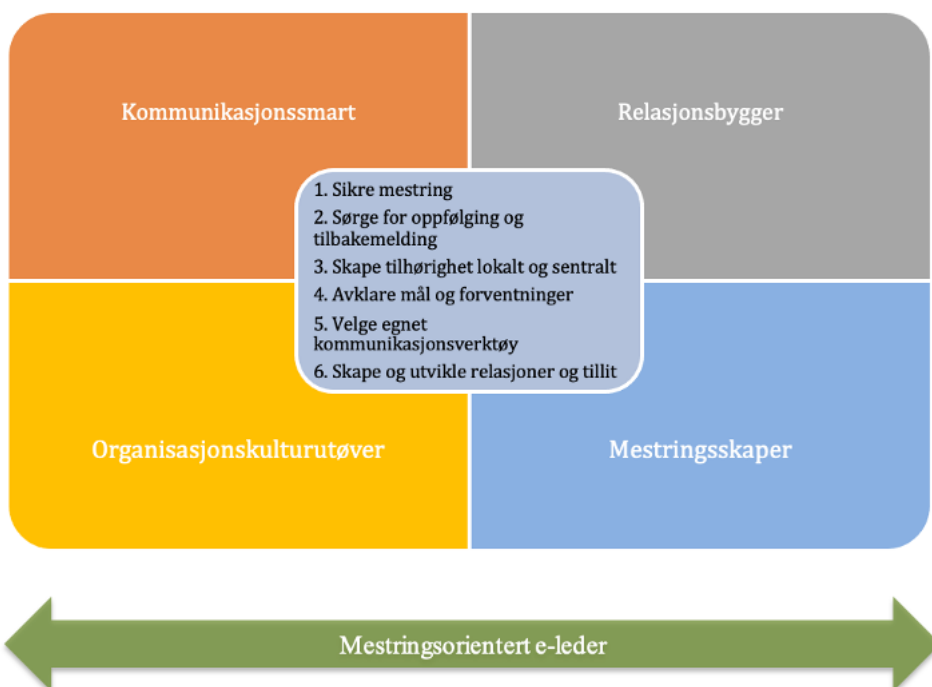
Oppsummert kan en si at fjernledere er kommunikasjonssmarte ved å være bevisst hvordan de kommuniserer, ved å velge kommunikasjonskanal og -verktøy tilpasset budskapet og situasjonen, ved å være teknisk kapable til å benytte digitale plattformer og aldri undervurdere kommunikasjonens betydning for relasjoner, mestring og måloppnåelse i hverdagen (Molstad & Aspeli, 2020, p. 53).

«Kommunikasjon er for samspill det som pusten er for å leve.»

Søren Kierkegaard (1813-1855).

3.9 Oppsummering teori

Vi har i dette kapittelet sett på forhold som burde ligge til grunn for at fjernarbeid skal være en god langsiktig arbeidsform. Dette oppsummeres i modellen «morgendagens fjernleder».



Figur 13 Morgendagens fjernleder (Molstad & Aspeli, 2020, p. 158)

Vi har sett at lederstilen *transformasjonsledelse* tilfredsstiller store deler av *hva* som kreves for å være en god fjernleder. Videre har vi tatt for oss ulike lederatferder, herunder *mestringsorientert ledelse*, *myndiggjørende ledelse*, *relasjonsledelse* og *autonomistøttende ledelse*, som i større grad omhandler *hvordan* man skal møte de fire perspektivene i figur 13.

En av faktorene som går igjen i lederstilen og atferdene, er behov for eller utfordringer ved god kommunikasjon. I kapittel 3.8 er det presentert ulike kommunikasjonsformer og hvilke kommunikasjonskanaler som er egnet for de ulike formene i lys av fjernledelse. Det er ingen tvil om at fjernarbeid er en arbeidsform som er kommet for å bli, spørsmålet er bare hvorvidt arbeidsformen passer i din bedrift. Spørreundersøkelsen er utformet med bakgrunn i overnevnte teorier med hensikt å kunne avdekke hvorvidt eller eventuelt hvilke forhold ved ledere som forklarer medarbeideres ønske om og hvorvidt de føler seg tilstrekkelig fulgt opp ved fjernarbeid. Dersom lederen viser seg å forklare overnevnte, vil innsikt i dette gi bedre grunnlag for å drøfte og vurdere hvilke tiltak som må fattes for at fjernarbeid skal være en god langsiktig arbeidsform, eller hvorvidt foretaket i det hele tatt er rustet for fjernarbeid. Mer utdypende informasjon om hvordan spørsmålene i undersøkelsen er utformet, presenteres i kapittel 4.5.1 *Validitet* og 5.1 *Faktor- og reliabilitetsanalyse*.

4 Metode

Jacobsen definerer metode som de teknikker en anvender for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2018, p. 23). I dette kapittelet vil vi gå nærmere inn på den metodiske tilnærmingen som er benyttet i studien. Problemstillingen vi undersøker er avgjørende for hvilket undersøkelsesdesign som er best egnet. Initialt vil derfor undersøkelsesstrategi- og design presenteres, før vi går nærmere inn på valgt metode gjennom detaljer rundt datainnsamling og analyse. Videre diskuteres validitet og reliabilitet, før vi avslutningsvis reflekterer omkring vår rolle som forskere, ulike etiske problemstillinger og våre metodevalg.

4.1 Undersøkelsesstrategi og -design

Som presentert innledningsvis, har yrkesaktive de to foregående år i stor grad måtte benytte fjernarbeid av hensyn til smittevern. Selv om dette ikke lenger er nødvendig, er det trolig mange som ikke ønsker seg tilbake til arbeidsformen de hadde før pandemien. Fjernarbeid presenteres som «fremtidens arbeidsform». Samtidig har fokuset på lederens viktighet og ansvar ved fjernarbeid økt i samme periode. For at man ikke skal «hoppe blindt» på trenden, ønsker vi å undersøke følgende problemstilling:

I hvilken grad påvirker ledere hvorvidt fjernarbeid vil være en god langsiktig arbeidsform i tiden etter Covid-19?

Opgavens undersøkelsesenheter er avgrenset til å være medarbeidere i Sykehusinnkjøp HF, som diskutert i kapittel 1.4.

Våre videre metodiske valg påvirker i stor grad undersøkelsens validitet. Det er derfor brukt mye tid på å vurdere hvilket design som er best mulig tilpasset problemstillingen. I de tilfeller der teori blir til gjennom observasjoner, ved at forskere innhenter relevant data for å deretter systematisere innhentet informasjon, utvikles teorier. Dette omtales som induktiv tilnærming (Glaser & Strauss, 1967, p. 238). I vårt tilfelle har vi til hensikt å avdekke forhold som påvirker hvorvidt fjernarbeid vil være en god langsiktig arbeidsform. Vi legger til grunn at det må foreligge ønske om arbeidsformen og at ledere må evne å utøve lederstil og -atferder som kreves for at medarbeidere skal føle seg tilstrekkelig fulgt opp. Undersøkelsen innebærer med det at vi benyttet oss av eksisterende teorier for å søke etter empiri, omtalt som deduktiv tilnærming (Jacobsen, 2018, p. 23). Deduktiv tilnærming sammenfaller også med problemstillingens søken etter kausaliteter.

Vi har til hensikt å generalisere våre funn til populasjonen vi undersøker. For at funnene skal la seg generalisere må utvalget være av en viss størrelsesorden, som tilsier at et ekstensivt opplegg hvor vi går i bredden og undersøker mange enheter er best egnet (Jacobsen, 2005, p. 80). Faren ved et slikt opplegg er at nyanser trolig går tapt, da vi ikke kan avdekke alle mulige variabler (Jacobsen, 2018, p. 90). Vi antar at det foreligger flere relevante variabler enn dem vi undersøker, eksempelvis personlige behov eller kontorløsningen som tilbys ved arbeidsstedet. Med bakgrunn i de avgrensninger i tid og rom som foreligger for vår studie, har vi derimot ikke anledning til å både gå i dybden og bredden. Valget om å gå i bredden fremfor dybden er gjort med hensikt. Desto flere undersøkelsesenheter vi evner å undersøke, desto mer troverdige er funnene og desto større er sannsynligheten for at resultatene er representative for SHI. I tillegg mener vi at variablene som undersøkes er blant de mest essensielle, hensyntatt det økende fokuset på ledere, og godtar derfor at nyanser går tapt. Fordelen med det ekstensive undersøkelsesopplegget, er at de gir et godt grunnlag for statistisk generalisering. Statistisk generalisering tydeliggjør hvilken feilmargin vi opererer med, dvs. hvor stor sannsynlighet det er for at vi tar feil når vi antar at resultatene gjelder for hele populasjonen. Allikevel bemerker vi oss at vi aldri kan generalisere utover populasjonen utvalget er trukket fra, og til det tidspunktet undersøkelsen er foretatt på. Generaliseringen er med det avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2005, p. 365).

Vår undersøkelse tar for seg hele populasjonen, som innebærer alle medarbeidere i SHI, gjennom det ekstensive undersøkelsesopplegget. Undersøkelsen gjennomføres i et gitt tidsrom og resultatet vil være en presentasjon av «øyeblikksbilde av virkeligheten». Vi konkluderer med det at studien er en tverrsnittstudie. Den deduktive tilnærmingen innebærer et solid teoretisk grunnlag, som kreves for denne typen studie, slik at man er sikker på at de viktigste forklaringsfaktorene er hensyntatt. Tverrsnittstudien vil da gi en presis beskrivelse av en tilstand på et gitt tidspunkt og en kan finne fenomen som korrelerer på det gitte tidspunktet (Jacobsen, 2018, p. 109). Dette gir oss anledning til å eksempelvis kartlegge hvorvidt de som ønsker fjernarbeid i tiden fremover, har hatt opplevelse av at lederen har utøvd lederstilen og -atferdene teorien tilsier at kreves for å være en god fjernleder.

4.2 Datainnsamling

Med bakgrunn i vårt ekstensive opplegg, hvor den enkelte respondent undersøkes individualistisk for så å analysere summen av enkeltindividene, henter vi inn store mengder informasjon. For å mest mulig effektivt kunne håndtere og behandle mengdene informasjon,

burde den være kodet som tall. Vi har relativt god kunnskap om fenomenet vi undersøker, har til hensikt å teste teorier og ønsker å generalisere. En kvantitativ dataanalyse legger best til rette for at vi skal få til overnevnte (Jacobsen, 2018, p. 137). En kvantitativ dataanalyse har sin styrke i ekstern gyldighet ved at man kan beskrive et gitt forhold relativt presist, gjennom tallfestede funn, og generalisere fra respondentene til den populasjonen vi ønsker å uttale oss om. Vi har tidligere presentert sannsynlighet for at nyanser faller bort. Dette er ikke ensidig negativt. At det foreligger avstand mellom forsker og undersøkelsesenheter, øker sannsynligheten for at man evner å være objektiv. På den måten kartlegger man det man på forhånd har definert og faktisk er ute etter å undersøke (Jacobsen, 2018, p. 135). Dette sammenfaller godt med målene som ligger til grunn for vår problemstilling.

Det finnes ulike verktøy man kan benytte i kvantitative dataanalyser. I denne undersøkelsen benyttes elektroniske spørreskjema, ref. vedlegg 1, som innsamlingsverktøy. Utover mulighet for kvantifisering av informasjon som gjør analysen mer håndterbar og effektiv, er valget basert på flere forhold. For det første tilsier vårt ekstensive undersøkelsesdesign at vi skal undersøke mange enheter. Våre undersøkelsesenheter er spredt over et stort geografisk område. Dermed må vi bruke et innsamlingsverktøy som enkelt kan nå ut til mange, uavhengig av lokasjon. Elektroniske spørreskjema er relativt enkle å distribuere og lite kostnadsdrivende, som gjør det til et egnet verktøy for datainnsamling i denne sammenheng. Dersom vi skulle benyttet et annet verktøy i et foretak med så stor geografisk spredning, ville dette trolig vært mer tid- og kostnadskrevende uten at man nødvendigvis oppnår bedre data.

Det andre hensynet som ligger til grunn for valgt innsamlingsverktøy, er sannsynligheten for frafall. Dersom datainnsamlingsmetoden oppleves tungvint, vil trolig frafallet bli større. Vi anser det som nødvendig å ta hensyn til at undersøkelsesenheter har travle dager og ulike tidsplaner. Den elektroniske spørreundersøkelsen legger til rette for at den kan besvares på et hvilket som helst tidspunkt uten at det oppleves spesielt tidkrevende. Brukernettet er i tillegg effektivt, for de fleste kjent og krever lite forhåndskunnskap.

Utover praktiske hensyn, ønsker vi i spørreundersøkelsen å kartlegge forhold som kan oppleves svært personlige. Man blir bedt om å vurdere forhold ved sin nærmeste leder. Spørreskjema legger til rette for en viss avstand mellom forskere og respondentene, samtidig som at respondentens anonymitet ivaretas. Dette øker sannsynligheten for at respondentene svarer så ærlig som mulig. Utfordringen ved denne måten å innhente data på, er på den annen side at respondentene ikke gis særlig anledning til å stille oppklarende spørsmål. Det er derfor

avgjørende å kategorisere og presisere sentrale begrep før empirien hentes inn gjennom en undersøkelse, for at misforståelse og divergerende tolkninger i størst mulig grad unngås (Jacobsen, 2018, p. 251). I vår undersøkelse har vi valgt å lage en god og informativ innledning som beskriver det vi har til hensikt å få svar på og definert essensielle fagbegrep. Videre er spørreskjemaet kategorisert med et minimum av spørsmål/påstander innen hver kategori som er basert på presentert teori.

Det foreligger også en rekke utfordringer ved kvantitative data. Dataen vi innhenter er i noen grad allerede definert med avgrensninger, gjennom lukkede spørsmål og svaralternativer (Jacobsen, 2018, p. 251). Informasjonen vi henter inn vil således være mer overfladisk og rigid enn ved kvalitative undersøkelser. I tillegg vil spørsmålene og svaralternativene påtvinge respondentene meninger om ting de ikke nødvendigvis har reflektert rundt eller hatt et forhold til tidligere (Jacobsen, 2018, p. 137). Faren er da at man enten svarer det man tror er «riktig» eller nøytral. Eksempelvis kan det være at medarbeidere aldri har reflektert rundt hvorvidt lederen måler medarbeideres prestasjoner mot hverandre. Derfor har vi lagt inn spørsmål som ikke er direkte rettet mot lederen, eksempelvis: «Jeg motiveres av å prestere bedre enn mine medarbeidere», som kan indikere motivasjonsklimaet. Det er viktig å være bekjent og bevisst overnevnte utfordringer når man analyserer kvantitative data.

4.3 Populasjon og utvalg

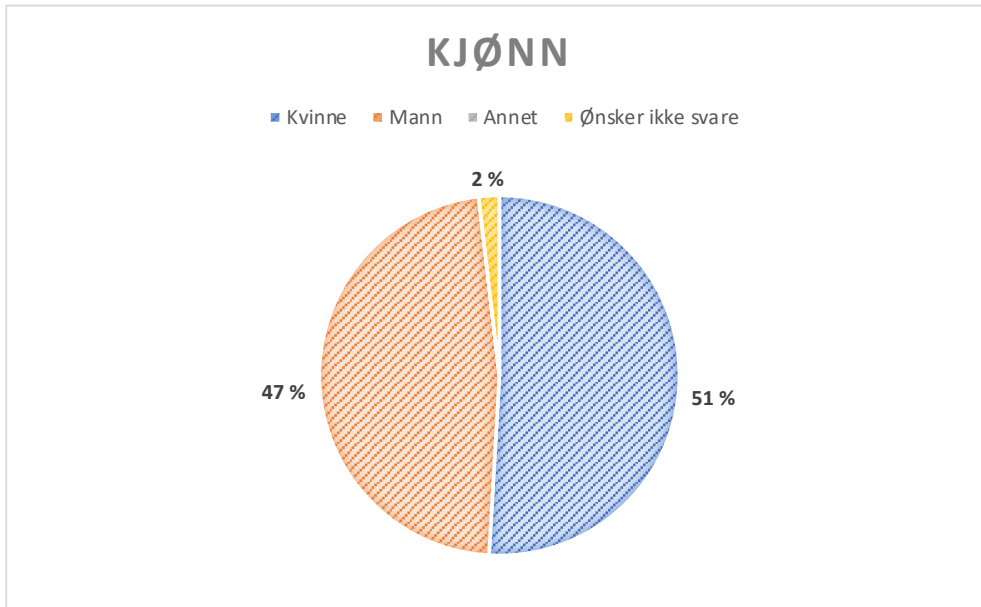
Med populasjon menes alle dem vi er interessert i, omtalt som *teoretisk populasjon*. Vår teoretiske populasjon er alle medarbeidere i SHI, 252 undersøkelsesenheter. Bakgrunnen for vårt valg av teoretisk populasjon er spesifisert nærmere i delkapittel 1.4. I denne studien har vi valgt å undersøke hele populasjonen, med bakgrunn i at den ikke er uhåndterlig stor. Samtidig er det viktig at alle typer medarbeidere; kort og lang fartstid, medarbeidere fra alle divisjoner osv., er representert. Ved å gjøre et utvalg, er sannsynligheten for at vi mister enkelte av gruppene større. Dersom frafallet blir for stort og enkelte grupper faller ut, svekker det muligheten til å generalisere våre funn. Ved å benytte elektronisk spørreundersøkelse sendt ut per e-post på jobb, har vi i utgangspunktet muligheten til å nå ut til hele populasjonen. Datainnsamlingen bygger dermed ikke på en spesifikk utvalgsmetode, men prinsippet om *selvutvelgelse*. Selvutvelgelsen er et resultat av ulike forhold. Det kan være ansatte som er sykemeldt, på ferie, i permisjon eller fraværende av andre årsaker. Disse vil ikke være kjent med undersøkelsen og bruttoutvalget reduseres tilsvarende. Selvutvelgelsen er også et resultat av hvorvidt respondentene velger å delta eller ei. Systematiske skjevheter kan

oppstå også ved selvutvelgelse, eksempelvis ved at kun de med sterke meninger om temaet velger å svare. Det kan på den måten oppstå en polarisering som vil påvirke reliabiliteten til undersøkelsen. Dette vil vi være bevisst i analysearbeidet.

4.4 Frafall

Hva angår antall respondenter og frafall, anses dette som essensielt for undersøkelsens validitet og reliabilitet. For å oppnå minst mulig frafall, benyttet vi «pre-informasjon» for å forankre undersøkelsen i foretaket. Organisasjonsdirektøren i SHI presenterte masteroppgaven for lederne i foretaket i forkant av utsendelse, hvor det ble presisert at foretaket selv vil være tjent med og er interessert i resultatene. Hensikten med dette var å skape oppslutning blant ledere, slik at disse kunne fungere som budskapsspredere og fremsnakkere for spørreundersøkelsen. Ved utsending valgte vi å presisere at en av studentene selv er ansatt i SHI, for å skape økt villighet og solidaritet til å delta i forskningen. E-posten som ble sendt ut inneholdt også informasjon om anonymitet, i den hensikt å unngå frafall av respondenter med frykt for at informasjonen kan kobles til dem personlig (Jacobsen, 2018, p. 309). Spørreskjemaet med tilhørende informasjon ble sendt ut tirsdag 29.03.2022. Vi valgte å sende ut påminnelse fredag 1. april og mandag 11. april. Påminnelsene inneholdt direktelink til spørreundersøkelsen. Som nevnt i kapittel 4.2, er det viktig at datainnsamlingsmetoden ikke oppleves tungvint. Vi antar at frafallet ville blitt større dersom undersøkelsesenheterne måtte lete frem tidligere mail og link. Samtidig ble påminnelser sendt for å fange opp respondentene som hadde glemt eller ikke hatt tid til å svare. På den annen side kan slike påminnelser oppleves som mas og fører til vegring mot å svare.

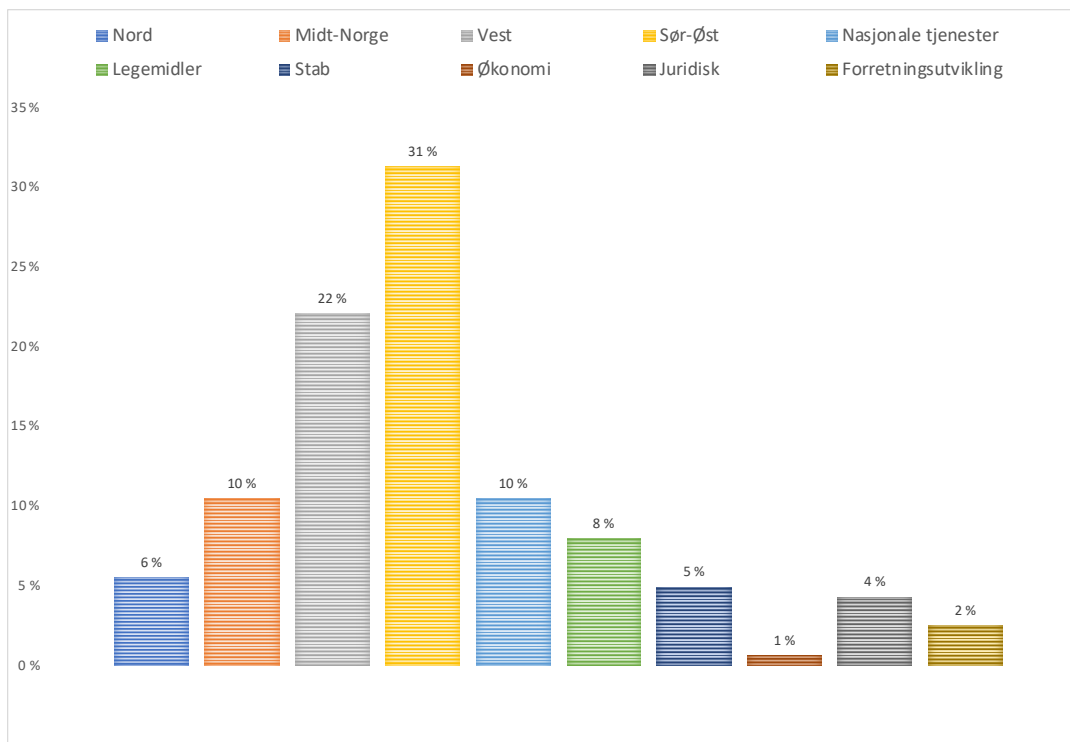
Antallet personer som har deltatt i forskningsprosjektet er 163. Disse utgjør nettoutvalget, som gir en samlet svarprosent på 64,6 %. Brauch og Richardson legger frem en vanlig tommelfingerregel som sier at en svarprosent mellom 60 – 70 % anses som godt. Videre spesifiseres det at det ikke nødvendigvis er godt nok å ha tilfredsstillende svarprosent, men man må også vurdere hvem nettoutvalget består av og hvorvidt det foreligger et systematisk skjevt frafall (Baruch, 1999; Richardson, 2005). Vi har derfor valgt oss ut tre av de innledende objektive spørsmålene, for å kartlegge hvorvidt det er antydning til systematisk skjevt frafall.



