

Hvordan kan leder støtte ansattes motivasjon ved mobilt og hybrid fjernarbeid?

En kvalitativ studie av behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet ved fjernarbeid, basert på selvbestemmelsesteorien

KIRSTI HAGEN

VEILEDER

Tor Geir Kvinen

Universitetet i Agder, 2022

Handelshøyskolen ved UIA

Institutt for strategi og ledelse

Forord

Denne opppgaven markerer avslutningen på studiet Executive Master of Business Administration ved Handelshøgskolen ved UiA.

Jeg vil se tilbake på studiet som en tid hvor jeg tilegnet meg relevant kunnskap, utvidet perspektiver og ble inspirert i møter med svært dyktige forelesere og medstudenter. Underveis i studiet har jeg knyttet kontakter som har beriket både personlig og profesjonelt. Arbeidet med den avsluttende masteroppgaven har også vært et privilegium, der jeg har hatt anledning til å fordype meg i et tema som i tillegg til å ha relevans for meg i egen lederrolle, også omhandler et tema som er aktualisert for svært mange virksomheter på grunn av covid-19 pandemien.

Prosjektet hadde ikke vært mulig å gjennomføre uten betydelig støtte og bidrag fra flere personer, og det er flere jeg ønsker å takke:

Tusen takk til mine informanter. Uten deres bidrag hadde ikke studien vært gjennomførbar. Takk til arbeidsgiver for støtte og tilrettelegging, og til mine gode kollegaer for all oppmuntring underveis.

Takk til min veileder, Tor Geir Kvinen, for tilgjengelighet, nyttige råd og tilbakemeldinger.

Takk til familie og venner som har støttet og oppmuntret, og vist forståelse for min asosiale hverdag. Og en helt spesiell takk til Asbjørn, Nora og Hedda. Takk for at dere har heiet på meg og gitt meg tid og rom til å skrive. Det har vært helt avgjørende.

Søgne 10.06.2022

Kirsti Hagen

Sammendrag

Studiens tema er motivasjon ved fjernarbeid, der formålet er å få økt forståelse for fenomenet motivasjon ved ulike former for fjernarbeid. Oppgavens problemstilling er «Hvordan kan leder støtte ansattes motivasjon ved mobilt og hybrid fjernarbeid?». Som teoretisk rammeverk for oppgaven har jeg brukt Deci og Ryans selvbestemmelsesteori, teori om ledelse generelt og forskning på fjernledelse spesielt.

Studien er designet som en små-N-studie hvor det er benyttet en kvalitativ forskningsmetode. Datainnsamlingen har foregått ved intervju av respondenter som representerer ansatte og ledere som utfører mobilt og hybrid fjernarbeid. Intervjuene ble analysert ved hjelp av tematisk analyse, og identifiserte fire overordnede temaer: autonomi, kompetanse, tilhørighet og motivasjon. De overordnede temaene knyttes til studiens forskningsspørsmål.

Min studie viste at det var stor grad av likhet mellom mobile og hybride ansattes behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet, til tross for ulike arbeidsformer. Ansatte opplevde at behovet for autonomi ble ivaretatt dersom de ble gitt medbestemmelse i tråd med individuelle ønsker, opplevde valgmuligheter innenfor definerte handlingsrom, og ble satt i stand til ønsket grad av selvstendighet. Behovet for kompetanse ble ivaretatt dersom ansatte fikk bruke nåværende kompetanse, opplevde mestring og ble gitt anledning til å fornye kompetansen i overensstemmelse med egne ambisjoner. Behovet for tilhørighet ble ivaretatt dersom arbeidsmiljøet var preget av åpenhet, tillit og samarbeid, og tiltak stimulerte til tett kontakt, hyppig dialog og utvikling av relasjoner.

Mine funn viste forskjeller i hvordan de mobile og hybride lederne ivaretok ansattes behov, både på grunn av ulike arbeidsformer, men aller mest som en konsekvens av pandemien. De mobile partene har i stor grad har kunnet videreføre etablerte arbeidsformer også under pandemien og har derfor hatt mer stabilitet i arbeidet. De hybride partene har derimot måtte etablere nye arbeidsformer som stiller andre krav til medarbeidere og ledere. Studien viser at det gjenstår arbeid for å etablere bærekraftige, behovsstøttende hybride arbeidsformer.

Min studie støtter selvbestemmelsesteoriens påstander om transformasjonsledelse som effektivt for behovsstøtte og dermed utvikling av autonom motivasjon, og viser at denne ledelsesformen fungerer godt ved mobilt og hybrid fjernarbeid. Mine funn viste imidlertid at

også transaksjonsledelse kan stimulere til autonome former for motivasjon, blant annet gjennom involvering og tilrettelegging for selvledelse. Dette funnet står delvis i kontrast til selvbestemmelsesteoriens påstand om transaksjonsledelse som begrensende for utvikling av autonom motivasjon, og kan være et uttrykk for at denne ledelsesformen fungerer enda bedre ved fjernarbeid og fjernledelse enn ved samlokaliserte arbeidsformer.

