

**BCR3103- Bacheloroppgave**

**Bachelor i HR og Personalledelse**

**Høgskolen Kristiania**



Foto: <https://pixabay.com/illustrations/home-office-video-conference-homework-5230717/>

***Fjernledelse i pandemitider***

***Hvordan påvirker fjernledelse medarbeidernes indre motivasjon til arbeidet?***

**Våren 2021**

**Antall ord: 17 715**

*«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»*

## Sammendrag

Denne bacheloroppgaven undersøker fenomenet fjernledelse gjennom et teoretisk rammeverk fundamentert i motivasjon og ledelse. Formålet er å undersøke hvordan utvalgte ledere jobber for å opprettholde medarbeidernes indre motivasjon, under koronapandemien som har fordret distanse mellom partene. Tidsrammen strekker seg fra mars 2020 til april 2021, som er perioden hvor samfunnet var preget av sterkt innskjerpede tiltak. Konteksten for oppgaven er én internasjonal bedrift med hovedkontor i Norge. Problemstillingen for oppgaven er som følger:

*Hvordan påvirker fjernledelse medarbeidernes indre motivasjon til arbeidet?*

For å besvare problemstillingen har vi utledet tre forskningsspørsmål. Disse er fundamentert i teori om fjernledelse, transformasjonsledelse samt Deci og Ryans selvbestemmelsesteori. Tidligere forskning har vist at samtlige av disse kan medføre økt indre motivasjon hos medarbeidere. Oppgaven benytter derfor ulike teorier til å belyse forskjellige aspekter ved problemstillingen.

Oppgavens metode har fulgt en kvalitativ tilnærming. Vi har innhentet data fra åtte informanter som alle arbeider i samme bedrift. Informantene har gjennomført dybdeintervjuer og er et strategisk utvalg bestående av medarbeidere og ledere. Oppgaven er skrevet med utgangspunkt i medarbeidernes perspektiv, men intervju av ledere har bidratt til en dypere forståelse av situasjonen.

Funnene våre har avdekket at medarbeidernes motivasjon har blitt redusert ved fjernledelse. Vi har funnet flere årsaker til dette. Blant årsakene finner vi svekket organisasjonstilhørighet og oppfølging, samt reduserte muligheter for kompetanseutvikling.

## Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en del av studiet HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania.

Oppgaven er skrevet med bakgrunn i vår interesse for innflytelsen en leder kan ha på medarbeidernes indre motivasjon. Dette er et tema svært mange har skrevet om tidligere. Etter koronaens inntog øynet vi dermed muligheten for å legge til et nytt moment. Nemlig, hvordan lederen kan påvirke medarbeidernes indre motivasjon ved hjemmekontor.

Fjernledelse/hjemmekontor har på kort tid blitt den nye normalen. Dette vil etter alle solemerker medføre drastiske endringer i arbeidslivet i årene fremover. Temaet er derfor mer aktuelt enn noen gang.

Ettersom vi bor i henholdsvis Bergen og Oslo, har koronapandemien skapt noen reiseutfordringer på tvers av byene. Til tross for dette har vi fått tilbrakt en del arbeidstimer sammen, men har og jobbet mye i det virtuelle rom. Dette er en løsning vi tror er kommet for å bli og som du som leser vil få ytterligere kjennskap til gjennom bacheloroppgaven vår.

Vi ønsker å rette en takk til alle som har hjulpet oss gjennom årene ved Høyskolen Kristiania. Foreleserne har bidratt til vår personlige utvikling og gitt oss tyngde innenfor HR-feltet. Videre ønsker vi å takke bidragsyterne som har gjort oppgaven mulig å gjennomføre. I oppgaven har vi vært avhengig av en bedrift som har benyttet fjernledelse det siste året. Vi ønsker derfor å takke bedriften og informantene som stilte til intervju, deres refleksjoner og innsikt har vært uvurderlige. Sist, men ikke minst ønsker vi å rette en spesiell takk til vår eminente veileder, Hanne Stavelie. Hanne har vært en motivator og en svært nyttig samtalepartner gjennom utarbeidelsen av oppgaven. Hun har bidratt med kompetanse og stilt høye krav, noe som har løftet oppgaven vår.

God lesing, og god sommer!

Bergen, 29 mai 2021.

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	2
Forord.....	3
1. Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	6
1.2. Problemstilling.....	6
1.3. Avgrensning.....	7
2. Teori.....	8
2.1. Motivasjon.....	9
2.1.1. Motivasjon på arbeidsplassen.....	9
2.2. Selvbestemmelsesteorien (SDT) – Deci og Ryan 1985.....	10
2.2.1. Ytre- versus indre motivasjon.....	11
2.2.2. Kritikk av selvbestemmelsesteorien.....	12
2.3. Ledelse.....	12
2.3.1. Hva er ledelse?.....	12
2.3.2. Klassiske ledelsesteorier.....	13
2.3.3. Fjernledelse og hjemmekontor.....	13
2.3.4. Transformasjonsledelse (Bass 1985).....	15
2.3.4.1. Transformasjonsledelsens fire dimensjoner.....	16
2.3.4.2. Studier på transformasjonsledelse.....	18
3. Metode.....	20
3.1. Forskningsdesign.....	20
3.2. Datainnsamling.....	21
3.2.1. Utvalg.....	21
3.2.2. Intervjuguide.....	22
3.2.3. Gjennomføring av intervjuer.....	23
3.3. Koding.....	24
3.4. Validitet og Reliabilitet.....	24
3.5. Etske Betragtninger.....	26
4. Funn.....	28
4.1. Fjernledelse/hjemmekontor.....	28
4.2. Transformasjonsledelse.....	30
4.2.1 Inspirerende motivasjon.....	30
4.2.2. Idealisert innflytelse.....	31
4.2.3 Intellektuell stimulering.....	32
4.2.4 Individuell støtte.....	33
4.3. Selvbestemmelsesteorien.....	34
4.3.1. Autonomi.....	34
4.3.2. Tilhørighet.....	35
4.3.3. Kompetanse.....	36

<b>5. Analyse og drøfting .....</b>	<b>38</b>
<b>5.1. Forskningsspørsmål 1 .....</b>	<b>38</b>
<b>5.2. Forskningsspørsmål 2 .....</b>	<b>41</b>
<b>5.3. Forskningsspørsmål 3 .....</b>	<b>45</b>
<b>6. Avslutning .....</b>	<b>48</b>
<b>6.1. Konklusjon.....</b>	<b>48</b>
<b>6.2. Anbefalinger til Bedriften.....</b>	<b>50</b>
<b>6.3. Forslag til videre forskning.....</b>	<b>50</b>
<b>6.4. Svakheter ved egen forskning.....</b>	<b>51</b>
<b>7. Litteraturliste .....</b>	<b>53</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>57</b>
<b>Vedlegg 1. Intervjuguide .....</b>	<b>57</b>
<b>Vedlegg 2. Samtykkeerklæring.....</b>	<b>61</b>
<b>Vedlegg 3. ....</b>	<b>62</b>

## 1. Innledning

### 1.1 Bakgrunn for oppgaven

De siste tiårene har arbeidslivet blitt preget av flere endringer og omstillinger enn noen gang tidligere. I takt med teknologiske nyvinninger har arbeidslivet stadig vært nødt til å gjøre tilpasninger. Svært få hadde vel forutsett at en pandemi skulle gi ytterligere fart til denne utviklingen. Hjemmekontor og fjernledelse har blitt den nye normalen. En kan spørre seg om dette vil forbli normalen også etter endt pandemi? Vil det bli virtuelle kaffepauser også i 2022?

Allerede før pandemien hevdet enkelte at fjernledelse var fremtidens arbeidsform (Skogstad og Einarsen 2002, 392). Konsulentselskapet McKinsey (Alexander et al. 2021) fant nylig at mer enn 50% ønsker å jobbe hjemmefra minst tre dager i uken etter pandemien. En undersøkelse gjennomført i Norge fant at hele 86% av medarbeiderne ønsker en hybridløsning mellom hjemmekontor og fysisk kontor etter endt pandemi (HR Norge 2021). Alt tyder altså på at hjemmekontor og fjernledelse vil bli flittig brukt i fremtiden.

På bakgrunn av dette er det av stor interesse for oss å undersøke hvordan denne arbeidsformen påvirker utøvelsen av ledelse og medarbeidernes motivasjon til arbeidet. Kan en bedrive god ledelse på avstand? Dette vil du få nærmere kjennskap til i oppgaven. Oppbygningen i oppgaven er som følger; innledning, teori, metode, presentasjon av funn, drøfting av funn. Deretter kommer vi med en konklusjon knyttet opp mot oppgavens problemstilling. Avslutningsvis vil vi komme med anbefalinger til videre forskning, samt identifisere svakheter ved egen oppgave. Vi håper oppgaven kan være et bidrag til å forklare fenomenet fjernledelse nærmere, et fenomen det er forsket forholdsvis lite på i dag. For å ivareta både selskapets og informantenes anonymitet, vil selskapet i oppgaven omtales som **“Bedriften”**.

### 1.2. Problemstilling

Problemstillingen danner grunnlaget for hvordan oppgaven gjennomføres. Vår problemstilling belyser hvordan ledere kan påvirke medarbeidernes motivasjon ved fjernledelse i en setting der fysiske møter ikke lar seg gjøre. Oppgaven tar utgangspunkt i følgende problemstilling:

*“Hvordan påvirker fjernledelse medarbeidernes indre motivasjon til arbeidet?”*

Videre utviklet vi tre forskningsspørsmål med bakgrunn i ledelses- og motivasjonsteori som benyttes i oppgaven. Forskningsspørsmålene fungerer som en operasjonalisering av problemstillingen og vil bidra til å besvare vår overordnede problemstilling (Skilbrei 2019, 105).

Forskningsspørsmål 1 omhandler fjernledelse. Her undersøkes det hvordan fjernledelse har påvirket medarbeidernes arbeidshverdag, samt hvilke konsekvenser dette har medført. Forskningsspørsmål 2 omhandler transformasjonsledelse. Gjennom dette forskningsspørsmålet ønsker vi å undersøke om lederne klarer å ivareta transformasjonsledelsens fire I'er ved fjernledelse. Forskningsspørsmål 3 baserer seg på selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan. Her ønsker vi å undersøke nærmere hvordan fjernledelse/hjemmekontor har påvirket informantenes opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet.

Forskningsspørsmålene våre er som følger:

- 1. Hvilke fordeler og ulemper oppleves i forbindelse med fjernledelse i Bedriften?**
- 2. Hvordan påvirker avstanden utøvelsen av transformasjonsledelse i Bedriften?**
- 3. Hvordan motiverer fjernlederne i Bedriften medarbeiderne til ytelse?**

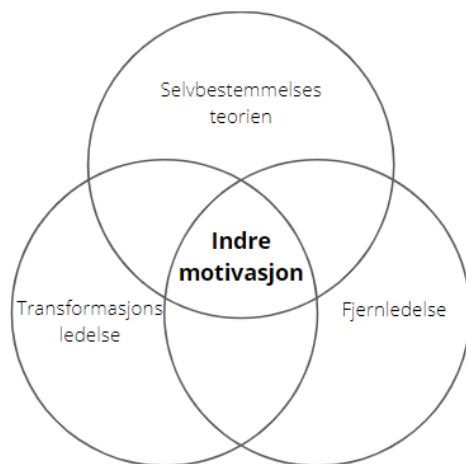
### 1.3. Avgrensning

Oppgaven belyser hvordan fjernledelse, utøvd i pandemitider, påvirker medarbeidernes indre motivasjon og er teoretisk fundamentert i teorien om transformasjonsledelse, fjernledelse og selvbestemmelsesteorien. Vi ønsker å informere om at vi ikke vil inkludere teorier som ofte ses i forbindelse med transformasjonsledelse, som karismatisk ledelse, transaksjonsledelse og fullspektrummodellen. Selv om flere av teoriene gjør seg gjeldende innenfor valgt tematikk, blir det for omfattende for vår oppgave. Vi har videre utelukket enkelte teorier som er tilknyttet selvbestemmelsesteorien. Dette er et bredt teoretisk rammeverk, oppbygd av flere miniteorier som bidrar til å forklare ulike motivasjonsrelaterte fenomener. Vi utelater disse for å sikre at utvalgt teori settes i sammenheng med den problemstilling og tematikk som oppgaven tar for seg. Det eksisterer flere ulike former for fjernarbeid. I vår oppgave har samtlige ansatte utført arbeidet fra sine respektive hjem. Oppgaven undersøker ikke hvordan fjernledelse påvirker medarbeidere på reise eller ved eksterne kontorfellesskap.

## 2. Teori

I det følgende kapitlet vil vi presentere det teoretiske rammeverket for oppgaven. Våre utvalgte teorier er henholdsvis Deci og Ryans selvbestemmelsesteori, Bass sin teori om transformasjonsledelse og forskning på fjernledelse. Teoriene har dokumentert effekt på indre motivasjon noe som gjør de relevante for vår problemstilling. Indre motivasjon vil bli viktigere enn noen gang og medarbeidere vil være mer selvdrevne enn tidligere, da fjernledelse blir stadig mer utbredt (Malhotra 2021, sitert fra Lai 2021).

Teorien om transformasjonsledelse er interessant å undersøke sammen med selvbestemmelsesteorien da de har flere likhetstrekk. Transformasjonsledelse har positiv effekt på autonomi og tilhørighet (Bono og Judge 2003). Disse to regnes som basale behov for indre motivasjon i selvbestemmelsesteorien. Det tredje basale behovet i selvbestemmelsesteorien er kompetanse. Dette har flere likhetstrekk med intellektuell stimulering og individuell støtte i transformasjonsledelse, som omhandler hvordan lederen kan tilrettelegge for medarbeidernes kompetanse- og selvutvikling. Teorien om fjernledelse, transformasjonsledelse og selvbestemmelse henger derfor tett sammen. Dette er illustrert i figuren under som også viser at indre motivasjon er sentralt i våre utvalgte teorier.



Figur 1. Motivasjon ved fjernledelse



## 2.1. Motivasjon

### 2.1.1. Motivasjon på arbeidsplassen

Store forandringer har preget arbeidsplasser de siste tiårene, og arbeidslivet vil aldri bli det samme igjen. Økende globalisering, kontinuerlig teknologisk utvikling, nye arbeidstidsordninger og demografiske endringer har medført nye jobbrelevante utfordringer. Nå er vi preget av en pandemi som affekterer både de fysiske og psykiske faktorene til medarbeiderne. Arbeidslivet påvirkes videre av håndtering av parallelle arbeidsoppgaver, flere prosjektgrupper om en annen og et konstant tidspress for å nå satte mål. Endringene skaper et sterkt fundament for positiv utvikling, men om det håndteres feil kan den psykososiale risikoen i form av redusert helse, velvære og trygghet øke (Buch et al. 2016, 233). Et av hovedelementene i å ivareta jobbrelevante velvære og redusere risiko for utbrenthet er indre motivasjon, hvor en engasjeres i aktivitet fordi det er interessant og ikke fordi en frykter straff eller ønsker belønning (Buch et al. 2016, 233).

Motivasjon er et vidtrekkende begrep som tar for seg både indre og ytre faktorer. Kaufmann og Kaufmann (2015) presenterer fenomenet som de drivkrefter som får oss til å handle. I motivasjonsteorien er de også opptatt av å forklare atferden og hvorfor vi velger noen handlinger fremfor andre. Motivasjon er altså energi som omdannes til atferd. Generelt gjør motivert atferd seg gjeldende i lek og moro eller fiendskap, men motivasjonen kan også være rettet mot et mål eller være det som får oss til å utforske verden (Buch et al. 2016, 141). Det er motivasjonen for målrettethet og utforskning som er interessant i en arbeidslivssammenheng.

Motivasjonspsykologiske teorier som beskriver grunnlaget for målrettethet deles inn i flere ulike grupper, blant annet behovsteori, kognitiv teori, sosial teori og situasjonsteori (Buch et al. 2016, 141). På tvers av de ulike grupperingene kommer det frem at ledere i høy grad kan tilrettelegge for medarbeidernes motivasjon til arbeidet. Eksempelvis kan de tilrettelegge for tilfredsstillelse av mestring, vekst og utforskning, samt for medarbeidernes kompetanseutvikling ved å gi dem utfordrende arbeid (Buch et al. 2016, 142). Forskning fra tidligere samfunnskriser viser videre at medarbeidere som opplever store endringer i sin fysiske eller sosiopsykologiske arbeidshverdag, ofte får lavere jobbmotivasjon og lavere affektiv tilhørighet til sin arbeidsgiver (Yuan et al. 2020, sitert fra Lai 2021). Vi vil undersøke hvordan selvbestemmelsesteoriens tre basale behov påvirkes da leder og medarbeider ikke har mulighet til å treffes fysisk. Det er forespeilet at organisasjoner vil bevege seg mot en "heldigital" struktur, noe som vil påvirke menneskets behov for kompetanse, autonomi og tilhørighet.

## 2.2. Selvbestemmelsesteorien (SDT) – Deci og Ryan 1985

Selvbestemmelsesteorien er en makroteori som tar for seg både menneskelig personlighet og motivasjon. På fagspråket går den innunder humanistisk-eksistensiell personlighetspsykologi, hvor en vil forstå årsaken til at mennesker handler som de gjør – altså de motiverende faktorene bak atferden. Tradisjonelt sett har humanistisk-eksistensiell personlighetspsykologi fokusert på noen få, gjennomgripende motivasjonsfaktorer. Et eksempel på dette er selvbestemmelsesteoriens behov for autonomi, tilhørighet og kompetanse. Overordnet presenteres dette som en serie «miniteorier» om personlighet, sentrert i betydningen av motivasjon i ulike settinger. Selvbestemmelsesteorien beskriver de psykologiske prosessene og miljømessige vilkårene som må foreligge for at mennesket skal fungere på en anstendig måte, og anser dette som et resultat av interaksjonen mellom naturlige behov og miljømessige faktorer (Hagen og Kennair 2015, 181). Det er altså miljøet som stimulerer behovene enten positivt eller negativt.

Deci og Ryan (1985) tar utgangspunkt i at mennesket er avhengig av autonomi, tilhørighet og kompetanse for å prestere, enten en er dem bevisst eller ikke. Når behovene er dekket øker kreativiteten, produktiviteten og vi blir mer begeistret ovenfor både ledere og kolleger (Ryan et al. 2017). Deci og Ryan (2001) forklarer også begrepet eudaimonisme som referer til subjektiv lykke og velvære. Selvbestemmelsesteorien er et godt eksempel på en eudaimonistisk tilnærming fordi ideallivet innehar motiver og atferd som tilfredsstillende de tre ovennevnte behovene (Buch et al. 2016, 243). Opplever medarbeiderne velvære vil risikoen for stress, utbrenthet og tilbaketrekkende atferd reduseres og en kan arbeide i fornuftig psykologisk forstand (Richter et al. 2002).

### **Autonomi**

Autonomi er et psykologisk behov som innebærer å føle valgfrihet der vi selv har muligheten til å avgjøre og regulere egen atferd. Atferden er autonom når våre interesser, preferanser og hva vi selv vil, styrer vår beslutning om å drive eller ikke drive med en aktivitet. Vi er ikke selvbestemte når noen andre tar bort valget vårt og presser oss til å tenke eller handle på en bestemt måte (Einarsen et al. 2017, 93). Autonomi støttes gjennom bruk av egen kompetanse og tillitt fra ledelsen som er fri for press og trusler. Selvbestemmelse er også et viktig element da det er et grunnleggende behov som gir opplevelsen av at vi kontrollerer våre omgivelser (Deci og Ryan 2008, sitert fra Buch et al. 2016, 238). Støtte til autonomi kan oppleves både fra lederne og kolleger gjennom å anerkjenne hverandres perspektiver, tilrettelegge for selvstendige avgjørelser og ved å inkludere medarbeidere i beslutningsprosesser. Mennesker har alltid vært motivert av utforskning, noe som også gjelder i arbeidet. Opplever medarbeideren at en kan utforske og lære gjennom arbeidet, vil dette bygge oppunder ens indre motivasjon til arbeidsoppgavene (Deci et al. 1994; Sitert fra Olafsen 2018).