Figur 14 Fordeling av kjønn

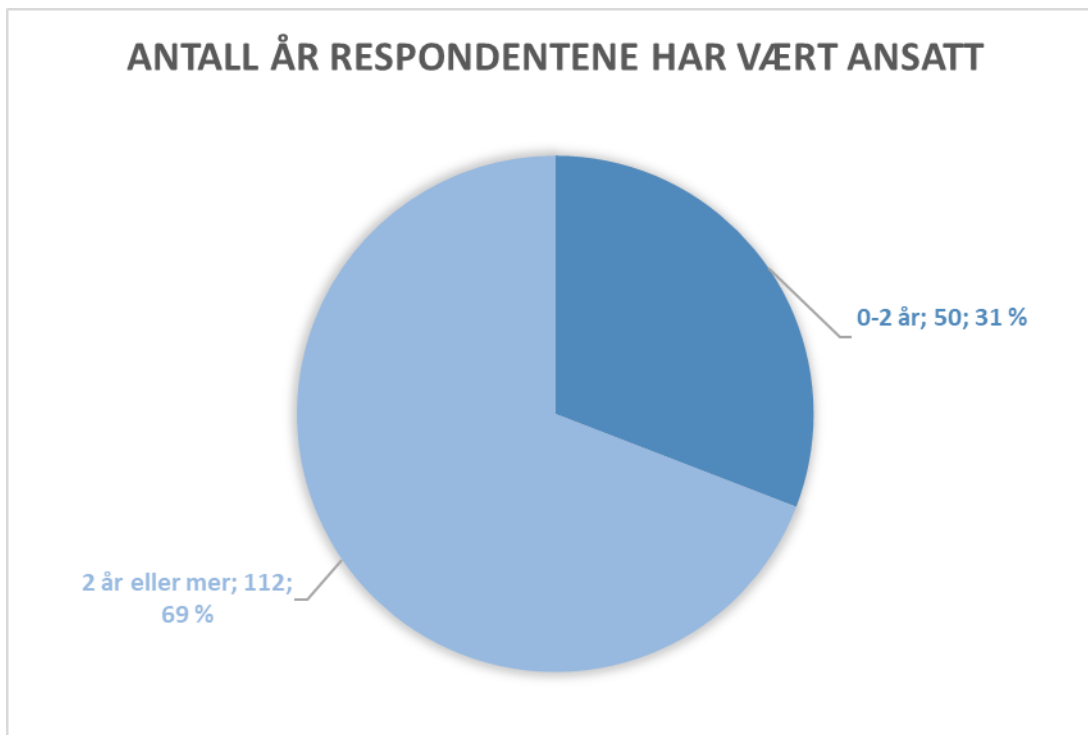
Vi ser av figur 14 at kvinner utgjør 51 % av respondentene og menn 47 %. I SHI fordeler ansatte seg slik; kvinner 54.9 %, menn 45.1 %. Vedrørende kjønn, anser vi ikke at det foreligger systematisk skjevt frafall og nettoutvalget er i dette tilfellet representativt for populasjonen.

Fordelingen på de ulike divisjonene utarter seg slik:



Figur 15 Fordeling divisjoner

Alle divisjonene er representert, som tilsier at samtlige av foretakets 40 ledere sannsynligvis er vurdert. Sett i sammenheng med fordelingen av ansatte i SHI, sammenfaller svarprosenten de ulike divisjonene godt med fordelingen av ansatte i ulike divisjoner. Således anses det ikke å foreligge utfordringer tilknyttet systematisk skjevt frafall. Allikevel bemerker vi oss at divisjonene med lav svarprosent, spesielt «økonomi» med 1 %, medfører mindre nyansert bilde av lederen da færre vurderer vedkommende. Som nevnt i kapittel 1.4 avgrenset vi oss bort fra analyser tilknyttet demografi for opprettholdelse av anonymiteten til respondentene. Da enkelte divisjoner er små og derav består av få respondenter, ville det vært uforholdsmessig enkelt å kartlegge hvem respondentene er ved analyse av demografiske forhold.



Figur 16 Lengde på ansettelsesforhold

Av figur 16 ser vi at nyansatte under pandemien tilsvarer ca. 1/3 av respondentene. Vi mener det er viktig at begge gruppene er godt representert, da det gir bedre indikasjoner ved hvorvidt forholdene vi undersøker også gjelder der kun fjernarbeid har vært benyttet.

Vi anser vår eksterne gyldighet som god, med bakgrunn i at vi har god svarprosent og ikke finner indikasjoner på systematisk skjevt frafall. Det innebærer at vi ser det som mulig å generalisere fra nettoutvalget til den teoretiske populasjonen.

4.5 Undersøkelsens troverdighet

Validitet og reliabilitet er kriterier for at forskningskvaliteten skal være god. Validitet knytter seg til hvorvidt empirien er gyldig og relevant. Reliabilitet omhandler hvorvidt dataen som er innhentet er pålitelig. «Data er ikke virkeligheten, det er en representasjon av virkeligheten» (Johannessen, Christoffersen, & Tuft, 2011, p. 44). Reliabilitet omhandler med det nøyaktigheten av dataen, måten dataen er innhentet på og hvordan den er bearbeidet. Vi vil videre knytte vurderinger til denne oppgavens validitet og reliabilitet.

4.5.1 Validitet

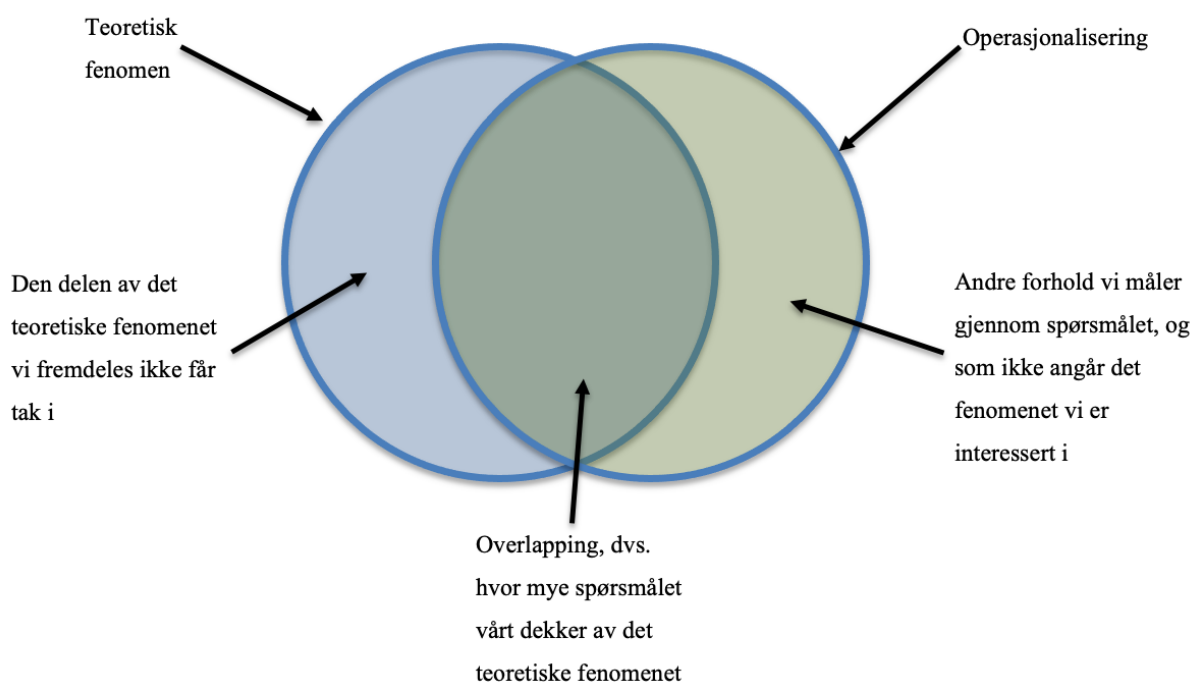
Først og fremst vil vi vektlegge at dataen vi innhenter kun er en representasjon av virkeligheten. Et sentralt spørsmål er derfor hvor godt eller relevant empirien representerer fenomenet vi undersøker. Vi vil vurdere vår oppgaves validitet gjennom to ulike former for validitet; *indre* og *ytre validitet*.

Indre validitet, herunder *begrepsvaliditet* omhandler hvorvidt spørsmålene vi stiller måler de fenomenene vi har til hensikt å undersøke (Jacobsen, 2018, p. 351). Noen av våre forskningsspørsmål knytter seg til individers ønske om fjernarbeid. Her er spørsmålene svært konkrete. Videre spør vi om medarbeidere føler seg tilstrekkelig fulgt opp ved fjernarbeid. Disse spørsmålene er tilknyttet de avhengige variablene. De videre spørsmålene i vår undersøkelse er utformet med utgangspunkt i teoriene presentert i kapittel 3, og har til hensikt å undersøke de uavhengige variablene. Målet er å kartlegge lederstiler og -atferder som antas å medvirke eller motvirke lederens evne til å være kommunikasjonssmart, organisasjonskulturutøver, relasjonsbygger og mestringskaper, som anses som viktig for en god fjernleder. Spørreundersøkelsen er delt inn i kategorier etter de fire overnevnte perspektiv, hvor vi under hver kategori har utviklet et måleapparat med hensikt å måle tilstedeværelsen av perspektivene.

I denne oppgaven ser vi på fenomener og forhold som kan være til stede i noen situasjoner, men fraværende i andre. Det er sannsynligvis også mange som føler noen grad av det det spørres om. Vi har derfor ikke til hensikt kun å avdekke hvorvidt et fenomen er tilstedeværende eller ei, men også intensiteten den enkelte føler. Åpne svaralternativ er valgt bort med hensyn til opprettholdelse av anonymitet, for å sørge for at respondenter unnlater å svare med bakgrunn i at de ikke ønsker å skrive inn personlig tekst og for å kunne kvantifisere dataen til analysearbeidet. For å oppnå et komplett datasett, ønsket vi å ha som premiss at alle spørsmål måtte besvares. Ved åpne spørsmål, ville trolig frafallet da økt. Med det som

bakgrunn er det benyttet lukkede svaralternativ på ordinalt målenivå med rangordnede svar av likt målenivå. De rangordnede svaralternativene er på følgende skala fra 1-5: helt uenig, delvis enig, nøytral, delvis enig og helt enig, omtalt som *likertskala*.

Vi vil aldri oppnå perfekt operasjonalisering av begrepene vi har til hensikt å måle, men har underveis valgt å benytte metoder for å kontrollere validiteten ved det vi spør om (Jacobsen, 2018, p. 354). Før vi startet med utforming av spørsmålene, leste vi litteratur tilknyttet hvordan man kan måle transformasjonsledelse og ulike lederatferder. Dette hjalp oss med å utvikle spørsmål som undersøker teoriene vi har til hensikt å måle. Videre er våre konkretiseringer kontrollert av personer med stor kunnskap på området for å styrke den begrepsmessige gyldigheten (Anastasi, 1988; Cronbach, 1984; Sartori, 2010). En slik kontroll er tett knyttet til intersubjektivitet og omtales gjerne som en teoretisk sjekk (Jacobsen, 2018, p. 354). Gjennom den initiale kontrollen av begrepsvaliditeten, antar vi å ha utformet en spørreundersøkelse som gir samsvar mellom teoretiske fenomen og operasjonelle definisjoner. Vi erkjenner allikevel at flere av våre spørsmål trolig er overflødige eller undersøker noe annet enn det vi har til hensikt å undersøke. Samtidig vil det også være en del av fenomenet vi ikke får tak i, som illustrert i figur 17 (Jacobsen, 2018, p. 354). Dette kan svekke oppgavens reliabilitet.



Figur 17 Samsvar mellom teoretisk fenomen og operasjonell definisjon (Jacobsen, 2018, p. 354)

I etterkant av gjennomføring av spørreundersøkelsen, er det mulig å foreta en empirisk kontroll. Spørsmål som måler det samme fenomenet, burde ha resultater som samsvarer empirisk. Dersom spørsmål som er ment til å måle det samme ikke korrelerer, antar vi at de befinner seg utenfor «overlappingsfeltet» og måler noe annet. Dette omtales som *konvergerende validitet* (Campbell & Fiske, 1959). Begrepene vi definerer som forskjellige, må derimot kontrolleres for hvorvidt de ikke korrelerer. I spørreundersøkelsen, stiller vi eksempelvis spørsmål som er ment til å avdekke tilstedeværelse av egoorientert- eller mestringsorientert motivasjonsklima. Svarene på ego- og mestringsorientering burde ha negativ korrelasjon. Dette omtales som *diskriminerende validitet* (Jacobsen, 2018, p. 357). Måling av konvergerende og diskriminerende validitet undersøkes gjennom faktoranalyse og korrelasjonsanalyse, som presenteres og undersøkes nærmere senere i oppgaven.

Ytre validitet omtales gjerne som *ekstern gyldighet*. Hvorvidt den eksterne gyldigheten er god eller ei, innebærer en vurdering av hvorvidt våre funn kan generaliseres til hele populasjonen. Med utgangspunkt i at vi ikke har gjort et utvalg, men i utgangspunktet undersøker hele populasjonen, anser vi oppgavens eksterne gyldighet som svært god. Samtidig må vi vedkjenne at frafall av undersøkelsesenheter kan gi systematiske skjevheter. Gjennom en enkel frafallsanalyse av objektive trekk, gjennomført i delkapittel 4.4, anser vi derimot populasjonen å være proporsjonal med utvalget og dermed ikke en utfordring i vår oppgave.

Jacobsen (2018 p. 376) legger trykk på at vi «aldri kan generalisere utover populasjonen utvalget er trukket fra og til tidspunktet undersøkelsen er foretatt på». Som nevnt innledningsvis anser vi det som relevant for enhver organisasjon å gjennomføre tilsvarende undersøkelse før man «hopper på fjernarbeidstrenden». Dette da vi måler menneskelige faktorer som i stor grad avgjøres av hvem som er ansatt i organisasjonen som undersøkes. Samtidig mener vi at det foreligger argumentasjon for at våre funn sannsynligvis gir grunnlag for å si noe om andre enn populasjonen som er undersøkt. Vår populasjon og utvalg er spredt over et stort geografisk område og med stor bredde i yrkesgrupper og antall ledere, hvor alle hovedsakelig driver med kontorarbeid. Bredden tilsier at vi undersøker mange ulike personligheter og ledere, som trolig også «finnes» i andre organisasjoner. Sannsynligheten for at man vil finne lignende funn i organisasjoner med lignende organisatoriske trekk, anser vi som stor. Uavhengig av sannsynlighet, kan vi ikke bevise at vi kan generalisere utover populasjon. Vår statistiske generalisering er dermed avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2018, p. 377).

4.5.2 Reliabilitet

Det kvantitative forskningsdesignet benyttet i denne studien antas å styrke reliabiliteten til oppgaven. Det kvantitative forskningsdesignet medfører økt objektivitet rundt datainnsamling og analyse, sammenlignet med kvalitativt forskningsdesign. Bruken av elektroniske spørreskjema som verktøy til innhenting av informasjon, tilsier at det foreligger avstand mellom respondent og forsker, som ytterligere øker objektiviteten. Samtidig anser vi det rimelig å anta at forstyrrelser fra omgivelsene eller gjennom interaksjon er svært lav sammenlignet med kvalitative datainnsamlingsmetoder som for eksempel intervju.

Anonymitetsprinsippet som er lagt til grunn i undersøkelsen, medfører i tillegg mindre sannsynlighet for at respondentene ikke svarer ærlig i frykt for at svarene skal tilknyttes dem personlig og påvirke deres arbeidsforhold. Det er altså svært liten grad av subjektivitet og forstyrrelser tilknyttet måten dataen er innhentet på, som styrker oppgavens reliabilitet.

En annen fordel med det kvantitative forskningsdesignet hvor data er kodifisert, er måten dataen kan bearbeides på. I dette tilfellet er Nettskjema benyttet for den elektroniske spørreundersøkelsen. Denne tjenesten genererer kodebok og rådata som eksporteres direkte til det statistiske verktøyet «Statistical Package for the Social Sciences» (SPSS) uten vesentlig bearbeiding av informasjon. Sannsynligheten for menneskelige feil reduseres betraktelig og dataen registreres med høy nøyaktighet. Bearbeiding av data ivaretas således på en god og nøyaktig måte, som styrker oppgavens reliabilitet.

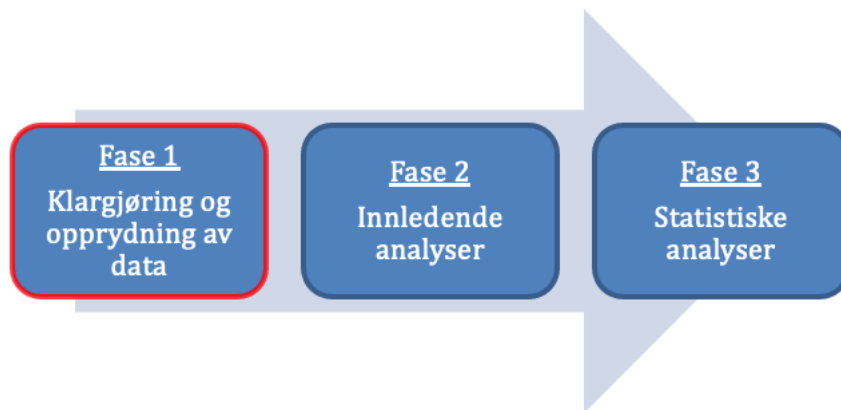
I tillegg til overnevnte fordeler ved kvantitativt forskningsdesign, finnes det ulike pålitelighetstester som kan benyttes for å vurdere reliabiliteten i datagrunnlaget. Cronbach's Alpha er et eksempel på en slik pålitelighetstest som måler intern konsistens, og er den vi har benyttet i oppgaven. Testen måler en alpha-verdi mellom 0 og 1. Desto nærmere 1 verdien er, desto høyere er den interne påliteligheten mellom det som antas å henge sammen (Ringdal, 2018). Denne pålitelighetstesten vil sees nærmere på i analysekapittelet og vil avhengig av resultat kunne besvare hvor pålitelig den interne reliabiliteten er.

Vi har sett at måten dataen er innhentet på og hvordan den er bearbeidet medfører god reliabilitet med bakgrunn i valgt forskningsdesign. Hva gjelder nøyaktighet må derimot reflekteres rundt. Det er forhold ved spørreskjemaet som er sendt ut, som kan bidra til svekkelse av oppgavens reliabilitet. Vi har, grunnet valget om anonymitet, ingen anledning til å kontrollere hvorvidt enkeltindivid velger å besvare undersøkelsen mer enn én gang. Dersom det forekommer at enkelte besvarer flere ganger, medfører dette mindre pålitelige data. I

tillegg må vi ta i betraktning at dersom spørsmål gir rom for ulik tolkning, kan det medføre at respondentene besvarer på «ulike» spørsmål. Også dette påvirker reliabiliteten negativt.

4.6 Analyse av datamateriale

Analysen av datamateriale ble gjennomført i tre faser, i henhold til figur 18.



Figur 18 Databehandling fase 1

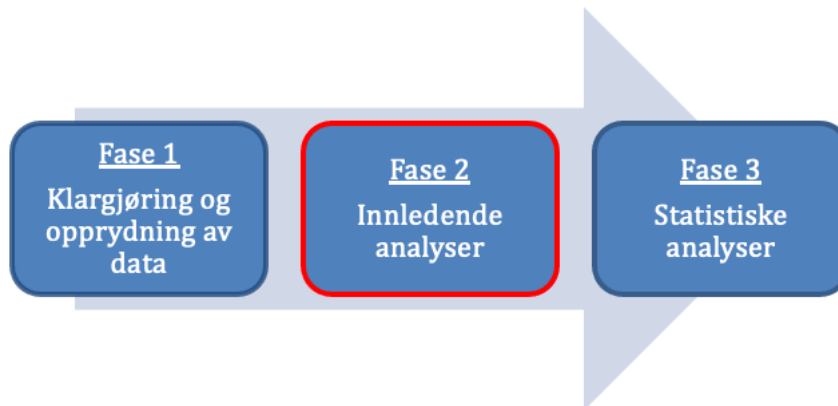
Det kvantitative forskningsdesignet medfører at all data kan kodifiseres til tall. Kodifiseringen ble gjennomført ved utarbeidelse av *kodebok* i tjenesten Nettskjema. Foruten de initiale objektive spørsmålene, er respondentene bedt om å besvare påstander med svaralternativ på likertskala fra helt uenig til helt enig. Gjennom kodifisering fikk det enkelte svaralternativ tilknyttet en tallverdi. Videre er den enkelte variabel (spørsmål/påstand) registrert med tilhørende tallverdier (svaralternativer) (Johannessen et al., 2011, pp. 268-269). Det neste steget i prosessen var overføring av kodeboken til SPSS. Når alle spørreskjemaene var registrert og undersøkelsen avsluttet, overførte vi også de endelige resultatene til SPSS. Vi stod da igjen med en datamatrix klar for videre databehandling og analyse.

Kodebokfunksjonen i Nettskjema effektiviserte analyseprosessen vesentlig og reduserte sannsynligheten for menneskelige feil betraktelig. Vi anså det likevel som nødvendig å gjennomføre en såkalt «Screening and Cleaning» av data, gjennom kontroll av om det forelå feilregistreringer eller eventuelt manglende registreringer (Pallant, 2007, p. 43).

Spørreundersøkelsen er utarbeidet slik at det kun er mulig å besvare spørsmålet/påstanden med ett svaralternativ. Videre er alle spørsmålene obligatoriske. Dersom vi hadde oppdaget manglende registreringer eller at enkeltrespondenter var registrert med flere svaralternativ på ett spørsmål, ville dette vært indikatorer på feil ved datasettet som kunne hatt stor påvirkning på videre analyser. Vår «Screening and Cleaning» avdekket dog ingen slike utfordringer.

Dette markerte slutten på fase 1 «klargjøring og opprydning av data». Vi vil videre gå kronologisk gjennom de neste fasene som innebærer behandling av datamaterialet.

4.7 Innledende analyse



Figur 19 Databehandling fase 2

I fase 2 «innledende analyser» tar vi for oss faktoranalyse, reliabilitetsanalyse og deskriptiv statistikk med underliggende univariat analyse.