Resultatene er diskutert, og praktiske konsekvenser og forslag til videre forskning er presentert.

Nøkkelord

Motivasjon, autonomi, kompetanse, tilhørighet, selvbestemmelsesteorien, fjernledelse, fjernarbeid, myndiggjørende ledelse, transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, kvalitativ metode.

Summary

The topic of this thesis is motivation in remote work, where the purpose is to gain an increased understanding of the phenomenon of motivation in various forms of remote work. The superior problem for discussion is "How can the manager support employees' motivation by mobile and hybrid remote working?". As a theoretical framework for the thesis, Deci and Ryan's Self-determination theory is used, combined with general theories of management, and research on remote management.

The study is designed as a small-N study where a qualitative research method is used. The data collection took place through interviews with respondents who represent employees and managers who perform mobile and hybrid remote work. The interviews were analyzed using thematic analysis, and identified four main themes: autonomy, competence, belonging and motivation. The overall themes are linked to the study's research questions.

My study showed that there was a great degree of similarity between mobile and hybrid employees' need for autonomy, competence and belonging, despite different types of work. Employees experienced that the need for autonomy was taken care of if they were given empowerment in line with individual wishes, given the possibility to make choices within defined areas of action, and were enabled to the desired degree of independence. The need for competence was taken care of if employees were allowed to use current competence, experienced mastery and were given the opportunity to renew the competence in accordance with their own ambitions. The need for belonging was taken care of if the working environment was characterized by openness, trust, and cooperation, and when work-processes stimulated contact, frequent dialogue, and the development of relationships.

My findings showed differences in how the mobile and hybrid managers took care of employees' needs, both due to different forms of work, but most of all because of the pandemic. The mobile employees and managers have been able to continue established forms of work during the pandemic and have therefore had more stability in their work. The hybrid employees and managers, on the other hand, have had to establish new ways of working that place different demands on employees and managers. The study shows that there is still work to be done to establish sustainable, needs-supporting hybrid forms of work.

My study supports the Self-determination theory's claims of transformational leadership as effective for needs support and thus the development of autonomous motivation and shows that transformational leadership is effective in remote work. However, my findings showed that transactional leadership is also effective for the development of autonomous motivation if combined with involvement and facilitation for self-management. This to some degree contrast with the Self-determination theory's claims of transactional leadership as limiting for development of autonomous motivation and may indicate that transactional leadership is more effective in remote work than in traditional work situations.

The results have been discussed, and practical consequences and proposals for further research have been presented.

Keywords

Motivation, autonomy, competence, belonging, Self-determination theory, remote management, remote work, telework, empowering management, transformational leadership, transactional leadership, qualitative method.

Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon	1
1.1 Aktualisering	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Avgrensninger	5
1.4 Sentrale begreper	6
1.5 Oppbygging av oppgaven.....	6
2. Teoretisk rammeverk.....	7
2.1 Ledelse	7
2.1.1 Ledelse som direkte påvirkning	8
2.1.2 Ledelse som indirekte påvirkning	9
2.2 Ledelse av fjernarbeidere	11
2.2.1 Hva er fjernarbeid?.....	11
2.2.2 Hva er fjernledelse?.....	12
2.2.3 Fordeler og utfordringer ved fjernarbeid og fjernledelse	13
2.2.4 Hvordan få fjernarbeid og fjernledelse til å fungere?.....	15
2.3 Motivasjon.....	17
2.4 Selvbestemmelsesteorien.....	18
2.4.1 Kognitiv evalueringsteori	20
2.4.2 Organismisk integreringsteori	21
2.4.3 Teorien om grunnleggende psykologiske behov.....	24
2.4.4 Undersøkelser av autonomi, kompetanse og tilhørighet ved fjernarbeid.....	26
2.4.5 Kritikkk mot selvbestemmelsesteorien	28
2.5 Betydningen av motivasjon i arbeidslivet	28
2.6 Motiverende ledelse i lys av selvbestemmelsesteorien	29
2.6.1 Autonomistøttende ledelse	29
2.6.2 Kompetanseskapende ledelse	30
2.6.3 Tilhørighetsskapende ledelse	31
2.6.4 Andre behovsstøttende forhold	32
2.6.5 Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse	34
2.6.6 Myndiggjørende ledelse	36
2.7 Oppsummering teori.....	38
3. Metode.....	39
3.1 Prosessen for litteratursøk	39