## Kompetanse

Behovet for kompetanse omhandler personens naturlige ønske om å føle seg effektiv i samspill med omgivelsene. Det vil si at vi har et ønske om å utvikle og forbedre ferdighetene og potensialet vårt (Einarsen et al. 2017, 94). Dette dyrkes gjennom en hverdag hvor det er klare forventninger til hva en skal gjøre. Oppgaver som hverken er for utfordrende eller for enkle er den beste balansen for å optimalisere medarbeidernes opplevelse av kompetanseutnyttelse. Csikszentmihalyi (1997) beskriver denne balansen som en «flytsone» hvor medarbeideren opplever dypt fokus og produktivitet. Opplever medarbeideren at det er diskrepans mellom egen kompetanse og arbeidsoppgaven, vil dette være med på å redusere motivasjonen. Kvaliteten på tilbakemeldingene er også viktig for kompetansen (Deci og Ryan 1985). Får en utelukkende positive eller negative tilbakemeldinger kan dette resultere i redusert kompetanseutvikling for individet. Dersom vi ikke får tilfredsstilt behovet for kompetanse, kan dette føre til en følelse av hjelpeløshet og manglende motivasjon (Einarsen et al. 2017, 94).

## Tilhørighet

Tilhørighet er et psykologisk behov for å etablere nære emosjonelle bånd og tilknytning til andre mennesker. Fordi vi alle har behov for tilhørighet, føler vi oss tiltrukket av mennesker vi stoler på (Einarsen et al. 2017, 95). Tilhørighetsbehovet stimuleres gjennom meningsfull samhandling med andre mennesker, for eksempel gjennom nærhet og samvær med kolleger. Tilhørighet skaper trygghet, ansvarsfølelse og motivasjon (Gagné og Deci 2005, 331-362). Det avgjørende er ikke at en har mange mennesker rundt seg, men heller kvaliteten på de man har. Teorien fremhever viktigheten av at slike relasjoner er preget av intimitet og gjensidig bekreftelse (Hagen og Kennair 2015, 182). Medarbeidere har et behov for fysisk sosialisering med kollegaer og ledere for å stimulere tilhørigheten til organisasjonen (Rupietta og Beckmann 2018, 50). Organisasjonstilhørighet har vist seg å være en stor utfordring ved fjernledelse (Wiesenfeld et al. 2001, sitert fra Malhotra 2021). Malhotra (2021) fastslår at arbeidslivet kommer til å bli preget av ekstrem autonomi, og fokus på tilhørighet vil da bli enda viktigere enn tidligere. Tidligere forskning har påvist at medarbeidernes opplevelse av tilhørighet kan påvirkes positivt av lederne (Hetland et al. 2011, 163-173)

### 2.2.1. Ytre- versus indre motivasjon

Ytre motivasjon er atferd hvor motivasjonskilden ligger utenfor aktiviteten og er derfor knyttet til konsekvensene av den (Buch et al. 2016, 24). I arbeidslivet opplever vi ytre motivasjon når vi jobber hardt for å oppnå bonuser eller forfremmelser, eller for å unngå straff (Buch et al. 2016, 238). Motivasjonen er altså drevet av konsekvensen av det vi gjør.

Indre motivasjon defineres som atferd en utfører med mål om indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening tilknyttet oppgavene en utfører (Buch et al. 2016, 23). Eksempelvis når en blir oppslukt av en aktivitet og brått glemmer tid og sted. Fokuset ved indre motivasjon er altså i større grad på arbeidsoppgavene enn konsekvensene av dem. Siden opplevelsen av indre motivasjon hovedsakelig er situasjonsavhengig, kan ledere gjøre mye for å tilrettelegge for sine medarbeidere (Buch et al. 2016, 24). Denne typen motivasjon er en viktig kilde til utholdenhet, psykisk helse og effektiv prestasjon (Deci og Ryan 2000). Etersom fjernledelse stadig blir mer utbredt, argumenterer Malhotra (2021) for at indre motivasjon blir avgjørende i fremtiden, både ved rekruttering, utforming av incentivsystemer og organisering. Dette fordi medarbeidere må mer selvstendig enn tidligere, både når det gjelder hva, hvordan og med hvem de vil arbeide (Malhotra 2021, sitert fra Lai 2021). Da vi undersøker hvordan fjernledelse affekterer medarbeidernes indre motivasjon, vil vi ikke fokusere på den ytre.

### 2.2.2. Kritikk av selvbestemmelsesteorien

Deci og Ryans (1985) selvbestemmelsesteori er anerkjent som en av de mest reflekterte og generelt støttede motivasjonsteoriene, men har også vært offer for kritikk. Teorien hevdes å være universell som betyr at den gjelder for alle individer uavhengig av demografiske-, geografiske- og kulturelle forskjeller (Deci og Ryan 1985). Her har teorien møtt kritikk da det mangler testing utenfor den vestlige verden, hvor det argumenteres for at behovet for autonomi ikke vil stå like sterkt. Det anses også at den vil egne seg bedre i en individualistisk kultur enn den kollektivistiske som vi finner lenger øst. Jang et al. (2009) undersøkte derfor SDT opp mot koreanske studenter som en respons på kritikken, hvor de fant at autonomi har positiv effekt selv i et kollektivistisk samfunn (Jang et al. 2009).

## 2.3. Ledelse

### 2.3.1. Hva er ledelse?

Ledelse eksisterer på tvers av kontinenter og er et begrep de fleste har et forhold til. Lederidealet har endret seg med tiden. Til tross for at ledelse har eksistert like lenge som mennesket selv, finnes det fortsatt ikke én felles definisjon for ledelse. Stogdill (1974, 259, sitert i Yukl 2012, 18) hevder at samtlige forskere innenfor ledelsesfeltet har sin egen definisjon av ledelse. Enkelte har hevdet at begrepet ledelse har så ulik mening for allmennheten at det ikke kan brukes i en vitenskapelig sammenheng (Alvesson og Svenningsson 2003, sitert i Yukl 2012, 19). De fleste definisjonene baserer seg likevel på at ledelse er en tilsiktet handling for å påvirke andre mennesker mot et felles mål (Yukl

2012, 18). Jacobsen og Thorsvik definerer ledelse som: *"(...) en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål"* (2019, 405). Ifølge Jacobsen og Thorsvik er ledelse: *"(...) i bunn og grunn er en relasjon"* (2019, 405). Hvordan denne relasjonen påvirkes når en ikke møtes fysisk og hvilke konsekvenser det kan medføre for medarbeidernes motivasjon ønsker vi å undersøke nærmere gjennom oppgaven.

### 2.3.2. Klassiske ledelsesteorier

Systematisering av ledelsesteori skjøt først fart med Frederic Taylor sin vitenskapelige ledelse på starten av 1900-tallet. Her ble mennesket først og fremst ansett som en forlengelse av maskinen. Taylor hevdet at medarbeiderne ble styrt av ytre motivasjon, nærmere bestemt lønningsposen. Tradisjonelt har det vært vanlig å skille mellom administrasjon og ledelse som to ulike prosesser og roller. Begrepet administrasjon fokuserer på systemer og strukturer, mens ledelse fokuserer på relasjoner mellom leder og medarbeidere (Jacobsen og Thorsvik 2019, 406-407). Nyere forskning har vist at dette skillet er lite hensiktsmessig og at det er nærmest umulig å skille mellom ledelse og administrasjon i en leders arbeidshverdag (Karp, 2019; Mintzberg, 2009, sitert fra Jacobsen og Thorsvik 2019, 407). I dag blir dette derfor ansett som to sider av samme sak. Dagens ledere er dermed nødt til og både administrere og lede for å lykkes (Yukl 2012, 23).

Lederteoriene har i økende grad vektlagt lederen sin rolle som inspirator og viktigheten av relasjonen mellom leder og medarbeider. Bernhard Bass sin teori om transformasjonsledelse er en slik teori. Til forskjell fra Taylor sin ledelsesteori har vi her med kunnskapsmedarbeidere å gjøre. Kunnskapsmedarbeiderne kan overta en rekke av lederens tradisjonelle oppgaver og er langt mer selvstendige. Dyktige ledere har i dag derfor langt større fokus enn tidligere på å gi rom for at medarbeiderne skal utvikle seg.

### 2.3.3. Fjernledelse og hjemmekontor

Utøvelsen av fjernledelse og hjemmekontor er ikke noe nytt. Utbredelsen har utviklet seg i takt med globalisering og teknologiske nyvinninger. Som en konsekvens av koronapandemien har denne ledelsesformen virkelig skutt fart. I dag foregår store deler av lederens arbeid i det virtuelle rom via kanaler som Teams, Zoom og e-post. Derfor finner vi det svært interessant å undersøke dette fenomenet nærmere.

Det er flere begreper som brukes om hverandre som e-ledelse, fjernledelse, avstandsledelse og virtuell ledelse. I vår oppgave vil vi bruke begrepet fjernledelse som innebærer ledelse over geografisk avstand, hvor kommunikasjonen hovedsakelig foregår virtuelt (Kelloway et al. 2003).

Daniels et al. (2001) deler fjernarbeid i tre ulike grupper. I vår oppgave vil det være hjemmebasert fjernarbeid som undersøkes. Dette innebærer fjernarbeid hvor arbeidet utføres fra medarbeidernes hjem. Dette vil i oppgaven bli omtalt som hjemmekontor. Ettersom samtlige av våre informanter jobber hjemmefra vil begrepene fjernledelse og hjemmekontor være synonyme i vår oppgave og brukes om hverandre. Et annet sentralt begrep tilknyttet fjernledelse og hjemmekontor er work-life balance. Begrepet omhandler hvordan en balanserer arbeidsliv og privatliv. *“En god work-life balance innebærer en opplevelse av at privatlivet og arbeidslivet ditt er kompatible med hverandre, og hvor du erfarer engasjement og tilfredshet på begge områder”* (Clark 2000, sitert fra Avonova 2019).

Hjemmekontor kan medføre mye positivt. Det kan føre til bedre balanse mellom jobb og fritid (work-life balance), blant annet fordi en slipper transport og pendling (Daniels et al. 2001). Samfunnet vil være tjent med dette da det reduserer forurensningen som reisevirksomhet medfører. Når det gjelder forskning på work-life balance ved fjernledelse/hjemmekontor er resultatene todelt. I motsetning til Daniels et. Al (2001) har Maruyama et al. (2009), Hartig et al. (2007) og Dimitrova (2003) funnet at work-life balance svekkes ettersom skillet mellom jobb og fritid i større grad forsvinner. Dette gjør det vanskeligere å løsrive seg fra jobben.

Videre vil arbeidsgiver spare utgifter til kontorlokaler og medarbeiderne får økt individuell frihet og fleksibilitet (Daniels et al. 2001; Rupietta og Beckmann 2018). Ifølge Rupietta og Beckmann (2018) vil den økte friheten og fleksibiliteten i egen arbeidshverdag medføre økt indre motivasjon. Den økte fleksibiliteten gjør det også mulig å trene i arbeidstiden, noe som har dokumentert effekt for stressmestring, kreativitet, læring og konsentrasjon (Hjelle 2018). Muligheten til å jobbe hjemmefra vil videre kunne bremse urbanisering, som følge av at det gir flere jobbmuligheter i distriktene, samtidig som rekrutteringsbasen vokser (Rupietta og Beckmann, 2018; Gibson et al. 2002; Pjöriä 2011).

Flere studier har funnet en positiv sammenheng mellom fjernledelse/hjemmekontor og økt produktivitet (Gibson et al. 2002; Basile og Beuregard 2016). Dette skyldes blant annet at en slipper avbrytelser og distraksjoner fra kollegaer. Dermed kan medarbeideren ha fullt fokus på oppgaven som utføres. Likevel er det uenigheter blant forskere om hvorvidt produktiviteten øker ved hjemmekontor. Bailey og Kurland (2002) mener det er nødvendig med disse små avbrytelsene fra kollegaer, da de kan fremme kreativitet og kunnskapsdeling.

Forskning på fjernledelse har også identifisert flere ulemper. Spørsmålet er om ulempene er såpass store at de overskygger fordelene ved fjernledelse. Allerede for 36 år siden advarte Elling (1985) mot utfordringene ved bruk av fjernledelse/hjemmekontor. Elling trekker frem konsekvenser som

svekkelse av arbeidsmiljøet og reduserte muligheter for innflytelse på medarbeiderne (239-240). Ifølge Daniels vil det kunne medføre negativ påvirkning på kultur, arbeidsmiljø, opplæring, ledelse og sosiale relasjoner på arbeidsplassen (Daniels et al. 2001). Redusert kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere er en annen konsekvens av fjernledelse (Gluesing 2000). Rupiotta og Beckmann (2018) hevder at ansatte har behov for å møtes ansikt-til-ansikt med kollegaer og ledere med jevne mellomrom for å føle tilhørighet til organisasjonen (Rupiotta og Beckmann 2018, 50). Mangelen på ansikt-til-ansikt kommunikasjon er en stor utfordring for ledere. Dette medfører at opparbeidelse av tillit, konflikthåndtering og utvikling av felles mentale modeller krever langt mer jobb enn ved fysisk nærvær (Liao 2017, sitert fra Jacobsen og Thorsvik 2019, 440). Den fysiske avstanden ved fjernledelse reduserer fellesskapsfølelsen i organisasjonen. En av lederens utfordringer blir derfor å: *“(...) utvikle samhold og tilhørighet i den enheten man leder, å motivere medlemmene til å gjøre en ekstra innsats, og å få mennesker til å jobbe mot et felles mål”* (Avolio og Kahai 2003, sitert fra Jacobsen og Thorsvik 2019, 440).

Forskningsfeltet er fortsatt temmelig nytt, og omfanget av fjernledelse blir stadig større. Det faktum at svært få tidligere studier av fjernledelse har blitt utført under en pandemi, medfører at tidligere akkumulert kunnskap på feltet kan mangle kontekstuell relevans i den nåværende koronakrisen. Det vil derfor være behov for mer forskning for å forstå hvordan fjernledelse kan utføres for å ivareta medarbeiderne og organisasjonen best mulig.

### 2.3.4. Transformasjonsledelse (Bass 1985)

Transformasjonsledelsesteorien ble først fremsatt av James McGregor Burns i 1978. Teorien ble senere videreutviklet av Bernhard Bass som utvilsomt er den største bidragsyteren til slik vi kjenner teorien i dag (Kaufmann og Kaufmann 2015, 467-468). Dette blir ofte omtalt som et paradigmeskift innen ledelse og bidro til en utvidet forståelse av ledelsesfenomenet.

Transformasjonsledelse kan defineres som: *“(...) atferd eller kommunikasjon som viser oppofrelse til gruppens beste (idealisert innflytelse), som er rettet mot å utvikle medarbeidere (individuell støtte), som setter spørsmål ved forhold i organisasjonen (intellektuell stimulering), og som er rettet mot å formidle verdien av arbeidet (inspirerende motivasjon)* (Glasø og Thompson 2013, 120). Yukl (2012) påpeker at transformasjonsledelse motiverer medarbeiderne gjennom tillit, respekt og lojalitet ovenfor lederen som videre gjør de indre motivert til å yte over forventning. Transformasjonsledelse består av fire faktorer: inspirerende motivasjon, idealisert innflytelse, intellektuell stimulering og individuell støtte.

Teorien bygger på en relasjonsorientert lederatferd. Dette innebærer en lederatferd som bevisst jobber for å styrke samarbeidsrelasjoner, blant annet gjennom å gi individuell støtte til medarbeiderne (Christensen et al. 2009). Begrepet transformasjonsledelse kommer fra de latinske ordene *trans* og *form* og betyr omforming. Det ligger dermed i begrepet at en transformasjonsleder iverksetter eller bidrar til endring (Matthiesen 2014). Teorien blir derfor ofte omtalt som en form for endringsorientert ledelse (Osnes 2021).

Tidligere forskning utført av Avolio et al. (2001) fant at transformasjonsledelse er svært effektivt ved fjernledelse. Dette understøttes av forskning som har vist at transformasjonsledelse fungerer best i bedrifter som er utsatt for press for endring og dynamiske omgivelser (Purvanova og Bono 2009). Bedriften befinner seg nettopp i en slik situasjon. Det er dermed svært relevant for oppgaven å undersøke om lederne i Bedriften evner å være transformasjonsledere ved fjernledelse.

I det følgende vil de fire l'ene i transformasjonsledelse redegjøres for.

#### 2.3.4.1. Transformasjonsledelsens fire dimensjoner

##### **Inspirerende motivasjon**

Denne dimensjonen tar utgangspunkt i at organisasjonen befinner seg i turbulente omgivelser. Dette utfordrer organisasjoner til å mobilisere medarbeiderne til å gjennomføre endringer for å sikre konkurransedyktighet i fremtiden (Glasø og Thompson 2013, 25). Dette er en form for ledelse som skaper entusiasme og lagånd. Transformasjonslederen formidler en meningsfylt og utfordrende visjon og legger stor vekt på å inspirere og motivere medarbeiderne til innsats (Kaufmann og Kaufmann 2015, 469). Visjonen bør være ambisiøs, men oppnåelig (Yukl 2012, 35). Lederen snakker med entusiasme og optimisme om mulighetene til den enkelte medarbeider samt bedriftens fremtid (Glasø og Thompson 2013, 25). Et annet kjennetegn er at medarbeiderne får myndighet og muligheter til å utvikle seg som styrker medarbeidernes indre motivasjon (Kanungo og Mendonca 1996, sitert fra Glasø og Thompson 2013, 25).

##### **Idealisert innflytelse**

Idealisert innflytelse bygger på at lederen opptrer som en rollemodell for sine medarbeidere. Dette karakteriseres som den mest effektive formen for transformasjonsledelse (Grønhaug et al. 2001, sitert fra Matthiesen 2014). Lederen er nødt til å gå foran som et godt eksempel for å opparbeide tillit og det settes en høy etisk standard for verdiskapende arbeid (Glasø og Thompson 2013, 37). Videre er et kjennetegn på idealisert innflytelse at lederen drives av mer enn kun egeninteresse. Dersom lederen opptrer som en god rollemodell i tråd med organisasjonens verdier, vil



underordnede inspireres til å prioritere organisasjonens beste fremfor egeninteresser. Desto mer positiv oppfatning medarbeiderne har av lederen, desto mer sannsynlig er det at de vil innfri forventninger og levere gode prestasjoner. Dersom lederen gir uttrykk for høye forventninger, vil medarbeiderne i større grad akseptere lederens målsettinger og oppleve større tiltro til egen målløpning (Glasø og Thompson 2013, 26).

### **Intellektuell stimulering**

Ved denne lederstilen bidrar lederen til å fremme nytenkning og kreativitet gjennom intellektuell stimulering (Buch et al. 2016). Dette gjøres ved å oppfordre medarbeiderne til å utfordre gamle og velprøvde måter å løse arbeidsoppgaver på. Lederen gir medarbeiderne de nødvendige verktøyene for å fremme kreative prosesser (Glasø og Thompson 2013, 38). Nåsituasjonen i bedriften granskes kritisk og erstattes av nye kreative løsninger. Intellektuell stimulering bidrar til ekstra innsats blant medarbeiderne ved at de oppmuntres til å finne nye løsninger som kan effektivisere og forbedre arbeidet. Dette vil gi medarbeiderne en opplevelse av å ha et meningsfylt arbeid, hvor de har høy grad av selvbestemmelse og medvirkning (autonomi) (Bass 1985). Videre kan dette resultere i at medarbeiderne i sterkere grad vil engasjere seg i bedriften og setter seg høyere personlige prestasjonsmål (Glasø og Thompson 2013, 27).

### **Individuell støtte**

Lederen tar utgangspunkt i medarbeidernes utviklingsbehov og veileder og underviser for at de kan oppnå sitt fulle potensial. Dette utføres ved delegering av utfordrende arbeidsoppgaver og individuell støtte som gir medarbeiderne muligheter for personlig vekst (Glasø og Thompson 2013, 38). Høy grad av utviklingsstøtte fra leder bidrar til høyere indre jobbmotivasjon og øker medarbeidernes vilje til å være fleksible, noe som understreker viktigheten av individuell støtte (Solberg et al. 2020). Det er avgjørende at lederen fokuserer på medarbeidernes styrker fremfor svakheter. Dersom lederen først og fremst fokuserer på svakheter vil man i beste fall oppnå middelmådige medarbeidere. Det er kun ved å fokusere på medarbeidernes sterke sider det kan utvikles fremragende medarbeidere (Glasø og Thompson 2013, 28).