4.7.1 Faktoranalyse

I denne oppgaven benyttes faktoranalyse, herunder prinsippal komponentanalyse, til å kontrollere hvorvidt spørreskjemaet fungerer til formålet. Denne analysen har til formål å redusere og forenkle et stort sett variabler gjennom kartlegging av grupper med felles underliggende dimensjoner/faktorer (Sannes, 2004, p. 9). En av de vanligste teknikkene som benyttes er *Kaiser's egenverdi-regel*. Denne regelen tilsier at kun faktorer med egenverdi >1 beholdes til videre utforskning. Egenverdien til en faktor representerer den mengden av den totale variansen som forklares av den gitte faktoren (Pallant, 2007, p. 182). Videre benytter vi faktoranalysen til å undersøke konvergerende validitet, som omtalt i kapittel 4.5.1. Det vil si at man ser på i hvilken grad respondentene svarer systematisk likt på spørsmål innenfor samme variabel. Dersom respondentene virker å ha besvart vilkårlig, kan det antyde at det foreligger problematiske sammenhenger mellom variabler som skyldes uklare begrep (Sannes, 2004, p. 10).

SPSS ble benyttet for gjennomføring av faktoranalysen, men vi har gjort noen egne vurderinger av resultatene underveis. Vurderingene fremkommer i kapittel 5 *Empiriske funn*. Når det skal bestemmes hvilke spørsmål som tilhører hver faktor, benyttes tommelfingerregelen om at en faktorladning, dvs. den lineære sammenhengen mellom et spørsmål og en faktor, skal være 0,5 eller høyere og nest høyeste skal være 0,3 eller lavere.

Faktorladningen kan tolkes på samme måte som en korrelasjonskoeffisient som defineres nærmere i kapittel 4.8.1, og vi benyttet samme inndeling som i tabell 3. Tommelfingerregelen sørger for at et spørsmål kun settes i sammenheng med én faktor, slik at den enkelte faktor vil være entydig definert og man unngår støy i analysen. Dersom det ikke er mulig å unngå at nest høyeste faktorladning er lavere enn 0,3, benyttes en mer liberal regel som sier at differanse mellom høyeste og nest høyeste faktorladning skal være minimum 0,2 (Sannes, 2004, pp. 13-14). For å sikre stabilitet og robusthet i målingene er det vanlig å benytte faktorer hvor minimum tre spørsmål tilfredsstillt krav definert over. For å gjøre analysearbeidet mer ryddig, effektivt og pålitelig, benyttes rotasjonsmetoden «Varimax med Kaiser Normalization» ved uthenting av rapport. Resultatene av faktoranalysen, med gruppering av spørsmål som utgjør «ny» variabel, presenteres i kapittel 5.1.

4.7.2 Reliabilitetsanalyse

En reliabilitetsanalyse er nødvendig for å kunne vurdere hvorvidt de faktorer og mål man undersøker er konsistente. En slik analyse har til hensikt å kontrollere indre konsistens mellom mål som antas å henge sammen, dvs. de spørsmålene som måler samme begrep. I denne oppgaven benyttes indikatoren Cronbach's Alpha. Cronbach's Alpha benyttes gjerne når det skal vurderes hvorvidt undersøkelser med mange spørsmål, med svaralternativ på ordinalt målenivå, er pålitelige. Idealet er å oppnå en koeffisient høyere enn 0,7 (Pallant, 2007, p. 95). En Alpha-verdi på 0,6-0,7 kan allikevel godtas (Ursachi, IHorodnic, & AZait, 2015). Det er ikke nødvendigvis utelukkende bra med svært høy Alpha-verdi, da denne er sensitiv for antall faktorer. Det innebærer at man trolig oppnår høyere Alpha-verdi ved en større undersøkelse enn liten. En høy Alpha kan indikere overflødige spørsmål, ved at en måler det samme flere ganger. En lav Alpha-verdi indikerer at det er dårlig konsistens mellom spørsmålene eller at man ikke stiller nok spørsmål, og undersøkelsen burde vært tillagt flere elementer. Cronbach's Alpha tar derimot som utgangspunkt at spørsmålene kun måler en faktor. Med det som bakgrunn må reliabilitetstesten sees i sammenheng med faktoranalysen, for å avdekke om en variabel måler flere ulike faktorer og eventuelt burde slettes for å oppnå høyere Alpha-koeffisient (Tavakol & Dennik, 2011).

4.7.3 Deskriptiv statistikk

Deskriptiv eller *beskrivende* statistikk er en grunnleggende statistisk analyse som har til hensikt å beskrive og sammenfatte den kvantitative dataen som er samlet inn, og på den måten fremheve karakteristikken ved datagrunnlaget. Denne typen analyse brukes videre for å gjøre

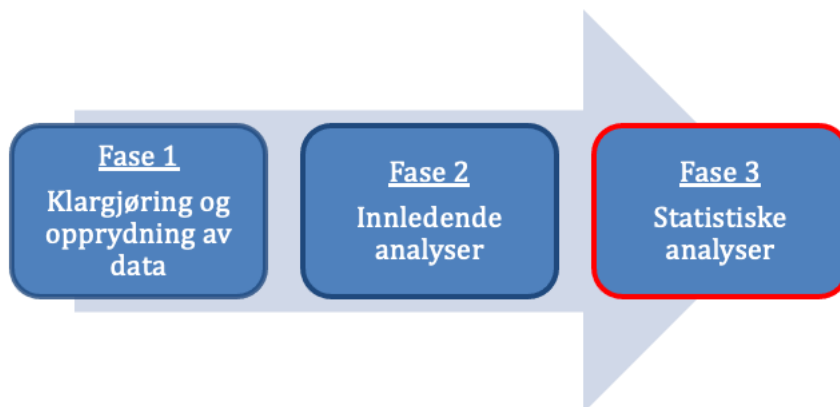
en initial vurdering av hvorvidt de nødvendige underliggende forutsetningene for de statistiske teknikkene som er brukt, er innfridd (Pallant, 2007, p. 53). Eksempelvis gir frafallsanalysen indikasjon på at en underliggende forutsetning om er innfridd.

Frafallsanalysen er presentert i kapittel 4.4 og vil derfor ikke spesifiseres ytterligere.

Univariat analyse innebærer analyse av enkeltvariabler (Jacobsen, 2018, p. 316). Oppgavens spørreundersøkelse akkumulerer en datamatrix med over 12.000 ruter. Den univariate analysen har til hensikt å gjøre tallmengdene mer håndterbare ved hjelp av frekvenstabeller og figurer, samt statistiske mål som eksempelvis modus, median, gjennomsnitt, variasjonsbredde og standardavvik (Johannessen et al., 2011, p. 295). SPSS har innebygde funksjoner som henter ut denne typen deskriptiv statistikk og vi vil presentere valgte statistiske mål i kapittel 5.

4.8 Statistiske analyser

Etter endt gjennomføring av de innledende statistiske analysene, beveger vi oss inn i fase 3 med mer omfattende og komplekse analyser.



Figur 20 Databehandling fase 3

4.8.1 Bivariat korrelasjonsanalyse

En bivariat korrelasjonsanalyse undersøker hvorvidt respondentene som har krysset av på en viss svarkategori på ett spørsmål også har en tendens til å krysse av på en bestemt svarkategori på et annet spørsmål. Analysen forteller oss med andre ord hvorvidt det foreligger statistiske samvariasjoner mellom variablene vi ønsker å forstå (Jacobsen, 2018, p. 331). I denne oppgaven benyttes *Pearsons r* som statistisk mål. *Pearsons r* angir hvor sterk lineær samvariasjon det er mellom to variabler. Måleenheten angir både typen samvariasjon og styrken på den, gjengitt i en skala fra -1 til 1 (Johannessen et al., 2011, p. 320).

Ytterpunktene representerer perfekt korrelasjon, mens 0 indikerer at det ikke foreligger noen korrelasjon mellom variablene. Positiv korrelasjon tilsier at de som svarer høyt på en variabel også svarer høyt på en annen variabel. Ved negativ korrelasjon vil en som svarer høyt på den ene variabelen svare lavt på den andre. Cohen og Holliday (1982) foreslår følgende nivåinndeling av styrken på korrelasjon:

Tabell 3 Tommelfingerregel korrelasjon (Cohen & Holliday, 1982)

0,00 – 0,19	Veldig svak
0,20 – 0,39	Svak
0,40 – 0,69	Moderat
0,70 – 0,89	Sterk
0,90 – 1,00	Meget sterk

I denne oppgaven benyttes korrelasjonsanalysen til å avdekke hvorvidt det foreligger diskriminant validitet. Det vil si at vi gjør en kontroll av at de uavhengige variablene som ikke er ment til å korrelere, ikke gjør det. Dersom korrelasjonen mellom de uavhengige variablene er for høy, er det vanskelig å vurdere hvilken av variablene som faktisk påvirker den avhengige variabelen (Johannessen et al., 2011, p. 356). I et slikt tilfelle, må man vurdere å fjerne en av de uavhengige variablene fra analysen (Ringdal, 2018, p. 423). Forskere er ikke enige om hvilken korrelasjon som anses som problematisk i denne sammenheng. Johannessen et al. (2011, p. 356) sier at Pearson's r som overstiger 0,7 kan tyde på et kolinearitetsproblem. Hair, Black & Babin (2010) setter kravet ved 0,8. Vi ser av ulik litteratur at de fleste mener at korrelasjon som overstiger 0,9 er et kolineritetsproblem. Vi valgte å gjøre videre undersøkelser av uavhengige variabler med korrelasjon høyere enn 0,7, før vi vurderte hvorvidt enkelte variabler måtte fjernes fra analysen. Vi så også kort på korrelasjon mellom de uavhengige og avhengige variablene.

4.8.2 Regresjonsanalyse

Regresjonsanalysen benyttes for å undersøke hvordan gjennomsnittsverdien på en avhengig variabel varierer med én eller flere uavhengige variabler. Det er i hovedsak tre ulike formål med en slik analyse (Johannessen et al., 2011, p. 335; Pallant, 2007, p. 147);

- *Beskrivelse:* Vise forskjeller i forventede verdier på en avhengig variabel ut fra ulike verdier på en uavhengig variabel.
- *Prediksjon:* Beregne hvordan enheter med ulike verdier på de uavhengige variablene forventes å skåre på den avhengige variabelen.
- *Årsaksforklaring:* Finne årsaksvariabler som kan forklare den observerte variasjonen i den avhengige variabelen.

Forutsetningene for regresjonsanalysen er at det foreligger lineær sammenheng mellom en avhengig og uavhengig variabel, men ingen kolinearitetsproblemer som vi var inne på i forrige delkapittel. I denne oppgaven benyttes multippel regresjonsanalyse i SPSS. En slik analyse tar inn flere uavhengige variabler for å forklare variasjonen i én avhengig variabel. Regresjonskoeffisienten, R^2 (R Square), angir forklaringskraften de uavhengige variablene har på den avhengige variabelen. R^2 varierer i spennet 0 til 1, hvor 0 er lav forklaringskraft mens 1 er perfekt forklaringskraft. En R^2 på 0,6 tilsier for eksempel at 60 % av variasjonene i den avhengige variabelen forklares med gitt uavhengig variabel (Johannessen et al., 2011). I denne oppgaven benyttes tommelfingerregelen innen samfunnsvitenskapelig forskning som sier at en R^2 over 0,3 er gode resultater (Sannes, 2004, p. 25).

4.9 Vår rolle som forskere

Med bakgrunn i at en av studentene som utarbeider denne oppgaven selv er ansatt i foretaket vi undersøker, anser vi det som relevant å knytte refleksjoner og kommentarer til hvordan vår rolle som forskere kan påvirke studien. Det er både fordelaktig å undersøke egen arbeidsplass så vel som utfordrende. Ved å ha kjennskap til arbeidsplassen og øvrige ansatte, har det vært lettere å få tilgang til relevant informasjon og data, samt at nøkkelpersonell i foretaket har vært hjelpelige med distribusjon og oppfølging av spørreundersøkelsen. Som nevnt i kapittel 4.4 valgte vi ved utsending å presisere at én av forskerne er ansatt i foretaket. Dette gjorde vi med antagelse om at det ville gi undersøkelsen mer tyngde og slagkraft, enn dersom det var «tilfeldige» studenter uten innsikt i foretaket som gjennomførte undersøkelsen.

På den annen side anser vi studier av egen arbeidsplass som potensielt utfordrende.

Sannsynligheten for at dataen tolkes og påvirkes av forskeren som selv er ansatt, øker ved at objektiviteten er redusert. Det kan fort oppstå bias. For å unngå dette, er det særdeles viktig at forskeren evner å sette egne interesser, personlige synspunkt og erfaringer til side. Med det som bakgrunn, har vi valgt å ekskludere forskeren med ansettelsesforhold i SHI fra populasjonen. Dette for at forskeren gjennom egen besvarelse ikke skal kunne påvirke

resultatene av datainnsamlingene for å oppnå spesifikke resultater. I tillegg ser vi det fordelaktig at en av forskerne ikke har tilhørighet til SHI, slik at objektiviteten, profesjonaliteten og prinsippet om uavhengighet ivaretas (Jacobsen, 2018, p. 54).

Med bakgrunn i at studenten som er ansatt i SHI har mål om å bli leder i foretaket på sikt, er det fordelaktig å få innsikt i de forhold som undersøkes i denne studien. Forhåpentligvis bidrar den konstruktive innsikten til at man vil være mer bevisst i egen lederrolle i henhold til arbeidsformen SHI benytter seg av, og således bidra til god trivsel og lavere turnover på sikt.

4.10 Etiske problemstillinger

Som forskere har vi plikt til å tenke gjennom hvordan forskningen vi utfører kan påvirke dem vi forsker på og hvordan forskningen oppfattes og blir brukt (Jacobsen, 2018, p. 45). Den nasjonale forskningsetiske komité har vedtatt retningslinjer, som oppsummeres i tre typer hensyn forskere må ivareta (Johannessen et al., 2011, p. 95):

1. Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi.

Punkt 1 er i denne datainnsamlingen ivaretatt av frivillighetsprinsippet, ved at den enkelte selv kan velge å besvare undersøkelsen eller ei. Samtidig er undersøkelsen anonym, slik at vi ikke har mulighet til å identifisere respondentene som deltar/ikke deltar.

2. Forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv

For å sørge for at respondentene ønsker å svare og føler at deres privatliv respekteres og ivaretas, er de uttrykkelig informert om at dataen som innhentes er anonym, behandles som konfidensiell og vil destrueres etter masteroppgaven er levert. Vi har av hensyn til anonymitet valgt å ekskludere analyser tilknyttet demografi. Tjenesten vi benyttet til datainnsamling, Nettskjema, sletter automatisk all data etter 6 mnd. I tillegg er det et bevisst valg at jobbmail er benyttet ved utsending av spørreundersøkelse, fremfor privat e-post eller personlig telefonnummer. Utover dette er undersøkelsesenheterne informert om at ingen enkeltsvar vil presenteres individuelt.

3. Forskerens ansvar for å unngå skade

Når det kommer til ansvar for å unngå skade, anser vi det viktig å være bevisst at vi berører personlige temaer gjennom spørsmål tilknyttet forhold mellom medarbeider og leder. Vi har derfor benyttet lukkede svaralternativ fremfor åpne, slik at medarbeiderne ikke må gjøre vurderinger utover nøyaktig det vi spør om. I tillegg er undersøkelsesenheterne gitt

kontaktinformasjon, dersom de har spørsmål eller oppklaringsbehov rundt undersøkelsen. Ved slike tilfeller vil vedkommende møtes med respekt og fortrolighet.

Utover nevnte forskningsetiske retningslinjer, er det viktig at vi i så stor grad som mulig gjengir resultatene av datainnsamlingen fullstendig og i riktig sammenheng. Vi vil aldri kunne presentere en fullstendig gjengivelse av innhentet informasjon, da resultatene presenteres i større sammenheng enn enkelt svar. Det oppstår dermed reduksjon i mangfold og detaljer. Allikevel tilstrebet vi å presentere resultatene i den sammenheng de var ment til å undersøke, som innebærer at vi ikke kan ta resultatene ut av kontekst. Som nevnt i kapittel 4.7 er forskeren som er ansatt i SHI fjernet fra populasjonen for å unngå at det kan stilles spørsmål ved hvorvidt vedkommende kan ha forfalsket data og resultater (Jacobsen, 2018, p. 52). Forskningsprosjektet er i tillegg godkjent av organisasjonsdirektør i SHI som en kvalitetssikring av at det vi skal undersøke er innenfor de etiske retningslinjene til foretaket.

Vi anser øvrige forhold som godt ivaretatt og anser dermed masteroppgaven å tilfredsstillende de forskningsetiske retningslinjene.

4.11 Metodekritisk refleksjon

Denne studien baseres på et kvantitativt forskningsdesign. Bakgrunnen for valget er presentert i kapittel 4.1 – 4.3. Vi ser det allikevel viktig å stille spørsmål ved hvorvidt andre metoder kunne vært benyttet for å undersøke valgt problemstilling. Vi vil først se på teoretiske og praktiske argument før problematisering av personlig art presenteres.

Teoretisk sett gir problemstillingen grunnlag for å gå kvalitativt til verks. Et kvalitativt forskningsdesign, eksempelvis gjennom intervju hvor flere subjektive moment ville blitt presentert, kunne gitt mer nyansert data enn den vi kartlegger i vår undersøkelse. I tillegg ville longitudinell metode hvor man følger individer/grupper over tid, tilført undersøkelsen robusthet og økt reliabilitet. Med bakgrunn i tidligere argumentasjon vedrørende viktighet av å undersøke et større antall enheter, ville ren kvalitativ metode vært for tid- og ressurskrevende. Med det i betraktning kunne metodetriangulering, hvor både kvalitativt og kvantitativt forskningsdesign benyttes, vært en god tilnærming. Vi kunne benyttet kvalitativ metode som oppfølging eller til utdyping av den kvantitative. Et annet alternativ hadde vært og benyttet kvalitativ metode for å kartlegge hva vi burde undersøke kvantitativt. Uavhengig av hvordan trianguleringen foregår, oppnår man styrket tillit til resultatene da man gjennom ulike metoder tester hvorvidt resultatene fører til lik konklusjon (Johannessen et al., 2011, p.

421). Kvalitative metoder er vanligvis mer tidkrevende også for den enkelte respondent enn kvantitativ metode, som trolig kunne medført større vanskelighet med å få tak i nok respondenter med tid til å delta i undersøkelsen. Utfordringen, og hovedårsaken til at kvalitativ, longitudinell metode eller metodetriangulering ikke er benyttet, er avgrensningen i tid og rom.

Vi anser opprettholdelse av en viss avstand mellom forsker og respondent ved undersøkelse av et personlig tema, som svært viktig. Dette spesielt når en av forskerne selv er medarbeider i foretaket. Dersom vi skulle gjennomført intervju ved kartlegging av medarbeiders oppfatning av leder, ville det kunne påvirket eget arbeidsforhold til ledere og kollegaer. Det er større sannsynlighet for å opparbeide bias man tar med tilbake til arbeidsforholdet i etterkant av undersøkelsen. Trolig ville også kvalitativ metode også medført at enkelte ville unnlatt å uttale seg, eller eventuelt svart «mindre ærlig» enn ved anonym besvarelse.

Avgrensningen i tid og rom, avstanden mellom forsker og respondent, undersøkelse av personlig tema og forskers tilhørighet til arbeidsplassen medfører at vi mener at kvantitativ metode er det beste valget for denne studien.

5 Empiriske funn

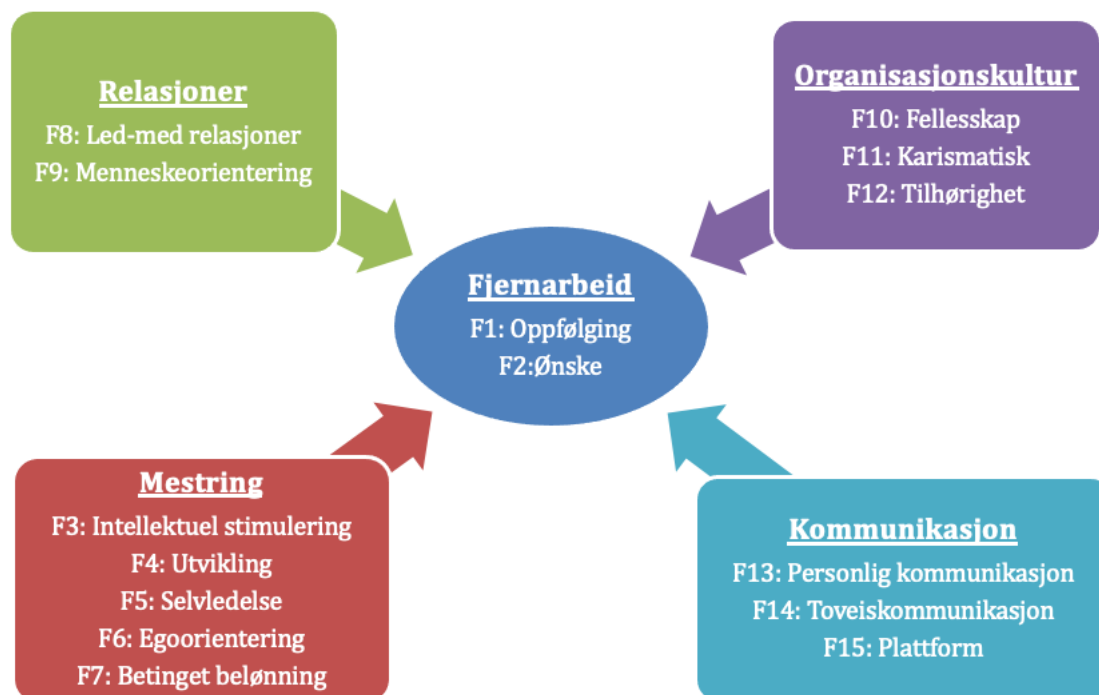
I dette kapittelet presenteres dataanalysene og empiriske funn fra undersøkelsen. Vi vil presentere i henhold til fase 2 og 3 som definert tidligere, med følgende rekkefølge: faktoranalyse, reliabilitetsanalyse, univariat analyse, bivariat korrelasjonsanalyse og avslutningsvis regresjonsanalyse.

5.1 Faktor- og reliabilitetsanalyse

Den prinsipale komponentanalysen er gjennomført med rotasjonsmetoden «Varimax med Kaiser Normalization» ved uthenting av resultatrapport.

Innledningsvis kontrollerte vi de avhengige variablene før vi tok for oss de uavhengige variablene. Vi kom da fram til en mer detaljert forskningsmodell, illustrert i figur 21, hvor spørsmålene er gruppert i «nye» og flere variabler.