3.2	Forskningsdesign og metodisk tilnærming	40
3.2.1	Valg av forskningsdesign	40
3.2.2	Metodisk tilnærming	41
3.3	Utvalg	42
3.3.1	Mine forskningsenheter	42
3.3.2	Utvalg og rekruttering av respondenter	43
3.4	Datainnsamling	44
3.4.1	Utarbeidelse av intervjuguide	45
3.4.2	Strukturering av intervjuet	46
3.4.3	Gjennomføring av intervjuene	46
3.5	Analyse av data	47
3.5.1	Transkribering	48
3.5.2	Innholdsanalyse	48
3.6	Forskningsetiske hensyn	49
3.7	Studiens kvalitet	50
3.7.1	Intern og ekstern gyldighet	51
3.7.2	Pålitelighet	52
4.0	Analyse og drøfting	54
4.1	Autonomistøtte ved fjernarbeid	54
4.1.1	Valgmuligheter og medbestemmelse	55
4.1.2	Ytre belønning og sanksjoner	65
4.1.3	Kommunikasjon	71
4.1.4	Tillit og kontroll	77
4.2	Kompetansestøtte ved fjernarbeid	84
4.2.1	Medarbeidernes kompetanse	84
4.2.2	Kompetanseutvikling og kunnskapsdeling	88
4.2.3	Andre forhold av betydning for kompetanse og motivasjonsregulering	96
4.3	Støtte av behovet for tilhørighet ved fjernarbeid	101
4.3.1	Medarbeidernes opplevelse av tilhørighet	101
4.3.2	Arbeidsmiljø	105
4.3.3	Å se eget arbeid i en større sammenheng	112
5.0	Konklusjon og anbefaling	114
5.1	Implikasjoner og forskningsbidrag	114
5.1.1	Forskningsspørsmål 1	114
5.1.2	Forskningsspørsmål 2	116
5.1.3	Forskningsspørsmål 3	117

5.1.4 Svar på oppgavens problemstilling	118
5.2 Studiens begrensninger	120
5.3 Videre forskning	121
Referanseliste	122
Vedlegg	130
Vedlegg 1: Godkjenning, Norsk Senter for forskningsdata	130
Vedlegg 2: Informasjonsskriv til respondenter	132
Vedlegg 3: Informasjon til respondenter ved start av intervju	134
Vedlegg 4: Intervjuguide for ledere	135
Vedlegg 5: Intervjuguide for medarbeidere	137
Vedlegg 6: Refleksjonsnotat	139
 Figurliste	
Figur 1: Illustrasjon av egen oppgave.....	5
Figur 2: Motivasjonskontinuumet i selvbestemmelsesteorien	21
Figur 3: Basale behov: fundamentet for vedvarende autonom motivasjon	26

1. Introduksjon

Formålet med denne oppgaven er å få økt forståelse for fenomenet motivasjon ved ulike former for fjernarbeid. Tradisjonelle ledelses- og motivasjonsteorier har tatt utgangspunkt i arbeidssituasjoner der medarbeider og leder er lokalisert på samme fysiske arbeidssted. Når arbeidslivet endres i retning av mer fjernarbeid er det vesentlig å forstå hvordan motivasjonen til arbeidet kan skapes i en kontekst hvor vi har lederen og kollegaer på avstand. Vi må også øke kunnskapen om motivasjonsstøttende ledelse av ansatte som utfører fjernarbeid.

1.1 Aktualisering

Fjernarbeid og fjernledelse har eksistert i svært mange år for arbeidere med mobilt arbeidssted, som for eksempel håndverkere, montører og selgere. Den teknologiske utviklingen som har skjedd siden 1970-tallet har gitt muligheter for fjernarbeid også innenfor andre yrker og næringer. Økt globalisering, større samhandling på tvers av geografiske områder, en rask utvikling av informasjons- og kommunikasjonsteknologi og mer fleksible samarbeidsformer, har bidratt til økt omfang av fjernarbeid og fjernledelse de siste tiårene (Molstad & Aspeli, 2020). Den teknologiske utviklingen har på mange måter etablert et nytt arbeidsparadigme, der arbeid i flere situasjoner kan gjennomføres når og hvor man vil (Sedrine, Bouderbala, & Nasraoui, 2021).

Fjernarbeid som arbeidsform har blitt ytterligere aktualisert på grunn av covid-19 pandemien (heretter omtalt som «pandemien»), og der fjernarbeid og fjernledelse tidligere var aktuelt kun for et fåtall virksomheter har dette blitt aktualisert for svært mange bedrifter den senere tid. Pandemien har forårsaket et paradigmeskifte i fleksible arbeidsformer der organisasjoner har blitt tvunget inn i en ny digital hverdag hvor både medarbeidere og ledere må navigere helt nye utfordringer (Lee & Lee, 2021). Pandemien har også gitt betydelig økt digital kommunikasjon og vekst i bruk av teknologiske virkemidler fordi bedrifter har blitt tvunget til innovasjon og endring (Chandra, Shirish, & Srivastava, 2020).