En av utfordringene med de relasjonelle aspektene i transformasjonsledelse er at det er svært tidkrevende. Det er også en fare for at lederen utpeker seg favoritter blant medarbeiderne Dette er svært vanlig, men kan virke demotiverende på medarbeidere som får mindre tid og oppmerksomhet fra lederen (Yukl 2012, 36).

### 2.3.4.2. Studier på transformasjonsledelse

Teorien om transformasjonsledelse har vært gjenstand for svært mye forskning. Videre vil det redegjøres for et forskningsutvalg som dokumenterer effekter av transformasjonsledelse.

#### **Tillit**

Flere studier har forsket på sammenhengen mellom transformasjonsledelse og tillit. Her har de blant annet funnet at tillit medierte effekten av transformasjonsledelse på jobbtilfredshet (Gilstrap og Collins 2012, sitert fra Glasø og Thompson 2013, 121), informasjonsutveksling (Shih et al. 2012, sitert fra Glasø og Thompson 2013, 121) samt på organisasjonsforpliktelse og prestasjoner (Zhu et al. 2012, sitert fra Glasø og Thompson 2013, 121). Disse funnene understøtter transformasjonsledelse som en ledelsesform som kan skape tillit. Tillit er en svært viktig faktor for å lykkes med ledelse og omtales av Glasø og Thompson som en forutsetning for at ledelse skal ha effekt (2019). Tillit er videre svært viktig i forbindelse med fjernledelse ettersom en ikke har mulighet til å følge opp medarbeiderne sine like tett som ved nærledelse.

#### **Motivasjon**

En rekke studier har funnet sammenheng mellom transformasjonsledelse og indre motivasjon (Li et al. 2012, sitert fra Glasø og Thompson 2013, 122). Tidligere forskning har videre dokumentert at transformasjonsledelse kan påvirke jobbengasjement (Salanova et al. 2011, sitert fra Glasø og Thompson 2013, 122) og ha en positiv effekt på medarbeidernes opplevelse av autonomi (Hetland et al. 2011; Piccolo og Colquitt 2006, sitert fra Buch et al. 2016, 148).

#### **Kreativitet**

Flere studier har belyst sammenhengen mellom transformasjonsledelse og kreativitet. Sentralt for fremveksten av kreativitet er den intellektuelle stimuleringen som er en del av transformasjonsledelsens fire I'er. Gumusluoglu og Ilsev (2009, sitert fra Glasø og Thompson 2013, 122) fant at transformasjonsledelse har effekt på kreativitet både på individuelt- og organisasjonsnivå. Forskning har også funnet at transformasjonsledelse kan fremme innovasjonsevne og kunnskapsdeling (Liu og Phillips 2011, sitert fra Glasø og Thompson 2013, 122). Lignende funn har blitt gjort i Norge, der en fant at transformasjonsledelse skaper et organisasjonsklima som fremmer kreativitet og læring (Hetland et al. 2011).

#### **Effektivitet**

Transformasjonsledelse medfører effekter som påvirker teams effektivitet. Ozarelli (2003) fant at transformasjonsledelse påvirker teameffektivitet gjennom opplevelse av myndighet over eget arbeid (Ozaralli 2003, sitert fra Glasø og Thompson 2013, 125). Forskning har funnet positive

sammenhenger mellom ekstrarolleatferd, organisasjonsforpliktelse, prestasjoner og kreativitet (Gang et al. 2011; Martinsen 2013, sitert fra Buch et al. 2016).

Kelley og Kelloway (2012) fant at det er mulig å bedrive transformasjonsledelse ved fjernledelse. Dog krever det langt mer arbeid enn ved nærledelse. For å oppnå transformasjonsledelse ved fjernledelse er lederen nødt til å ha hyppig kontakt med egne medarbeidere. Både i form av planlagte samtaler, men vel så viktig er uformell og uplanlagt kommunikasjon. Dersom en evner og oppnå transformasjonsledelse ved fjernledelse, vil det medføre enda større effekt på prestasjoner enn ved nærledelse (Purvanova og Bono 2009). Purvanova og Bono påpeker at det dermed er større behov for transformasjonsledelse ved fjernledelse noe som er i tråd med forskning innenfor både ledelse (Shamir og Howell 1999, Waldman og Yammarino 1999, sitert fra Purvanova og Bono 2009) og kommunikasjon (Spears et. Al. 2001; Walther 1996, sitert fra Purvanova og Bono 2009).

Teorien om transformasjonsledelse har også vært gjenstand for kritikk. Silke og Boerner (2013, sitert fra Glasø og Thompson 2013, 123) fant at transformasjonsledelse kan være hemmende for kreativitet gjennom at medarbeiderne blir for avhengige av lederen. Tosi et al. (2004) fant ingen sammenheng mellom idealisert innflytelse (som inngår i transformasjonsledelse) og resultater. Teorien har også fått kritikk for at den fremstår som en universell teori, som om det vil være den beste ledelsesformen under enhver omstendighet (Walter og Bruch 2010, sitert fra Jacobsen og Thorsvik 2019, 430-431).

### 3. Metode

I det følgende kapitlet vil vi presentere hvilken metodisk tilnærming vi har benyttet for bacheloroppgaven. Valg av metode legger føringer for hvilken vei en skal ta for å nå forskningens mål (Johannesen et al. 2010). Gjennom detaljerte redegjørelser og drøfting av oppgavens metodiske fremgangsmåte ønsker vi å skape transparens i vår forskning (Tjora 2017, 248). Kapitlet vil blant annet redegjøre for innhenting av data, validitet, reliabilitet samt etiske betraktninger rundt bacheloroppgaven.

#### 3.1. Forskningsdesign

Metode kan defineres som *“(...) en strategi for hvordan man skal gå frem for å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten”* (Jacobsen 2015, 15). Hvilket forskningsdesign en benytter vil ha store konsekvenser for oppgavens grad av validitet (Jacobsen 2015, 20). Vi har valgt å benytte oss av et kvalitativt forskningsdesign i bacheloroppgaven. Dette forskningsdesignet egner seg for å undersøke nærmere hva som ligger i et bestemt begrep eller fenomen og gir nyanserte beskrivelser av temaet. Målsettingen er ivaretagelse av kompleksitet og nyanser, samtidig som en bevarer en åpenhet ovenfor nye forklaringer og kategorier (Skilbrei 2019, 29). Ulemper med kvalitative metoder er blant annet at en snakker med relativt få informanter. En kvalitativ tilnærming vil videre gi svært mye data som kan være utfordrende å tolke (Jacobsen 2015, 20-21). Dette kan resultere i at en tolker dataene på en annen måte enn en annen forsker ville gjort (Kvale 2005, 3-15).

Formålet for oppgaven har vært å finne ut i hvilken grad innføringen av fjernledelse og hjemmekontor har påvirket medarbeidernes indre motivasjon til arbeidet. En kvalitativ tilnærming vil være hensiktsmessig da feltet er relativt utforsket. Ettersom vi ønsker å forstå komplekse sammenhenger er vi avhengig av rik informasjon. Dette får en i større grad ved kvalitative studier. Tjora (2017) redegjør for flere ulike kvalitative forskningsdesign, deriblant fokusgrupper, dokumentstudier, observasjonsstudier og dybdeintervjuer. Vi har valgt å benytte oss av sistnevnte. Dybdeintervjuer bidrar til å skape en relativt fri samtale med avslappet stemning. Dybdeintervjuene benytter åpne spørsmål noe som gir informantene mulighet til å utbrodere på områder de har mye å fortelle (Tjora 2017, 113). Ved å benytte oss av denne metoden kan vi innhente informantenes erfaringer og reflekterte meninger rundt det aktuelle temaet.

Dybdeintervjuet som metode er basert på en fenomenologisk tilnærming, hvor en ønsker å forstå informantens subjektive opplevelser og refleksjoner (Spradley 1979, sitert fra Tjora 2017, 114). Fenomenologien er bygget på en antakelse om at realiteten er slik folk oppfatter den (Thagaard 2013, 40). Målet er å forstå hvordan et fenomen er på et gitt tidspunkt i en spesifikk situasjon (Postholm, 2010, 41). Den fenomenologiske tilnærmingen skiller seg dermed fra det positivistiske paradigmet som hevder at det er én endelig sannhet (Blaikie 2010).

Vår oppgave er en casestudie, hvor vi har intervjuet medarbeidere og ledere i samme bedrift. Den metodiske tilnærmingen til oppgaven kan karakteriseres som en kombinasjon mellom induktiv og deduktiv metode. Ved induktiv tilnærming forsøker en å forstå det dynamiske i en virkelighet som i liten grad er objektiv og stabil (Jacobsen 2015, 29). Dette er et eksplorativt design som søker kunnskap. Gjennom innsamlede data forsøker vi å finne ny kunnskap innenfor områder med relativt lite forhåndskunnskap. En deduktiv tilnærming innebærer at en tar utgangspunkt i forskningsteori og tester teorien ved innsamling og analyse av empiriske data (Saunders et al. 2015, 145). Vår utforming av forskningsspørsmål og intervju spørsmål tar utgangspunkt i teori og kan derfor karakteriseres som en deduktiv tilnærming.

## 3.2. Datainnsamling

### 3.2.1. Utvalg

Hovedregelen for utvalg ved kvalitative intervjustudier er at man velger informanter på bakgrunn av hvem som vil kunne gi reflekterte uttalelser rundt det aktuelle temaet (Tjora 2017, 130). Utvalget vårt består av ledere og medarbeidere i Bedriften. Det var ønskelig for oss å intervju personer fra forskjellige bedriftsnivåer for å få en dypere forståelse av situasjonen. Dette gir en økt bredde av erfaringer som kan gi et mer dekkende bilde av informantenes opplevelser (Skilbrei 2019, 123). Utvalget vårt kan defineres som et strategisk utvalg og benyttes for å sikre en bestemt representasjon i utvalget (Johannesen et al. 2016).

Utvalget består av henholdsvis fem medarbeidere og tre ledere. De representerer altså to ulike grupper innad i Bedriften, ansatte med lederansvar og medarbeidere. Alle informantene representerer samme avdeling i Bedriften. Avdelingen har ikke én enkelt leder, men et lederteam med fordelt ansvar. Åtte informanter vurderes som tilstrekkelig ettersom intervjuene vil være svært rike på detaljer og refleksjoner. Det vurderes videre tilstrekkelig i henhold til Johannesen et al. (2016), som argumenterer for at et relevant utvalg er viktigere enn et størst mulig utvalg. Et større utvalg ville vært svært tidkrevende og gått på bekostning av kvaliteten i analysene våre (Jacobsen 2015, 178). Ettersom vi har åtte informanter og samtlige informanter jobber i Bedriften vil ikke funnene i denne oppgaven kunne statistisk generaliseres. Funnene kan likevel bidra til teoriutvikling og vil bidra til at vi innhenter informasjon fra informanter som gir best mulig innsikt i vårt tema.

Samtlige av informantene har jobbet i Bedriften i minimum tre år. Dette var hensiktsmessig for å forsikre oss om at informantene hadde opplevd hvordan bedriften opererte ved nærledelse før pandemien. Ettersom vi befinner oss midt i en pandemi var vi svært fleksible og tilpasningsdyktige

når det gjaldt intervjutidspunkter. Dette var hensiktsmessig da det sørget for at informantene ikke hastet gjennom spørsmålene våre, men tok seg god tid til refleksjoner.

Vi har gjennomført åtte intervjuer. Informantene var som følger:

Informant (A1)- medarbeider med 3 års ansiennitet i Bedriften.

Informant (A2)- medarbeider med 26 års ansiennitet i Bedriften.

Informant (A3)- medarbeider med 3 års ansiennitet i Bedriften.

Informant (A4)- medarbeider med 3 års ansiennitet i Bedriften.

Informant (A5)- medarbeider med 6 års ansiennitet i Bedriften.

Informant (B1)- leder med 3 års ledererfaring i Bedriften.

Informant (B2)- leder med 2 års ledererfaring i Bedriften.

Informant (B3)- leder med 11 års ledererfaring i Bedriften.

Informantene vil heretter omtales A1-A5 og B1-B3, hvor A- informanter er medarbeidere og B- informanter er ledere.

### 3.2.2. Intervjuguide

Det er hensiktsmessig å benytte en intervjuguide for å strukturere intervjuene (Tjora 2017, 153).

Dette etablerer rammer og gjør det lettere for intervjuer å drive intervjuet fremover (Tjora 2017, 119). Dette vil bidra til å skape en atmosfære av seriøsitet ovenfor informantene (Tjora 2017, 158).

Tjora argumenter for at intervjuet bør åpnes med uformell prat eller oppvarmingsspørsmål som får informantene til å senke skuldrene (Tjora 2017, 116 og 145-146). Vi valgte å starte med uformell prat. Dette bidro til opparbeidelse av tillit og en personlig kobling til informantene. Det er likevel mulig at enkelte informanter oppfattet dette som unødvendig bruk av tid og heller ville startet intervjuene raskere.

Vår intervjuguide består av ferdig formulerte spørsmål og oppfølgingsspørsmål (vedlegg 1).

Intervjuguiden følger en semi-strukturert modell med åpne svar. Den er inndelt i syv ulike temaer og rekkefølgen er fastlagt. Dette er hensiktsmessig for å skape bedre oversikt både for informanter og intervjuer (Tjora 2017, 157). Informantene vil gis beskjed når vi går over til de ulike temaene. Dette gir informantene enkelte rammer for tematikken, men de vil fortsatt ha mulighet til å snakke fritt og bredt om temaene.

Vi har utarbeidet to ulike intervjuguider; én for medarbeidere og én for ansatte med lederansvar. Intervjuguidene består av i underkant av 30 pre-definerte spørsmål. Vi var til å begynne med noe usikre på lengden på intervjuene, da vi ikke ønsket at intervjuene skulle bli så lange at de slet ut informantene. Etter gjennomføring av testpiloter med gode tilbakemeldinger valgte vi likevel å fortsette med samme antall spørsmål. Temaet er komplekst, og vi vurderte det derfor som en fordel å bevare samtlige spørsmål. Intervjuene var estimert til å vare ca. 1 ½ time, noe som av Jacobsen defineres som en optimal tidsramme (2015, 154). Vi lot likevel informantene få styre lengden på intervjuene og ga de små pauser dersom det var ønskelig.

Intervjuguidene tar utgangspunkt i å avdekke hvordan fjernledelse har påvirket medarbeidernes indre motivasjon til arbeidet. Spørsmålene springer ut fra oppgavens teoretiske rammeverk, henholdsvis: fjernledelse, transformasjonsledelse og Deci og Ryans selvbestemmelsesteori. Avslutningsvis stilles det noen oppsummerende spørsmål for å samle trådene i intervjuet.

### 3.2.3. Gjennomføring av intervjuer

Ettersom vi befinner oss i en pandemi, har flertallet av intervjuene blitt gjennomført virtuelt. Vi gjennomførte fem intervjuer virtuelt, og de tre resterende fysisk. De fysiske intervjuene ble gjennomført ved egen arbeidsplass da dette er kjente omgivelser for informantene som kan gi en følelse av trygghet (Askheim og Grenness 2008, 121). Videre er det en relevant kontekst ettersom intervjuet omhandler forhold på arbeidsplassen (Jacobsen 2015, 152). Det kan være en potensiell fallgrube at intervjuene har blitt gjennomført på forskjellige måter. Da informantene ikke har hatt samme forhold under intervjuene kan dette ha påvirket svarene deres. Ved en normal situasjon ville vi gjennomført samtlige intervjuer på samme måte. Det lot seg ikke gjøre i vårt tilfelle på grunn av koronarestriksjonene.

I forkant av intervjuet sendte vi ut e-poster med informasjon rundt prosjektet. Her presenterte vi blant annet målene for prosjektet, grunnleggende teori rundt fjernledelse og oppklarte praktiske spørsmål fra informantene. I e-postene ble det videre presisert at alle personopplysninger ville bli behandlet konfidensielt og i tråd med NESH sine forskningsetiske retningslinjer (NESH 2016). Vedlagt i e-posten var det også en samtykkeerklæring som informantene var nødt til å signere (se vedlegg 2). Før de aktuelle dybdeintervjuene ble avholdt gjennomførte vi testpiloter med bekjente som i stor grad har jobbet fra hjemmekontor det siste året. Dette var ønskelig for å få tilbakemeldinger og identifisere eventuelle svakheter ved vår intervjugjennomføring.

Gjennom intervjuene var vi svært bevisste på vår egen ikke-verbale kommunikasjon, ettersom vi ikke ønsket og påvirke informantenes svar (Jacobsen 2015, 242). Vi var alltid to personer til stede under

intervjuene, én påtok seg intervjuerrollen, mens den andre inntok referentrollen. Dette sørget for at vi effektiviserte intervjuprosessen og at vi fikk tatt utfyllende notater under intervjuene. Ved et tilfelle opplevde vi noen uklarheter rundt vårt eget referat. Dette kvalitetssikret vi med en kort Zoom-samtale hvor informanten fikk utdypet nærmere. Dybdeintervjuene ble gjennomført individuelt noe som var hensiktsmessig for at informantene skulle dele individuelle refleksjoner uten påvirkning fra andre informanter (Skilbrei 2019, 67).

Etter intervjuene ble alle referatene samlet i en tabell hvor svarene ble sortert etter intervjuguiden (se vedlegg 3). Matrisen forenklet prosessen med å finne likheter, forskjeller, samt sammenligne de ulike informantenes refleksjoner.

### 3.3. Koding

Etter transkribering av data fra intervjuene ble disse samlet i et felles dokument. Informantenes svar ble fargekodet ut fra hvilke teorier de tilhørte. Vi erfarte at flere spørsmål ga svar på tvers av de forhåndsinndelte kategoriene. Enkelte uttalelser ble derfor markert med to farger. Videre reduserte vi datamaterialet for å forenkle analyseprosessen (Skilbrei 2019, 183). Ved ekstrahering av data er en nødt til å være oppmerksom på at fortolkningsrammer som eksisterende kunnskap samt personlige meninger og erfaringer kan påvirke tolkningen (Skilbrei 2019, 174). De svarene vi fant mest aktuelle ble inkludert i et eget dokument med direkte sitater. Disse ble plassert i egne tabeller for å gjøre det enklere å se informantenes svar opp mot hverandre. Deretter trakk vi frem forskjeller og likheter i svarene for å oppsummere funnene.

Vedlagt i oppgaven er et eksempel på hvordan vi kodet funnene våre (se vedlegg 3).

### 3.4. Validitet og Reliabilitet

#### **Oppgavens reliabilitet og validitet**

Når vi vurderer kvaliteten og troverdigheten av kvalitative undersøkelser bruker vi reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet). Begrepet reliabilitet handler om at en har skapt et materiale på en pålitelig måte, og at en har grunn til å stole på at resultatene ikke skyldes feil eller mangler (Skilbrei 2019, 88). Validitet forteller hvor godt en måler det en faktisk har til hensikt å måle (Gripsrud et al. 2016, 61). I de påfølgende avsnittene redegjøres det for hvordan vi har ivaretatt krav til reliabilitet og validitet i vår undersøkelse.



## **Validitet**

Det finnes kritikere som hevder at vurdering av validitet ikke er særlig anvendbart i kvalitative studier. Dette begrunnes med at validitet i hovedsak er til for å kvalitetssikre kvantitative studier. Som forskere har vi derimot et behov for å kontrollere kvaliteten av arbeidet. Det som rapporteres må gjenspeile både det som er blitt undersøkt og en underliggende virkelighet (Jacobsen 2015, 246). Innenfor validitet skiller vi mellom intern- og ekstern validitet.

### **Intern Validitet**

Kvalitative metoder har sin styrke i intern validitet. I en pragmatisk tilnærming betyr dette at vi stiller spørsmål ved hvorvidt det faktisk er samsvar mellom virkeligheten og forskernes beskrivelse av denne virkeligheten (Jacobsen 2015, 228). En forutsetning for at den indre validiteten i forskningen er høy, er at en har god kontroll over mulige forsker- og deltakerbias.