Fase 2
Innledende
analyser



Figur 21 Detaljert forskningsmodell

I det følgende presenteres funnene fra faktoranalysen som ledet til den detaljerte forskningsmodellen. Enkeltspørsmål omtales som «items» i faktoranalysen. Begrepet faktorladning vil benyttes når vi omtaler items individuelt, mens korrelasjon vil benyttes når vi ser items i forhold til hverandre. Variablene omtales som faktorer.

5.1.1 Avhengig variabel – Fjernarbeid

Med bakgrunn i litteratur som peker på at ledere i større grad står ansvarlig for medarbeidere og interne forhold i organisasjoner ved fjernarbeid, ønsket vi å kartlegge lederens påvirkning på forhold vi mener må være oppfylt for at fjernarbeid skal være en god langsiktig løsning. Litteraturgjennomgang og diskusjoner med fjernledere og fjernmedarbeidere medførte at vi kom frem til at *ønske* om fjernarbeid og *tilstrekkelig oppfølging* burde ligge til grunn. I det henseende utviklet vi 6 relativt konkrete spørsmål med hensikt å måle hvorvidt medarbeidere ønsker å fortsette med arbeidsformen. Q9 har til hensikt å kartlegge om medarbeidere finner *ønske* avgjørende for sitt arbeidsforhold. Vi anså det ikke nødvendig å stille kontroll- og oppfølgingsspørsmål, da vi spør om en arbeidsform medarbeiderne har benyttet de to foregående år og fremdeles benyttes i stor grad p.t. I tillegg er vi kjent med at ledelsen har presentert hvilken arbeidsform de ønsker at medarbeiderne skal benytte fremover, som trolig medfører at medarbeiderne har dannet seg en mening. Vi antar med det at medarbeidere har god formening om hvilken arbeidsform de ønsker seg videre og hvorvidt de har blitt tilstrekkelig fulgt opp de to foregående år. Resultatene av faktoranalysen for de avhengige variablene presenteres under i tabell 4.

Tabell 4 Faktoranalyse avhengige variabler

Fjernarbeid		Faktorer	
		F1: Ønske	F2: Oppfølging
Q-6	Jeg ønsker å fortsette med fjernarbeid i tiden som kommer	0,850	
Q-7	Jeg ønsker å benytte fjernarbeid når jeg selv ser det gunstig	0,689	
Q-8	Fjernarbeid er bedre tilpasset mine livsfasebehov enn arbeid ved arbeidsstedet	0,846	
Q-9	Jeg vil vurdere å bytte jobb dersom fjernarbeid ikke tilbys som en fleksibel arbeidsform	0,709	
Q-10	Min nærmeste leder følger meg opp tilfredsstillende når jeg driver fjernarbeid		0,966
Q-11	Min nærmeste leder følger meg opp tilfredsstillende når han/hun driver fjernarbeid		0,967
Cronbach's Alpha		0,770	0,937
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 3 iterations.			

Fjernarbeid – F1: Ønske

Resultatene av faktoranalysen tilsier at tre items korrelerer sterkt, herunder Q6, Q8 og Q9. Q7 har moderat faktorladning, men innenfor det vi godtar (0,5 eller høyere) som definert i

delkapittel 4.7.1 «Faktoranalyse». Vår reliabilitetsanalyse viser at de fire itemsene har en Alpha-verdi på 0,770 som anses som bra. Vi har med det valgt å beholde alle fire items i F1.

Fjernarbeid – F2: Oppfølging

Vedrørende oppfølging består faktoren kun av to items, som er én mindre enn det som er anbefalt referert til i delkapittel 4.7.1. Dog har disse meget sterke korrelasjon og en Alpha-verdi på 0,937, som medfører at vi ser bort fra at det burde foreligge tre items i én faktor. Resultatet av faktoranalysen er med det at F2 består av Q-10 og Q-11.

5.1.2 Uavhengige variabler

Som allerede nevnt, kommer det frem av litteratur som omhandler fjernarbeid og fjernledelse at lederen i større grad står ansvarlig for medarbeidere og de interne forholdene i en organisasjon. Vi har gjennom litteraturgjennomgang kartlagt fire perspektiver som er avgjørende for at fjernledelsen skal være god. Videre har vi sett på lederstil og ulike lederatferder som kan bidra til at lederen evner å få til premissene. Våre spørsmål har derfor til hensikt å kartlegge hvorvidt og i hvilken grad lederne i SHI er *mestringsorienterte*, *relasjonsbyggere*, *organisasjonskulturutøvere* og *kommunikasjonssmarte*, gjennom å spørre spørsmål tilknyttet lederstil og -atferdene som antas å oppnå dette.

Mestringsskaper

For å måle mestring, tok vi utgangspunkt i at mestring henger sammen med både kompetanse og motivasjon (Molstad & Aspeli, 2020, p. 75). Spørsmålene er utformet med den hensikt å kartlegge hvorvidt lederen fokuserer på den enkelte medarbeiders utvikling og hvorvidt det foreligger et mestrings- eller egoorientert motivasjonsklima. Det er stilt spørsmål ved begge typer motivasjonsklima, da tilstedeværelse av det ene ikke nødvendigvis tilsier at den andre ikke foreligger. Det ble utviklet 21 spørsmål for å måle fenomenet. Videre gjennomførte vi en faktoranalyse som gav oss 8 faktorer, presentert i tabell 5. Det var dog et item, Q26, med høyeste faktorladning under 0,5. Denne ble fjernet og vi gjennomførte en ny faktoranalyse. F3-F5 innebærer items tilknyttet mestringsorientert motivasjonsklima, mens F6 og F7 undersøker egoorientert motivasjonsklima. Q18, Q20 og Q25 er valgt fjernet fra analysen, da de kun korrelerer moderat, samtidig som at de ikke oppfyller kravene tilknyttet differansen i faktorladning. Derav faller det som ville blitt F8 ut av analysene. Med det stod vi igjen med 17 items fordelt på fem variabler, F3-F7.

Tabell 5 Faktoranalyse mestring

Mestring		Faktor					8
		F3: Intellektuell stimulering	F4: Utvikling	F5: Selvledelse	F6: Ego- orientering	F7: Betinget belønning	
Q-14	Min nærmeste leder spiller på mine sterke sider	0,763					
Q-15	Min nærmeste leder hjelper meg å forbedre mine svake sider	0,729					
Q-16	Min nærmeste leder motiverer meg til å yte ekstra	0,838					
Q-17	Min nærmeste leder har høye forventninger til meg	0,758					
Q-19	Min nærmeste leder oppmuntrer til kreativitet	0,828					
Q-21	Min nærmeste leder oppmuntrer til initiativ	0,818					
Q-27	Jeg er opptatt av å forbedre egne prestasjoner		0,808				
Q-28	Jeg er opptatt av å utvikle min kompetanse		0,865				
Q-29	Jeg ønsker å dele min kompetanse med medarbeidere		0,608	0,382			
Q-30	Jeg motiveres av å ha stor påvirkning på egen arbeidshverdag		0,398	0,685			
Q-31	Jeg motiveres av selvstendig ansvar		0,373	0,804			
Q-32	Jeg er mer produktiv ved selvstendig arbeid			0,809			
Q-22	Jeg motiveres av å prestere bedre enn mine medarbeidere				0,719		
Q-23	Jeg forteller mine medarbeidere om egne gode prestasjoner				0,611		
Q-24	Jeg ønsker at min nærmeste leder skal anse meg som flinkere enn mine medarbeidere				0,800		
Q-12	Min nærmeste leder måler ansattes prestasjoner mot hverandre					0,864	
Q-13	Min nærmeste leder gir mest anerkjennelse til medarbeiderne som presterer best					0,833	
Q-18	Min nærmeste leder har tiltro til mine bidrag	0,589					0,506
Q-20	Min nærmeste leder har gitt meg ansvar og myndighet til å fatte beslutninger på egenhånd	0,429					0,620
Q-25	Jeg presenterer helst nyttig informasjon når min nærmeste leder er tilstede				0,510	-0,375	-0,542
Cronbach's Alpha		0,885	0,766	0,710	0,640	0,814	
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 8 iterations.							

Mestring – F3: Intellektuell stimulering

Faktoren måler i hvilken grad lederen er opptatt av den enkeltes intellektuelle stimulering i henhold til teorien om transaksjonsledelse. Faktoren består av 6 items, hvorav samtlige overstiger kravet til faktorladning og har sterk korrelasjon med spennet 0,729 – 0,838.

Reliabilitetsanalysen gir en Alpha-verdi på 0,885 som er svært høyt med tanke på at faktoren ikke består av særlig mange items. F3 forklarer, ref. *Kaiser's egenverdi* kap. 4.7.1, 21,77 % av variansen til mestring.

Mestring – F4: Utvikling

Faktoren måler i hvilken grad den enkelte ønsker å utvikle egne prestasjoner og kompetanse og dele av denne med andre, som er kjennetegn på et mestringsorientert motivasjonsmiljø. Q27 og Q28 har sterk korrelasjon med henholdsvis 0,808 og 0,865. Q29 har moderat korrelasjon med 0,608. Vi ser at Q29 har nest høyeste faktorladning 0,382 som overstiger det strenge kravet om maks 0,3, men er innenfor tommelfingerregelen om minimum 0,2 i differanse til høyeste faktorladning. Med bakgrunn i at Q29 til forskjell fra de to andre itemsene spør direkte om mestringsorientert ledelse, anser vi det som naturlig at den vil korrelere noe mindre. Med bakgrunn i at Q29 er innenfor satte krav, spørsmålet omhandler samme tema og Alpha-verdien 0,766 overstiger det som anses som bra, velger vi å beholde alle tre items i F4. F4 forklarer 11,55 % av variansen til mestring.

Mestring – F5: Selvledelse

F5 måler i hvilken grad motivasjon og produktivitet påvirkes av selvledelse, som er spesielt utpreget i myndiggjørende ledelse. Vi ser av matrisen at Q31 og Q32 har sterk korrelasjon med henholdsvis 0,808 og 0,865. Q30 korrelerer moderat med 0,685. Q30 og Q31 har nest høyeste faktorladning høyere enn 0,3, men tilfredsstillende tommelfingerregelen om minimum 0,2 i differanse. Reliabilitetsanalysen gir en Alpha-verdi på 0,710 som er bra. F5 forklarer 10,45 % av variansen til mestring.

Mestring – F6: Egoorientering

Faktoren måler i hvilken grad medarbeidere «er» egoorienterte. Q22 og Q24 korrelerer sterkt med henholdsvis 0,719 og 0,800, mens Q23 korrelerer moderat med 0,611. Q22 og Q24 måler indre motivasjon, mens Q23 refererer til direkte handling. Dette kan forklare variansen i korrelasjon. En kontroll av Q23 i anti-image-matrisen viser høyere verdi enn minimum, >0,5, og vi velger å beholde itemet. Videre gir resultatene av reliabilitetsanalysen en Alpha-verdi på 0,64 som er noe lavt, men kan godtas. F6 forklarer 9,76 % av variansen til mestring.

Mestring – F7: Betinget belønning

Faktoren måler i hvilken grad lederen utøver betinget belønning i henhold til teorien om transaksjonsledelse og egoorientering. Kun to av itemsene i faktoren møter kravene som er satt. Dette er én mindre enn anbefalt. Vi velger allikevel å beholde faktoren med bakgrunn i den sterke korrelasjonen mellom Q12 og Q13, 0,864 og 0,833. Samtidig gir reliabilitetsanalysen en meget bra Alpha-verdi på 0,814. F7 forklarer 9,49 % av variasjonen til mestring.

Relasjonsbygger

For å måle relasjonene, tok vi utgangspunkt i relasjonsorientert ledelse. Det ble utarbeidet 13 spørsmål for å måle fenomenet. Spørsmålene er utarbeidet for å kartlegge relasjonen mellom leder og medarbeider (led-med-relasjoner) i foretaket samt i hvilken grad lederen fremstår menneskeorientert. Q43 og Q44 er fjernet fra analysen da de ikke oppfyller kravene til differanse mellom høyeste og nest høyeste faktorladning. Vi stod da igjen med 11 items fordelt på to variabler, presentert i tabell 6.

Tabell 6 Faktoranalyse relasjoner

Relasjoner		Faktor	
		F8: Led-med relasjoner	F9: Menneske- orientering
Q-34	Min nærmeste leder har tillit til meg	0,732	
Q-38	Min nærmeste leder har respekt for meg	0,779	
Q-39	Min nærmeste leder vil meg vel	0,804	
Q-40	Min nærmeste leder har tillit til at jeg utnytter arbeidsdagen på en god måte	0,856	
Q-41	Jeg har tillit til min nærmeste leder	0,700	
Q-45	Jeg er lojal ovenfor min nærmeste leder	0,672	
Q-33	Min nærmeste leder kjenner meg		0,709
Q-35	Min nærmeste leder er interessert i mitt arbeid	0,472	0,701
Q-36	Min nærmeste leder rådfører seg med meg ved utførelse av egne arbeidsoppgaver		0,748
Q-37	Min nærmeste leder gir tilbakemelding til meg		0,765
Q-42	Jeg gir tilbakemeldinger til min nærmeste leder		0,692
Q-43	Jeg har god relasjon til min nærmeste leder	0,663	0,499
Q-44	Jeg har respekt for min nærmeste leder	0,649	0,481
Cronbach`s Alpha		0,891	0,828
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 3 iterations.			

Relasjoner – F8: Relasjon mellom leder og medarbeider

Faktoren måler intensiteten i relasjonen mellom leder og medarbeider, gjennom kartlegging av tillit, respekt og lojalitet som i henhold til teorien er særdeles viktig for gode relasjoner. Faktoren består av seks items, hvor Q34 og Q38-41 har høy korrelasjon. Q45 faller under moderat korrelasjon, men i øvre sjiktet av skalaen og innenfor det som godtas.

Reliabilitetsanalysen gir en Alpha-verdi på 0,891 som er meget bra. F8 forklarer 36,41 % av variansen til relasjoner.

Relasjon – F9: Menneskeorientering

Faktoren måler lederens menneskeorientering. Faktoren består av 5 items, hvor Q33 og Q35-37 har høy korrelasjon, mens Q42 ligger i øvre sjiktet av moderat korrelasjon og innenfor det som godtas. Reliabilitetsanalysen gir en Alpha-verdi på 0,828 som er meget bra. F9 forklarer 28,17 % av variansen til relasjon.

Organisasjonskulturutøver

For å måle organisasjonskultur tok vi utgangspunkt i figur 3. Spørsmålene er i hovedsak basert på to av mennesket grunnleggende medfødte behov; *kompetanse* og *sosial tilhørighet* samt *relasjonsledelse* og en *karismatisk transformasjonsleder*. Vi utarbeidet 19 spørsmål for å kartlegge organisasjonskulturens ulike innfallsvinkler i SHI. Faktoranalysen gav oss fire faktorer. Vi fikk at enkelte items hadde høyeste faktorladning lavere enn det som kan aksepteres. Itemsene ble fjernet én og én, hvor det ble gjennomført ny faktoranalyse for hver gang ett item ble fjernet. Totalt, og i rekkefølgen «laveste høyeste» faktorladning og stigende, ble Q60, Q61 og Q59 fjernet. Videre ble Q62 og Q63 fjernet da de ikke oppfylte kravene til differanse i faktorladning. Videre ble det som ville blitt F13 fjernet fra videre analyse, da den kun består av ett item, Q48. Vi stod da igjen med 13 items fordelt på tre faktorer, F10-F12, presentert i tabell 7.

Tabell 7 Faktoranalyse organisasjonskultur

Organisasjonskultur		F10: Felleskap	Faktor F11: Karismatisk	F12: Tilhørighet	13
Q-53	Jeg opplever nødvendig fokus på læring i avdelingen	0,635	0,323		
Q-54	Jeg opplever nødvendig kunnskapsnivå i avdelingen	0,852			
Q-55	Jeg har stor tiltro til mine medarbeidere	0,768			
Q-56	Det er enkelt å spørre kollegaer om hjelp	0,526			
Q-57	I vår avdeling er vi flinke til å fremme hverandre	0,621			
Q-58	Ansatte i min avdeling har gode holdninger	0,721			
Q-46	Min nærmeste leder håndterer usikkerhet på en god måte		0,814		
Q-47	Min nærmeste leder er en god rollemodell		0,846		
Q-49	Min nærmeste leder har forståelse for min opplevelse av situasjoner		0,768		
Q-50	Min nærmeste leder tar mine meninger på alvor		0,737		0,311
Q-51	Jeg føler tilhørighet til kollegaer	0,328		0,829	
Q-52	Jeg føler tilhørighet til arbeidsstedet			0,787	
Q-64	Jeg ivaretas på en god måte sosialt	0,308		0,761	
Q-48	Min nærmeste leder er kontrollerende				-0,919
Q-62	Min avdeling har et godt omdømme	0,383	0,521		
Q-63	Jeg føler meg inkludert i arbeidssituasjoner	0,340	0,522	0,519	
Cronbach's Alpha		0,832	0,858	0,834	
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 6 iterations.					

Organisasjonskultur – F10: Felleskap

Faktoren handler om kunnskap, samhandling og holdninger. Faktoren består av seks items, hvor tre korrelerer sterkt med hverandre. Resterende tre items har moderat korrelasjon, hvor Q56 befinner seg nærme den laveste faktorladningen som kan godtas. Vi kontrollerte derfor Q56 i anti-image-matrisen, hvor den hadde en verdi langt høyere enn minimum. I tillegg er spørsmålet i tråd med resten av spørsmålene, og vi valgte å beholde itemet.

Reliabilitetsanalysen gir en Alpha-verdi på 0,832 som er meget bra. F10 forklarer 21,88 % av variansen til organisasjonskultur.

Organisasjonskultur – F11: Karismatisk

Faktoren omhandler lederens karisma. Faktoren består av fire items, hvor alle korrelerer sterkt med hverandre på spennet 0,737 – 0,846. Reliabilitetsanalysen gir en Alpha-verdi på 0,858 som er meget bra. F11 forklarer 21,50 % av variansen til organisasjonskultur.

Organisasjonskultur – F12: Tilhørighet

Faktoren handler om i hvilken grad medarbeidere føler tilhørighet. Faktoren består av tre

items, med sterk korrelasjon i spennet 0,761 – 0,829. Reliabilitetsanalysen gir en Alpha-verdi på 0,834 som er meget bra. F12 forklarer 16,65 % av variansen til organisasjonskultur.

Kommunikasjonssmart

For å måle hvorvidt lederen er kommunikasjonssmart, tok vi utgangspunkt i teorien i delkapittel 3.8. Det er spørsmål direkte tilknyttet hvorvidt medarbeidere finner sin nærmeste leder kommunikasjonssmart samt spørsmål tilknyttet digital plattform, da det hovedsakelig er via disse plattformene kommunikasjon foregår ved fjernarbeid. Flere av spørsmålene inneholder ikke begrepet «kommunikasjon», men har til hensikt å kontrollere hvorvidt *personlig kommunikasjon* foregår tilfredsstillende, da litteratur tyder på at både ledere og medarbeidere finner dette utfordrende ved fjernarbeid. Faktoranalysen gav oss fire variabler, presentert i tabell 8. Da det som ville blitt F16 kun bestod av ett item, ble både Q73 og F16 fjernet. Vi så av analysene at Q67-69 var negativt ladet i sammenheng med fjernarbeid. Dersom enkelte items i en variabel er negativt ladet, må disse reverseres (Pallant, 2007, p. 83). I vårt tilfelle faller itemsene inn under samme faktor, og vi velger å beholde dem med eksisterende ladning.

Tabell 8 Faktoranalyse kommunikasjon

Kommunikasjon		Faktor			16	
		F13: Personlig kommunikasjon	F4: Toveis- kommunikasjon	F15: Plattform		
Q-65	Min nærmeste leder er bevisst hvilke kommunikasjonskanaler han/hun bruker.	0,730			0,935	
Q-66	Min nærmeste leder bruker like mye tid på personlig kommunikasjon med meg som andre medarbeidere	0,698				
Q-70	Jeg føler at min nærmeste leder forstår hvordan jeg har det	0,812				
Q-72	Jeg får individuell oppmerksomhet fra min nærmeste leder	0,795				
Q-71	Jeg har forståelse for hva mine oppgaver er		0,550			
Q-74	Jeg kommuniserer godt med mine kollegaer		0,867			
Q-75	Jeg kommuniserer godt med eksterne		0,865			
Q-67	Jeg synes det er utfordrende å ha møter via digitale kommunikasjonsplattformer som teams, zoom, skype ol.			0,798		
Q-68	Jeg føler at jeg bidrar mindre i dialog ved bruk av digitale kommunikasjonsplattformer			0,793		
Q-69	Det er viktig for meg at personlig kommunikasjon gjennomføres ansikt-til-ansikt			0,778		
Q-73	Kommunikasjon med min leder foregår i hovedsak via digitale kommunikasjonskanaler					
Cronbach`s Alpha		0,764	0,713	0,711		
Extraction Method: Principal Component Analysis.						
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.						
a. Rotation converged in 5 iterations.						

Kommunikasjon – F13: Personlig kommunikasjon

Faktoren omhandler hvorvidt lederen er bevisst valg av kommunikasjonskanal med spesielt fokus på rik informasjon, herunder personlig kommunikasjon. Faktoren består av fire items, hvor tre korrelerer sterkt. Q66 faller under moderat korrelasjon, men er helt på grensen til sterk korrelasjon og innenfor det som godtas. Reliabilitetsanalysen gir en Alpha-verdi på 0,764 som er bra. F12 forklarer 21,90 % av variansen til kommunikasjon.

Kommunikasjon – F14: Toveiskommunikasjon

Faktoren omhandler toveiskommunikasjon generelt, både internt og eksternt da kommunikasjon anses å være avgjørende for både intern integrasjon og eksternt tilpasning (Jacobsen & Thorsvik, 2016, p. 278). Faktoren består av tre items, hvor Q74 og Q75 korrelerer sterkt. Q71, med en faktoladning på 0,550, korrelerer moderat og i grenseland av hva som kan godtas. Vi foretok derfor en kontroll i anti-image-matrisen, hvor Q71 hadde langt høyere verdi enn det som er minimum. Selv om spørsmålet har en litt annen spørsmålsstilling enn de to andre itemsene i faktoren, omhandler også dette itemet toveiskommunikasjon – bare utover eget foretak. Med bakgrunn i at itemet har en faktorladning som overstiger det som kan godtas, anti-image-matrisen viser høyere verdi enn minimum og spørsmålet er innenfor samme tema som de to andre items, velger vi å beholde Q71. Reliabilitetsanalysen gir en Alpha-verdi på 0,711 som regnes som bra. F14 forklarer 18,01 % av variasjonen til kommunikasjon.