Fjernarbeid og fjernledelse har hatt relativt liten plass i ledelses- og organisasjonslitteraturen inntil pandemien. Pandemien har imidlertid aktualisert arbeidsformene og har dermed vært et viktig bidrag til økt fokus fra organisasjonsforskere. Det gir en unik mulighet til å utforske erfaringer og konsekvenser, som igjen kan bidra til å forme moderne arbeidsplasser. Lederrollen har også gjennomgått endringer der en mer distribuert arbeidsplass introduserer

nye problemstillinger for lederens kjerneoppgaver. Ledere utsetter sine medarbeidere for påvirkning der den primære effekten av påvirkningen er medarbeidernes reaksjoner, slik som tanker, følelser, holdninger og handlinger (Buch, Dysvik, & Kuvaas, 2016, s. 140).

Motivasjonspsykologiske teorier beskriver hvordan tanker, følelser og holdninger er forbundet med målrettet atferd (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113). Det er dermed en klar kobling mellom ledelse og motivasjon som er vesentlig å forstå for å utøve ledelse og påvirkning i ønsket retning. Det er videre en klar sammenheng mellom engasjerte ansatte og arbeidsprestasjonen deres, og det er derfor avgjørende at organisasjoner har kunnskap om motivasjon og hva som skaper motivasjon hos ansatte.

Å forstå motivasjon i organisasjoner er viktig blant annet for operativ effektivitet, økonomiske resultater, varige konkurransefortrinn og et godt arbeidsliv (Jacobsen & Thorsvik, 2020, ss. 228-229): Motiverte ansatte vil frivillig yte noe ekstra for organisasjonen, og motivasjon kombinert med kompetanse vil øke kvalitet, produktivitet og innovasjon og således være avgjørende for *operativ effektivitet*. Det vil være gunstig for organisasjoners *økonomiske resultater* når arbeidet som utføres er av bedre kvalitet, produktiviteten er høyere og ansatte er innovative. Ferdighetene og kunnskapen som ansatte har utgjør den viktigste kapitalen for mange organisasjoner og kan være en viktig kilde til *varige konkurransefortrinn* (Jacobsen & Thorsvik, 2020, ss. 228-229).

Koblingen mellom ledelse og motivasjon er vesentlig å forstå for å utøve ledelse og påvirkning i ønsket retning. Når arbeidslivet endres i retning av mer fjernarbeid er det ikke bare verdifullt å ha kunnskap om hvordan ansatte motiveres, ledere må også forstå hvordan de mest effektivt kan ivareta ansattes motivasjon i en situasjon med fysisk avstand mellom partene.

1.2 Problemstilling

Jeg ønsker med min studie å øke forståelsen for hva som skaper motiverte ansatte og søker å belyse temaet med utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2017) som teoretisk rammeverk. Selvbestemmelsesteorien som motivasjonsteori har gjennom en lang rekke empiriske studier vist at drivkrefter til menneskers atferd er ulike typer motivasjon. Den *sosiale konteksten* er med på å bestemme *type motivasjon* ved at de grunnleggende psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet enten

tilfredsstilltes eller undergraves. Et autonomistøttende arbeidsmiljø som tilfredsstillte de tre nevnte grunnleggende psykologiske behovene vil bidra til at medarbeiderne utvikler autonom motivasjon, som igjen har positive konsekvenser for både arbeidstakere og organisasjoner (Olafsen, 2018). Motsatt vil konsekvensene bli negative for jobbrelatert atferd og arbeidsrelatert helse dersom behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet undergraves.

De fleste arbeidsrelaterte studier av selvbestemmelsesteorien har fokusert på enten tilfredsstillelse av de tre grunnleggende behovene eller på type arbeidsmotivasjon, og de få studiene som har sett på begge mekanismene har vanligvis antatt at behovstilfredsstillelse er en forutsetning for ulike typer arbeidsmotivasjon uten at dette har blitt eksplisitt testet (Olafsen, Deci, & Halvari, 2017, s. 178). Selvbestemmelsesteorien vektlegger i tillegg viktigheten av den sosiale konteksten og arbeidsmiljøet ved behovstilfredsstillelse, og studier som har undersøkt dette har i all hovedsak blitt utført i en arbeidssituasjon med fysisk nærhet mellom medarbeider og leder. Det er gjort svært lite forskning på selvbestemmelsesteorien i en situasjon med fjernarbeid og fjernledelse (Brunelle & Fortin, 2021, s. 9), og i mine litteratursøk har jeg ikke funnet studier som har undersøkt behovstilfredsstillelse i selvbestemmelsesteorien ved mobilt og hybrid fjernarbeid. Med utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien ønsket jeg derfor å undersøke hvordan medarbeidernes behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet kan tilfredsstilltes og motivasjon skapes i et arbeidsmiljø med konstant eller tidvis fysisk avstand mellom aktørene.