Da vi undersøker hvordan informantenes indre motivasjon påvirkes av fjernledelse har vi sørget for å innhente informanter som har opplevd den samme ledergruppen på nært hold, som de nå opplever på avstand. Dette gjør at deltakerne har sammenligningsgrunnlag når det kommer til ledelsens nær- og fjernledelse og hvordan dette påvirker den indre motivasjonen. Vi intervjuet både ledere og medarbeidere for å få ulike perspektiver på fjernledelse og effektene av den. Medarbeiderne som er valgt ut har også variert erfaring fra både arbeidslivet og innad i selve Bedriften. Deres fartstid i selskapet brer seg fra tre til tjuseks år, som vil gi oss mer nyanserte svar.

### **Ekstern Validitet**

Forskningens eksterne validitet sier i hvilken grad funnene kan generaliseres til andre enn dem en har undersøkt (Jacobsen 2015, 237). Vår studie gir en grundigere innsikt i hvordan ledere og medarbeidere i Bedriften opplever fjernledelse under koronapandemien. Mens en kvantitativ undersøkelse kunne tallfestet forekomsten av spesifikke oppfatninger som undersøkes, kan en kvalitativ undersøkelse gi et bedre grunnlag til å forstå hvilke spørsmål som er relevante å stille. Funnene kan ikke statistisk generaliseres, men de kan bidra til analytisk generalisering. Dette gir undersøkelsen overføringsverdi selv om den er kontekstspesifikk.

### **Reliabilitet**

Reliabilitet forteller noe om både kvaliteten og påliteligheten til studien. I vår oppgave forsterkes reliabiliteten ved at vi har gjort forskningsprosessen transparent (Tjora 2017, 248). Det betyr at steg og aktiviteter som er gjennomført i forhold til teori- og metodebruk er detaljert beskrevet, noe som

vil gi andre forskere mulighet til å kopiere forskningsprosessen. På tross av dette antas det at identisk replikasjon ikke vil være mulig ettersom vi har hatt stor fleksibilitet i intervju situasjonene.

Vi har vært konsekvente i arbeidet med hvilke sitater vi har brukt i oppgaven. Sitatene som er med, er de som underbygges av flere samt de som tydelig skiller seg fra det andre informanter delte. Slik får vi både representert ulike meninger og vi får brukt sitater som kan representere flere informanter. Dette anses til å være med å styrke reliabiliteten.

Videre legger Saunders et al. (2016) frem fire trusler mot kvaliteten av undersøkelser; forskerfeil- og -bias og deltakerfeil- og -bias. I det følgende vil vi presentere eksempler på tiltak vi har gjennomført for å redusere forskerbias og deltakerfeil.

Forskerbias er de elementer som er med på å forsterke feil og skjevhet i forskningsprosessen. Et faremoment er noe som ligger latent i alle mennesker, nemlig subjektivitet. Subjektive holdninger og tolkninger kan redusere reliabiliteten ved at intervjuobjektets informasjon blir registrert unøyaktig og forvridd, preget av forskers egne synspunkter. For å redusere forskerbias har vi hatt fokus på å begrense enhver form for subjektivitet i forskningsarbeidet. Dette gjorde vi gjennom å stille spørsmål som oppleves åpne og ikke-ledende. I tillegg var vi bevisste på å begrense egen ikke-verbal atferd. I bearbeidningen av innsamlet informasjon har det også vært en fordel å være to forskere. Saunders et al. (2016) forteller at det å være flere forskere kan redusere risikoen for subjektivitet da informasjonen diskuteres i plenum. Gjennom diskusjon i analyseprosessen vil subjektive tolkninger utfordres og dermed minimeres. Dette vil også være med på å styrke vår oppgaves reliabilitet.

Deltakerfeil kan defineres som de faktorer som påvirker deltakerne negativt og dermed kan føre til forskjellige resultater på ulike tidspunkt (Saunders et al. 2016). Som ovennevnt var vi alltid tydelig på at alt er frivillig, anonymt og at informantene ikke trengte å svare på spørsmål de opplevde som ubehagelige. Vi la til rette for trygge rammer ved å møtes på deres premisser og var fleksible på tidspunkter. Vi informerte også om at det til enhver tid var mulighet til å trekke seg fra intervjuet, om noe ikke skulle føles riktig. Spørsmål som hva som avgjør informantenes indre motivasjon krever personlige svar. Derfor var det viktig for oss at informantene følte seg «på hjemmebane».

### 3.5. Etske Betraktninger

Samtlige av våre informanter har blitt anonymisert og verken navn, alder eller arbeidsplass fremkommer i oppgaven. Det er viktig å bevare informantenes anonymitet da de ellers kan unnlate å svare ærlig i frykt for reprimander fra ledelsen (Jacobsen, 2015) (eget arbeid, MKL3101 2021). Samtlige informanter vil bli omtalt som hunkjønn for å ivareta deres anonymitet. Informantene har

blitt behandlet i samsvar med de tre grunnleggende kravene knyttet til forholdet mellom forsker og de det forskes på: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2015, 47). Vi vil etterstrebe å gjengi resultater korrekt og i fullstendig sammenheng. Dette innebærer at vi ikke vil forfalske data eller resultater (Jacobsen 2015, 51). Det har heller ikke blitt tatt film- eller lydopptak under våre intervjuer.

I forkant av intervjuene ble informantene tilsendt e-poster med praktisk informasjon samt deres rettigheter. Intervjuspørsmålene består av spørsmål som undertegnede ikke oppfatter som private eller følsomme, men det er naturligvis mulig at enkelte informanter vil oppleve det annerledes. Informantene står fritt til å unnlate å besvare enkelte spørsmål dersom de ønsker dette. Dette er særdeles viktig å informere om, da informantene ellers kan kjenne på et svik ovenfor intervjueren dersom vedkommende avbryter eller unnlater å svare på enkelte spørsmål (Tjora 2017, 176). Det er viktig for oss at informantene kun besvarer spørsmål de er komfortable med. Informantene har videre mulighet til å tilbaketrekke sin deltakelse når som helst før oppgavens ferdigstilling (ref. vedlegg 2). Vår kontaktperson i Bedriften vil ikke få vite hvem som ender opp som informanter, som følge av at vedkommende kan identifisere hvem som har sagt hva (Skilbrei 2019, 125). Individuelle intervjuer vil videre gjøre det enklere å ivareta informantenes anonymitet (Skilbrei 2019, 67). Som følge av at vi ønsker å være transparente vil informantene bli tilsendt den ferdigstilte bacheloroppgaven vår.

Som nevnt (ref. Kap. 3.2.3.) var vi svært oppmerksomme på egen ikke-verbal kommunikasjon for å unngå å utsette informantene for fenomenet intervjuereffekt (Davis et al. 2010, sitert fra Jacobsen 2015, 242). Vi etterstrebet å skape trygge rammer, slik at informantene skulle være komfortable. Under intervjuene forsøkte vi å unngå å opptre ledende og pågående for å motvirke påvirkning på informantenes refleksjon. Fullstendig kontroll over intervju effekter vil være umulig, men vi satt av tid til refleksjon både før og etter intervju for å redusere forekomsten av dette (Jacobsen 2015, 243). Ved å redusere påvirkning på informantenes svar vil oppgavens validitet og reliabilitet øke.

## 4. Funn

I det følgende kapittelet vil det presenteres en sammenfatning av vårt innhentede datamateriale. Funnene vil struktureres etter de fire l'ene i transformasjonsledelse og selvbestemmelsesteoriens tre behov; autonomi, kompetanse og tilhørighet. I tillegg vil informantenes refleksjoner og erfaringer tilknyttet fjernledelse/hjemmekontor presenteres. De ulike kategoriene belyser forskjellige sider ved vår problemstilling. Flere av funnene er overførbare på tvers av de inndelte kategoriene, dermed får vi et mer nyansert bilde av situasjonen i Bedriften.

### 4.1. Fjernledelse/hjemmekontor

I intervjuet stilte vi både medarbeidere og ledere spørsmål rundt deres erfaringer med fjernledelse og hjemmekontor. Informantene ble blant annet bedt om å trekke frem konsekvenser samt fordeler og ulemper ved dette. Samtlige av intervjuets inndelte kategorier berører fjernledelse. Henholdsvis hvordan fjernledelse har påvirket ledelse, autonomi, kompetanse og tilhørighet.

Samtlige informanter meddeler at overgangen til fjernledelse har medført store konsekvenser. Blant negative konsekvenser finner vi mindre grad av støtte, oppfølging og svekket work-life balance.

Følgende utsagn fra informant (A1) er et eksempel på den reduserte oppfølgingen: *“jeg mister den tette oppfølgingen under hjemmekontor, noe som svekker min motivasjon og mulighet til utvikling.”*

Samtlige informanter forteller om redusert støtte og oppfølging. Det gis videre uttrykk for at terskelen for å kontakte lederne er høyere enn tidligere: *“for å kontakte lederne må vi først se i kalenderen om vedkommende er ledig. Deretter må vi bruke Teams eller ringe (A2)”*. Fire av fem medarbeiderinformanter forklarer at de har fått dårligere work-life balance. Dette kan ses i sammenheng med følgende sitat fra informant (A3) som: *“(…) opplever at skillet mellom jobb og fritid har forsvunnet.”* Dette har resultert i at hun jobber mer enn tidligere.

Det trekkes videre frem av samtlige at hjemmekontor medfører lite sosialisering og dermed svekker arbeidsmiljøet og tilhørigheten til organisasjonen. Flere av informantene påpeker at tiltak som virtuelle kaffepauser og quiz har blitt iverksatt med manglende hell. Informant (A4) forklarer det slik: *“Det er et fint alternativ til null tiltak, men det kan ikke måle seg med sosialiseringen som skjer daglig på et kontor.”* Samtlige informanter forteller at organisk kunnskapsdeling som en kan oppleve på kontoret bortfaller fullstendig. Dette påpeker informant (A3) slik: *“man må søke mer aktivt om informasjon enn tidligere. Før kunne man plukke opp mer over en kaffeprat, i lunsjen eller ved å overhøre andres samtaler. Dette har ført til mindre forståelse av hva som foregår i andre avdelinger.”*

Når det gjelder positive konsekvenser av fjernledelse trekker de frem fleksibilitet i hverdagen som den største fordelen. Informant (A2) forklarer blant annet at de kan ta seg en løpetur når det måtte

passer og i større grad starter dagen når de ønsker. Informant (A1), (A3) og (A4) påpeker også at det tidvis kan være mer produktivt å jobbe hjemme: *“Jeg kan i større grad velge når jeg vil bli forstyrret eller ikke. Når jeg satt på kontoret kunne plutselig en hel arbeidsdag forsvinne hvis mange droppet innom.”* Informant (A3) forklarer det slik: *“Jeg får min egen sone og blir mindre forstyrret og avbrutt i arbeidet, dermed blir jeg mer produktiv”*.

Samtlige medarbeidere kunne tenke seg å jobbe hjemmefra én til to dager i uken post pandemi. De påpeker at dette vil avhenge av arbeidsoppgavene: *“Når jeg bare skal produsere, vil jeg kanskje velge hjemmekontor”* (A3). Det trekkes også frem at det kan være deilig å få en liten pause fra andre, som informant (A4) påpeker: *“Det er ikke alltid man har behov for å være sosial med kolleger. Det kan være greit å trekke seg tilbake iblant”*. Det er videre bred enighet om at hjemmekontor har kommet for å bli. I det minste aksepten for å jobbe hjemmefra et par dager i uken.

Blant negative sider ved fjernledelse/hjemmekontor fremhever lederne work-life balance, psykososialt arbeidsmiljø og svekket samhold. Informant (B3) sier følgende: *“Mange sitter lenger fordi de er redd for å bli mistenkeliggjort for unnasluntring. Flere jobber alt for mye og klarer ikke koble av”*. Informant (B1) trekker frem det samme og uttaler at hun flere ganger har vært nødt til å be medarbeiderne ta fullstendig fri i helgene. Lederne er unisone i at samholdet svekkes ved fjernledelse. Informant (B2) påpeker at det er vanskelig å utvikle samhold og teamfølelse, fokuset rettes heller mot forsøk på å vedlikeholde det. Dette mener de blant annet skyldes at den uformelle praten som ikke omhandler jobb forsvinner. Det fremkommer videre at det er vanskelig å fange opp psykososiale forhold hos medarbeiderne: *“Det er vanskelig å lese non-verbale faktorer. Dersom enkelte har det tungt, kan dette være vanskeligere å fange opp og spørre om virtuelt”* (B3). At enkelte bor trangt og har små barn blir og trukket frem som en utfordring (B2).

Hva gjelder de positive aspektene ved fjernledelse/hjemmekontor trekkes økt fleksibilitet og større rekrutteringsbase frem. Informant (B3) tror den økte fleksibiliteten og friheten kan ha positivt utslag for medarbeidernes motivasjon: *“Medarbeiderne får frihet under ansvar og kan i større grad velge når de vil starte og avslutte arbeidsdagen. De slipper også pendling og køsetting”*. Vedkommende forklarer videre at dette kan misbrukes, men at Bedriften ikke har erfart dette. Tvert om har det heller vært en utfordring at enkelte jobber for mye. Fjernledelse/hjemmekontor medfører videre økt fleksibilitet i rekrutteringen. Dette reflekteres ved følgende sitat fra (B3): *“Ansatte er ikke lenger nødt til å bo i nærheten av kontoret, de to siste jeg har ansatt bor i Mandal og Vancouver.”*

Lederne forventer langt større grad av hjemmekontor i årene som kommer enn det var før pandemiens inntog. Riktignok påpeker samtlige at de ikke kan se for seg at dette erstatter fysisk kontor fullstendig i deres bedrift. Informant (B1) understreker at en kombinasjon mellom hjemme-

og fysisk-kontor er positivt: *“det er en fordel at medarbeiderne har lært at de stort sett kan jobbe hvor som helst. Samtidig er det essensielt at den fysiske biten fortsatt er der. Jeg tror en hybrid er ideelt.”* De øvrige lederne deler samme oppfatning og anser muligheten til å jobbe hjemmefra et par dager i uken som gunstig.

## 4.2. Transformasjonsledelse

### 4.2.1 Inspirerende motivasjon

Innenfor inspirerende motivasjon fokuserte vi på hvordan lederne evner å inspirere og motivere medarbeiderne. Her spurte vi blant annet hvordan lederne tilrettelegger for medbestemmelse i arbeidshverdagen, hva som gjøres for å motivere medarbeiderne og hvordan de omtaler deres fremtid.

Informantene A1-A5 svarer ulikt når vi spør hvordan deres leder motiverer. Mens informant (A1) trekker frem at lederne motiverer medarbeiderne ved å gi de muligheter for utvikling. Forteller derimot tre av fem medarbeidere om svekkede utviklingsmuligheter etter innførelsen av fjernledelse. Informant (A3) føler seg mindre sett enn tidligere og forteller at det har en negativ påvirkning på motivasjonen.

Videre spurte vi hvordan lederne tilrettelegger for medarbeidernes medbestemmelse i arbeidshverdagen. Samtlige av de medarbeiderne ga uttrykk for at de etter innføringen av hjemmekontor får høyere grad av medbestemmelse i arbeidshverdagen. Dog påpekte tre av informantene (A3, A4, A5), at de ikke tror dette skyldes at lederne tilrettelegger for medbestemmelse, men heller at dagens situasjon krever det.

Når det kom til hvordan lederne omtaler bedriftens visjon og medarbeidernes fremtid, var informantene relativt samstemte. Det påpekes at lederne tidligere snakket med store ord om bedriftens og medarbeidernes fremtid. Dette gjenspeiles i informant (A2) sine uttalelser: *“lederne mine påpekte ofte at det ikke finnes noen begrensninger for hvor langt man kan nå innad i selskapet. Lederne snakket og positivt om selskapets fremtidige vekstmuligheter.”* Det er videre bred enighet om at optimismen og entusiasmen rundt bedriftens og medarbeidernes vekstmuligheter har frafalt under pandemien. *“Vi kunne virkelig trengt litt mer optimisme i bedriften i disse tider, motivasjonen blir desto lavere når selv lederne fremstår pessimistiske”* ytrer informant (A3).

Lederne trekker frem flere eksempler på hvordan de forsøker å motivere medarbeiderne ved fjernledelse. Informant (B1) trekker frem at hun prøver å motivere medarbeiderne gjennom

positivitet og ved å gi de høy grad av tillit og medbestemmelse: *“jeg sier stadig vekk at vi nå ser lyset i enden av tunnelen og at vi som selskap og enkeltpersoner vil komme styrket ut av dette.”* De øvrige informantene (B2, B3) mener hva som motiverer er svært individuelt, og påpeker at de muligens har vært dårligere motivatorer ved fjernledning. Dette gjenspeiles i følgende sitat fra informant (B2): *“å spre positivitet rundt fremtiden har gått litt i glemmeboken. Da jeg selv har vært langt nede, virket dette unaturlig”.*

Informant (B1) fremhever at hun tilrettelegger for medarbeidernes medbestemmelse i arbeidshverdagen i større grad enn tidligere: *“arbeidshverdagen har blitt langt mer fleksibel og stiller høyere krav til selvledelse. Medarbeiderne står fritt til å legge opp egne arbeidsdager, så lenge de overholder avtaler og tidsfrister”.* Informant (B2) sier på sin side at medarbeiderne oppfordres til å ta egne beslutninger i samme grad som tidligere: *“jeg oppfordrer ikke i større grad til dette (medbestemmelse) enn tidligere, men gir de mye frihet i valg av fremgangsmåte”.* I hvilken grad hjemmekontor har påvirket medarbeidernes indre motivasjon er lederinformantene usikre på. De sier dog at de ikke er overrasket om enkelte er nedbrutt og ser negativt på fremtiden.

#### 4.2.2. Idealisert innflytelse

Innenfor idealisert innflytelse stilte vi blant annet spørsmål om hvorvidt lederne gikk foran som en rollemodell, om vedkommende opptrådte i tråd med organisasjonens verdier og hva som ble gjort for å oppnå tillit blant medarbeiderne.

Det var unison enighet blant medarbeiderne om at lederne var svært gode rollemodeller. Informant (A4) trekker frem at lederne inspirerer medarbeiderne og er eksempler til etterfølgelse: *“lederne våre går i ilden for de ansatte og er ikke fremmed for å si fra til personer høyere opp i hierarkiet dersom de mener vi (medarbeiderne) blir behandlet urettferdig”.* Informant (A3) sine uttalelser støtter opp under dette *“lederne trækker opp stien for oss og legger ned mye arbeid for å støtte oss.* Informant (A2) sier at lederne nyter stor tillit blant medarbeiderne som følge av at de er svært lite egoistiske og fremstår som svært opptatte av at hver enkelt medarbeider skal lykkes.

Medarbeiderne var videre svært samstemte om at lederne etterlevde Bedriften sine organisasjonsverdier på en forbilledlig måte. Dette gjenspeiler det følgende sitatet fra informant (A1): *“lederne har tydeliggjort bedriftens verdier for medarbeiderne. De bygger kvartalsmøtene rundt disse (bedriftens verdier) og etterlever disse i arbeidshverdagen.”* Informant (A5) sine uttalelser underbygger dette: *“lederne etterfølger bedriftens retningslinjer og er svært imøtekommende ovenfor de ansatte.”*

Samtlige ledere vi intervjuet hevdet at de var gode rollemodeller for medarbeiderne. Informant (B3) uttalte at hun var en god rollemodell ettersom hun alltid var tilgjengelig for medarbeiderne og holdt en høy etisk standard i tråd med bedriftens verdier. Informant (B2) presiserer følgende: *“jeg har bred kompetanse og erfaring på feltet. Jeg forsøker å gå foran som et godt eksempel gjennom positiv atferd og er bevisst på og ikke kun delegere bort de kjipe oppgavene”*. Informant (B1) påpeker at hun er inkluderende og har høy grad av tillit til medarbeiderne, noe som er sentrale byggesteiner i Bedriften sine verdier.

#### 4.2.3 Intellektuell stimulering

Spørsmålene som ble stilt vedrørende intellektuell stimulering var blant annet hvilke muligheter medarbeiderne hadde til å være nytenkende og kreative i arbeidet sitt. Videre ble det spurt om i hvilken grad lederne oppfordret medarbeiderne til kreativitet.

Medarbeiderne var svært delte i hvorvidt de fikk mulighet til å være nytenkende og kreative i arbeidet. Informant (A1), (A3) og (A4) var tilfreds med deres muligheter for å løse velkjente oppgaver på nye måter. Dette gjenspeiles i følgende sitat fra (A1): *“Det er svært lite føringer for hvordan jeg skal løse arbeidet mitt, så lenge sluttresultatet blir bra. Dermed kan jeg i stor grad velge fremgangsmåte selv.”* De resterende informantene påpekte at det var lite rom for å tenke utenfor boksen, noe som kunne være demotiverende.