Kommunikasjon – F15: Plattform

Faktoren omhandler kommunikasjonsplattform, herunder digital og ansikt til ansikt. Q67 – 69 har sterk korrelasjon med spennet 0,778 – 0,798. Reliabilitetsanalysen gir en Alpha-verdi på 0,711 som er bra. F15 forklarer 17,65 % av variansen til kommunikasjon.

5.2 Deskriptiv analyse

Under deskriptiv analyse ligger frafallsanalyse og univariat analyse. Frafall er analysert og kommentert i kapittel 4.4 og vil ikke gjentas. Vi fokuserer derfor på univariat analyse, hvor *standardavvik*, *gjennomsnitt*, *skewness* og *kurtosis* presenteres. Initialt vil vi minne om at svarene er fordelt på likertskala med følgende inndeling: 1-Helt uenig, 2-Delvis uenig, 3-Nøytral, 4-Litt enig og 5-Helt enig.

5.2.1 Gjennomsnitt og standardavvik

Tabell 9 Faktorenes gjennomsnitt og standardavvik

Faktor	Gjennomsnitt	Standardavvik
F1: Fjernarbeid - Ønske	3,81	0,980
F2: Fjernarbeid - Oppfølging	3,87	1,102
F3: Mestring - Intellektuell stimulering	3,73	0,806
F4: Mestring - Utvikling	4,67	0,464
F5: Mestring - Selvledelse	4,54	0,529
F6: Mestring - Egoorientering	2,77	0,894
F7: Mestring - Betinget belønning	2,57	1,048
F8: Relasjoner - Led-med relasjoner	4,63	0,516
F9: Relasjoner - Menneskeorientering	3,92	0,780
F10: Org.kultur - Fellesskap	4,29	0,779
F11: Org.kultur - Karismatisk	4,11	0,622
F12: Org.kultur - Tilhørighet	4,27	0,853
F13: Kommunikasjon - Personlig kommunikasjon	3,95	0,756
F14: Kommunikasjon - Toveiskommunikasjon	4,64	0,454
F15: Kommunikasjon - Plattform	2,30	0,975

Fjernarbeid F1 og F2

Som det fremkommer av tabell 9, svarer medarbeidere i gjennomsnitt 3,81 vedrørende ønske om fjernarbeid i tiden etter Covid-19. Tilhørende har F1 et standardavvik på 0,980 som representerer forventet avvik fra gjennomsnittet. Hvorvidt medarbeidere føler seg tilstrekkelig oppfulgt, F2, oppnår en litt høyere score med 3,87 med noe høyere standardavvik 1,102. Gjennomsnittet med tilhørende standardavvik for både F1 og F2 forteller oss at de fleste respondenter svarer midt på likertskalaen «nøytral» og oppover.

Mestring

Vi ser umiddelbart at F3 - F5 som har til hensikt å måle mestringsorientering har høyere gjennomsnittsvar enn F6 og F7 som omhandler egoorientering. Dette tyder på at medarbeidere er mer enig i at SHI har et mestringsorientert- fremfor egoorientert motivasjonsklima. Det er noe varians i de to overnevnte inndelingene, som vi skal se nærmere på. F3, som omhandler intellektuell stimulering, scorer lavest av faktorene innen mestringsorientering. Her er gjennomsnittsverdien 3,73 med tilhørende standardavvik 0,806. De fleste av respondentene befinner seg med det fra «nøytral» og oppover. For F4 og F5, som måler utvikling og selvledelse, er gjennomsnittsverdien 4,67 og 4,54 med tilhørende

standardavvik 0,464 og 0,529. Det vil si at vi kan forvente at respondentenes svar befinner seg i sjiktet «litt enig» til «helt enig». At selvledelse scorer såpass høyt, tyder på at medarbeidere ved fjernarbeid finner motivasjon i arbeidsformen i seg selv, ikke nødvendigvis som følge av lederen. Lederens påvirkning handler i tilfelle i større grad om å gi rom til den enkelte, slik at de får anledning til å drive selvledelse, som vi var inne på i delkapittel 3.5 «Myndiggjørende ledelse».

Når vi ser på F6 og F7, som har til hensikt å avdekke et egoorientert motivasjonsklima, har disse lavere gjennomsnitt med henholdsvis 2,77 og 2,57, og tilhørende standardavvik 0,894 og 1,048. For begge faktorene svarer respondentene i hovedsak i sjiktet mellom litt uenig og litt enig.

Relasjoner

Vi ser av tabell 9 at F8 og F9 begge har gjennomsnitt over «nøytral», med 4,63 og 3,92. Standardavvikene, 0,516 og 0,70, forteller oss at medarbeiderne er «litt enig» til «enig» i at relasjonene mellom leder og medarbeider er gode. Hva gjelder lederens menneskeorientering, er gjennomsnittet litt lavere, og standardavviket tilsier at respondentene svarer «nøytral» og oppover.

Organisasjonskultur

Det fremkommer av tabell 9 at respondentene i gjennomsnitt svarer over 4 som tilsvarer «litt enig» for alle tre faktorene F10 – F12. Standardavvikene tilsier at respondentene i hovedsak befinner seg mellom «nøytral» til «helt enig». Dette tyder på at organisasjonskulturen i SHI oppleves som god.

Kommunikasjon

Når det kommer til faktorene som måler kommunikasjon, ser vi at resultatene i den univariate analysen er mer sprikende. F14 har høyest gjennomsnitt, 4,64, og laveste standardavvik. Medarbeiderne i SHI svarer med det at de er «litt enig» til «helt enig» i at toveis-kommunikasjonen er god. F13: Personlig kommunikasjon, har nest høyeste gjennomsnitt, med 3,95 og standardavvik 0,756. Respondentene er med det «nøytral» til «helt enig» i at lederen er bevisst hvilke kommunikasjonskanaler han/hun bruker og at den personlige kommunikasjonen er god. F15: Plattform scorer derimot lavere, med gjennomsnitt 2,30 og standardavvik 0,975. Dette anser vi å være i tråd med overnevnte faktorer, da resultatene av denne F15 tilsier at respondentene *ikke* finner digital plattform som spesielt utfordrende.

Oppsummering

Av analysene over ser vi at medarbeidere svarer positivt, over midtpunktet i likertskalaen, vedrørende ønske om fjernarbeid og følelse av oppfølging ved bruk av arbeidsformen. Videre ser vi at svarene innenfor mestring, relasjoner, organisasjonskultur og kommunikasjon også tilsier at fjernarbeid vil kunne være en god løsning i henhold til teorien som er lagt til grunn.

5.2.2 Skewness og Kurtosis

Vi benyttet standardavvik som statistisk mål i våre analyser. Standardavvik bygger på en forutsetning om normalfordeling, og mange mener det er feil å bruke standardavvik dersom det viser seg at dataen ikke er normalfordelt. Vi anser det derfor relevant å knytte noen kommentarer til normalfordeling i vårt datasett. Dette gjøres ved hjelp av skewness og kurtosis.

Tabell 10 Faktorenes skewness og kurtosis

Faktor	Skewness	Kurtosis
F1: Fjernarbeid - Ønske	-0,78	-0,131
F2: Fjernarbeid - Oppfølging	-0,72	-0,404
F3: Mestring - Intellektuell stimulering	-0,54	-0,146
F4: Mestring - Utvikling	-1,26	0,655
F5: Mestring - Selvledelse	-1,38	1,639
F6: Mestring - Egoorientering	-0,35	-0,755
F7: Mestring - Betinget belønning	-0,01	-0,735
F8: Relasjoner - Led-med relasjoner	-1,88	4,406
F9: Relasjoner - Menneskeorientering	-0,72	-0,130
F10: Org.kultur - Fellesskap	-1,04	0,536
F11: Org.kultur - Karismatisk	-1,07	0,956
F12: Org.kultur - Tilhørighet	-1,32	1,207
F13: Kommunikasjon - Personlig kommunikasjon	-0,57	-0,068
F14: Kommunikasjon - Toveiskommunikasjon	-1,30	1,917
F15: Kommunikasjon - Plattform	-0,34	-0,926

Av tabell 10 ser vi at alle *skewness*-verdiene er negative bortsett fra F15. Negativ verdi tilsier at respondentenes svar er gruppert til høyre i normalfordelingskurven. Når det kommer til kurtosis, ser vi at enkelte faktorer har negativ verdi, mens andre har positiv. Negativ verdi indikerer relativt lavt toppunkt, mens positiv indikerer det motsatte. George & Mallery legger til grunn at dersom verdiene for skewness og kurtosis befinner seg innenfor +/- 2, kan fordelingen anses som normalfordelt (George & Mallery, 2010). Hva angår skewness, er alle faktorene er innenfor spennet som legges til grunn for normalfordeling. F8 har derimot en

kurtosis-verdi på 4,406. Det innebærer at det en stor prosent av svarene avviker lite fra gjennomsnittet, og en stor prosent uteliggere med stor avstand fra gjennomsnittet. Dette gir en normalfordelingskurve med høy topp og lite bredde, omtalt som «Leptokurtic» (McGuackian, 2019). Med bakgrunn i at dette er den eneste faktoren som har en verdi som overstiger det som tilfredsstillende normalfordeling, velger vi å gå videre med parametriske metoder i videre statistiske analyser. Vi vil med det bevege oss inn i fase 3 databehandlinger - statistiske analyser, herunder bivariat korrelasjonsanalyse og regresjonsanalyse.

5.3 Bivariat korrelasjonsanalyse

Korrelasjon kan gi en overordnet beskrivelse av styrke og retning av forholdet mellom to variabler (Pallant, 2007, p. 126). Absolutt-verdien indikerer grad av samsvar, hvor verdiene er inndelt i ulike styrke presentert i tabell 3. Positive og negative verdier tilsier retning på korrelasjon.

Fase 3
Statistiske
analyser

5.3.1 Kontroll av diskriminant validitet

Med bakgrunn i teorien som er fremlagt, hvor vi eksempelvis har kommentert at kommunikasjon kan være avgjørende for hvorvidt ulike lederatferder lykkes eller ei, forventet vi at vi ville finne noe høyere korrelasjon mellom enkelte av de uavhengige variablene.

Sammenhengen mellom de ulike tydeliggjøres også i KROM-modellen, hvor alle fire perspektivene som undersøkes henger sammen. Som nevnt i kapittel 4.8.1 skal vi kontrollere for diskriminant validitet, og vil se nærmere på de uavhengige variablene med høyere Pearson's r enn 0,7. Resultatene av analysen presenteres i tabell 11.

Tabell 11 Korrelasjonsanalyse uavhengige variabler

Korrelasjonsanalyse (N:163)		F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15
F3: Mestring - Intellektuell stimulering	Pearson Correlation	1												
	Sig. (2-tailed)													
F4: Mestring - Utvikling	Pearson Correlation	,237**	1											
	Sig. (2-tailed)	0,002												
F5: Mestring - Selvledelse	Pearson Correlation	0,092	,466**	1										
	Sig. (2-tailed)	0,243	0,000											
F6: Mestring - Egoorientering	Pearson Correlation	0,050	-0,056	0,019	1									
	Sig. (2-tailed)	0,523	0,481	0,806										
F7: Mestring - Betinget belønning	Pearson Correlation	-0,085	0,025	0,013	,310**	1								
	Sig. (2-tailed)	0,279	0,753	0,865	0,000									
F8: Relasjoner - Led-med relasjoner	Pearson Correlation	,638**	,211**	0,124	-,165*	-,215**	1							
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,007	0,114	0,036	0,006								
F9: Relasjoner - Menneskeorientering	Pearson Correlation	,743**	0,149	0,051	-0,047	-0,109	,607**	1						
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,058	0,517	0,548	0,168	0,000							
F10: Org.kultur - Fellesskap	Pearson Correlation	,524**	,154*	0,068	-0,030	-0,068	,424**	,468**	1					
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,050	0,389	0,705	0,390	0,000	0,000						
F11: Org.kultur - Karismatisk	Pearson Correlation	,739**	,179*	0,056	-0,047	-0,131	,707**	,707**	,462**	1				
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,022	0,477	0,551	0,095	0,000	0,000	0,000					
F12: Org.kultur - Tilhørighet	Pearson Correlation	,419**	0,113	0,033	-0,031	-0,080	,470**	,531**	,600**	,450**	1			
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,150	0,672	0,695	0,309	0,000	0,000	0,000	0,000				
F13: Kommunikasjon - Personlig kommunikasjon	Pearson Correlation	,668**	0,087	0,046	0,058	-0,081	,546**	,735**	,362**	,717**	,384**	1		
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,268	0,558	0,460	0,303	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
F14: Kommunikasjon - Toveiskommunikasjon	Pearson Correlation	,244**	,264**	,179*	-0,023	0,041	,261**	,256**	,537**	,185*	,418**	,243**	1	
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,001	0,022	0,768	0,605	0,001	0,001	0,000	0,018	0,000	0,002		
F15: Kommunikasjon - Plattform	Pearson Correlation	0,003	-,165*	-,238**	-0,056	-0,138	0,141	-0,015	-0,039	0,002	0,025	-0,114	-,239**	1
	Sig. (2-tailed)	0,971	0,035	0,002	0,475	0,079	0,073	0,846	0,625	0,975	0,754	0,147	0,002	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Faktorene med korrelasjon som overstiger 0,7 er merket rødt i tabell 11. For å kunne vurdere hvorvidt enkelte av faktorene må fjernes, gjennomførte vi en regresjonsanalyse med fokus på «Collinearity Diagnostics». De vanligste tommelfingerreglene som benyttes, er at *Tolerance* må være høyere enn 0,1 eller strengere krav 0,2, med tilhørende *Variance Inflation Factor* (VIF) lavere enn 5 eller 10 (Grande, 2015).

Tabell 12 Kontroll av multikolaritet

Kontroll Multikolaritet	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
F3: Mestring - Intellektuell stimulering	0,298	3,356
F4: Mestring - Utvikling	0,697	1,435
F5: Mestring - Selvledelse	0,740	1,351
F6: Mestring - Egoorientering	0,828	1,208
F7: Mestring - Betinget belønning	0,856	1,168
F8: Relasjoner - Led-med relasjoner	0,385	2,597
F9: Relasjoner - Menneskeorientering	0,296	3,378
F10: Org.kultur - Fellesskap	0,450	2,222
F11: Org.kultur - Karismatisk	0,285	3,509
F12: Org.kultur - Tilhørighet	0,516	1,938
F13: Kommunikasjon - Personlig kommunikasjon	0,342	2,924
F14: Kommunikasjon - Toveiskommunikasjon	0,583	1,715
F15: Kommunikasjon - Plattform	0,793	1,261

Som det fremkommer av tabell 12, tilfredsstillende alle faktorene kravene til Tolerance og VIF. Vi velger med det å ta med samtlige faktorer i videre analyser.

5.3.2 Korrelasjon mellom uavhengige og avhengige variabler

Tabell 13 Korrelasjon mellom uavhengige og avhengige variabler

Korrelasjonsanalyse (N:163)		F1: Ønske	F2: Oppfølging
F3: Mestring - Intellektuell stimulering	Pearson Correlation	-0,080	,617**
	Sig. (2-tailed)	0,309	0,000
F4: Mestring - Utvikling	Pearson Correlation	0,126	0,144
	Sig. (2-tailed)	0,109	0,067
F5: Mestring - Selvledelse	Pearson Correlation	,266**	0,136
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,083
F6: Mestring - Egoorientering	Pearson Correlation	,171*	0,043
	Sig. (2-tailed)	0,029	0,582
F7: Mestring - Betinget belønning	Pearson Correlation	,282**	-0,023
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,769
F8: Relasjoner - Led-med relasjoner	Pearson Correlation	-,242**	,512**
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,000
F9: Relasjoner - Menneskeorientering	Pearson Correlation	-,211**	,611**
	Sig. (2-tailed)	0,007	0,000
F10: Org.kultur - Felleskap	Pearson Correlation	-0,124	,277**
	Sig. (2-tailed)	0,115	0,000
F11: Org.kultur - Karismatisk	Pearson Correlation	-0,110	,649**
	Sig. (2-tailed)	0,162	0,000
F12: Org.kultur - Tilhørighet	Pearson Correlation	-,315**	,244**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,002
F13: Kommunikasjon - Personlig kommunikasjon	Pearson Correlation	-0,089	,740**
	Sig. (2-tailed)	0,261	0,000
F14: Kommunikasjon - Toveiskommunikasjon	Pearson Correlation	-0,045	0,141
	Sig. (2-tailed)	0,570	0,074
F15: Kommunikasjon - Plattform	Pearson Correlation	-,358**	-,256**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,001
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

Av tabell 13 ser vi at F3 – F15 har veldig svak – svak korrelasjon med ønske. Den univariate analysen kartla at respondentene i gjennomsnitt svarer høyere enn midtpunktet i likertskalaen, som tilsier at det foreligger ønske om fjernarbeid i tiden etter Covid-19. Korrelasjonsanalysen gir dog indikasjoner på at de fire perspektivene som utgjør de uavhengige variablene i liten grad har noen sammenheng med ønske om fjernarbeid.

Når det kommer til oppfølging, ser vi at fem av faktorene, herunder F3, F8, F9, F11 og F13 har moderat til sterk positiv korrelasjon med hvorvidt de ansatte føler seg tilstrekkelig fulgt opp. Positiv korrelasjon antyder at de som svarer høyt på den ene variabelen også svarer høyt på den andre. Altså at medarbeidere som svarer høyt på hvorvidt de føler seg tilstrekkelig oppfulgt, også vil svare høyt på overnevnte faktorer. I kommende analyse, regresjonsanalyse, vil vi undersøke sammenhengene nærmere.

5.4 Regresjonsanalyse

Der den bivariate korrelasjonsanalysen ser på korrelasjon mellom to variabler, er regresjonsanalysen en mer egnet statistisk tilnærming når vi ønsker å analysere sammenhenger mellom én avhengig og flere uavhengige variabler. Vi benyttet *Multipel regresjonsanalyse*, som tester de uavhengige variablene mot én avhengig variabel. I det følgende vil regresjonsanalysen med den avhengige variabelen *F1: Ønske* presenteres, etterfulgt av analysen med *F2: Oppfølging*. Resultatene av analysene sees deretter i sammenheng med forskningsspørsmålene presentert i kapittel 1.3. Til slutt oppsummeres funnene i to detaljerte forskningsmodeller med tilhørende forklaringsfaktorer.

5.4.1 Regresjonsanalyse F1: Ønske om fjernarbeid

Tabell 14 Regresjonsanalyse F1: Ønske om fjernarbeid

Ønske - Steg 1 Modell: $R^2 = 0,343$ (Sig = <0,001)	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	4,039	1,104		3,657	0,000	1,857	6,221
F3: Mestring - Intellektuell stimulering	0,147	0,148	0,121	0,992	0,323	-0,146	0,439
F4: Mestring - Utvikling	0,042	0,168	0,020	0,251	0,802	-0,290	0,374
F5: Mestring - Selvledelse	0,394	0,143	0,213	2,756	0,007	0,112	0,677
F6: Mestring - Egoorientering	0,060	0,080	0,055	0,755	0,451	-0,098	0,219
F7: Mestring - Betinget belønning	0,177	0,067	0,189	2,637	0,009	0,044	0,310
F8: Relasjoner - Led-med relasjoner	-0,262	0,204	-0,138	-1,287	0,200	-0,664	0,140
F9: Relasjoner - Menneskeorientering	-0,244	0,153	-0,194	-1,593	0,113	-0,548	0,059
F10: Org.kultur - Fellesskap	0,115	0,156	0,073	0,739	0,461	-0,193	0,424
F11: Org.kultur - Karismatisk	0,173	0,157	0,138	1,108	0,270	-0,136	0,483
F12: Org.kultur - Tilhørighet	-0,311	0,106	-0,271	-2,929	0,004	-0,521	-0,101
F13: Kommunikasjon - Personlig kommunikasjon	0,015	0,147	0,012	0,104	0,917	-0,276	0,306
F14: Kommunikasjon - Toveiskommunikasjon	-0,119	0,188	-0,055	-0,636	0,526	-0,490	0,251
F15: Kommunikasjon - Plattform	-0,263	0,075	-0,261	-3,504	0,001	-0,411	-0,115

a. Dependent Variable: Ønske

Som det fremkommer av tabell 14, kan 34,3 % ($R^2 = 0,343$) forklares av de uavhengige variablene F3 – F15. Signifikansnivået er på 1 %-nivået (Sig = <0,001), som tilsier at sammenhengene i regresjonsanalysen har god forklaringskraft. De ustandardiserte koeffisientene forteller oss hvor mye de ulike faktorene påvirker «F1: ønske». Koeffisientene kan leses som at dersom eksempelvis F3 øker med 1, vil F1 øke med 0,147. Signifikansnivået avgjør hvorvidt koeffisientene er til å stole på eller ei. Standardavvik > 0,05 anser vi å tilsi at resultatene ikke er til å stole på. Det vil si at vi ikke kan stole på at 1 i økning i F3 vil øke F1 med 0,147. Den standardiserte koeffisienten, *beta*, gjør at vi i større grad kan sammenligne og avgjøre hva som «betyr mest» for F1: ønske. Vi leser beta med absolutte verdier, og det fremgår at F12, F15 og F5, i synkende rekkefølge, er faktorene som betyr mest for ønske. For

å tydeliggjøre hvilke av faktorene som faktisk påvirker og kan forklare variansen til ønske, gjennomførte vi en analyse av endring i *Adjusted R Square* (Pallant, 2007, p. 158). Ved hjelp av denne analysen luket vi bort de faktorene som ikke er relevant for videre analyse av F1: ønske. Steg 2, illustrert i tabell 15 viser til hvilke faktorer vi stod igjen med. Faktorene som er fjernet, herunder F4, F6, F10, F13 og F14 hadde ingen påvirkning på eller reduserte Adjusted R Square. R Square (R^2) i tabell 15 viser hvor stor andel av variansen i *F1: Ønske* som kan forklares av den enkelte uavhengige faktor (Gressnes, 2020; Pallant, 2007, p. 160). Eksempelvis at F15 forklarer $0,222 - 0,099 = 0,123 = 12,3\%$.

Tabell 15 Reduksjon i uavhengige variabler

Ønske - Steg 2	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
F12: Org.kultur - Tilhørighet	,315 ^a	0,099	0,093	0,933
F15: Kommunikasjon - Plattform	,471 ^b	0,222	0,212	0,870
F5: Mestring - Selvledelse	,511 ^c	0,261	0,247	0,850
F9: Relasjoner - Menneskeorientering	,516 ^d	0,266	0,248	0,850
F7: Mestring - Betinget belønning	,557 ^c	0,310	0,288	0,827
F11: Org.kultur - Karismatisk	,566 ^f	0,320	0,294	0,823
F8: Relasjoner - Led-med relasjoner	,573 ^g	0,328	0,298	0,821
F3: Mestring - Intellektuell stimulering	,580 ^h	0,337	0,303	0,818

i. Dependent Variable: Ønske

Vi gjennomførte deretter faktoranalysen på nytt med gjenværende faktorer fra steg 2. Tabell 16 illustrerer resultatene av denne.