Videre har arbeidsrelaterte studier av selvbestemmelsesteorien vanligvis undersøkt perspektivet fra enten medarbeider eller leder. I tillegg til å undersøke ansattes behovstilfredsstillelse og motivasjon ønsker jeg også å inkludere lederperspektivet. Som for selvbestemmelsesteorien har også ledelsesteori tradisjonelt tatt utgangspunkt i en arbeidssituasjon hvor leder og medarbeider befinner seg på samme fysiske sted. Jeg ønsker derfor å undersøke hvordan man som leder kan skape den «riktige» sosiale konteksten eller det autonomistøttende arbeidsmiljøet som tilfredsstillte medarbeidernes psykologiske behov i en arbeidssituasjon der det er avstand mellom medarbeideren og lederen.

Jeg velger i min studie å undersøke *fenomenet* motivasjon i to grupper av ansatte som utfører ulike typer fjernarbeid. Den ene gruppen ansatte utfører fjernarbeid på fulltid. De har en jobb som innebærer kundeoppfølging i et større geografisk område og utfører arbeidet der hvor kunden befinner seg, såkalt **mobilt fjernarbeid**. Deres arbeidssituasjon har stort sett vært

uforandret gjennom pandemien: arbeidet ble utført ute i felt før pandemien, i noen grad også under pandemien, og vil fortsette som før når pandemien er historie. Den andre gruppen ansatte har sitt formelle arbeidssted ved bedriftens kontor, men har anledning til å jobbe hjemmefra deler av sin arbeidstid. De velger således til en viss grad selv når og om de vil utføre arbeidet på avstand fra leder og kollegaer, såkalt **hybrid fjernarbeid**. Den sistnevnte gruppen har hatt utstrakt bruk av fjernarbeid fra hjemmekontor under pandemien, pålagt på grunn av restriksjoner fra norske helsemyndigheter og egen arbeidsgiver. Denne arbeidstakergruppen vil trolig fortsette med en viss grad av hjemmekontor også etter pandemien. I tillegg til å fokusere på mobile og hybride fjernarbeidere undersøker jeg også fenomenet motivasjon fra perspektivet til **mobile og hybride fjernledere** i min studie.

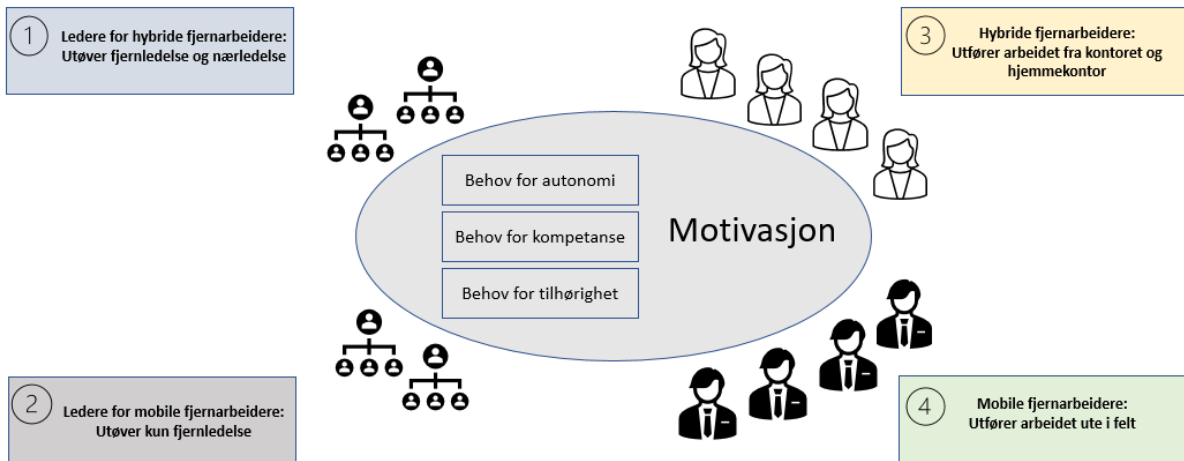
Min problemstilling ble derfor:

Hvordan kan leder støtte ansattes motivasjon ved mobilt og hybrid fjernarbeid?