Ettersom det var delte meninger om mulighet til nytenkning var det noe overraskende at det var konsensus om at lederne i liten grad oppfordret og inspirerte medarbeiderne til å tenke nytt. Informant (A3) presiserer dette ved at hun har mulighet til å være kreativ, men: *“(…) det er ingen som oppfordrer eller motiverer meg til dette. Lederne vet svært lite om mine løsninger, da de hovedsakelig bryr seg om resultatet”*.

Lederne er samstemte hva gjelder medarbeidernes mulighet for nytenkning og kreativitet i arbeidet. De påpeker at medarbeiderne har høy grad av autonomi og at denne har blitt ytterligere forsterket etter innføringen av hjemmekontor. Dette gjenspeiles i følgende sitat fra (B3): *“ansatte står stort sett fritt til å løse oppgavene slik de ønsker. Ettersom noe av den daglige oppfølgingen nå har forsvunnet har de enda større grad av autonomi enn tidligere.”* Informant (B2) presiserer videre at hennes hovedfokus er på resultat fremfor fremgangsmåte. Det er videre konsensus blant lederne om at de i liten grad oppfordrer medarbeiderne til å tenke nytt: *“Dette har jeg i liten grad fokusert på, da jeg opplever at de står fritt til å velge egen fremgangsmåte” (B1).*



#### 4.2.4 Individuell støtte

Individuell støtte innebærer at lederne tilrettelegger for at medarbeidere kan utvikle seg og nå sitt fulle potensial. Her stilte vi blant annet spørsmål rundt veiledning og opplæring, og om hvordan og hvor ofte lederne kommuniserte med medarbeiderne. Spørsmålene tilknyttet "kompetanse og intellektuell stimulering" berører også flere aspekter innenfor individuell støtte. Ettersom medarbeidernes kompetanseutvikling er sentralt under begge. Funn innenfor disse temaene supplerer dermed hverandre.

I intervjuene fremkom det at medarbeiderne har ulikt behov for individuell støtte. Samtlige informanter påpeker likevel at de får mindre grad av støtte og oppfølging etter overgangen til hjemmekontor. Informant (A4) forklarer at de fikk en ukentlig oppfølgingstelefon fra lederne gjennom pandemis første måneder. Denne har nå bortfalt og det har ikke blitt iverksatt tiltak for å erstatte dette. Informant (A3) påpeker at de får mindre veiledning og opplæring enn tidligere og at hun sjeldnere har samtaler på tomannshånd med lederne. Samtlige trekker frem at terskelen for å be om hjelp stiger når man ikke har mulighet til å huke tak i lederne på arbeidsplassen. Dermed svekkes muligheten til individuell veiledning og støtte. Informantene forklarer videre at de har lite kommunikasjon med lederne og dermed føler seg mer distansert fra dem: *"den fysiske avstanden har økt avstanden til leder og jeg føler meg mer overlatt til meg selv"* (A1). Informant (A2) forklarer at de manglende tilbakemeldingene fra ledere gir en følelse av at de er likegyldige til arbeidet.

Ledernes uttalelser er i tråd med medarbeidernes refleksjoner. De er enige om at den individuelle støtten har blitt redusert og oppleves mer unaturlig og formell via virtuelle kommunikasjonskanaler. Informant (B2) viser til at der en tidligere kunne tilby støtte og veiledning mens en passerte medarbeidernes pult, er det nå vanskeligere og fange opp når de trenger dette. Dermed føles det som unødvendig bruk av tid å ta dette over Teams. Informant (B1) påpeker at hun i mindre grad enn tidligere gir medarbeiderne muligheter for kompetanseutvikling: *"(...) dette skyldes at jeg ikke evner og gi tett individuell opplæring og veiledning i samme grad som før hjemmekontor."*

### 4.3. Selvbestemmelsesteorien

#### 4.3.1. Autonomi

Med autonomi er vi interessert i medarbeidernes opplevelse av frihet, nivå av tillit fra ledelsen og selvbestemmelse til å legge opp egen arbeidshverdag. Intervjuspørsmålene under autonomi omhandlet hva som motiverer medarbeiderne, hvordan fjernledelse har påvirket den enkeltes autonomi og hvordan lederne tilrettelegger for autonomi i medarbeidernes hverdag.

Samtlige informanter forteller at de har høy autonomi i hverdagen og at dette er viktig. De sammenligner nåtidens opplevelser med erfaringer fra arbeidsdagen før pandemien. På spørsmål om hvordan selvstendighet til å strukturere egen hverdag påvirker jobbengasjementet var informantene samstemte. Det kommer tydelig frem at muligheten til å strukturere egen arbeidshverdag har positiv effekt. Informant (A4) forteller: *«det har mye å si (selvbestemmelse). Jeg verdsetter at jeg får styre mer selv. Jeg blir mer kreativ og kan utfolde meg i større grad»*.

Medarbeiderne presiserer at de til enhver tid vet hvilke mål som skal oppnås, og at det oppleves motiverende å kunne sette sitt eget preg på hvordan målene skal nås.

Det fremkommer at arbeidet deres lenge har hatt stor grad av selvbestemmelse og autonomi, men at dagens samfunnssituasjon gjør det mer krevende. Informant (A3) sitt utsagn gjenspeiler dette: *«Jeg styrer mye selv, men det blir tidvis for frie tøyler»*. Medarbeiderne er vant til en autonom hverdag og erfarer at lederne er mindre tilgjengelige enn tidligere. Da en ikke lenger har lederne lett tilgjengelig blir autonomien automatisk forsterket ettersom en må ta flere beslutninger, uten den ønskelige veiledningen fra leder. To av fem informanter føler at kompetansen heves ved å være i en posisjon hvor de må ta flere beslutninger uten innspill fra leder.

Samtlige informanter peker på at å ikke kunne treffe kolleger på arbeidsplassen er det verste med den nåværende situasjonen. Likevel understrekes det at effektiviteten som oppstår ved å jobbe uforstyrret på hjemmekontor er et gode samtlig setter pris på. Informant (A3) forteller: *“Når jeg bare skal produsere, vil jeg kanskje velge hjemmekontor”*. Det fremheves at en har autonomi i utformingen av egen arbeidshverdag og en kan “velge” når en vil bli forstyrret. Informant (A3) deler en lignende oppfatning: *“jeg får min egen sone og blir mindre forstyrret og avbrutt i arbeidet, dermed blir jeg mer produktiv”*. Vi ser at autonomien ved fjernledelse anses som et motiverende gode, dersom medarbeideren skaper velfungerende rammer for strukturering av arbeidshverdagen.

Lederne er enige i troen på at høy grad av selvbestemmelse er viktig for medarbeidernes opplevde indre motivasjon. Informant (B3) forteller hvordan hun tror selvbestemmelse og fjernledelse

påvirker medarbeiderne: *“I stor grad positivt fordi det gir fleksibilitet. Vi har lagt opp til dette før pandemien kom. Det var frivillighet knyttet til det – man har alltid kunnet jobbe hjemmefra om man vil. Nå er ting selvsagt annerledes.”* Informant (B1) fremhever viktigheten av å kunne tilpasse både møter og arbeidsmengde til sine medarbeidere: *«Det er viktig å tenke over konteksten hver enkelt ansatt jobber i. Ta hensyn til hunder, barn og partner.»* Informant (B2) tilpasser medarbeidernes arbeidsmengde ved gi færre oppgaver eller utvide tidsrammene. Det nevnes også eksempler hvor medarbeidere har ønsket flere eller større oppgaver for å holde seg selv aktive.

På spørsmål om hvorvidt økt frihet kun anses som et gode nevner samtlige ledere begrepene frihet under ansvar og work-life balance. Informant (B1) forklarer at: *«Friheten er selvsagt ikke bare et gode. Ikke alle er like flinke til å etablere en god work-life balance.»* Lederne har høye forventninger til medarbeidernes grad av selvstendighet og anser dette som viktig for å utnytte fleksibiliteten best mulig. Lederne presiserer at de har forståelse for ikke alle er like strukturerte og selvstendige. Informant (B2) tenker at dette kan læres: *«Fleksibilitet krever selvstendighet og det blir viktigere å lære seg å ta beslutninger. Beslutningstaking må øves på og jeg tror derfor selvstendigheten kan styrkes gjennom læring.»*

#### 4.3.2. Tilhørighet

Behovet for tilhørighet innebærer å etablere en form for gjensidig respekt og tilknytning til både ledere og miljøet en jobber i. Her stilte vi spørsmål om arbeidsmiljøet under pandemien, hvordan fjernledelse har påvirket relasjonen til leder, samt hvordan medarbeiderne opplever tilhørigheten til organisasjonen og eget arbeid. Lederne besvarte spørsmål om hvordan de arbeider for å opprettholde tilhørighet og nærhet til medarbeiderne.

Det første vi spurte om var hvordan medarbeiderne opplevde tilhørigheten til organisasjonen etter ett år på hjemmekontor. Informant (A1) forteller følgende: *«Av og til kan jeg nesten glemme hvor jeg jobber (...) jeg sitter jo bare alene hjemme.»* Her sier også informant (A3): *«Jeg føler helt klart mindre (tilhørighet) nå. Når man ikke ser menneskene så føler man mindre tilknytning til gruppen.»* Tre av fem informanter ytrer at de kjenner et sterkere behov for å «høre til» en plass, men at organisasjonstilhørigheten har blitt svekket. De resterende, som har jobbet i bedriften betraktelig lenger, forteller at tilhørighetsgraden er lik som tidligere. Informantene forteller videre at ledelsen har iverksatt ulike digitale tiltak for å opprettholde fellesskapet, men at det ikke fungerer som et substitutt for fysisk kontor. Informant (A3) utdyper: *«Virtuell kaffepause var kjekt, men falt vekk ved økt arbeidsmengde.»* Når det kommer til tiltak forklarer informant (A4) om en gjenganger for

utfordringene med digitale, sosiale løsninger «*Det er lite motiverende med enda et «kaffemøte» siden dagen allerede består av masse møter.*»

Videre spurte vi om informantene jobber mer individuelt ved fjernledelse. Her kommer det frem at de blir sittende mer alene, noe som går utover organisasjonstilhørigheten. Terskelen for å ta kontakt med kolleger har også økt. Informant (A4) meddeler: «*Vi møtes kun før og etter prosjektene. Det er vanskeligere å spørre andre om hjelp og føles derfor svært individuelt*». En essensiell faktor ved tilhørighet er arbeidsmiljøet og menneskene en omgås. Informantene opplever at det sosiale har forsvunnet og blitt jobbfokusert og unaturlig. «*Vi blir ikke bedre kjent, særlig ikke med nyansatte. Det er vanskelig å bygge relasjoner online da det meste er formelt og stivt.*» (A4)

Vedrørende samhold og tilhørighet er lederne samstemte om at det ved fjernledelse i pandemitider er opprettholdelse av disse faktorene som gjelder, ikke videreutviklingen av dem. Informant (B3) forteller at «*det er vanskelig å videreutvikle teamfølelsen – nå må vi fokusere på å ivareta det som allerede eksisterer.*» Videre undersøkte vi hvordan lederne jobber for å opprettholde samholdet i gruppene sine. Informant (B2) forklarer: «*Jeg prøver å opprettholde nivået vi hadde før pandemien, men det er vanskelig. Dette gjør jeg gjennom omsorg for hver enkelt.*» Informant (B3) opplever at det er viktig å se enkeltindividet: «*Individuell oppfølging er viktig. Noen må følges tettere opp enn andre.*» Informant (B1) forteller at en del av identitetsbyggingen er at medarbeiderne får dypere innblikk i driften gjennom å reise på anleggene til Bedriften. To av tre ledere påpeker videre at de ikke får integrert nyansatte på et tilfredsstillende nivå. Informant (B2) forklarer: «*de nyansatte blir mest skadelidende her. Det er ikke lett å bygge relasjoner gjennom en dataskjerm.*» Det påpekes at en hybridløsning mellom det digitale og fysiske vil i fremtiden være en ønskelig løsning for Bedriften.

Vi forstår at medarbeidernes opplevelse av tilhørighet til organisasjonen har blitt redusert. Ikke nødvendigvis gjennom mangel på tilgang til lederne, men heller at medarbeiderne er distansert fra menneskene som skaper arbeidsmiljøet. Medarbeidernes tilhørighet til selve arbeidsoppgavene blir derimot økt, da en gjennom høy grad av autonomi tar egne avgjørelser og ansvarliggjøres for det som leveres.

#### 4.3.3. Kompetanse

Behovet for kompetanse innebærer å kjenne på mestring, utvikling og kompetanseutnyttelse. Her spurte vi blant annet om hvordan medarbeiderne opplever bruken av egen kompetanse, utviklingsmuligheter og om de har opplevd kompetanseheving det siste året. Lederne ble blant annet spurt om hvordan de tilrettelegger for kompetanseutvikling.

Samtlige informanter forteller at de opplever at de får benyttet kompetansen sin i arbeidet, noe de anser som viktig. Vi spurte videre hvordan den nåværende situasjonen har påvirket deres

kompetanseutvikling. Flertallet av informantene forteller om en svekket mulighet for utvikling. Informant (A1) forteller: «*Vi sitter vanligvis i kontorlandskap. Da får jeg med meg sideinformasjon og læring som ikke er planlagt. Dette forsvinner, og jeg føler jeg mister bredden og forståelsen utenfor mine egne oppgaver.*» Lange arbeidsdager etterfulgt av kursing på eget initiativ etter arbeidstid frister ikke for informant (A3): «*det frister lite med kurs på kveldstid etter en lang arbeidsdag på hjemmekontor.*» Samtidig som flere informanter forteller at kompetanseutviklingen er svekket, gir de også uttrykk for at mulighetene for egenutvikling definitivt er tilgjengelig. Informant (A4) forklarer: «*Vi har gode muligheter for kurs via abonnements tjenester. Men vi har litt for lite oppfølging og er selv ansvarlig for å heve egen kompetanse.*» Vi ser at muligheten for kompetanseheving er tilgjengelig, men informantene finner det vanskelig å sette av tid til det. At arenaen for organisk læring er forsvunnet pekes ut som det største problemet tilknyttet kompetanse.

Innenfor kompetanseutvikling er det tydelig at lederne har ulike fremgangsmåter. Samtlige forteller at tilbudene er tilgjengelige via intranettet, men ledernes involveringer varierer. Informant (B2) påpeker: «*Jeg gir nye selvstendige oppgaver som utfordrer den ansatte. Ikke hver gang, men jevnlig oppgaver som støter rett over eget kompetansenivå.*» Informant (B3) inviterer sine medarbeidere på kurs hun selv deltar på og begrunner dette slik: «*Faglig påfyll er viktig. Når de blir med på kurs får de verdifull kunnskap de selv kan bruke.*» Det nevnes også at flere av de viktigste kursene er blitt redesignet slik at de skal være lettere å gjennomføre.

## 5. Analyse og drøfting

For å besvare oppgavens problemstilling: *“Hvordan påvirker fjernledelse medarbeidernes indre motivasjon til arbeidet?”* har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål. I dette kapitlet vil funnene fra informantene våre drøftes opp mot forskningsspørsmålene ved hjelp av utvalgt teori.

Forskningsspørsmålene vil bidra til å besvare problemstillingen vår i oppgavens konklusjon.

### 5.1. Forskningsspørsmål 1

#### ***“Hvilke fordeler og ulemper oppleves i forbindelse med fjernledelse i Bedriften?”***

Gjennom funnene fra dybdeintervjuene har vi identifisert informantenes opplevde fordeler og ulemper knyttet til fjernledelse/hjemmekontor. Først vil vi drøfte identifiserte fordeler i Bedriften, deretter vil ulemper drøftes.

#### **Fordeler:**

##### **Økt fleksibilitet og produktivitet**

Informantene trakk frem økt fleksibilitet som en særlig fordel ved fjernledelse/hjemmekontor.

Fleksibiliteten gir medarbeiderne større grad av autonomi enn tidligere. I henhold til Deci og Ryan (1985) og Rupietta og Beckmann (2018) vil dette øke medarbeidernes indre motivasjon for arbeidet. Den økte fleksibiliteten ved fjernledelse gir utslag på flere områder. Blant annet har medarbeiderne mulighet til å ta seg en treningsøkt midt i arbeidsdagen dersom de ønsker. Lederne mener dette gir positivt utslag på medarbeidernes arbeidsinnsats og humør når de jobber. Dette kan ses i sammenheng med forskning som har vist at fysisk aktivitet har dokumentert effekt for stressmestring, kreativitet, læring og konsentrasjon (Hjelle 2018). Det kan derfor argumenteres for at trening i arbeidstiden vil medføre en rekke positive konsekvenser. Dette understrekes i Deloittes sin Human Capital Trends rapport (2021), hvor det påpekes at bedrifter fremover bør integrere medarbeidernes fysiske helse i selve utformingen av arbeidet (Wærness og Frost 2021).

Videre medfører fleksibiliteten at medarbeiderne i større grad enn tidligere kan avgjøre når de ønsker å starte arbeidsdagen. På denne måten kan medarbeidere som er utpregede b-mennesker starte arbeidsdagen senere. Dette trekkes frem av flere av informantene som en nøkkel for trivsel. Videre påpekes det at medarbeiderne er mer fokuserte i arbeidet enn tidligere. Dette kan sees i sammenheng med at medarbeiderne i større grad enn tidligere selv kan avgjøre når de vil bli forstyrret. Informant (A3) forklarte det slik: *“jeg får min egen sone og blir mindre forstyrret og avbrutt i arbeidet, dermed blir jeg mer produktiv”*. Tidligere forskning samsvarer med forklaringene til medarbeiderne i Bedriften. Når en slipper avbrytelser og distraksjoner fra kollegaer kan en i større

grad fokusere på eget arbeid, dermed øker produktiviteten (Gibson et al. 2002; Basile og Beuregard 2016).

### **Større rekrutteringsbase**

Blant lederne trekkes større rekrutteringsbase frem som en fordel ved fjernledelse. Informant (B3) kommer med et tydelig eksempel på dette da hun påpeker at hun nylig rekrutterte personer bosatt i Vancouver og Mandal. Det er åpenbart at en større rekrutteringsbase gir muligheter for å rekruttere mer kompetente personer enn tidligere (Gibson et al. 2002; Pyyriä 2011). At en kan ha en medarbeider lokalisert i Mandal er videre et eksempel på hvordan fjernledelse/hjemmekontor kan bidra til å redusere urbanisering og gi flere jobbmuligheter i distriktene (Rupietta og Beckmann 2018).

### **Ulemper:**

#### **Mindre oppfølging og tilgjengelighet fra ledere**

Blant ulemper knyttet til fjernledelse fremkom det at samtlige medarbeidere erfarte mindre grad av oppfølging og støtte fra lederne. Dette tyder på at lederne ikke evner å lede i tråd med transformasjonsledelse sin individuelle støtte (ref. Kap. 2.3.4.1). Solberg et al. (2020) fant at høy grad av utviklingsstøtte fra leder bidrar til høyere indre jobbmotivasjon og øker medarbeidernes vilje til å være fleksible. Det siste året har krevd nettopp høy grad av fleksibilitet fra medarbeiderne. Arbeidsplassen har blitt flyttet hjem, noe som har stilt høye krav til omstilling. Fysiske møter har blitt byttet ut med virtuelle, og uformelle lunsjsamtaler har blitt erstattet av surfing på mobilen. Medarbeiderens vilje til å være fleksible er dermed viktigere enn noen gang. Lederne i Bedriften burde gitt større grad av utviklingsstøtte for å øke medarbeidernes indre motivasjon og vilje til å være fleksible (Solberg et al. 2020).

Tidligere traff medarbeiderne lederne på kontoret jevnlig. En kunne eksempelvis møte på lederne i gangen og slå av en prat. Dermed kunne medarbeiderne motta svarene de trengte umiddelbart. Den enkle tilgangen på lederne har forsvunnet og medarbeiderne uttrykker at de har langt høyere terskel for å kontakte lederne eller medarbeidere om hjelp virtuelt. Som informant (A2) selv uttrykte det: *“for å kontakte lederne må vi først se i kalenderen om vedkommende er ledig. Deretter må vi bruke Teams eller ringe.”* At kommunikasjonen ved fjernledelse reduseres samsvarer med forskning utført av Gluesing (2000) som fant at avstanden fører til at de organiske samtalenes forsvinner. Som følge av dette er lederne i større grad enn tidligere nødt til å jobbe aktivt for å gi medarbeiderne tilstrekkelig individuell støtte.