Tabell 16 Endelig regresjonsanalyse F1: Ønske om fjernarbeid

Ønske - Steg 3 Modell: $R^2 = 0,337$ (Sig = <0,001)	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	4,190	0,848		4,944	0,000	2,516	5,865
F3: Mestring - Intellektuell stimulering	0,196	0,136	0,161	1,441	0,152	-0,073	0,464
F5: Mestring - Selvledelse	0,405	0,128	0,219	3,173	0,002	0,153	0,657
F7: Mestring - Betinget belønning	0,188	0,063	0,201	2,969	0,003	0,063	0,313
F8: Relasjoner - Led-med relasjoner	-0,306	0,195	-0,161	-1,565	0,120	-0,692	0,080
F9: Relasjoner - Menneskeorientering	-0,254	0,139	-0,202	-1,828	0,069	-0,528	0,020
F11: Org.kultur - Karismatisk	0,197	0,144	0,157	1,374	0,171	-0,086	0,481
F12: Org.kultur - Tilhørighet	-0,293	0,091	-0,255	-3,208	0,002	-0,473	-0,112
F15: Kommunikasjon - Plattform	-0,254	0,070	-0,253	-3,614	0,000	-0,393	-0,115

a. Dependent Variable: Ønske

De uavhengige variablene i tabell 16 forklarer 33,7 % av variansen til F1. Det innebærer at 66,3 % av variansen forklares av variabler og tilfeldige forhold utenfor modellen. Av faktorene vi står igjen med, er det F5, F7, F12 og F15 som har tilfredsstillende signifikans <0,05. Betaværdiene tilsier at følgende synkende rekkefølge er gjeldende ved hvilke som har størst forklaringskraft til F1; F12, F15, F5 og F7. Vi foretok deretter en ny kontroll av Adjusted R Square og R^2 som beskrevet i steg 2 med de gjenværende faktorene. Gjenværende faktorer har en $R^2 = 0,307$ som tilsier at de forklarer 30,7 % av variansen til ønske, hvor 23,5 % er tilknyttet lederatferd og 7,2 % er tilknyttet kommunikasjon.

Den endelige resultatene av de enkelte faktorenes påvirkning på den avhengige variabelen illustreres i kapittel 5.4.4.

5.4.2 Regresjonsanalyse F2: Oppfølging ved fjernarbeid

Vi gjennomførte samme stegvise prosess for eliminering av variabler som i forrige delkapittel «Regresjonsanalyse F1: Ønske om fjernarbeid». Vi vil med det ikke presentere alle stegene, men fokusere på resultatet, illustrert under i tabell 17.

Tabell 17 Endelig regresjonsanalyse F2: Oppfølging ved fjernarbeid

Oppfølging - Steg 3 Modell: $R^2 = 0,656$ (Sig = <0,001)	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	0,234	0,684		0,342	0,733	-1,118	1,586
F3: Mestring - Intellektuell stimulering	0,215	0,104	0,157	2,067	0,040	0,009	0,421
F8: Relasjoner - Led-med relasjoner	0,332	0,156	0,155	2,122	0,035	0,023	0,640
F11: Org.kultur - Karismatisk	0,195	0,124	0,138	1,576	0,117	-0,050	0,440
F12: Org.kultur - Tilhørighet	-0,123	0,076	-0,095	-1,620	0,107	-0,274	0,027
F13: Kommunikasjon - Personlig kommunikasjon	0,707	0,106	0,485	6,669	0,000	0,497	0,916
F14: Kommunikasjon - Toveiskommunikasjon	-0,243	0,135	-0,100	-1,806	0,073	-0,509	0,023
F15: Kommunikasjon - Plattform	-0,278	0,058	-0,245	-4,770	0,000	0,392	-0,163

a. Dependent Variable: Oppfølging

Av tabell 17 fremkommer det at de gjenværende uavhengige variablene forklarer 65,6 % av variansen til F2, som er svært høyt. Av faktorene vi står igjen med, har ikke F11 og F12 tilfredsstillende signifikansnivå. Vi står da igjen med F3, F8, F13, F14 og F15. F14 har derimot negativ Adjusted R Square og blir fjernet. Resterende har en $R^2 = 0,624$ som tilsier at de forklarer 62,4 % av variansen til F2: *Oppfølging*. Betaverdien tilsier at følgende synkende rekkefølge er gjeldende ved hvilke som har størst forklaringskraft til F2; F13, F15, F3, F8 og F14. Vi bemerker oss spesielt at F13 har en høy beta på hele 0,485 og at de ustandardiserte koeffisientene tilsier at dersom F13 øker med 1, vil F2 øke med hele 0,707. F13 har et tilhørende standardavvik på 0,00, som gjør faktoren signifikant.

5.4.3 Regresjonsanalyse mot forskningsspørsmål

FS1: Påvirker lederatferd medarbeideres ønske om fjernarbeid i tiden etter Covid-19?

Av gjenværende faktorer tilknyttet lederatferd, er det F12: *Organisasjonskultur – Tilhørighet*, F5: *Mestring – Selvledelse* og F7: *Mestring – Betinget belønning*, som påvirker medarbeidernes ønske om fjernarbeid i tiden etter Covid-19. Samlet forklarer disse 23,5 % av variansen til ønske.

FS2: Påvirker lederens evne til å være kommunikasjonssmart medarbeideres ønske om fjernarbeid i tiden etter Covid-19?

Regresjonsanalysen viser at det kun er *F15: Kommunikasjon – Plattform* som forklarer ønske om fjernarbeid i tiden etter Covid-19. F15 forklarer kun 7,2 % av variansen i ønske, som tilsier at lederens evne til å være kommunikasjonssmart i liten grad påvirker ønske om fjernarbeid i tiden etter pandemien.

FS3: Er lederatferden avgjørende for hvorvidt medarbeidere føler seg tilstrekkelig fulgt opp ved fjernarbeid?

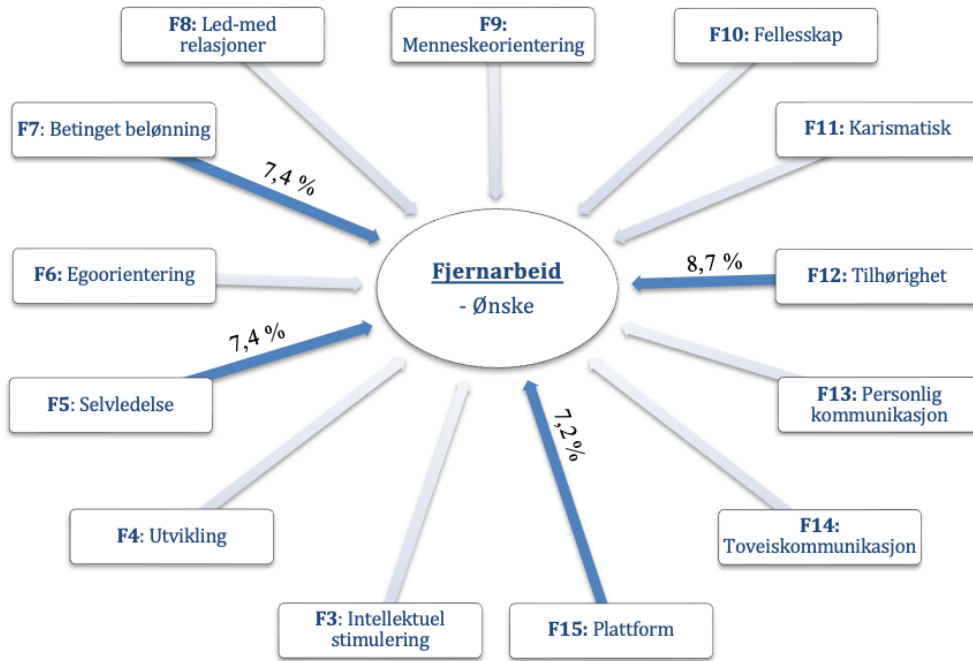
Av de gjenværende faktorene i regresjonsanalysen, er det *F3: Mestring – Intellektuell stimulering* og *F8: Relasjoner – Led-med-relasjoner*, som påvirker hvorvidt ansatte føler seg tilstrekkelig fulgt opp ved fjernarbeid. Samlet forklarer disse kun 4,6 % av variansen i oppfølging, som er svært lavt og dermed ikke avgjørende.

FS4: Er lederens evne til å være kommunikasjonssmart avgjørende for hvorvidt medarbeidere føler seg tilstrekkelig fulgt opp ved fjernarbeid?

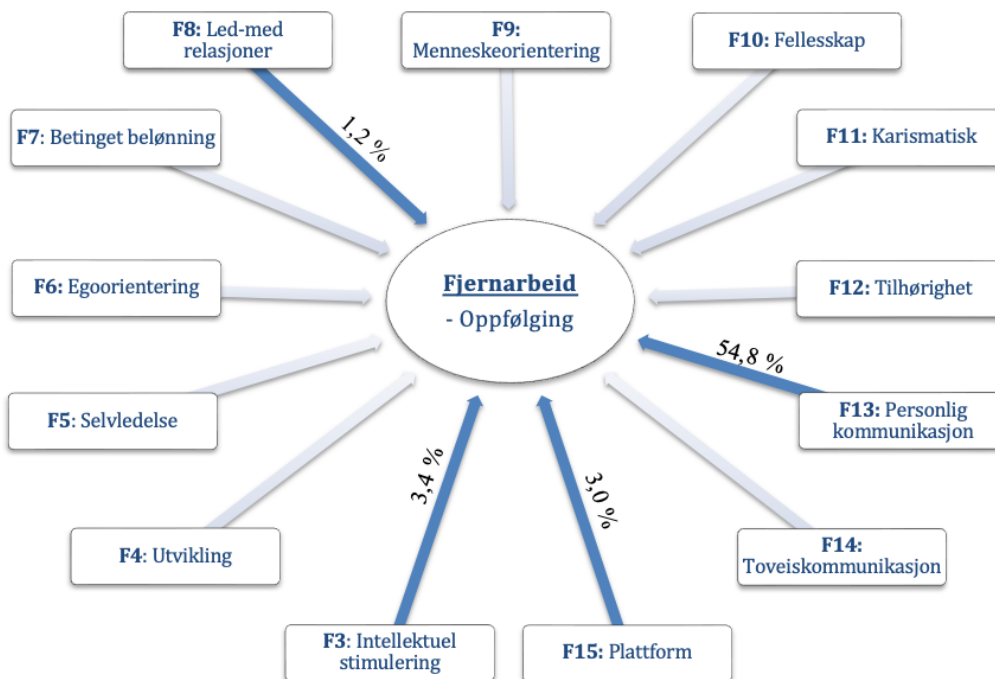
Både *F13: Kommunikasjon – Personlig kommunikasjon* og *F15: Kommunikasjon – Plattform* har ifølge regresjonsanalysen påvirkning på hvorvidt ansatte føler seg tilstrekkelig fulgt opp ved fjernarbeid. Disse forklarer til sammen hele 57,8 % av variansen til F2. F13, som vi bemerket oss i regresjonsanalysen, forklarer alene hele 54,8 % av variansen til F2. F13 anser vi med det som avgjørende for hvorvidt medarbeidere føler seg tilstrekkelig fulgt opp ved fjernarbeid.

5.4.4 Resultatet av regresjonsanalysen

I det følgende illustreres hvilken påvirkning de enkelte uavhengige variablene har på de avhengige variablene, som vi var inne på i kapittel 5.4.1 steg 3. Først vil detaljert forskningsmodell med de uavhengige variablenes forklaringssevne til *F1: Ønske* illustreres i figur 22, etterfulgt av tilsvarende forskningsmodell for *F2: Oppfølging* illustrert i figur 23.



Figur 22 Detaljert forskningsmodell med forklaringsfaktorer for F1: Ønske



Figur 23 Detaljert forskningsmodell med forklaringsfaktorer for F2: Oppfølging

Dette markerer slutten på fase tre av databehandlingen og vi beveger oss inn i oppgavens siste del, *diskusjon* og *konklusjon*.

6 Diskusjon

I dette kapittelet diskuteres oppgavens funn mot forskningsprosjektets problemstilling. Problemstillingen er: *I hvilken grad påvirker ledere hvorvidt fjernarbeid vil være en god langsiktig arbeidsform i tiden etter Covid-19?* For å besvare problemstillingen har vi sett på fire forskningsspørsmål tilknyttet *ønske* og *oppfølging*, som legges til grunn som premisser for at fjernarbeid skal være en god langsiktig arbeidsform. Videre i kapittelet vil vi diskutere resultater tilknyttet overnevnte premisser i lys av empirien og teorien som er lagt til grunn i oppgaven. I tillegg foretas det vurderinger rundt hva våre funn kan bety for SHI.

6.1 Ønske om fjernarbeid i tiden etter Covid-19.

De to forskningsspørsmålene tilknyttet *ønske* er utviklet med bakgrunn i to forhold. Det ene er at vi anser ønske om fjernarbeid som suksesskriteria for at arbeidsformen skal fungere godt, da medarbeidere som ikke ønsker arbeidsformen potensielt kan motstride den. Ønske burde derfor foreligge for at SHI i det hele tatt skal vurdere bruk av arbeidsformen videre. Det andre forholdet omhandler langsiktighetsperspektivet. Her kommer lederens påvirkning inn i bildet. Dersom ønske om fjernarbeid i noen grad kan forklares av god lederatferd og kommunikasjon, anser vi dette som gode langsiktige forhold. Før funn diskuteres nærmere, vil vi se på grunnlaget for langsiktighetsvurderingen.

Når det kommer til ønske, foreligger det ingen direkte teoretisk forankring som sier at lederatferd eller kommunikasjon vil påvirke ønske om fjernarbeid i tiden etter Covid-19. Litteraturgjennomgangen tydeliggjorde derimot at det under pandemien har vært et økende fokus på lederes viktighet ved at de i større grad stilles til ansvar for å skape gode interne forhold og trivsel blant medarbeidere. Dette har utspring i at man som leder ikke kan regne med at medarbeidere naturlig bidrar til god trivsel, da eksempelvis sosiale møtepunkt i hverdagen svinner hen. Av personlig erfaring vet vi at trivsel er viktig for ønske om å forbli i en arbeidssituasjon over tid. Dersom vi eksempelvis ser til *egoorientert motivasjonsklima* som for mange reduserer trivsel, viser forskning at mange ønsker å avslutte sitt arbeidsforhold (Nerstad et al., 2013). Det har i samme periode naturlig også vært fokus på *hvordan* lederen skal evne å skape gode interne forhold og trivsel. Molstad & Aspeli (2020, p. 158) oppsummerer dette i modellen «morgendagens fjernleder», hvor fire perspektiv legges til grunn som essensielle for å være en god fjernleder: *Relasjonsbygger*, *organisasjonskulturutøver*, *mestringsskaper* og *kommunikasjonssmart*. Med bakgrunn i at litteratur og empiri peker på lederens ansvar for interne forhold i en organisasjon og

medarbeideres trivsel samt våre antagelser om at trivsel er viktig for ønske om å forbli i en arbeidssituasjon, antok vi å finne at lederen påvirker ønske om fjernarbeid i tiden etter Covid-19. Vi anser med det at god fjernledelse er viktig i et langsiktig perspektiv. Således er forskningsspørsmålene tilknyttet *ønske* en viktig del av målet om å bidra til at SHI evner å beholde sine ansatte.

Vår forventning var å finne at ønske i positiv eller negativ retning i noen grad vil være direkte årsak av tilstedeværelse eller fravær av ulike lederatferder og lederens evne til å være kommunikasjonssmart. Samtidig er vi bevisst av overnevnte trolig ikke står for hele forklaringsgrunnet til variansen i ønske. Dette gjenspeiles i våre vurderinger av «tap» av nyanser grunnet valg av metode og avgrensninger. Eksempelvis kan forhold som behov for sosial omgang, kontorløsningen som tilbys på arbeidsplassen eller fasilitetene man har tilgjengelig hjemme, forklare deler av ønsket arbeidsform.

Den univariate analysen tilsier at ønske om fjernarbeid i tiden etter Covid-19 befinner seg i øvre del av likertskalaen. Suksesskriteria én for hvorvidt fjernarbeid er en god langsiktig løsning anser vi med det som tilfredsstillt. Vi vil nå se nærmere på funn tilknyttet forskningsspørsmålene for å se om ønsket er tuftet på de langsiktige perspektivene vi undersøker.

6.1.1 Forskningsspørsmål 1

Påvirker lederatferd medarbeideres ønske om fjernarbeid i tiden etter Covid-19?

Lederne scorer høyt på atferdene vi forventet ville påvirke ønske positivt, F3 – F5 og F8 – F12, og lavere på lederatferdene vi forventet ville ha negativ påvirkning, F6 – F7. Resultatene av denne analysen bekrefter foreløpig våre antagelser om at ønske og lederatferd trolig henger sammen. Korrelasjonsanalysen mellom F3 – F12 og F1 viser derimot veldig svak til svak korrelasjon. I tillegg finner vi at enkelte faktorer vi antok ville ha positiv eller negativ korrelasjon med ønske, har motsatt fortegn. Eksempelvis er det positiv korrelasjon mellom F7 og F1, som tilsier at betinget belønning korrelerer med ønske om fjernarbeid. Selv om korrelasjonen er svak, antok vi at den ville være negativ i henhold til teorien om at ledere som utøver betinget belønning legger opp til et egoorientert motivasjonsklima. Egoorienterte medarbeidere har i større grad behov for å kunne sammenligne seg med andre, som vanskeliggjøres ved fjernarbeid. Samtidig rapporteres det om at et egoorientert motivasjonsklima medfører lavere trivsel og flere ønsker å avslutte arbeidsforholdet (Bang, 2013; Einarsen et al., 2017, p. 102). Vi ser også negativ korrelasjon mellom F8 – F12 og F1.

Dette er også overraskende, da negativ korrelasjon indikerer at høy verdi på ønske tilsier lavere verdi på lederatferd som teoretisk sett er med på å skape god fjernledelse. Dog ser korrelasjonsanalysen kun på to variabler mot hverandre, som er lite nyansert, i tillegg til at korrelasjonene er veldig svak til svak. Overraskelsene vi skisserer innebærer med det trolig små utslag og gir ingen grunnlag for konklusjon.

Regresjonsanalysen kartlegger at kun tre faktorer tilknyttet lederatferd forklarer variansen i ønske, herunder F5, F7 og F12 med noe svake 23,5 %. Selv om vi på forhånd forventet at lederatferdene ikke ville forklare hele variansen til ønske, hadde vi forventet en regresjonskoeffisient som oversteg 0,30. De tre faktorene er i tillegg kun fordelt på to av perspektivene i figur 13, *mestring* og *organisasjonskulturutøver*.

Mestring

F5: Selvledelse er en av to faktorer innen mestring som forklarer variansen i ønske om fjernarbeid. Spørsmålene som tilhører F5 var utarbeidet med bakgrunn i *autonomistøttende- og myndiggjørende lederatferd*, som i stor grad handler om å delegere ansvar og myndighet til medarbeidere slik at de kan være autonome. Initialt bestod variabelen av spørsmål om lederens villighet til å delegere og tro på medarbeidernes bidrag samt spørsmål rettet direkte mot medarbeidernes motivasjon og produktivitet. Faktoranalysen ekskluderte spørsmålene om lederen. Det innebærer at vi ikke har grunnlag for å si at F5 undersøker lederatferd i det hele tatt. En kan driste seg til å si at lederatferdens påvirkning på ønske om fjernarbeid kan reduseres med 7,4 %.

Videre ser vi at *F7: Betinget belønning* svakt forklarer noe av variansen til ønske. Spørsmålene i denne faktoren er direkte tilknyttet lederens sammenligning av medarbeidere som stammer fra egoorientering. Fra et teoretisk perspektiv, finner vi det underlig at betaverdien er positiv. Dette strider mot forskning som viser at et egoorientert motivasjonsklima fører til større ønske om å slutte i jobben. Et mestringsorientert motivasjonsklima innebærer derimot sterk indre motivasjon, innsats og ønske om å gjøre sitt beste. Da den univariate analysen kartla høyt gjennomsnitt på faktorene tilknyttet mestringsorientering, F3 – F5, forventet vi at det ville være disse variablene som forklarte noe av variansen til ønske med positiv betaverdi. Dog forklarer F7 kun 7,4 % av variansen, som er lavere enn det som legges til grunn som en god forklaringsfaktor.

Vi ser oppsummert at lederatferdene som påvirker lederens evne til å være mestringsskaper i liten grad forklarer ønske om fjernarbeid i tiden etter Covid-19. En av variablene kan ikke med sikkerhet tilknyttes lederatferd i det hele tatt, som halverer forklaringsevnen.

Organisasjonskultur

Med bakgrunn i Awamleh (2012) og Molstad & Aspeli (2020, p. 144) sine definisjoner på god organisasjonskultur presentert i kapittel 3.1, anser vi organisasjonskultur som relativt komplekst og noe som ikke tydelig fokuseres på i den enkelte lederatferd. Figur 3 ble derfor benyttet til å gi pekepinn på hvilke lederatferder som kan påvirke de ulike spørsmålene skissert i figuren. Faktoranalysen reduserte variablene til felleskap og tilhørighet, som er tuftet på lederatferdene med mest menneskeorientering samt *karisma* som vi ser igjen i kjennetegnene til en transformasjonsleder. Av disse variablene, er det kun *F12 – Tilhørighet* som forklarer variansen til ønske, med 8,2 %. Vi finner det interessant at dette er den variabelen som ikke spesifikt inneholder noe vi finner igjen i definisjonene nevnt over. Mest overrasket er vi over at *F10 - Fellesskap*, en variabel bestående av spørsmål som kartlegger elementer som går igjen i de fleste definisjoner på god organisasjonskultur, ikke har noen påvirkning på *F1: ønske*. Med bakgrunn i personlig erfaring antok vi eksempelvis at opplevd dårlig samarbeid ved fjernarbeid ville påvirke ønske negativt. *F12* har høy gjennomsnittlig score, som kan tyde på at lederne har vært organisasjonskulturutøvende under pandemien. Av regresjonsanalysen leser vi negativ betaverdi, som umiddelbart var uforventet. Vi så for oss at dersom lederen har evnet å skape/oppretholde tilhørighet til kollegaer og arbeidsstedet ved fjernarbeid, ville behovet for å komme tilbake til arbeidsplassen reduseres og ønske om fjernarbeid øke. I denne forventningen beveger vi oss inn i relasjonsorientert ledelse, hvor det legges til grunn at tilhørighetsfølelse er en viktig brikke i god organisasjonskultur, som bidrar til økt trivsel. Etter å ha reflektert rundt resultatene, ser vi at selv om man har opprettholdt eller skapt sterk tilhørighet ved fjernarbeid, ekskluderer ikke dette behovet for eller savn etter å fysisk møte kollegaer eller arbeide fra arbeidsstedet. For mange er det trolig motsatt, tilhørighetsfølelse trekker en tilbake til arbeidsstedet.