Fordi selvbestemmelsesteorien ser på utvikling av autonom motivasjon som en konsekvens av ivaretagelse av behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet, eller utvikling av kontrollert motivasjon som følge av at behovene ikke blir tilfredsstilt, har jeg utarbeidet tre forskningsspørsmål for å ytterligere konkretisere problemstillingen:

- 1. Hvordan kan leder ivareta ansattes behov for autonomi ved mobilt og hybrid fjernarbeid?*
- 2. Hvordan kan leder ivareta ansattes behov for kompetanse ved mobilt og hybrid fjernarbeid?*
- 3. Hvordan kan leder ivareta ansattes behov for tilhørighet ved mobilt og hybrid fjernarbeid?*

Ved å besvare forskningsspørsmålene gis det grunnlag for å besvare oppgavens problemstilling.



Figur 1: Illustrasjon av egen oppgave

1.3 Avgrensninger

Jeg ønsker å undersøke fenomenet motivasjon ved fjernledelse og har derfor valgt små-N-studie som mitt undersøkelsesdesign. Der har jeg ikke fokusert på å undersøke forhold knyttet til organisasjonsstruktur, organisasjonskultur eller HR-strategi i bedriftene hvor jeg har rekruttert mine respondenter. Jeg har heller ikke vektlagt bakgrunnsinformasjon om respondentene, men har fokusert på erfaringer knyttet til fenomenet motivasjon ved datainnsamling.

Min hovedteori i studien er selvbestemmelsesteorien, der ivaretagelse av de grunnleggende psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet er avgjørende for utvikling av autonome former for motivasjon. I min studie har jeg fokusert på *ivaretagelse* av de ansattes behov, og ikke kartlagt konsekvenser av ivaretagelse eller manglende ivaretagelse. Det betyr at jeg ikke har innhentet opplysninger om effekten av motiverte ansatte, målt for eksempel ved grad av jobbtilfredshet, organisasjonstilknytning eller arbeidshelse. Jeg har heller ikke studert ledernes motivasjon i arbeidet selv om enkelte sitat inneholder opplysninger om motivasjon for fjernledelse.

Bruk av digitale verktøy og løsninger står sentralt ved fjernarbeid og fjernledelse. Jeg vil omtale bruken av dette som verktøy i kommunikasjonen mellom partene, men vier ikke plass til nærmere tekniske beskrivelser eller undersøkelser.

1.4 Sentrale begreper

Noen begreper trenger en innledende beskrivelse. Alle vil bli brukt i det videre arbeidet og noen vil bli beskrevet mer inngående senere i besvarelsen.

- Fjernarbeid: Bergum (2009) definerer fjernarbeid eller «telework» som «work that is done at a certain distance from the main office, either at home or at another remote location, and makes use of ICT to assist in the work» (s. 17). ICT = Information and Communication Technology. Jeg legger Bergum sin definisjon av fjernarbeid til grunn i min oppgave.
- Mobilt fjernarbeid: Arbeid som utføres andre steder enn på kontoret, for eksempel i bilen eller hos en kunde (Bergum, 2009, s. 24).
- Hjemmebasert fjernarbeid: Arbeid som utføres hjemmefra (Daniels, Lamond, & Standen, 2001, s. 1154).
- Hybrid fjernarbeid: Arbeid som utføres delvis fra kontoret og delvis fra hjemmet. Hybride fjernarbeidere jobber utenfor arbeidsgivers lokaler én eller flere dager i uken (Bentley et al., 2016, s. 207).
- Fjernledelse: Bergum definerer avstandsledelse som «en situasjon der leder har sine medarbeidere på andre geografisk steder, helt eller delvis» (i Hole & Haugen, 2014, s. 40). Jeg legger Bergum sin definisjon av avstandsledelse til grunn i min oppgave, men velger å i det videre omtale avstandsledelse som fjernledelse.

1.5 Oppbygging av oppgaven

Denne oppgaven er delt inn i fem kapitler. I kapittel to redegjør jeg for oppgavens teoretiske rammeverk, som i hovedsak bygger på teoretiske betraktninger på ledelse, redegjørelse for arbeid og ledelse ved fysisk avstand mellom leder og medarbeidere, og Deci og Ryans selvbestemmelsesteori. I kapittel tre beskriver jeg mine metodiske valg for studien, og hvilken betydning det har for datainnsamlingen, analysen, etiske retningslinjer og oppgavens kvalitet. I kapittel fire presenterer og analyserer jeg funnene i datamaterialet med utgangspunkt i delområdene autonomi, kompetanse og tilhørighet ved fjernarbeid, og diskuterer disse opp i mot det teoretiske rammeverket. I kapittel fem sammenfattes avslutningsvis oppgavens sentrale funn, jeg besvarer studiens problemstilling og forskningsspørsmål, og diskuterer studiens begrensninger og tanker om videre forskning