### **Svekket arbeidsmiljø og organisasjonstilhørighet**

Flere av informantene påpekte at hjemmekontor/fjernledelse har negativ effekt på relasjonsbygging, arbeidsmiljø og organisasjonstilhørighet. Det trekkes frem at det er vanskelig å utvikle relasjoner når det ikke er muligheter for å møtes ansikt-til-ansikt. Funnene er i tråd med Rupietta og Beckmann (2018) og Daniels et al. (2001) sin forskning. Rupietta og Beckmann fant at medarbeiderne er nødt til å møtes ansikt-til-ansikt med kollegaer og ledere med jevne mellomrom for å oppleve tilhørighet til organisasjonen. Dette er noe som naturligvis har vært svært vanskelig under koronapandemien. En kan tenke seg at det post pandemi vil være muligheter for en hybrid løsning hvor en veksler mellom hjemmekontor og fysisk kontor. På denne måten kan en møtes ansikt-til-ansikt med jevne mellomrom. Dette vil kunne bidra til å ivareta fordeler som for eksempel økt fleksibilitet og autonomi ved hjemmekontor. Samtidig som man unngår redusert oppfølging, tilhørighet og sosialisering. Tilhørighet er en av de basale behovene i selvbestemmelsesteorien og vil drøftes nærmere under forskningsspørsmål 3.

### **Svekket kunnskapsdeling**

Videre påpeker samtlige av medarbeiderne at den organiske kunnskapsdelingen forsvinner ved fjernledelse/hjemmekontor. Tidligere kunne en avbrytes av andre eller overhøre samtaler i kontorlandskapet og dermed tilegne seg informasjon og kunnskap. Når det er fysisk avstand forsvinner denne arenaen og en er dermed nødt til å aktivt gå inn for å tilegne seg ny kunnskap i større grad enn tidligere. Funnene våre samsvarer med Bailey og Kurlands (2002) forskning som fant at nettopp de små avbrytelsene fra kollegaer er nødvendig for den organiske kunnskapsdelingen. Forskning har funnet at transformasjonsledelse kan fremme kunnskapsdeling (Liu og Phillips 2011, sitert fra Glasø og Thompson 2013, 122). Den svekkede kunnskapsdelingen i Bedriften indikerer at lederne i Bedriften bør etterstrebe transformativ ledelse, noe som drøftes nærmere under forskningsspørsmål 2.

### **Dårligere work-life balance**

Det kommer videre tydelig frem at flere ledere og medarbeidere har erfart utfordringer knyttet til work-life balance. Forskningen er todelt når det kommer til fjernledelse/hjemmekontor sine implikasjoner for work-life balance. Daniels et al. (2001) og Rupietta og Beckmann (2018) argumenterer for at hjemmekontor vil være positivt for work-life balance ettersom en slipper reising til og fra kontoret. På denne måten frigjøres tid som heller kan brukes på fritid og familie. Våre funn stemmer dårlig overens med deres forskning. Til tross for at medarbeidernes reisevei bortfaller, forteller de om nye utfordringer som har oppstått ved hjemmekontor. Flere medarbeidere og ledere forklarer at skillet mellom jobb og fritid i større grad er visket ut, noe som gjør det vanskeligere å



legge fra seg jobben. Dette understreket informant (B1) da vedkommende forklarte at det ved flere anledninger var nødvendig å be medarbeiderne legge fra seg jobben i helgene. Funnene våre støttes av Maruyama et al. (2009), Hartig et al. (2007) og Dimitrova (2003). Forskingen deres påpeker at skillet mellom jobb og fritid forsvinner ved hjemmekontor og derfor kan medføre økt arbeidsmengde og dårligere work-life balance.

## 5.2. Forskningsspørsmål 2

### ***“Hvordan påvirker avstanden utøvelsen av transformasjonsledelse i Bedriften?”***

Dette forskningsspørsmålet ønsker å undersøke hvordan fjernlederne har jobbet for å lede og motivere medarbeiderne. Evner de å lede i tråd med transformasjonsledelsens fire l'er ved fjernledelse?

#### **Inspirerende motivasjon**

Denne dimensjonen vektlegger at lederne skaper entusiasme og lagånd for å motivere medarbeiderne til innsats. Dette gjøres blant annet ved å gi medarbeiderne utviklingsmuligheter, samt optimistisk formidling rundt bedriften og den enkeltes fremtid. Målet er at medarbeiderne skal strekke seg det lille ekstra gjennom indre motivasjon (Glasø og Thompson 2013).

Det blir påpekt at lederne tidligere var svært optimistiske rundt den enkelte medarbeideren- og bedriftens fremtid. Flertallet av informantene forteller at denne entusiasmen og optimismen har forsvunnet etter innføringen av fjernledelse. Ettersom det har vært en tung tid for mange kan det tenkes at lederne mangler gnisten og overskuddet for å opptre på en slik måte. Likevel er denne optimismen sannsynligvis viktigere enn noen gang. Når medarbeiderne har det tungt trenger de en inspirator som motiverer og dytter de i riktig retning. Viktigheten av dette understreker informant (A3) med følgende uttalelse: *“vi kunne virkelig trengt litt mer optimisme i bedriften i disse tider, motivasjonen blir desto lavere når selv lederne fremstår pessimistiske”*. Flertallet av ledernes svar bekrefter at de har fremstått mindre entusiastiske ved fjernledelse, ettersom de selv har blitt tynget av situasjonen.

Et annet kjennetegn ved denne formen for transformasjonsledelse er at medarbeiderne får myndighet og muligheter til å utvikle seg (Kanungo og Mendonca 1996, sitert fra Glasø og Thompson 2013, 25). Informantene er svært delte i hvorvidt de får muligheter til å utvikle seg ved fjernledelse. Tre av fem medarbeidere mener at utviklingsmulighetene har blitt svekket. Dog er det konsensus om at medarbeidernes grad av myndighet (autonomi) har økt etter innføringen av fjernledelse. Informant (A3, A4, A5) forklarer at de ikke tror det skyldes bevisste beslutninger fra leder, men heller

at avstanden gjør det vanskeligere å følge opp medarbeiderne. Dermed øker deres grad av myndighet. Begrepene myndighet og utviklingsmuligheter henger tett sammen med selvbestemmelsesteoriens basale behov: autonomi og kompetanse (Deci og Ryan 1985) og vil drøftes nærmere under forskningsspørsmål 3.

Funnene våre under inspirerende motivasjon er delte, men antyder i all hovedsak at ledernes inspirerende motivasjon har blitt svekket ved fjernledelse. Ledernes entusiasme og optimisme har blitt redusert, det samme gjelder for medarbeidernes utviklingsmuligheter. Det eneste innenfor inspirerende motivasjon som ser ut til å ha økt er medarbeidernes myndighet, men hvorvidt dette skyldes ledernes atferd er usikkert.

### **Idealisert innflytelse**

Av teorien fremkommer det at en leder med idealisert innflytelse setter egeninteresser til side, har høy grad av tillit og opptrer som en rollemodell i tråd med bedriftens verdier. Medarbeiderne i Bedriften forklarte at lederne deres nøytt svært høy grad av tillit blant dem. I henhold til transformasjonsledelsesteorien var det hovedsakelig to årsaker til dette.

For det første ble det påpekt at lederne i stor grad opptrådte i samsvar med bedriftens verdier. Informant (A1) fremhevet at lederne jevnlig tydeliggjorde bedriftens verdier for medarbeiderne og selv etterlevde disse i arbeidshverdagen. Medarbeiderne trekker også frem at lederne innehar høy faglig kompetanse. Lederinformant (B2) sine uttalelser underbygger dette: *“jeg har bred kompetanse og erfaring (...)”* og *“(..) er bevisst på og ikke kun delegere bort de kjipe oppgavene”*. Det er naturlig å anta at ledere som er faglig sterke vil fremstå dyktigere og tryggere i arbeidet. Videre vil ledere som er villige til å utføre de “kjipe” oppgavene gå foran som gode eksempler og skape en følelse av egalitet. Dette kan øke deres grad av tillit blant medarbeiderne og gjøre de til naturlige rollemodeller.

For det andre indikerer flertallet av medarbeidernes uttalelser at lederne setter egeninteresser til side. Noe som kan sees i sammenheng med informant (A4) sin uttalelse *“lederne våre går i ilden for de ansatte og er ikke fremmed for å si fra til personer høyere opp i hierarkiet dersom hun mener vi (medarbeidere) blir behandlet urettferdig”*. Kommentaren indikerer at lederne er villig til å gå i kampen for sine medarbeidere, til tross for at dette kan være uheldig for vedkommendes egeninteresser og posisjon i bedriften. Det er naturlig at lederne opparbeider høy grad av tillit hos medarbeiderne ved slike opptredener. For en transformasjonsleder er slik tilsidesettelse av egeninteresser en nøkkel for å oppnå idealisert innflytelse.

Våre funn antyder at lederne i Bedriften evner å utøve idealisert innflytelse ved fjernledelse. Lederne blir oppfattet som rollemodeller og har høy grad av tillit av flere årsaker. Kort oppsummert kan vi si at lederne har idealisert innflytelse ettersom de prioriterer bedriftens beste fremfor egeninteresser, etterlever bedriftens verdier og besitter høy faglig kompetanse. Resultatet av dette vil ifølge teorien være at de øvrige medarbeiderne inspireres til å prioritere bedriftens beste fremfor egeninteresser. Forskning har videre vist at idealisert innflytelse vil øke sannsynligheten for gode prestasjoner blant medarbeiderne (Glasø og Thompson 2013, 26).

### **Intellektuell stimulering**

Denne formen for transformasjonsledelse kan kjennetegnes ved at lederne stimulerer til nytenkning og kreativitet. Dette resulterer i økt effektivitet og forbedring av arbeidsoppgaver, som bidrar til økt opplevelse av autonomi og meningsdannelse blant medarbeiderne (ref. Kap. 2.3.4.1). Intellektuell stimulering vil gi medarbeiderne en opplevelse av meningsfylt arbeid, hvor de har høy grad av autonomi (Bass 1985). Autonomien oppstår som konsekvens av at medarbeiderne oppfordres til å finne nye løsninger for å effektivisere og forbedre arbeidet.

Tre av fem medarbeidere forklarer at de har stor frihet til å løse arbeidsoppgavene slik de selv ønsker. Dermed kan de utfolde seg og være kreative dersom de ønsker. De påpeker videre at lederne først og fremst er opptatt av sluttresultatet. Så lenge dette er bra, bryr de seg i liten grad om medarbeidernes fremgangsmåter. Dimensjonen intellektuell stimulering handler likevel ikke først og fremst om medarbeiderne har mulighet til å være kreative, men i hvilken grad lederne oppfordrer og stimulerer til det. Det kan kjennetegnes ved at gamle løsninger stadig er under granskning og erstattes av nye kreative løsninger. Både ledere og medarbeidere er unisone i at lederne i svært liten grad oppfordrer til dette. Funnene våre samsvarer dermed ikke med teorien om transformasjonsledelse. Dette gjenspeiles i følgende sitat fra informant (A3): *“(...) det er ingen som oppfordrer eller motiverer meg til dette (nytenkning/kreativitet)”*. Lederinformant (B1) sine uttalelser er samsvarende: *“dette har jeg i liten grad fokusert på (oppfordring til kreativitet og nytenkning)”*.

Medarbeiderne i Bedriften har frihet til å løse arbeidsoppgavene slik de ønsker, men det er tydelig at lederne i liten grad oppfordrer dem til kreativitet og nyskaping. Dermed kan vi konkludere med at lederne i Bedriften ikke utøver transformasjonsledelse gjennom intellektuell stimulering.

### **Individuell støtte**

Individuell støtte baserer seg på ledernes rolle som veiledere, undervisere og støttespillere. Lederne må identifisere hva hver enkelt medarbeider har behov for slik at de kan oppnå sitt fulle potensial (ref. Kap. 2.3.4.1).

Av intervjuene fremkom det at informantene har noe ulikt behov for individuell støtte. Til tross for dette forklarer samtlige av medarbeiderne at de har erfart mindre grad av støtte og oppfølging etter overgangen til fjernledelse/hjemmekontor. Dette kan ses i sammenheng med følgende uttalelse fra informant (A3): *“jeg får mindre veiledning og oppfølging enn tidligere og har sjeldnere samtaler med lederne på tomannshånd”*. Kommunikasjonen med ledere har blitt svært redusert og medarbeiderne påpeker at de får færre tilbakemeldinger. Uttalelsen er i tråd med Gluesing (2000) som fant at kommunikasjon med leder reduseres og de organiske samtaler forsvinner ved fjernledelse. Dermed reduseres tilbakemeldingene fra leder. De manglende tilbakemeldingene gir medarbeiderne en opplevelse av at lederne er likegyldige til deres arbeid. Dette kan ha negativ effekt på medarbeidernes indre motivasjon. Ettersom kommunikasjonen er mangelfull, vil det naturligvis være svært vanskelig for lederne og gi medarbeiderne individuell støtte. Medarbeiderne forklarer videre at terskelen for å ta kontakt med lederne er høyere når en ikke møter vedkommende fysisk. Dette stiller derfor enda høyere krav til at lederne er initiativtagere i kommunikasjonen med medarbeiderne.

Ledernes refleksjoner samsvarer med medarbeidernes. Den individuelle støtten har blitt redusert og det gis uttrykk for at det er mindre naturlig å kommunisere virtuelt. Lederinformant (B1) forklarer at hun ikke evner og gi medarbeidere samme grad av individuell oppfølging og veiledning ved fjernledelse. Til tross for at det kan være vanskeligere enn tidligere å gi medarbeiderne oppfølging og veiledning er dette en sentral del av ledernes jobb. Uttalelser fra medarbeiderne kan tyde på at lederne i liten grad har innført tiltak for å bedre kommunikasjon og oppfølging av medarbeiderne ved fjernledelse. Lederne er nødt til å kommunisere med medarbeiderne langt oftere og følge de opp tettere for å bedre den individuelle støtten. Dersom de evner å gi medarbeiderne høy grad av utviklingsstøtte vil medarbeidernes indre motivasjon øke (Solberg et al. 2020).

Oppsummert er det tydelig at medarbeiderne føler seg mindre sett og hørt enn tidligere. Kommunikasjonen med lederne har blitt kraftig redusert, som en konsekvens av dette har individuell støtte fra lederne blitt svekket ved fjernledelse.

Den eneste av de fire l'ene som er funnet ved fjernledelse i Bedriften er idealisert innflytelse. Her var funnene svært entydige og lederne i Bedriften hadde derfor svært høy tillit blant medarbeiderne. Lederne fremsto som ypperlige rollemodeller, som følge av at de prioriterte medarbeiderne på bekostning av egeninteresser, hadde høy faglig kompetanse og etterlevde bedriftens verdier. Likevel er det tydelig at fjernledelse har hatt negativ påvirkning på transformasjonslederskap i Bedriften.

### 5.3. Forskningsspørsmål 3

#### ***“Hvordan motiverer fjernlederne i Bedriften medarbeiderne til ytelse?”***

Selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (1985) antar at mennesket har tre universelle psykologiske behov som må være dekket for at en skal oppnå sunn fungering og optimal ytelse. Dette er behovene for autonomi, kompetanseutvikling og tilhørighet. Selvbestemmelsesteorien hevder at motivasjon er bestemt gjennom en kontinuerlig interaksjon mellom mennesket og miljø, der sistnevnte faktor enten tilfredsstiller eller frustrerer behovene (Deci og Ryan 1985). I oppgaven ønsket vi derfor å se på hvordan informantene reagerer når miljøet, både det fysiske og psykiske, preges av store endringer.

#### **Autonomi**

På spørsmål om frihetsgrad, selvbestemmelse og opplevd autonomi var det enighet blant informantene - medarbeiderne har stor grad av frihet og selvbestemmelse i arbeidet. I tråd med forskningen til Deci og Ryan (1985) opplever de økt kreativitet, eierskap og glede rundt arbeidsoppgavene. Informant (A4) sier: *«Det har mye å si (selvbestemmelse). Jeg verdsetter at jeg får styre mer selv. Jeg blir mer kreativ og kan utfolde meg i større grad»*. Begrepene fleksibilitet, kreativitet, effektivitet og ansvarliggjøring blir vektlagt av informantene som beskriver dette som viktige faktorer for deres jobbmotivasjon.

Videre forteller informantene at der de tidligere kunne velge arbeidssted, var de nå tvunget til å jobbe hjemmefra. Som følge av dette ble medarbeidernes opplevde grad av selvbestemmelse rundt hjemmekontor redusert. Frivilligheten rundt valg av arbeidssted, som var der tidligere, har forsvunnet. Funnene er i tråd med forskningen til Rupietta og Beckmann (2018) som viser at obligatorisk hjemmekontor kan medføre misnøye i arbeidsstokken. Ser vi til Deci og Ryan (1985) kan det argumenteres for at medarbeidernes grad av opplevd selvbestemmelse reduseres, ettersom frivillighetsaspektet forsvinner ved “tvunget” hjemmekontor. Da hjemmekontoret ble “påtvunget”, forteller informantene om tidvis tyngre perioder hvor det var lett å *“gjemme seg vekk”* fra arbeidet. Richter et al. (2002) omtaler dette som tilbaketrukkende atferd, som oppstår da velvære og motivasjon reduseres.

Med dette forsvant også det fysiske arbeidsmiljøet en vanligvis er en del av. Distansen fra arbeidsmiljøet på kontoret blir av samtlige beskrevet som den største ulempen. Allikevel forteller medarbeiderne at effektiviteten øker når de kan sitte utenfor kontorlandskapet, da de selv kan velge når de vil forstyrres. Informant (A3) sier: *“Når jeg bare skal produsere, vil jeg kanskje velge hjemmekontor”*. Csikszentmihalyi (1997) omtaler den opplevde effektiviteten som en «flytsone» hvor en er dypt fokusert og produktiv i oppgaveløsning. I tråd med selvbestemmelsesteorien

opplever medarbeiderne styrket motivasjon til arbeidet gjennom autonomi (Deci og Ryan 1985). Dette tilrettelegger for økt kreativitet, glede og eierskap til arbeidsoppgavene.

### **Tilhørighet**

Informant (B2) forteller at hun har tatt utgangspunkt i opprettholdelse av samhandlingsfaktorer fremfor utviklingen av disse: *“Jeg prøver å opprettholde nivået vi hadde før pandemien, men det er vanskelig. Dette gjør jeg gjennom omsorg for hver enkelt.”* Hun ser frem til fysiske arrangementer da dette tidligere var sentralt i Bedriften og betyr mye for medarbeiderne. På spørsmål om tilhørighet og samhold, forteller lederinformantene (B1, B3) om tilbakemeldinger på at avstanden reduserer kommunikasjonen og fellesskapet i Bedriften. Om hva som gjøres for å styrke tilhørighet og fellesskapsfølelse kommer samtlige ledere med ulike digitale tiltak. Fra intervjuene med medarbeiderne fremkommer det at de digitale tiltakene føles unaturlige. Medarbeiderne ønsker at bedriften tilrettelegger for fysiske samlinger, eksempelvis ute, selv om smittesituasjonen kompliserer dette. Dette støttes av Rupietta og Beckmann (2018). Forskningen deres fant at medarbeiderne har behov for fysisk sosialisering med kollegaer og ledere med jevne mellomrom for å oppleve organisasjonstilhørighet (Rupietta og Beckmann 2018, 50).

For tre av fem informanter fremkommer det at tilhørigheten har blitt både forsterket og redusert. Forsterket ovenfor oppgavene som utføres og redusert i forhold til selve bedriften. Uttalelsene stammer fra de tre informantene med kortest fartstid i Bedriften, som påpekte at følelsen av tilhørighet ikke lå hos bedriften, men heller hos kolleger og arbeidsoppgaver. Informant (A1) beskriver det slik: *“av og til kan du glemme hvor du jobber fordi man ikke ser de man jobber med”*. Dette oppleves uheldig da tilhørighet til et fellesskap bygger trygghet, ansvarsfølelse og motivasjon (Gagné og Deci 2005, 331-362). De resterende informantene har betraktelig lenger fartstid i bedriften og rapporterer at organisasjonstilhørigheten føles uendret. De forteller at tilhørigheten til Bedriften er stabilisert ettersom de har viet deler av livet til den, noe som skaper trygghet både til eget arbeid og bedrift.