Vi ser at lederatferdene tilknyttet organisasjonskultur i liten grad påvirker ønske om fjernarbeid i tiden etter Covid-19.

Manglende funn – relasjoner

Faktorene tilknyttet relasjoner forklarer ikke variansen i *ønske*. Faktorene stammer fra relasjonsledelse, med fokus på tillit, respekt, lojalitet, bekjentskap og tilbakemeldinger. Den

univariate analysen tyder på at ledere i SHI er menneskeorienterte og at medarbeidere har gode relasjoner med nærmeste leder. Vi anser disse faktorene som viktige for trivsel på jobb og hadde derfor en forventning om at relasjoner i større grad ville påvirke ønske.

6.1.2 Forskningsspørsmål 2

Påvirker lederens evne til å være kommunikasjonsmart medarbeideres ønske om fjernarbeid i tiden etter Covid-19?

Kommunikasjon er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2016, p. 278) den viktigste prosessen i alle organisasjoner. Vi ser av teorien at de kritiske funksjonene til kommunikasjon legger grunnlaget for å utøve lederatferdene som tilknyttes tre av perspektivene i figur 2.

Kommunikasjon inngår med det i alle lederatferdene på ulikt vis, uavhengig av fjern- eller nærarbeid. Tidligere empiri tyder på at enveis-, masse- og toveiskommunikasjon ikke anses utfordrende ved fjernarbeid, noe vi får bekreftet i resultatene av den univariate analysen for faktor *F14 – Toveiskommunikasjon*. Derimot problematiseres rik kommunikasjon, herunder *personlig kommunikasjon*, og valg av kommunikasjonsplattform gjentatte ganger. Dette skapte en forventning om at hvor godt lederne scorer på *F13 – Personlig kommunikasjon* og *F15 – Plattform*, ville påvirke ønske om fjernarbeid.

Av den univariate analysen ser vi at ledere vurderes over midtverdien av likertskalaen på F13 og F14, som er bra. For F15 er gjennomsnittsverdien under midtpunktet, men da faktoren består av negativt ladde spørsmål, er dette et godt resultat. Av korrelasjonsanalysene ser vi at kun F15 har verdi verdt å bemerke. F15 korrelerer på grensen til moderat og er signifikant på 1 %-nivå. Korrelasjonen er negativ, som tilsier at medarbeidere som ønsker fjernarbeid ikke finner digitale plattformer utfordrende. Videre viser regresjonsanalysen at det kun er F15 som forklarer variansen til ønske. Dette strider i noen grad mot teori og empiri, som tilsier at personlig kommunikasjon er utslagsgivende for trivsel og dermed burde påvirke ønske. Samtidig førte faktoranalysen til at et spørsmål, Q69, tilknyttet personlig kommunikasjon havnet under faktor F15. Det er nettopp dette spørsmålet som drar gjennomsnittsverdien opp. Gjennomsnittsverdien for spørsmålet er samtidig også under midtpunktet, som kan indikere at teoriene som sier at personlig kommunikasjon helst burde foregå ansikt-til-ansikt er i ferd med å bli modernisert og utfaset i SHI. Det er mulig lederne har evnet å tilpasse kommunikasjonsplattformer best egnet for mindre rik informasjon til rik informasjon. F15 forklarer kun 7,2 % av variansen til ønske, noe vi anser som relativt svakt.

6.1.3 Oppsummering av *ønske*

Som vi har sett, forklarer lederatferdene og lederens evne til å være kommunikasjonssmart kun 23,3 % av variansen til *ønske*, ved ekskludering av *F5: Selvledelse*. Relasjonsorientering, som er et av hovedperspektivene i figur 2, har ingen påvirkning. Mestringsorientering og evne til å være organisasjonskulturutøver påvirker i motsatt retning enn våre initiale antagelser. Innen kommunikasjon, er det kun plattform som utgjør en forklaringsfaktor. Selv om våre funn ikke avdekket forventningen, anser vi det som et funn i seg selv. Det tilsier heller ikke at lederne scorer dårlig på perspektivene i figur 2, tvert imot leser vi resultatene i den univariate analysen. Teori og empiri tilsier at vi fremdeles antar at ledere burde evne å være *relasjonsbyggere, organisasjonskulturutøvere, mestringsskapere og kommunikasjonssmarte* for at fjernarbeid skal være en god langsiktig arbeidsform. Det er derimot ikke disse som forklarer medarbeidernes *ønske*. Svake funn tilsier at forklaringsfaktorene til *ønske* i hovedsak befinner seg utenfor vår forskningsmodell.

Som vi var inne på, er suksesskriteria *ønske* tilfredsstilt med relativt høyt gjennomsnitt over midtverdien på likertskalaen. Derimot ser vi at selv om kravene til lederen ifølge empiri har økt under pandemien, er det ikke lederens evne til å skape trivsel på arbeidsplassen som nødvendigvis påvirker hvorvidt medarbeiderne ønsker å fortsette med arbeidsformen. Den andre faktoren som var årsaken til utarbeidelse av forskningsspørsmål en og to, var langsiktighetsperspektivet. Våre funn er at verken lederatferden eller lederens evne til å være kommunikasjonssmart, som ville være årsaker med langsiktig perspektiv, forklarer vesentlig del av ønsket om fjernarbeid i tiden etter Covid-19. Hva har dette egentlig å si for SHI? Da vi har avdekket at forhold med langsiktig perspektiv ikke forklarer *ønske*, som er et av premissene for at fjernarbeid skal være en god langsiktig løsning, anser vi det som relevant i videre forskning å avdekke variabler med større forklaringssevne. Dette for at foretaket skal kunne foreta vurdering av hvorvidt ønsket er tuftet på langsiktig perspektiv eller kortsiktige behov.

6.2 Oppfølging ved fjernarbeid

Det andre premisset som er lagt til grunn for at fjernarbeid skal anses som en god langsiktig løsning, er at medarbeidere følges opp tilstrekkelig. Dette la grunnlaget for forskningsspørsmål tre og fire. I motsetning til *ønske* er teorien i større grad direkte tilknyttet oppfølging. En av lederes kjerneoppgaver er nettopp å ha ansvar for medarbeidere og deres trivsel på jobb (Utdanning.no). Ifølge teori vil en leder som er *relasjonsbygger*,

mestringsskaper, organisasjonskulturutøver og kommunikasjonssmart, oppnå gode langsiktige resultater ved fjernarbeid (Molstad & Aspeli, 2020, p. 158). Vi forventet derfor å finne vesentlige forklaringsfaktorer blant lederatferdene som underbygger de tre første perspektivene samt lederens kommunikasjonsevner. Denne forventningen er ikke utelukkende tilknyttet fjernarbeid, men også nærarbeid. Derimot så vi i litteraturgjennomgangen at ledere i økende grad under pandemien ansvarliggjøres for medarbeidere og deres trivsel. Medarbeiderne kan ved arbeidsformen ikke forventes å følge hverandre opp eller bidra til hverandres trivsel. Derav forventer vi at forklaringsfaktorene rundt leders påvirkning på oppfølging trolig er større ved fjernarbeid enn om tilsvarende hadde vært kartlagt ved nærarbeid.

Før analysen, hadde vi en klar forventning om at to faktorer trolig ville forklare mer av variansen til *F2: Oppfølging* enn resten. Den tydeligste var kommunikasjon, med bakgrunn i at kommunikasjon fremmes som nøkkelen til og utfordringen ved å i det hele tatt evne å utøve lederatferdene. Den andre faktoren var *selvledelse*, da ledere under pandemien har fremmet dårlig samvittighet med bakgrunn i følelse av manglende oppfølging av medarbeidere. Vi antok at medarbeidere som motiveres av og trives med *selvledelse*, har mindre behov for oppfølging og «hurtigere» vil følge seg tilstrekkelig fulgt opp.

Av den univariate analysen leser vi at medarbeidere har svart i øvre del av likertskalaen vedrørende hvorvidt de føler seg tilstrekkelig fulgt opp ved fjernarbeid. Det tilsier at det andre premisset lagt til grunn for at fjernarbeid skal være en god langsiktig løsning, på lik linje med *ønske*, er tilfredsstilt.

6.2.1 Forskningsspørsmål 3

Er lederatferden avgjørende for hvorvidt medarbeidere føler seg tilstrekkelig fulgt opp ved fjernarbeid?

Som vi ser i tabell 9, svarer respondentene over midtverdien (3) på faktorene som tilsier god fjernledelse og under midtverdien på faktorene som teoretisk sett har negativ innvirkning på fjernledelse. Foreløpig tyder resultatene på at lederen trolig har en påvirkning på hvorvidt medarbeidere føler seg tilstrekkelig fulgt opp. Til forskjell fra *ønske*, får vi i noen grad bekreftet våre antagelser også i korrelasjonsanalysen. Fire av faktorene, *F3: Intellektuell stimulering*, *F8: Led-med-relasjoner*, *F9: Menneskeorientering* og *F11: Karismatisk* har moderat positiv korrelasjon med *F2: Oppfølging*. Det er interessant at disse fire faktorene fordeler seg utover alle perspektivene vi har knyttet mot lederatferdene i modellen som skapte

utgangspunktet for teoriutredningen, figur 2 «Morgendagens fjernleder». Dette styrker figurens gyldighet og våre forventninger til videre funn. I tillegg kartlegger korrelasjonsanalysen én faktor tilknyttet lederatferd med negativ korrelasjon, *F7: Betinget belønning*. Selv om korrelasjonen er svak, anser vi at funnet underbygger teori lagt til grunn. Dette med bakgrunn i at egoorientering i tidligere empiri har vist seg å ha negativ påvirkning. Vi er derimot svært overrasket over å finne at *F5: Selvledelse*, som vi antok ville være blant dem med størst påvirkning, korrelerer svakt med *F2: Oppfølging*.

Som nevnt tidligere, er korrelasjonsanalysen lite nyansert, da den kun måler to variabler mot hverandre. Selv om våre funn foreløpig tyder på at de grunnleggende teorier som er lagt til grunn har hold, benyttet vi regresjonsanalyse for å få et bedre vurderingsgrunnlag av lederens faktiske påvirkning på medarbeidernes følelse av oppfølging. Regresjonsanalysen viser noe helt annet enn våre initiale antagelser og forventninger. Det er kun *F3: Intellektuell stimulering* og *F8: Led-med-relasjoner*, som påvirker variansen til *F2: Oppfølging*, med totalt svært svake 4,6 % som tilsvarer nesten ingen påvirkning.

Mestring

Mestring er i selvbestemmelsesteorien definert som en av de grunnleggende behov som må ligge til grunn for at den enkelte skal ha motivasjon over tid (Deci & Ryan, 2008). Lederens evne til å være mestringsskaper handler om å skape følelse av at medarbeidere utretter noe og får videreutviklet sin individuelle kompetanse. For å oppnå mestring, må en fjernleder være godt kjent med hva som er avgjørende for den enkeltes mestring (Molstad & Aspeli, 2020, p. 43). Dette er grunnlaget for hvorfor *mestringsskaper* er et av perspektivene i figur 2. Med det som bakgrunn utarbeidet vi spørsmål tilknyttet to av kjennetegnene ved en transformasjonsleder, *inspirerende* og *intellektuell stimulering*. I hovedsak er det lederatferdene *mestringsorienterte*, *myndiggjørende* og *autonomistøttende ledere* som undersøkes i denne sammenheng.

F3: Intellektuell stimulering er den eneste faktoren innen mestring som påvirker *Oppfølging*. Spørsmålene i faktoren er utformet slik at de stiller direkte spørsmål om hvorvidt nærmeste leder påvirker den enkelte medarbeider, og vi anser det derfor som naturlig at denne forklarer noe av variansen til oppfølging. Dog er forklaringssevnen svært liten, som er overraskende i forhold til hvor viktig selvbestemmelsesteorien anses å være. Når vi ser på *F4: Utvikling*, står vi etter faktoranalysen kun igjen med spørsmål direkte tilknyttet medarbeidere. Da lederen ikke direkte er undersøkt, er det lite overraskende at *F4* ikke forklarer variansen til *F2*. *F5:*

Selvledelse var en av faktorene vi antok ville ha stor direkte påvirkning på F2. Faktoren var utformet med tre spørsmål som kun omhandler medarbeidere og to spørsmål som hadde til hensikt å knytte de foregående mot lederatferdene *mestringsorientert* og *myndiggjørende ledelse*. Faktoranalysen ekskluderte spørsmålene tilknyttet lederatferd, Q18 og Q20. Det innebærer at resultatene av analysen for denne faktoren ikke nødvendigvis omhandler lederatferd, men i større grad kartlegger den enkelte medarbeiders personlige motivasjon/produktivitet som følge av fjernarbeid sett bort fra ytre påvirkning. Da vi ikke kan konkludere med at lederens påvirkning på *selvledelse* i det hele tatt er undersøkt, anser vi det ikke like overraskende som vi gjorde innledningsvis, at faktoren ikke påvirker *Oppfølging*. Dersom spørsmålsstillingen hadde vært annerledes, med større fokus på lederatferdene til fordel for hvilken påvirkning lederatferdene antas å ha på medarbeiderne, ville vi muligens fått et annet resultat. F6: *Egoorientering* og F7: *Betinget belønning* hadde til hensikt å kartlegge tilstedeværelse av *egoorientert motivasjonsklima*, til forskjell fra resten av faktorene innen mestring som omhandler *mestringsorientert motivasjonsklima*. Vi ser av den univariate analysen at det i større grad foreligger et *mestringsorientert* enn *egoorientert* motivasjonsklima, som i teorien er bra for fjernarbeid. Det er ikke overraskende at faktorene tilknyttet *egoorientering* ikke forklarer variansen til *oppfølging*. Da *egoorientering* i tidligere empiri og teori i større grad fokuserer på trivsel, er det mer naturlig at disse faktorene ville påvirke F1: *Ønske*.

Relasjoner

Relasjoner fremmes som et av de viktigste verktøyene man har for å oppnå god samhandling og ledelse av medarbeidere (Arbeidsgiverportal, 2022). Ved å undersøke medarbeidernes opplevelse av hvorvidt lederen utøver relasjonsorientert ledelse, antok vi å finne noe av forklaringen til F2: *Oppfølging*. F8: *Led-med-relasjoner* er den eneste faktoren med noe forklaringssevne, men denne er tilnærmet lik null. Spørsmålene i faktoren er i hovedsak utviklet med bakgrunn i *relasjonsorientert ledelse* og *karismatisk* i henhold til kjennetegn ved en transformasjonsleder, som er svært menneskeorientert lederatferd. Lederne i SHI scorer høyt på F8, som tilsier at lederne har skapt gode relasjoner til medarbeidere. Vi undres over årsaken til at faktoren ikke har større forklaringssevne, da gode relasjoner krever hardt arbeid og i teorien innebærer tett oppfølging av den enkelte. En kunne antatt at manglende forklaringssevne er som følge av at mange av relasjonene eksisterte før pandemien og således ikke knyttet mot fjernarbeid. Dog består nettoutvalget av ca. 1/3 nyansatte under pandemien. Den høye scoren tyder dermed på at lederne har evnet å skape gode relasjoner, til tross for at

en stor andel ansatte kun har vært ansatt i fjernarbeidssituasjon. *F9: Menneskeorientering* har ingen påvirkning på *Oppfølging*. Spørsmålene er også her basert på *relasjonsorientert ledelse*, men det kan tydelig trekkes linjer til to av kjennetegnene ved en transformasjonsleder, *inspirerende og individuelle hensyn*. Blant annet stilles det spørsmål rundt utveksling av tilbakemeldinger. Fra eget arbeidsforhold, opplever vi tilbakemeldinger som en av de viktigste redskapene en leder har for å tydelig vise at man ser sine medarbeidere og ønsker å bidra til deres videre utvikling. Den manglende forklaringssevnen til *F9* var med det uventet.

Organisasjonskultur

Ingen av faktorene tilordnet organisasjonskultur påvirker *Oppfølging*. At vi ikke har noen funn i regresjonsanalysen tilknyttet oppfølging, anser vi ikke som spesielt unaturlig. Dette fordi spørsmålene i hovedsak handler om organisasjonskulturen som er et større perspektiv enn direkte oppfølging mellom én leder og én medarbeider. Organisasjonskulturen fremmes som svært viktig for trivsel blant ansatte i en virksomhet. I det øyemed hadde vi større forventning til å finne resultatet i regresjonsanalysen tilknyttet *ønske*.

6.2.2 Forskningsspørsmål 4

Er lederens evne til å være kommunikasjonsmart avgjørende for hvorvidt medarbeidere føler seg tilstrekkelig fulgt opp ved fjernarbeid?

Kommunikasjon er presentert som den viktigste prosessen i alle organisasjoner. Gjennom teorikapittelet tydeliggjøres hvordan kommunikasjon kan være nøkkelen eller fallgraven til hvorvidt man i det hele tatt evner å utøve lederatferdene vi diskuterte i forrige forskningsspørsmål. Kommunikasjon er i tillegg ikke avgrenset til verbal kommunikasjon, men omhandler alle typer interaksjon. Oppfølging av medarbeidere, antar vi å være helt avhengig av noen form for kommunikasjon mellom leder og medarbeider. Det er derfor ikke overraskende at vi finner at 57,8 % av forklaringen til variansen i *F2: Oppfølging* er tilknyttet kommunikasjon. Dette sammenfaller godt med viktigheten av kommunikasjon som presentert i kapittel 3.8.

Av 57,8 % står *F13: Personlig kommunikasjon* for hele 54,8 %, som er særdeles god forklaringssevne. Rik informasjon er den typen kommunikasjon som er mest utfordrende for en fjernleder. Betaverdien (unstandardized) til faktoren tilsier at en økning på 1 i *F13* tilsvarer en økning på 0,707 i *F2*. Dette er svært høyt og vi kan, basert på premissene lagt til grunn, konkludere med at *F13: Personlig kommunikasjon* må oppnå høy score i spørreundersøkelsen for at fjernarbeid skal være en god langsiktig arbeidsform. Faktoranalysen resulterte i

ekskludering av Q73. Q73 spør om kommunikasjon i hovedsak foregår via digitale kommunikasjonsplattformer. Som følge av ekskluderingen har vi ingen grunnlag for å si noe om lederens valg av kommunikasjonskanal til personlig kommunikasjon. En annen formulering eller flere spørsmål tilknyttet lederens valg av kommunikasjonskanal kunne gitt tydeligere svar på om vi får bekreftet teorien i empirien vår. Hva har så dette å si for SHI? Ledere i SHI scorer relativt høyt på F13, som tilsier at fjernarbeid vil være en god langsiktig arbeidsform i foretaket. Våre funn er derimot kun et øyeblikksbilde av virkeligheten. Vi gjør derfor oppmerksom på at lederne må vurdere hvorvidt de har hatt ekstra fokus på personlig kommunikasjon under pandemien, da dette både i litteraturen og nyhetsbilde har vært spesielt fokusert på. Selv om man har god score p.t. må personlig kommunikasjon opprettholdes og ivaretas for at fjernarbeid skal fortsette å være en god arbeidsform.

Det to resterende faktorer, *F14: Toveiskommunikasjon* og *F15: Plattform* har særdeles liten påvirkning på *F2: Oppfølging*. *F14* omhandler ikke kommunikasjon mellom leder og medarbeider, som gjør det naturlig at vi ikke finner noen forklaringsevne. *F15* forklarer litt av variansen til *F2*. Denne faktoren inneholder spørsmål spesielt tilknyttet digitale kommunikasjonsplattformer og hvorvidt medarbeidere finner kommunikasjon ansikt-til-ansikt viktig. Dette for å se nærmere på teorien om at ledere i større grad oppfattes som transformasjonsledere, som skal være bra i lys av fjernledelse, der kommunikasjon foregår ansikt-til-ansikt. Det er ikke underlig at faktoren ikke forklarer spesielt stor del av *oppfølging*, da faktoren ikke fokuserer spesifikt på kommunikasjon mellom leder og medarbeider. Samtidig ser vi av den univariate analysen at scoren er relativt høy. Det innebærer at medarbeidere ikke finner digitale plattformer spesielt utfordrende og at kommunikasjon ansikt-til-ansikt ikke er spesielt viktig. Våre funn, selv hvor lite, indikerer at digitale løsninger ikke påvirker oppfølging negativt. Da vi ikke har noen sikker måte å konkludere ved hvilke kommunikasjonsplattformer som er benyttet mellom leder og medarbeider de to foregående år, ser vi at funnene i det minste tyder på at kommunikasjon kan foregå via digitale plattformer. Dette finner vi positivt ved fortsatt bruk av fjernarbeid i SHI.

6.2.3 Oppsummering av oppfølging

Suksesskriteria *tilstrekkelig oppfølging* er tilfredsstilt med relativt høyt gjennomsnitt over midtverdien på likertskalaen. Derimot finner vi ingen gode forklaringsfaktorer blant lederatferdene. Dette tilsier ikke at lederens evne til å være *relasjonsbygger*, *organisasjonskulturutøver* og *mestringsskaper* er uviktig. Det betyr at perspektivene i henhold

til vår undersøkelse ikke forklarer hvorvidt medarbeidere føler seg tilstrekkelig fulgt opp ved fjernarbeid. Av den univariate analysen ser vi høy score på samtlige faktorer som i teorien utgjør god fjernledelse, og lavere score på faktorene som påvirker fjernledelse negativt. Det tyder på at ledere i SHI i stor grad *er* relasjonsbyggere, organisasjonskulturutøvere og mestringskapere, som vil bidra til at fjernarbeid vil være en god langsiktig løsning. Innen kommunikasjon, finner vi derimot en særdeles god forklaringsfaktor i faktor *F13: Personlig kommunikasjon*. Dette samsvarer godt med teoriutredningen hvor personlig kommunikasjon presenteres som den mest utfordrende for en fjernleder. For at fjernarbeid skal være en god langsiktig løsning, er det altså essensielt å oppnå god personlig kommunikasjon mellom leder og medarbeider.