2. Teoretisk rammeverk

Som nevnt innledningsvis er det gjort svært lite forskning på selvbestemmelsesteorien i en situasjon med fjernarbeid og fjernledelse (Brunelle & Fortin, 2021, s. 9), og jeg har ikke funnet studier som har undersøkt behovstilfredsstillelse i selvbestemmelsesteorien ved mobilt og hybrid fjernarbeid. For å besvare problemstillingen vil jeg derfor bruke teori om ledelse og motivasjon, i tillegg til den begrensede forskningen som finnes på det aktuelle området. Innledningsvis gir jeg en bredere presentasjon av hva teorien sier om ledelse generelt og fjernledelse spesielt. Deretter defineres begrepet motivasjon før jeg går mer detaljert inn på det teoretiske rammeverket til selvbestemmelsesteorien, som er hovedteorien i min studie. Avslutningsvis i dette kapitlet presenteres teoretiske betraktninger rundt motiverende ledelse i lys av selvbestemmelsesteorien. I henhold til problemstillingen er det innenfor de aktuelle temaene foretatt nødvendige avgrensninger for å knytte litteraturens relevans til studien.

2.1 Ledelse

Denne oppgaven har fjernledelse som et av hovedtemaer, men da det ikke finnes egne ledelsesteorier for ledelse ved fysisk avstand mellom medarbeider og leder er det vesentlig å kjenne til tradisjonelle ledelsesteorier for å forstå fjernledelse. Jeg velger derfor innledningvis i dette avsnittet å introdusere leseren for et teoretisk rammeverk for tradisjonell ledelse før jeg i et senere avsnitt presenterer fjernledelse og fjernarbeid nærmere.

Det finnes et utall definisjoner og beskrivelser av fenomenet ledelse, og til tross for ulike nyanser er det mulig å trekke ut noen generelle hovedelementer på tvers av definisjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2020, ss. 404-405): Personer som innehar en formell lederrolle har tatt på seg et overordnet ansvar for å skape resultater og bidra til organisasjonens mål. Ledere kan ikke skape resultater alene, men er avhengige av innsats og bidrag fra medarbeidere. Ledere har videre et ansvar for å utøve sitt lederskap på en slik måte at medarbeidernes motivasjon og arbeidsinnsats går til de viktigste oppgavene. Arnulf (2012, s. 13) har sammenfattet disse elementene i sin definisjon av ledelse når han sier at «ledelse er å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfullt».

Yukl (2013, s. 23) definerer ledelse som «the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individuals and collective efforts to accomplish shared objectives».

Jacobsen og Thorsvik (2020, s. 405) trekker fram tre aspekter ved ledelse basert på Yukl (2013) sin definisjon:

- 1) Ledelse som handling, der ledelse er en rekke handlinger som utøves av den som i form av sin stilling kaller seg leder eller av andre som også kan utføre handlingene.
- 2) Ledelse som påvirkning, der lederen ønsker å påvirke ansattes atferd i en gitt retning.
- 3) Ledelse som verktøy for måloppnåelse, der lederen gjennom egen atferd ønsker å påvirke mennesker til å jobbe mot organisasjonens mål.

Yukl (2013) sin definisjon får fram en forståelse av ledelse som en kontinuerlig prosess og et gjensidig samspill mellom medarbeider og leder, der leder gjennom sin atferd har til hensikt å påvirke mot et felles mål.

Ledelse er ikke et statisk fenomen som har eksistert uforandret gjennom historien. Ledelse er i like stor utvikling som samfunnet og organisasjoner ellers. Det som var ansett som god ledelse på et tidspunkt i historien må vike for nye trender. Nye teorier bygger imidlertid på tidligere teorier ved at de trekker elementer fra det bestående og setter dem inn i en ny teoretisk ramme (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 456). I denne historiske utviklingen finner man to hovedkategorier ledelsesteorier hvor skillet går mellom ledelse som direkte påvirkning og ledelse som en mer indirekte påvirkning. Fjernarbeid og fjernledelse ble først introdusert som konsept av J. Nilles i 1975 (Garrett & Danziger, 2007), og har eksistert som arbeidsform gjennom deler av disse historiske tider hvor ledelsesteorier har utviklet seg.