Informantene identifiserer tilhørighet som en viktig del av deres motivasjon til ytelse. Det er særlig opplevelse av tilhørighet ledere kan påvirke positivt hos sine medarbeidere (Hetland et al. 2011, 163-173). Vi ser at medarbeidernes tilhørighet ikke blir definert av om lederne er tilstedeværende, men heller hvordan lederne tilrettelegger for at behovet stimuleres. Forskning fra tidligere samfunnskriser viser at medarbeidere som opplever betydelige endringer i sin fysiske eller sosiopsykologiske arbeidssituasjon, ofte opplever redusert jobbmotivasjon og svekket affektiv tilhørighet til arbeidsgiver (Yuan et al. 2020, sitert fra Lai 2021). Våre funn viser særlig at dette stemmer for de yngre, mindre etablerte, informantene i undersøkelsen. Malhotra (2021) fremhever

svekket tilhørighet til organisasjoner som en av de største utfordringene en fjernleder vil stå ovenfor i tiden som kommer. Dette er altså et område hvor lederne har stort forbedringspotensial.

### **Kompetanse**

Under kompetanse var spørsmålene utformet med utgangspunkt i medarbeidernes opplevelse av egen kompetanse og muligheter for utvikling. Vi ønsket også å undersøke hvordan lederne jobbet for å tilfredsstille medarbeidernes behov for kompetanseutvikling. Deci og Ryan (1985) definerer kompetansebehovet som det å føle seg kompetent i arbeidet gjennom effektiv bruk av egne ferdigheter. Samtlige informanter forteller at de kjenner på mestring i arbeidsdagen. Det kommer tydelig frem at medarbeiderne vet hva som forventes av dem noe som underbygges av informant (B3): *“Forventinger defineres i stillingsinstruks, men mest av alt i daglig dialog, medarbeidersamtaler og oppfølgingsamtaler.”* Spørsmålet blir da hvordan kompetanseutviklingen påvirkes når den daglige kommunikasjonen forsvinner og tilbakemeldingene reduseres.

Tre av fem medarbeidere forteller at deres opplevde kompetanseutvikling er svekket, men i varierende grad. Informantene med kortest fartstid beskriver de daglige tilbakemeldingene og den organiske læringen ved arbeidsplassen som kritisk for deres kompetanse, noe som har medført redusert kompetanseutvikling. Det presiseres videre at tilbakemeldingene ikke lenger er like konstruktive ettersom medarbeiderne opplever at lederne ikke lenger vet hva de faktisk jobber med. Dette begrunnes i at kommunikasjonen med leder er blitt begrenset, men også at terskelen er høyere for å stille spørsmål via digitale plattformer. Dette samsvarer med Deci og Ryans (1985) funn som viser at kvaliteten på tilbakemeldingene er viktig for kompetanseutviklingen. To av fem medarbeidere hevder at kompetanseutviklingen hverken er redusert eller forsterket. På lik linje med de andre forteller de at “sparring” med leder og kolleger er et savn, men opplever at autonomi og selvbestemmelse rundt egne oppgaver kompenserer for dette. Det begrunnes blant annet i at de selv må lære seg å ta viktige beslutninger og være selvstendige når lederne ikke er tilgjengelig. Dette bygger oppunder Deci og Ryans (1985) funn hvor autonomistøttende løsninger er viktige for medarbeideres opplevelse av kompetanse.

På spørsmål om medarbeidernes mulighet for kompetanseutvikling var essensen i ledernes uttalelser samsvarende – medarbeiderne har fri tilgang på ulike kurs gjennom abonnementstjenester. Informant (B1) sier følgende: *“Vi har det siste året redesignet flere viktige kurs slik at de skal være lettere å gjennomføre.”* Informant (B2) forklarer hvordan hun forsøker å tilrettelegge for kompetanseutvikling: *“Jeg gir nye selvstendige oppgaver som utfordrer den ansatte. Ikke hver gang, men jevnlig oppgaver som støtter rett over eget kompetansenivå”.* Denne løsningen

vil, i henhold til selvbestemmelsesteorien, tilfredsstille kompetansebehovet ved at miljøet inneholder både muligheter for mestring, utfordring og utvikling (Deci og Ryan 1985).

Medarbeiderne gir dog uttrykk for at de ikke har kapasitet til å gjennomføre ulik kursing. Dette som en direkte konsekvens av at arbeidsdagene har blitt lenger noe som har medført negativ effekt på work-life balance. Informant (A3) beskriver det slik: *“det frister lite med kurs på kveldstid etter en lang arbeidsdag på hjemmekontor.”* Det er for dårlig tilrettelagt for medarbeidernes kompetanseutvikling i Bedriften. Det hjelper ikke at de har kurs liggende på intranettet, dersom medarbeiderne sjelden har tid for å gjennomføre det. Hva Bedriften kan gjøre redegjøres nærmere for under anbefalinger (kap. 6.3.).

## 6. Avslutning

### 6.1. Konklusjon

Gjennom konklusjonen vil vi ut fra oppgavens funn og drøfting besvare vår problemstilling.

Problemstillingen oppgaven har ønsket å besvare er: *“Hvordan påvirker fjernledelse medarbeidernes indre motivasjon til arbeidet?”*

Vi fant både fordeler og ulemper som konsekvens av fjernledelse i Bedriften. Blant fordelene fant vi økt autonomi som ga medarbeiderne større fleksibilitet i hverdagen, kreativitet i oppgaveløsning og tilhørighet til arbeidsoppgavene. Den økte graden av autonomi har vært et motiverende element for medarbeiderne. Tilhørigheten til arbeidsoppgavene har økt som en konsekvens av økt autonomi. Videre fremheves færre distraksjoner ved hjemmekontor kontra kontorlandskapet som en fordel. Erfaringene i Bedriften var at medarbeiderne dermed ble mer produktive. Disse fordelene setter krav til medarbeidernes selvstendighet og fordrer at de strukturerer egen hverdag på en god måte.

Likevel ble langt flere ulemper enn fordeler fremhevet; redusert tilrettelegging, oppfølging og støtte, svekket arbeidsmiljø og organisasjonstilhørighet, samt dårligere work-life balance.

Organisasjonstilhørigheten ble redusert i takt med bortfallet av det fysiske arbeidsmiljøet.

Medarbeiderne påpekte at digitale tiltak ikke fungerte som substitutter for det tapte. Videre fremkom det at det ikke nødvendigvis var lederne som skapte tilhørighetsopplevelsen. Etter fraværet fra bedriftens kontor erfarte medarbeiderne at tilhørigheten deres først og fremst var tilknyttet kolleger og arbeidsoppgaver. Samlet sett er det likevel tydelig at medarbeidernes tilhørighet til bedriften har blitt svekket.

Medarbeiderne opplevde også reduserte muligheter for kompetanseutvikling, ettersom den organiske læringen var forsvunnet. Vi erfarte at lederne til en viss grad tilrettela for kursing, men at



ansvaret for kompetanseutvikling hovedsakelig lå hos medarbeiderne. Det fremkom at hverken tid eller motivasjon strakk til for kursing på egenhånd etter arbeidsdagen. Vi fant lavere grad av Deci og Ryans motivasjonsbehov; tilhørighet og kompetanse i Bedriften. Disse er essensielle for opplevelse av indre motivasjon ifølge selvbestemmelsesteorien (Deci og Ryan, 1985). To av Deci og Ryans tre basale behov for indre motivasjon har altså blitt svekket ved fjernledelse. I henhold til selvbestemmelsesteorien ble derfor medarbeidernes indre motivasjon til arbeidet redusert.

Transformasjonsledelse har vist seg å være en ledelsesform som bidrar til økt indre motivasjon hos medarbeiderne. Forskning har også dokumentert at det er fullt mulig å bedrive transformasjonsledelse ved fjernledelse, og at de positive effektene vil være større enn ved nærledelse (ref. Kap. 2.3.4.2.). Dog krever dette langt mer innsats fra fjernlederne. I Bedriften er det tydelig at det ikke har blitt jobbet tilstrekkelig for å utøve transformasjonsledelse ved fjernledelse. Tre av de fire l'ene er ikke tilfredsstillt i bedriften, henholdsvis: inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell støtte. I henhold til teorien om transformasjonsledelse er det dermed tydelig at lederne i Bedriften ikke har bidratt til å øke medarbeidernes indre motivasjon til arbeidet.

Rupietta og Beckmann (2018) fant at hjemmekontor vil medføre økt indre motivasjon. Dette stemmer ikke overens med våre funn. Tvert imot er det blant våre informanter konsensus om at den indre motivasjonen til arbeidet har blitt svekket. Rupietta og Beckmann forklarte at den indre motivasjonen øker ved fjernledelse ettersom medarbeiderne får høyere grad av autonomi og fleksibilitet i arbeidshverdagen. Våre informanter opplevde også høyere grad av autonomi og fleksibilitet. Samtidig var det svært mange andre mangler, noe som resulterte i lavere indre motivasjon hos medarbeiderne.

Vi kan konkludere med at fjernledelse har hatt en negativ påvirkning på medarbeidernes indre motivasjon. Ulempene er såpass store at de overskygger fordelene ved fjernledelse i Bedriften. I tråd med vår anvendte forskning er det likevel tydelig at det er mulig å bedrive fjernledelse slik at det bidrar til å styrke medarbeidernes indre motivasjon (ref. Kap. 2.3.3.). Resultatene våre indikerer at fjernledelsen i Bedriften må forbedres dersom den skal være et godt alternativ til nærledelse etter koronapandemien. Flere tiltak må iverksettes. Potensielle tiltak redegjøres nærmere for under anbefalinger (ref. Kap. 6.2.). Det kan videre tenkes at en hybridløsning etter endt pandemi kan være svært gunstig for Bedriften. Dette kan ivareta fordelene ved både nærledelse og fjernledelse, noe som kan resultere i økt indre motivasjon hos medarbeiderne.

## 6.2. Anbefalinger til Bedriften

Gjennom oppgaven har vi funnet at det er en lang vei å gå for utøvelsen av fjernledelse i Bedriften. I det følgende vil vi fremme konkrete anbefalinger for hvordan Bedriftens fjernledere kan løfte medarbeidernes indre motivasjon.

### **Hyppigere kommunikasjon**

Kommunikasjonen mellom ledere og medarbeidere i Bedriften har blitt kraftig redusert etter innførelsen av hjemmekontor. Lederne bør utvikle rutiner og faste møtepunkter med medarbeiderne for å bedre kommunikasjonen. I dag er det for sjelden kontakt mellom lederne og medarbeiderne.

### **Sosiale arrangementer**

Flere av informantene etterlyste flere sosiale sammenkomster. I takt med den øvrige gjenåpningen av samfunnet bør Bedriften arrangere dette oftere. Dersom smittesituasjonen ikke tillater innendørs arrangementer, kan det gjennomføres utendørs. Dette kan bidra til å styrke medarbeidernes svekkede tilhørighet til bedriften.

### **Tilrettelegge for kompetanseutvikling**

Medarbeiderne meddelte at de har svært lite tid til overs for å gjennomføre kurs og utvikle egen kompetanse. Ledelsen bør i større grad tilrettelegge for dette, for eksempel ved øremerking av et gitt antall timer i måneden til kompetanseutvikling.

### **Fleksibilitet**

Vi vil anbefale Bedriften og tillate medarbeiderne å jobbe der de foretrekker også etter pandemien. Noen jobber best hjemmefra andre på kontoret. Et alternativ kan være en hybridløsning hvor medarbeiderne må ha et bestemt antall dager på kontoret, men kan arbeide resterende dager hjemmefra.

## 6.3. Forslag til videre forskning

Det ville vært interessant å gjennomføre oppgaven vår med en kvantitativ tilnærming for å supplere vår kvalitative oppgave. En slik tilnærming ville undersøkt fenomenet i en større sammenheng, dermed kunne vi undersøkt om funnene våre er gjeldende for andre bedrifter og økt validiteten i oppgaven ytterligere.

Vårt undersøkelsesgrunnlag består av personer som har jobbet hjemmefra i en relativt kort periode. Alt tyder på at koronapandemien vil endre arbeidslivet for alltid og det kan derfor være interessant å undersøke hvilke langtidseffekter hjemmekontor medfører. Hvordan påvirker hjemmekontor medarbeidernes indre motivasjon, sosiale relasjoner og organisasjonstilhørighet over lengre tid?

Som tidligere redegjort for har HR Norge (2021) funnet at hele 86% er positive til å kombinere hjemmekontor og fysisk kontor i fremtiden. Det finnes i dag svært lite forskning på en slik hybrid løsning. Forskning her vil kunne utvikle kunnskap om hvordan en kan bevare fordelene ved både hjemmekontor og fysisk kontor, samtidig som en minimerer ulempene. Dette vil kunne skape synergieffekter som resulterer i en ideell arbeidsform.

Et felt som er av særlig interesse for oss er hvordan bosituasjon, alder og økonomi påvirker holdninger og erfaringer med hjemmekontor. Det er naturlig å anta at personer med god økonomi som bor på mange kvadratmeter, trives bedre på hjemmekontor enn personer med dårligere økonomi og bosituasjon. En undersøkelse EY (2020) gjennomførte i Norden fant at unge trives minst på hjemmekontor noe som støtter vår antagelse (Vihovde 2020). Dette er et område som er svært aktuelt og har behov for videre forskning. En ting er likevel sikkert, fjernledelse er kommet for å bli.

#### 6.4. Svakheter ved egen forskning

En åpenbar svakhet ved oppgaven er at det er første gang vi gjennomfører en oppgave av dette formatet. Dermed møtte vi på noen overraskelser underveis og var nødt til å gjøre flere tilpasninger. Flere av disse tilpasningene kan relateres til tidsbegrensningene for bacheloroppgaven. Vi har liten erfaring med intervjuer og utformingen av intervjuguide var langt mer krevende enn vi hadde forutsett. Intervjuguiden bestod muligens av vel mange spørsmål noe som kan ha kjedet informantene. Mengden spørsmål medførte videre at koding, presentasjon av funn og drøfting ble en svært tidkrevende prosess.

Det var utfordrende å finne nyere norsk litteratur på temaet. Dermed kan noe av forskningen vi benyttet være lite overførbart til en norsk kontekst. Vi var videre nødt til å bruke enkelte sekundærkilder, ettersom vi ikke fikk tak i alle primærkildene. Dette kan være en svakhet da sekundærkildene kan ha tolket primærkildene feil.

Oppgavens funn og drøfting vil og kunne inneholde svakheter. Viktig data kan ha blitt utelatt, da vi selv valgte ut informasjon vi vurderte som relevant. Koronapandemien kan videre ha farget informantenes refleksjoner rundt fjernledelse. Informantene har befunnet seg i en ekstrem situasjon og det er derfor mulig at resultatene ville sett annerledes ut ved fjernledelse i en normal

samfunnssituasjon. Koronapandemien har også skapt utfordringer for bachelorgruppens samarbeid da vi bor i henholdsvis Oslo og Bergen. Reiserestriksjoner har tidvis gjort det vanskelig og møtes, dermed har vi vært nødt til å samarbeide mye virtuelt fra hjemmekontor.

Vi har muligens vært i overkant ambisiøse da vi ønsket å levere en ekstraordinær bacheloroppgave. Tidligere masteroppgaver har blitt brukt som målestokk, som en konsekvens av dette ligger det enormt mange arbeidstimer bak bacheloroppgaven.

## 7. Litteraturliste

- Alexander, Andrea., Aaron De Smet, Meredith Langstaff og Dan Ravid. 2021. "What employees are saying about the future of remote work". McKinsey. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work#>
- Askheim, Ola Gaute A. og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Avolio, Bruce J., Surinder Kahai og George E. Dodge. 2001. "E-leadership: Implications for theory, research, and practice." *The Leadership Quarterly*. 11. 615-668.  
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S104898430000062X?token=0B6EC551BFB346D39C6D76889FAA44100CE15B35F4F5E84DFBE9E64DE6DF014D2FAE2D2208C166B523D6303EDA257087&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210530191857>
- Avonova. 2019. "Work-life balance i arbeidslivet". Avonova. <https://www.avonova.no/work-life-balance/>
- Bailey, Diane E. og Nancy B. Kurland. 2002. "A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work". *Journal of Organizational Behavior*. 23 (4). 383-400.  
[https://www.researchgate.net/publication/227644764\\_A\\_Review\\_of\\_Telework\\_Research\\_Findings\\_New\\_Directions\\_and\\_Lessons\\_for\\_the\\_Study\\_of\\_Modern\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/227644764_A_Review_of_Telework_Research_Findings_New_Directions_and_Lessons_for_the_Study_of_Modern_Work)
- Basile, Kelley og Alexandra Beauregard. 2016. "Strategies for successful telework: How effective employees manage work/home boundaries". *Strategic HR Review*. 15 (3). 106-111.  
[https://www.researchgate.net/publication/301684210\\_Strategies\\_for\\_successful\\_telework\\_How\\_effective\\_employees\\_manage\\_workhome\\_boundaries](https://www.researchgate.net/publication/301684210_Strategies_for_successful_telework_How_effective_employees_manage_workhome_boundaries)
- Bass, Bernard M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Blaikie, Norman. 2010. *Designing social research: The logic of anticipation*. 2 utg. Cambridge: Polity Press.
- Bono, Joyce E. og Timothy A. Judge. 2003. "Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders." *Academy of Management Journal*. 46 (5). 554-571.
- Brown, Douglas J. og Lisa M. Keeping. 2005. "Elaborating the construct of transformational leadership: The role of affect." *The Leadership Quarterly*. 16 (2). 245-272.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984305000044>
- Buch, Robert, Anders Dysvik og Bård Kuvaas. 2016. *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Burns, James M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Christensen, Tom., Morten Egeberg, Per Lægred, Paul G. Roness og Kjell Arne Røvik. 2009. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 3 utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Daniels, Kevin., David Lamond og Peter Standen. 2001. "Teleworking: Frameworks for organizational research". *Journal of Management Studies*. 38 (8). 1151-1185.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-6486.00276>

- Dimitrova, Dimitrina. 2003. "Controlling teleworkers: supervision and flexibility revisited". *New Technology Work and Employment*. 18 (3). 181-195.  
[https://www.researchgate.net/publication/227850030\\_Controlling\\_Teleworkers\\_Supervision\\_and\\_Flexibility\\_Revisited](https://www.researchgate.net/publication/227850030_Controlling_Teleworkers_Supervision_and_Flexibility_Revisited)
- Einarsen, Ståle, Øyvind Lund Martinsen og Anders Skogstad. 2017. *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Elling, Monica. 1985. "Remote work/Telecommuting a means of enhancing the quality of life, or just another method of making business more brisk". *Economic and Industrial Democracy*. 6. 239-249.  
<https://doi.org/10.1177/0143831X8562007>
- Gagné, Marylène og Edward Deci. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 26 (4), 331-362  
[https://www.researchgate.net/publication/227619111\\_Self-Determination\\_Theory\\_and\\_Work\\_Motivation](https://www.researchgate.net/publication/227619111_Self-Determination_Theory_and_Work_Motivation).
- Gibson, Jane W., Charles W Blackwell, Peter Dominicis og Nicole Demerath. 2002. "Telecommuting in the 21st century: Benefits, issues, and a leadership model which will work". *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 8 (4). 75-86.  
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/107179190200800407>
- Glasmø, Lars og Geir Thompson. 2013. *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Gluesing, Julia C. 2000. "Virtual teams: A new team form for the new century". Doktoravhandling, Wayne State University, Canada.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2016. *Metode og Dataanalyse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Hagen, Roger og Leif Kennair. 2015. *Personlighetspsykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hartig, Terry., Camilla Kylin og Gunn Johansson. 2007. "The telework tradeoff: Stress mitigation vs. Constrained restoration". *Applied Psychology*. 56 (2). 231-253.  
[https://www.researchgate.net/publication/227871824\\_The\\_Telework\\_Tradeoff\\_Stress\\_Mitigation\\_vs\\_Constrained\\_Restoration](https://www.researchgate.net/publication/227871824_The_Telework_Tradeoff_Stress_Mitigation_vs_Constrained_Restoration)
- Hetland, Hilde og Gro M. Sandal. 2003. "Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 12 (2). 147-170.  
<https://psycnet.apa.org/record/2003-07264-003>
- Hetland, Hilde., Anders Skogstad, Jørn Hetland og Aslaug Mikkelsen. 2011. "Leadership and learning climate in a work setting". *European Psychologist*. 16 (3). 163-173.  
[https://www.researchgate.net/publication/254735359\\_Leadership\\_and\\_Learning\\_Climate\\_in\\_a\\_Work\\_Setting](https://www.researchgate.net/publication/254735359_Leadership_and_Learning_Climate_in_a_Work_Setting)
- Hjelle, Ole Petter. 2018. *Sterk hjerne med aktiv kropp*. Oslo: Kagge Forlag.
- HR Norge. 2021. "Ny undersøkelse fra HR Norge: Slik planlegger virksomhetene den nye arbeidshverdagen." HR Norge. <https://www.hrnorge.no/pressemeldinger/norske-virksomheter-i-full-gang-med-å-forberede-seg-på-arbeidslivet-etter-pandemien>
- Jacobsen, Dag I. og Jan Thorsvik. 2019. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5 utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3 utg. Oslo: Cappelen Damm

Jang, Hyungshim, Johnmarshall Reeve, Richard Ryan og Ahyoung Kim. 2009. *Journal of Educational Psychology*. 101 (3). 644-661.