Dersom vi ser alle fire perspektivene som legges til grunn i figur 2 mot resultatene av våre analyser samlet, kan dette trolig sees i lys av en av setningene vi presenterte i kapittel 3.8: Ved utilstrekkelig kommunikasjon, vil evnen til å være *relasjonsbygger*, *organisasjonskulturutøver* og *mestringskaper* påvirkes negativt og i verste fall falle bort. For SHI er kommunikasjonen tilstrekkelig og setningen over må sees i et positivt perspektiv. Fra et annet syn kan en tolke våre resultater dithen at medarbeidere ved fjernarbeid ikke nødvendigvis har spesielt stort behov for å bli fulgt opp i henhold til lederatferdene, men at oppfølgingen i større grad er et resultat av hvorvidt nærmeste leder er tilgjengelig ved behov. Ved fortsatt bruk av fjernarbeid i SHI vil det med det være relevant å undersøke nærmere hvor ofte eller i hvilken form medarbeiderne ønsker eller forventer kommunikasjon med sin nærmeste leder.

7 Konklusjon

Denne masteroppgaven er utarbeidet med et deduktivt, ekstensivt og kvantitativt forskningsdesign, hvor 252 medarbeidere i Sykehusinnkjøp HF undersøkes ved hjelp av spørreundersøkelse. Hensikten er å besvare følgende problemstilling;

I hvilken grad påvirker ledere hvorvidt fjernarbeid vil være en god langsiktig arbeidsform i tiden etter Covid-19?

Det er lagt til grunn at «god langsiktig arbeidsform» innebærer at det må være *ønske om fjernarbeid* og at medarbeidere må føle seg *tilstrekkelig fulgt opp*. Videre ble det utarbeidet fire forskningsspørsmål som la grunnlaget for gjennomføring av statistiske analyser som hjelper oss med å besvare problemstillingen:

- FS1. Påvirker lederatferd medarbeideres ønske om fjernarbeid i tiden etter Covid-19?
- FS2. Påvirker lederens evne til å være kommunikasjonssmart medarbeideres ønske om fjernarbeid i tiden etter Covid-19?
- FS3. Er lederatferden avgjørende for hvorvidt medarbeidere føler seg tilstrekkelig fulgt opp ved fjernarbeid?
- FS4. Er lederens evne til å være kommunikasjonssmart avgjørende for hvorvidt medarbeidere føler seg tilstrekkelig fulgt opp ved fjernarbeid?

Begge premissene lagt til grunn for at fjernarbeid vil være en god langsiktig arbeidsform er tilfredsstillt. Vi finner dog ingen god forklaringsfaktor for *ønske* om fjernarbeid og kan derfor ikke med sikkerhet si at ønsket er tuftet på langsiktige perspektiv. Vi finner én vesentlig forklaringsfaktor for oppfølging, *Personlig kommunikasjon*. SHI scorer p.t. høyt på faktoren, som tilsier at fjernarbeid av hensyn til dette premisset vil være en god langsiktig løsning for foretaket såfremt lederne fortsetter med tilsvarende eller økt fokus på personlig kommunikasjon. Det er også viktig å poengtere at manglende funn blant perspektivene i figur 2 som tilknyttes lederatferd, ikke gjør dem uviktige. Det innebærer at disse perspektivene ikke forklarer det vi undersøker. Medarbeidernes vurdering av nærmeste leder, tilsier at lederne i SHI utøver god fjernledelse. Vi finner med det kun indikasjoner på at fjernarbeid vil være en god løsning for SHI i tiden etter Covid-19.

Vi konkluderer med at lederne i SHI i stor grad gjennom personlig kommunikasjon påvirker et av premissene for at fjernarbeid skal være en god langsiktig arbeidform i tiden etter Covid-19, *Oppfølging*.

Som presentert i kapittel 4.1 hadde vi til hensikt å generalisere våre funn til populasjonen vi undersøker, medarbeidere i SHI. Vårt ekstensive opplegg hvor vi går i bredden og undersøker mange enheter legger til rette for at det skal muliggjøres. I frafallsanalysen konkluderer vi med at nettoutvalget er representativt, og vi anser med det at våre funn kan generaliseres til populasjonen. Selv om vi aldri kan generalisere utover populasjonen utvalget er trukket fra, består vårt utvalg av stor bredde i yrkesgrupper spredt over et stort geografisk område som gjør at populasjonen ikke befinner seg innen en spesifikk kategori. Det er også undersøkt en relativt stor mengde ledere. Med det antar vi at lignende foretak eller organisasjoner, med tilnærmet lik størrelse og struktur hvor ansatte i hovedsak driver med kontorarbeid og har benyttet fjernarbeid de to foregående år, vil finne lignende funn ved gjennomføring av samme undersøkelse. Derimot undersøker vi forhold som er svært menneskeavhengige og vi vil anbefale ethvert foretak som vurderer å hoppe på «fjernarbeidstrenden» og undersøke eget foretak. Dette da vi ikke kan garantere at lederne og medarbeiderne samt sammensetningen av disse i et tilnærmet likt foretak består av de samme «typen» mennesker. Vi konkluderer derfor med at vi ikke kan generalisere utover Sykehusinnkjøp HF.

7.1 Anbefaling om videre forskning

Vi har gjennom våre undersøkelser ikke kartlagt hva som er bakgrunnen for at medarbeidere i SHI ønsker seg fjernarbeid i tiden etter Covid-19. Det vil, med bakgrunn i fokus på langsiktighetsperspektivet, derfor være interessant og viktig å få kartlagt variabler som forklarer ønske. Dette for at foretaket lettere skal kunne foreta en vurdering av hvorvidt ønsket er basert på langsiktig perspektiv eller kortsiktige behov. Vi anbefaler å benytte kvalitativ metode for å kartlegge hva som kan være årsak, før man gjennomfører kvantitativ undersøkelse for å avdekke om det gjelder hele populasjonen.

Videre kartlegger vår undersøkelse at ledere i SHI scorer høyt på faktoren *personlig kommunikasjon*, som forklarer en stor del av variansen til *oppfølging*. For videre forskning vil det vært gunstig å se nærmere på hvorfor lederne scorer høyt på faktoren, slik at lederne klarer å opprettholde eller forbedre scoren ved fortsatt bruk av fjernarbeid. Eksempelvis kan det undersøkes nærmere hvilken plattform som er benyttet til denne typen kommunikasjon de to foregående år. I tillegg kan det være hensiktsmessig å undersøke hvor stor «mengde»

oppfølging medarbeidere forventer og ønsker fra sin nærmeste leder ved bruk av fjernarbeid, for å lettere kunne vurdere om foretaket har de kapasiteter som skal til.

Som nevnt under «metodekritisk refleksjon», ville longitudinell metode vært spennende for emnet vi undersøker. Perioden medarbeiderne «gjør rede for» er i stor grad tilknyttet statlige restriksjoner. Dersom SHI fortsetter med fjernarbeid i tiden etter Covid-19, ville det vært interessant å gjennomføre en lignende undersøkelse i foretaket på nytt om et halvt år til et år. Dette for å kartlegge hvorvidt medarbeidere fremdeles har *ønske* om og føler seg *tilstrekkelig fulgt opp*, også i en tid hvor man ikke har hatt «dugnadsånd» som følge av pandemien.

Avslutningsvis vil vi bemerke at denne studien har fokus på medarbeidere. Det er særdeles relevant å undersøke nærmere ledernes opplevelse av fjernarbeid og hvorvidt det er noe de ønsker å fortsette med.

Referanseliste

- Akademikerne. (2020, 12.01.21). To av tre vil fortsette med hjemmekontor etter koronakrisen. Retrieved from <https://akademikerne.no/2020/to-av-tre-vil-fortsette-med-hjemmekontor-etter-koronakrisen>
- Ames, C. (1992). Classroom: Goals, Structures, and Student Motivation. *Journal of Educational Psychology*, 84, 261-271. doi:10.1146/annurev.psych.56.091103.070258
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. . *The Leadership Quarterly*(25(3)), 487-511. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Anastasi, A. (1988). *Psychological Testing*. New York: Macmillan.
- Arbeidsgiverportal, S. (2022, 6. januar). Fjernledelse. Retrieved from <https://arbeidsgiver.dfo.no/ledelse/fjernledelse>
- Arnold, J., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of New Scale for Measuring Leader Behaviours. *Journal of Organizational Behaviour*(21(3)), 249-269. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:33.O.CO;2-#
- Awamleh, N. A. (2012). Remote management: The Newly Emerging Style of Management. *Asian Journal of Business Management*(4).
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy. The Exercise of Control*. New York: W.H.Freeman Co Ltd.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 50, 326-336. Retrieved from <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2013/04/organisasjonskultur-en-begrepsavklaring>
- Baruch, Y. (1999). Response Rate in Academic Studies: A Comparative Analysis. . *Human Relations*(52), 421-434. doi:<https://doi.org/10.1177/001872679905200401>
- Bass, B. M. (2021). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon. In Ø. L. Martinsen (Ed.), *Perspektiver på ledelse* (pp. 128-141): Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications* (4 ed.). New York: Free Press.
- Bergum, S. (2009). *Management of teleworkers - managerial communication at a distance*. (Ph.D.). Turku School of Economics, (Series A-10:2009)
- Blokkdal, M. H., & Presthus, A. N. (2018). *Fjernledelse kontra nærledelse: Kommunikasjon, psykologiske kontakter og lederstiler*. (Masteroppgave). Universitetet i Stavanger, Retrieved from https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/2562695/Presthus_%20AndreasNikolai_og_Blokkdal_%20MortenHagen.pdf?sequence=3&isAllowed=y Brage database.
- Buch, R., Nerstad, C. G. L., & Säfvenbom, R. (2017). The interactive roles of mastery climate and performance climate in predicting intrinsic motivation. *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports*, 27(2), 245-253. doi:10.1111/sms.12634
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81-105. doi:<https://doi.org/10.1037/h0046016>
- Cohen, L., & Holliday, M. (1982). *Statistics for social scientists*. London: Harper and Row.
- Cronbach, L. J. (1984). *Essentials of Psychological Testing*. New York: Harper and Row.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32, 554-571.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 3(43), 182-185. doi:<https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Deloitte. (2020). *Hjemmekontor under Covid-19*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/no/no/pages/legal/articles/hjemmekontor-under-covid-19.html>
- Dønnestad, E. (2014, 14. desember). *Kunsten å relasjonsbygge*. Retrieved from <https://rvtssor.no/aktuelt/61/kunsten-a-relasjonsbygge/>
- Einarsen, S., Martinsen, Ø. L., & Skogstad, A. (2017). *Organisasjon og ledelse* (1 ed.): Gyldendal Akademisk.
- Erlie, B. (2003). *Intern kommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging*. (3 ed.). Oslo: Universitetsforlaget
- Fevang, A. (2018). Hva koster turnover - egentlig? Retrieved from <https://www.ledernytt.no/hva-koster-turnover-egentlig.6130293-311239.html>
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows Step by Step. A Simple Guide and Reference*. Boston: Pearson.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Transaction.
- Grande, D. T. (2015). Understanding and Identifying Multicollinearity in Regression using SPSS.
- Gressnes, T. [T. Gressnes]. (2020, 19. mars). *Multipel regresjonsanalyse* [YouTube Video]. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=o8BGnR-LayI>
- Hair, J. F., Black, W. C., & Babin, B. J. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7 ed.). New Jersey: Pearson Education.
- HF, S. (2022, 13. jan). Om oss. Retrieved from <https://sykehusinnkjop.no/om-oss>
- Hoel, H. U. (2010). *Fjernledelse eller nærledelse: Gjør det noe forskjell?* (Masteroppgave). Retrieved from <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/2717/thesis.pdf?sequence=2>
- Holum, L. S. (2017, 23. januar). *Motivasjonsklima*. Retrieved from <https://www.nhh.no/en/research-centres/digital-innovation-for-growth/research/race/race-for-students/race-student-blogs/motivasjonsklima/>
- Høydahl, E. (2021). *Koronaflytting og andre flyttinger i 2020*. Statistisk sentralbyrå Retrieved from <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/koronaflytting-og-andre-flyttinger-i-2020>
- Ingelsrud, M. H., & Bernstrøm, V. H. (2021). *Hjemmekontor: Utbredelse og sentrale kjennetegn våren 2021*. Retrieved from Oslo: https://oda.oslomet.no/oda-xmloi/bitstream/handle/11250/2756692/AFI_fou_2021_04_Hjemmekontor.pdf?sequence=8&isAllowed=y
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3 ed.). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (3. ed.). Oslo: Cappelen og Damm.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.
- Jameson, J. (2014). *Why we Need Distributed, Transformational e-Leadership and Trust in the Fifth Age of Educational Media and Technology*. Tampere, Finland.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3 ed.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Liu, Y. (2015). The Review of Empowerment Leadership. *School og Management, Jinan University*, 3(4). doi:<http://dx.doi.org/10.4236/ojbm.2015.34049>

- Martinsen, Ø. L. (Ed.) (2021). *Perspektiver på ledelse*: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- McGuackian, D. (2019). Symmetric, right skewed (positively), and left skewed (negatively) distributions.
- Meyer, J. (2020). Digitalt eller fysisk jobbintervju - hva er forskjellen? Retrieved from <https://www.mde-group.com/no/blog/digitalt-eller-fysisk-jobbintervju>
- Molstad, M. H., & Aspeli, A. K. G. (2020). *Fjernledelse. Fred, frihet og ensomhet?* Oslo: Gyldendal.
- Molstad, M. H., & Spangberg, K. (2018). *Mestringsledelse i praksis. Verktøy for lederutvikling*. Oslo: Gyldendal.
- Nerstad, C. G. L., Roberts, G. C., & Richardsen, A. M. (2013). Achieving success at work: Development and validation of the Motivational Climate at Work Questionnaire (MCWQ). *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 2231-2250. doi:<https://doi.org/10.1111/jasp.12174>
- Nicholls, J. G. (1989). *The Competitive Ethos and Democratic Education*: Harvard University press.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership : theory and practice* (4th ed. ed.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual* (3 ed.). New York: Open University Press.
- Richardson, J. T. E. (2005). Instruments for Obtaining Student Feedback: a Review of the Literature. . *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 30(4), 387-415.
- Ringdal, K. (2018). *Enhhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. . Bergen: Fagbokforlaget.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68
- Sagberg, I. (2021, 13.april). Lederstil. Retrieved from <https://snl.no/lederstil>
- Sannes, R. (2004). *Dataanalyse og statistikk - kvantitativ tilnærming*. Handelshøyskolen BI, Retrieved from http://home.bi.no/fgl88001/metode/Kvantitativ_datanalyse_v3-11.pdf (3.11)
- Sartori, R. (2010). Face Validity in Personality Tests: Psychometric Instruments and Projective Techniques in Comparison. . *Quality & Quantity: International Journal of Methodology*(44), 749-759. doi:<https://doi.org/10.1007/s11135-009-9224-0>
- Schønning, P. S. (2013). *Fjernledelse - stedlig ledelse. I hvilken grad er det forskjell på disse ledelsesformene og virkningene av disse måter å lede på?* (Masteroppgave). Retrieved from <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/5295/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42(5), 706-724. doi:10.1007/s11031-018-9698-y
- Sykepleien. (2021, 01.mars). Digitale møter gjør det lettere å lede i kommunehelsetjenesten. Retrieved from <https://sykepleien.no/fag/2021/01/digitale-moter-gjor-det-lettere-lede-i-kommunehelsetjenesten>
- Tavakol, M., & Dennik, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *National Library of Medicine*(2), 53-55. doi:10.5116/ijme.4dfb.8dfd
- Ursachi, G., IHorodnic, I. A., & AZait, A. (2015). How Reliable are Measurement Scales? External Factors with Indirect Influence on Reliability Estimators. *Procedia Economics and Finance*, 20, 679-686. doi:[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00123-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00123-9)

Utdanning.no. Yrkesbeskrivelse: Leder. Retrieved from

<https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/leder>

Yperen, N. W., Blaga, M., & Postmes, T. (2014). A Meta-Analysis of Self-Reported Achievement Goals and Nonself-Report Performance across Three Achievement Domains (Work, Sports, and Education). *PLOS ONE*, 9(4), 1-16.

doi:<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0093594>

Yperen, N. W., Blaga, M., & Postmes, T. (2015). A Meta-Analysis of the Impact of Situationally Induced Achievement Goals on Task Performance. *Human Performance*, 28(2), 165-182. doi:10.1080/08959285.2015.1006772

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6. ed.): Pearson.

Vedlegg 1 – Spørreskjema

Ved hjelp av denne spørreundersøkelsen ønsker vi å kartlegge hva som skal til for at fjernarbeid skal være en god langsiktig arbeidsform i tiden fremover. Sykehusinnkjøp HF er valgt ut som populasjon, da ansatte i foretaket har testet arbeidsformen i lange perioder. Under følger noen definisjoner som vil hjelpe deg med besvarelsen av spørreundersøkelsen.

Fjernarbeid er arbeid som utføres fra et annet sted enn ditt normale arbeidssted, og et annet sted enn din leder.

Medarbeider brukes her om ansatte uten personellansvar.

En **kommunikasjonskanal** er den konkrete måten et budskap overføres fra en sender til en mottaker. Eksempler på kommunikasjonskanaler er ansikt-til-ansikt, rapporter, e-post, teams, skype, zoom, onenote, chat o.l.

Med **personlig kommunikasjon** refererer vi i dette tilfellet til kommunikasjon hvor samtalen omhandler individuelle personlige saker.

Enkelte spørsmål vil kunne oppleves nærgående og ubehagelige. Vi vil understreke at ingen svar er «riktige» eller «feil». Vi ønsker å skape et reelt totalbilde og vil ikke fremheve enkeltspørsmål i våre analyser. Vi setter derfor stor pris på at du svarer så ærlig du kan.

Spørreundersøkelsen tar **ca 10 minutter** å besvare.

Anonymitet

Din besvarelse er anonym og behandles konfidensielt. Dataen benyttes kun til analyseformål og destrueres etter at masteroppgaven er gjennomført.

På forhånd, takk for hjelpen.

Fjernarbeid

Hvor enig/uenig er du i påstandene under?	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Jeg ønsker å fortsette med fjernarbeid i tiden som kommer					
Jeg ønsker å benytte fjernarbeid når jeg selv ser det gunstig					
Fjernarbeid er bedre tilpasset mine livsfasebehov enn arbeid ved arbeidsstedet					
Jeg vil vurdere å bytte jobb dersom fjernarbeid ikke tilbys som en fleksibel arbeidsform					
følger meg opp tilfredsstillende når jeg driver fjernarbeid					
følger meg opp tilfredsstillende når han/hun driver fjernarbeid					

Lederadferd

Mestring					
Hvor enig/uenig er du i påstandene under?	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
<i>Min nærmeste leder...</i>					
måler medarbeideres prestasjoner mot hverandre					
gir mest anerkjennelse til medarbeiderne som presterer best					
Spiller på mine sterke sider					
Hjelper meg å forbedre mine svake sider					
Motiverer meg til å yte ekstra					
Har høye forventninger til meg					
Har tiltro til mine bidrag					
Oppmuntrer til kreativitet					
Har gitt meg ansvar og myndighet til å fatte beslutninger på egenhånd					
Oppmuntrer til initiativ					
Jeg motiveres av å prestere bedre enn mine medarbeidere					
Jeg forteller mine medarbeidere om egne gode prestasjoner					
Jeg ønsker at min nærmeste leder skal anse meg som flinkere enn mine medarbeidere					
Jeg presenterer helst nyttig informasjon når min nærmeste leder er tilstede					
Jeg har tro på at jeg vil mestre oppgaver som gis					
Jeg er opptatt av å forbedre egne prestasjoner					
Jeg er opptatt av å utvikle min kompetanse					
Jeg ønsker å dele min kompetanse med medarbeidere					
Jeg motiveres av å ha stor påvirkning på egen arbeidshverdag					
Jeg motiveres av selvstendig ansvar					
Jeg er mer produktiv ved selvstendig arbeid					

Relasjoner					
Hvor enig/uenig er du i påstandene under?	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
<i>Min nærmeste leder...</i>					
kjenner meg					
har tillit til meg					
er interessert i mitt arbeid					
rådfører seg med meg ved utførelse av egne arbeidsoppgaver					
gir tilbakemelding til meg					
har respekt for meg					
vil meg vel					
har tillit til at jeg utnytter arbeidsdagen på en god måte					
Jeg har tillit til min nærmeste leder					
Jeg gir tilbakemeldinger til min nærmeste leder					
Jeg har god relasjon til min nærmeste leder					
Jeg har respekt for min nærmeste leder					
Jeg er lojal ovenfor min nærmeste leder					

Organisasjonskultur					
Hvor enig/uenig er du i påstandene under?	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
<i>Min nærmeste leder...</i>					
håndterer usikkerhet på en god måte					
er en god rollemodell					
er kontrollerende					
har forståelse for min opplevelse av situasjoner					
tar mine meninger på alvor					
Jeg føler tilhørighet til kollegaer					
Jeg føler tilhørighet til arbeidsstedet					
Jeg opplever nødvendig fokus på læring i avdelingen					
Jeg opplever nødvendig kunnskapsnivå i avdelingen					
Jeg har stor tiltro til mine medarbeidere					
Det er enkelt å spørre kollegaer om hjelp					
I vår avdeling er vi flinke til å fremme hverandre					
Ansatte i min avdeling har gode holdninger					
Jeg er kjent med hva min avdeling skal levere					
Jeg anser organiseringen av avdelingen som hensiktsmessig					
Det er flat maktstruktur i avdelingen					
Min avdeling har et godt omdømme					
Jeg føler meg inkludert i arbeidssituasjoner					
Jeg ivaretas på en god måte sosialt					

Kommunikasjon					
Hvor enig/uenig er du i påstandene under?	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
<i>Min nærmeste leder...</i>					
er bevisst hvilke kommunikasjonskanaler han/hun bruker.					
bruker like mye tid på personlig kommunikasjon med meg som andre medarbeidere					
Jeg synes det er utfordrende å ha møter via digitale kommunikasjonsplattformer som teams, zoom, skype ol.					
Jeg føler at jeg bidrar mindre i dialog ved bruk av digitale kommunikasjonsplattformer					
Det er viktig for meg at personlig kommunikasjon gjennomføres ansikt-til-ansikt					
Jeg føler at min nærmeste leder forstår hvordan jeg har det					
Jeg har forståelse for hva mine oppgaver er					
Jeg får individuell oppmerksomhet fra min nærmeste leder					
Kommunikasjon med min leder foregår i hovedsak via digitale kommunikasjonskanaler					
Jeg kommuniserer godt med mine kollegaer					
Jeg kommuniserer godt med eksterne					