[https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2009\\_JangReeveRyanKim\\_JEP.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2009_JangReeveRyanKim_JEP.pdf)

Johannesen, Asbjørn., Tufte, Per A., og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5 utg. Oslo: Abstrakt Forlag.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5 utg. Bergen: Fagbokforlaget

Kelloway, Kevin., Julian Barling, Elizabeth Kelley og Julie Comtois. 2003. "Remote transformational leadership". *Leadership & Organization Development Journal*. 24 (3). 163-171.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1548051812454173>

Kvale, Steinar. 2005. "Om tolkning af kvalitative forskningsinterviews". *Nordic Studies in Education*. 1 (25). 3-15.

Liao, Chenwei. 2017. "Leadership in virtual teams: A multilevel perspective". *Human Resource Management Review*. 27. 648-659.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482216301024>

Malhotra, Arvind. 2021. "The Postpandemic Future of Work." *Journal of Management*. 47. 1091-1102. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/01492063211000435>

Maruyama, Takao., Peter Hopkinson og Peter W. James. 2009. "A multivariate analysis of work-life balance outcomes from a large-scale telework programme". *New Technology Work and Employment*. 24 (1). 76-88.

[https://www.researchgate.net/publication/48205797\\_A\\_Multivariate\\_Analysis\\_of\\_Work-Life\\_Balance\\_Outcomes\\_from\\_A\\_Large-Scale\\_Telework\\_Programme](https://www.researchgate.net/publication/48205797_A_Multivariate_Analysis_of_Work-Life_Balance_Outcomes_from_A_Large-Scale_Telework_Programme)

Matthiesen, Stig Berge. 2014. "Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon". MAGMA. <https://www.magma.no/transformasjonsledelse-ekstrarolleatferd-og-innovasjon2>

NESH. 2016. "Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi". Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap.

<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi/>

Olafsen, Anja. 2018. "Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet". MAGMA. <https://www.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet>

Osnes, Lizbeth. 2019. "Transformasjonsledelse gir best resultat". Ledernytt.

<https://www.ledernytt.no/transformasjonsledelse-gir-best-resultat.6263544-112537.html>

Postholm, May Britt. 2010. *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Purvanova, Radostina K. og Joyce E. Bono. 2009. "Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams." *The Leadership Quarterly*. 20 (3). 343-357.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984309000800?via%3Dihub>

- Pyöriä, Pasi. 2011. "Managing telework: risks, fears and rules". *Management Research Review*. 34 (4). 386-399. <https://ideas.repec.org/a/eme/mrrpps/v34y2011i4p386-399.html>
- Richter, Sylvie F., Céline M. Blanchard og Robert J. Vallerand. 2002. "A motivational model of work turnover". *Journal of Applied Social Psychology*. 32 (10). 2089-2113. [https://www.researchgate.net/publication/211393285\\_A\\_Motivational\\_Model\\_of\\_Work\\_Turnover](https://www.researchgate.net/publication/211393285_A_Motivational_Model_of_Work_Turnover)
- Rupietta, Kira og Michael Beckmann. 2018. "Working from home. What is the effect on employees' effort?". *Schmalenbach Business Review*. 70. 25-55. <https://link.springer.com/article/10.1007/s41464-017-0043-x>
- Saunders, Mark., Phillip Lewis og Adrian Thornhill. 2016. *Research methods for business students*. 7 utg. Harlow: Pearson Education.
- Skilbrei, May-Len. 2019. *Kvalitative metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Skogstad, Anders og Ståle Einarsen. 2002. *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Solberg, Elizabeth., Linda Lai og Anders Dysvik. 2020. "When midway won't do: the curvilinear relationship between intrinsic motivation and willingness to be flexible". *Journal of Managerial Psychology*. 35 (2). 156-169. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMP-02-2020-0107/full/pdf?title=when-midway-wont-do-the-curvilinear-relationship-between-intrinsic-motivation-and-willingness-to-be-flexible>
- Thagaard, Tove. 2013. *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, Aksel. 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3 utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tjora, Aksel. 2021. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 4. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Vihovde, Bjørn. 2020. "Innlegg fra HR-direktør: De unge sliter mest på hjemmekontor". *Dagens Næringsliv*. <https://www.dn.no/innlegg/ledelse/hjemmekontor/koronakrisen/innlegg-fra-hr-direktor-de-unge-sliter-mest-pa-hjemmekontor/2-1-901402>
- Wærness, Marit Stadler. og Karin Knardahl Frost. 2021. "Ledere må sikre at ansatte trives og utvikles også på hjemmekontoret." *MAGMA*. <https://www.magma.no/ledere-ma-sikre-at-ansatte-trives-og-utvikles-ogsa-pa-hjemmekontoret>
- Yukl, Gary. 2012. *Leadership in Organizations*. 8. Utg. London: Pearson Education Limited.



## Vedlegg

### Vedlegg 1. Intervjuguide

#### Medarbeiderintervju

##### Ledelse og idealisert innflytelse

1. Hva er en god leder for deg?
  - Anser du din leder som en god rollemodell? Beskriv.
2. Opplever du at lederen opptrer i tråd med organisasjonens verdier og visjoner? Forklar.
  - Hvordan omtaler lederen medarbeidernes og bedriftens fremtid? (eks. Optimistisk, pessimistisk etc.)
3. Hvordan arbeider lederen din for å opparbeide tillit blant medarbeiderne?
4. Hvilke konsekvenser har fjernledelse/hjemmekontor for deg?
5. Kunne du tenke deg å benytte deg av hjemmekontor i fremtiden/post-pandemi? Forklar.

##### Autonomi og inspirerende motivasjon

6. Hva motiverer deg i arbeidet?
7. På hvilken måte har hjemmekontor/fjernledelse påvirket din motivasjon?
8. På hvilken måte er din leder motiverende og på hvilken måte er lederen ikke motiverende?
9. Får du anerkjennelse fra fjernlederen din i samme grad som ved nærledelse? Forklar.
10. Hvilken betydning har hjemmekontor for din opplevelse av frihet og selvstendighet?
  - Har du noe frihet som du ikke hadde under fysisk kontor som du setter pris på?
11. Hva har selvstendighet til å legge opp egen arbeidshverdag å si for ditt jobbgasjement?
12. Hvordan tilrettelegger lederen for din medbestemmelse i arbeidshverdagen?

##### Kompetanse og intellektuell stimulering

13. Opplever du at du besitter tilstrekkelig kompetanse for å løse dine arbeidsoppgaver?
14. Hvordan opplever du at hjemmekontor påvirker din mulighet for kompetanseutvikling?
15. Hvilke tilbud for kompetanseutvikling er tilgjengelige for medarbeiderne etter innføringen av hjemmekontor?
  - Hvordan har du tilegnet/utviklet kompetanse etter innføringen av hjemmekontor/fjernledelse?
16. Hvilke muligheter har dere til å være nytenkende og kreative i arbeidet? Beskriv.

##### Tilhørighet og samhandling

17. Hvordan opplever du arbeidsmiljøet etter innføringen av hjemmekontor/fjernledelse?
  - Hvordan bidrar du for arbeidsmiljøet etter innføringen av hjemmekontor/fjernledelse?
18. Arbeider du i større grad med individuelle oppgaver etter innføringen av hjemmekontor/fjernledelse?
  - Hva er i så fall fordeler/ulempene knyttet til dette? Gi eksempler på hva som har fungert bra/dårlig som følge av evt. endringer.
19. Hvordan har hjemmekontor/fjernledelse påvirket din opplevelse av tilhørighet til organisasjonen?

20. Hvordan har hjemmekontor påvirket din opplevelse av nærhet til leder?

- Hva har dette evt. å si for hvordan du gjør jobben din?

### **Kommunikasjon og individuell støtte**

21. Hvordan kommuniserer du med din leder og hva er de største utfordringene?

22. Hvor ofte er du i kontakt med din leder?

- Oftere eller sjeldnere enn tidligere?

23. På hvilken måte kan en fjernleder gi medarbeiderne opplevelsen av å bli sett og hørt?

- Hvilken betydning tror du dette har når medarbeiderne er på hjemmekontor kontra når de ikke er det?

24. Hvordan får du tilbakemelding ved hjemmekontor?

- Er dette annerledes enn slik det gjøres når dere møtes på jobben? Forklar.

25. Hvordan er det tilrettelagt for at medarbeiderne kan gi tilbakemeldinger til fjernleder ved hjemmekontor?

26. Hvordan får du veiledning og opplæring ved hjemmekontor?

### **Avslutningsvis**

• Hva mener du er de største fordelene med fjernledelse/hjemmekontor?

○

○

○

• Hva mener du er de største utfordringene med fjernledelse/hjemmekontor?

○

○

○

• Er det noe lederen/ledelsen burde gjort annerledes ved hjemmekontor/fjernledelse?

• Har du noe å tilføye...?

## **Lederintervju**

### **Ledelse og idealisert innflytelse**

1. Hva er en god leder for deg?
  - Tror du dine medarbeidere anser deg som en god rollemodell? Beskriv.
2. Opplever du at du opptrer i tråd med organisasjonens verdier? Forklar.
  - Hvordan ser du på medarbeidernes og bedriftens fremtid? (eks. Optimistisk/pessimistisk etc.)
3. Hvordan skiller rollen som fjernleder seg fra en tradisjonell lederrolle? Forklar.
4. Hvordan arbeider du for å opparbeide tillit blant medarbeiderne?
5. Har dere fått noen form for opplæring eller lignende for å ivareta medarbeidere på hjemmekontor? Hvis ja; hvordan har dette fungert? Hvis nei; Er dette noe dere har behov for?

### **Autonomi og inspirerende motivasjon**

6. Hva gjør du for å motivere medarbeiderne ved fjernledelse/på hjemmekontor?
7. I hvilken grad tror du hjemmekontor påvirker medarbeidernes indre motivasjon?
8. Hvilken rolle har fjernlederen som motivator sammenlignet med nærlederen?
9. Hvilken betydning tror du hjemmekontor har for medarbeidernes opplevelse av frihet og selvstendighet? Er denne friheten/fleksibiliteten bare et gode evt.?
  - Har du noe frihet som du ikke hadde under fysisk kontor som du setter pris på?
10. I hvilke sammenhenger er det ønskelig at medarbeiderne er selvstendige, synes du?
11. Hvordan tilrettelegger du for medarbeidernes medbestemmelse i arbeidshverdagen?

### **Kompetanse og intellektuell stimulering**

12. Opplever du at medarbeiderne har tilstrekkelig kompetanse i henhold til arbeidsoppgavene?
13. Hvordan vet medarbeiderne hva som forventes av dem i jobben?
14. Hvordan jobber du for å utvikle medarbeidernes kompetanse som fjernleder?
15. Hvilke tilbud for kompetanseutvikling er tilgjengelige for medarbeiderne etter innføringen av hjemmekontor?
16. Hvilke muligheter gis medarbeiderne til å være nytenkende og kreative i arbeidet?

### **Tilhørighet og samhandling**

17. Hvordan jobber du som fjernleder for å styrke arbeidsmiljøet?
18. Arbeider dine medarbeidere i større grad med individuelle oppgaver etter innføringen av hjemmekontor/fjernledelse?
  - Hva er i så fall fordeler/ulempene knyttet til dette?
19. Hvordan har hjemmekontor/fjernledelse påvirket samholdet mellom deg og dine medarbeidere?
20. Hvordan tror du hjemmekontor/fjernledelse har påvirket medarbeidernes tilhørighet til bedriften?
  - Hvordan jobber du evt. for å bevare/styrke deres tilhørighet ved fjernledelse?

### **Kommunikasjon og individuell støtte**

21. Hvordan kommuniserer du med medarbeiderne og hva er de største utfordringene?

22. Hvor ofte tar du kontakt med dine medarbeidere?
  - Oftere eller sjeldnere enn tidligere?
23. På hvilken måte kan en fjernleder gi medarbeidere opplevelsen av å bli sett og hørt?
  - Hvilken betydning tror du dette har når medarbeiderne er på hjemmekontor kontra når de ikke er det?
24. På hvilken måte gir du medarbeiderne tilbakemelding ved hjemmekontor?
  - Er dette annerledes enn slik det gjøres når dere møtes på jobben? Forklar.
25. Hvordan tilrettelegger du for at medarbeiderne kan gi tilbakemelding til deg som leder?
26. Hvordan gir du medarbeiderne veiledning og opplæring ved fjernledelse?

### Avslutningsvis

- Hva mener du er de største fordelene med fjernledelse/hjemmekontor?
  - 
  - 
  -
- Hva mener du er de største utfordringene med fjernledelse/hjemmekontor?
  - 
  - 
  -
- Er det noe du ville gjort annerledes ved hjemmekontor/fjernledelse?
- Har du noe å tilføye....?

## Vedlegg 2. Samtykkeerklæring

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

*“Hvordan påvirker fjernledelse medarbeidernes indre motivasjon til arbeidet?”*

#### Formål

Forskningsprosjektet gjennomføres som en del av vår avsluttende bacheloroppgave i studiet HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Temaet for oppgaven er hvordan fjernledelse og hjemmekontor har påvirket ansattes motivasjon for arbeidet det siste året.

#### Hva innebærer deltakelse i studien?

Dersom du takker ja til deltakelse vil du bli intervjuet av bachelorgruppens medlemmer. Intervjuet vil bestå av 20-30 spørsmål og er estimert til en varighet mellom 40-60 minutter. Spørsmålene er knyttet til temaer som ledelse, motivasjon og erfaringer med fjernledelse. Intervjuet kan gjennomføres virtuelt, og fysisk dersom omstendighetene tillater det.

#### Anonymitet

Oppgaven vil anonymiseres og det vil ikke tas lyd- eller filmopptak av intervjuet. Kun bachelorgruppens medlemmer vil vite hvem som blir intervjuet og informasjonen kan ikke tilbakeføres til dere. Deres deltakelse vil bli hemmeligholdt ovenfor deres arbeidsgiver for å bevare deres anonymitet.

#### Frivillig deltakelse

All deltakelse i studien er frivillig. Dersom du skulle ønske å trekke tilbake samtykke er det mulighet for dette uten å oppgi noen forklaring. Hvis du skulle ønske å trekke deg, eller har spørsmål til studien kan vi kontaktes via xxx@gmail.com.

Vi ser frem til å snakke med deg og setter umåtelig stor pris på ditt bidrag.

#### Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om prosjektet og samtykker til å delta:

---

Sted og dato

---

Signatur

## Vedlegg 3. Eksempel på koding og kategorisering av intervju.

## Koding og kategorisering - Medarbeiderintervju 1

Spørsmål og svar	Meningsinnhold	Underkategori	Kategori
<p><b>2. Hvilke konsekvenser har fjernledelse for deg?</b></p> <p>Mange konsekvenser. I starten fikk jeg gjort det jeg vanligvis brukte 3-4 uker på 1 uke. Langt mer effektiv. Slapp alle de små forstyrrelsene man får på arbeidsplassen. Kunne sitte 3-4 timer uten å ta pauser, men dette ble slitsomt i lengden. Ble sliten av dette og jobbet etter hvert kanskje ikke så effektivt likevel. Vanskeligere å motivere seg. Noen ganger går jeg ut midt i arbeidsdagen og tar meg en løpetur eller lignende fordi jeg mangler motivasjon, men da jobber jeg som regel lenger på kvelden.</p>	<p>Effektivt i starten, ikke lenge.</p> <p>Slitsomt i lengden.</p> <p>Sliter med motivasjon.</p> <p>Kan strukturere dagen som en selv vil.</p>	<p>Effektivitet</p> <p>Motivasjon</p> <p>Autonomi</p>	<p>Fjernledelse</p> <p>Selvbestemmelsesteori</p>
<p><b>7. På hvilken måte er din leder motiverende og på hvilken måte er lederen ikke motiverende?</b></p> <p>Lederen er motiverende ved å gi rom for utvikling/konstruktiv kritikk. Ikke motiverende når h*n gir positive tilbakemeldinger fordi jeg vet at vedkommende ikke vet helt hva jeg driver med.</p> <p>Jeg mister den tette oppfølgingen under hjemmekontor, noe som svekker min motivasjon og mulighet til utvikling.</p> <p>Leder også demotiverende pga. annen faglig bakgrunn, tilrettelegger dermed ikke like godt da de ikke kjenner dine behov.</p>	<p>Motiverende gjennom konstruktiv kritikk.</p> <p>Kompetanse svekkes med mindre oppfølging og kun positive tilbakemeldinger.</p> <p>Demotiverende grunnet lite kunnskap om oppgavene og annen faglig bakgrunn.</p>	<p>Motivasjon</p> <p>Kompetanse</p> <p>Inspirerende motivasjon</p> <p>Individuell støtte</p> <p>Kommunikasjon</p>	<p>Fjernledelse</p> <p>Transformasjonsledelse</p> <p>Selvbestemmelsesteori</p>

<p><b>14. Hvordan opplever du at hjemmekontor påvirker din mulighet for kompetanseutvikling?</b></p> <p>I veldig stor grad. Micromanagement og jevnlig feedback forsvinner. Sitter vanligvis i kontorfellesskap og da får man ofte med seg en del sideinformasjon og læring som ikke er planlagt. Dette forsvinner helt ved hjemmekontor. Mister bredden og forståelsen utenfor akkurat egne arbeidsoppgaver. Kan heldigvis fortsatt oppsøke kurs o.l. hvis man ønsker.</p>	<p>Organisk læring forsvinner.</p> <p>Jevnlig feedback forsvinner.</p> <p>Mister bredde i kompetansen.</p> <p>Kan oppsøke kurs.</p>	<p>Kompetanse</p> <p>Tilhørighet</p> <p>Individuell støtte</p> <p>Intellektuell stimulering</p> <p>Kommunikasjon</p>	<p>Fjernledelse</p> <p>Transformasjonsledelse</p> <p>Selvbestemmelsesteori</p>
<p><b>17. Hvordan opplever du arbeidsmiljøet etter innføringen av Hjemmekontor/fjernledelse?</b></p> <p>Utfordring ved hjemmekontor. Blir ikke bedre kjent med folk, særlig ikke med nye. Vi blir ikke bedre kjent, særlig ikke med nyansatte. Det er vanskelig å bygge relasjoner online da det meste er formelt og stivt.</p> <p>Dermed lettere å såre folk når man ikke kan lese kroppsspråk osv. Misser helt ut på den dagligdagse uformelle praten.</p> <p>Den fysiske avstanden har økt til leder og jeg føler meg mer overlatt til meg selv.</p>	<p>Vanskelig å bli (bedre) kjent.</p> <p>Formell og stiv kommunikasjon.</p> <p>Overlatt til seg selv. Mindre individuell støtte.</p>	<p>Tilhørighet</p> <p>Individuell støtte</p> <p>Autonomi</p> <p>Kommunikasjon</p>	<p>Fjernledelse</p> <p>Transformasjonsledelse</p> <p>Selvbestemmelsesteori</p>