2.1.1 Ledelse som direkte påvirkning

Ved ledelse som *direkte påvirkning* ser man for seg at det er en direkte forbindelse mellom lederens personlige egenskaper eller atferd og ledereffektivitet. Tidlig på 1900-tallet var trekkteorier de dominerende teorier, der effektiv ledelse ble betraktet som avhengig av bestemte personlighetsfaktorer, evner og ferdigheter hos lederen (Kirkhaug, 2019, s. 31). Senere tok atferdsteorier over og satte søkelys på hva ledere gjør framfor deres personlighet. Atferdsforskningen har hatt som mål å avdekke hva ledere gjør og hva som er effektiv lederatferd (Yukl 2010, sitert i Kirkhaug, 2015, s. 35). Forskningen resulterte i begrepene oppgaveorientert og relasjonsorientert lederatferd. En oppgaveorientert leder vil være mest interessert i måloppnåelse, produksjon og effektivitet, beslutningsmyndigheten ligger hos lederen, kommunikasjonen er preget av ordre, og relasjonen mellom leder og medarbeider vil derfor være preget av sosial avstand (Jacobsen & Thorsvik, 2020, ss. 414-415). Den

relasjonsorienterte ledere har i kontrast mer fokus på å inkludere, motivere og utvikle medarbeiderne gjennom anerkjennelse og gode relasjoner (Spurkeland, 2017). Relasjoner er preget av nærhet, og ved at ledere delegerer og involverer medarbeiderne i beslutninger knyttet til arbeidet, opplever medarbeiderne i større grad tillit og autonomi (Spurkeland, 2017). Oppgaveorientert og relasjonsorientert lederatferd ble definert som uavhengig av hverandre og kan forekomme i like stor grad i organisasjoner (Kirkhaug, 2019, ss. 35-36). Ledere kan altså både være opptatt av oppgaver og medarbeiderne.

Nyere *atferdsforskning* er opptatt av mangfoldet i lederskap og har inkludert teoriene om transformasjonsledelse og transaksjonsledelse i kategorien atferdsteorier. Jeg velger å gi en bredere beskrivelse av transformasjonsledelse og transaksjonsledelse i kapittel 2.6.5. Min hovedteori er som nevnt selvbestemmelsesteorien, og i denne står transformasjonsledelse og transaksjonsledelse sentralt ved tilfredsstillelse og/eller underminering av de basale psykologiske behovene (Olafsen, 2018).

2.1.2 Ledelse som indirekte påvirkning

Ved ledelse som *indirekte påvirkning* anser man at effekten av lederens personlige lederstil er avhengig av situasjonen lederskapet utøves i. I et historisk perspektiv forlot man etter hvert det ensidige søkelyset på *personen* lederen og trakk inn *situasjonen* som lederskapet utøves i som en tilleggsdimensjon. Ledelsesteorier med utgangspunkt i situasjonstilnærmingen fokuserer på relasjonen mellom lederstil og situasjon, og på hvilke strategier for påvirkning fra lederens side som er mest gunstige i forhold til medarbeidernes prestasjoner, avhengig av medarbeidernes forutsetninger og forhold rundt selve situasjonen (Martinsen, 2020, s. 169). Ulike situasjoner krever forskjellige lederstiler for at resultatet skal være effektivt (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 417). Hersey og Blanchard utviklet en modell for situasjonsbestemt ledelse der situasjonen og medarbeiderens kompetansenivå avgjør valg av lederstil (Martinsen, 2020, ss. 188-190): En instruerende lederstil er sterkt styrende og lite støttende, og benyttes overfor medarbeidere med lav kompetanse og svakt engasjement, mens en coachende lederstil er sterkt styrende og sterkt støttende, og benyttes overfor medarbeidere med sterkt engasjement, men lav kompetanse. En deltakende lederstil er sterkt støttende, men mindre styrende og benyttes overfor ansatte med høy kompetanse, men lavt engasjement. En delegerende leder er lite støttende og lite styrende, og benyttes overfor medarbeidere med høy kompetanse og sterkt engasjement (Martinsen, 2020, ss. 189-190). I en arbeidshverdag der det

er avstand mellom leder og ansatt kan det være krevende å vurdere situasjonen, nettopp fordi de to partene ikke står i den samme fysiske situasjonen.

Nyere *situasjonsteori* har blitt utviklet for å møte den kompleksitet, dynamikk og paradokser som ledere opplever i dag (Kirkhaug, 2019, s. 40). Lederskapet som utøves må hensynta omgivelser og betingelser for lederskapet, og lederdyktighet vil avhenge av at lederen til enhver tid observerer hva som er situasjonen som etterspør lederskap, identifiserer situasjonen med tanke på innhold, årsaker og mulige effekter, og bruker kunnskapen til å kople situasjonen med riktig verktøy for utøvelse av lederskapet (Kirkhaug, 2019, s. 41). Dette er vesentlig kunnskap i et arbeidsliv der fjernarbeid og fjernledelse brer stadig mer om seg.

Jacobsen og Thorsvik (2020, s. 427) beskriver et arbeidsliv som i dag er preget av stor turbulens i omgivelsene og av ansatte som har stadig høyere kompetanse. En økende andel av arbeidsstyrken betraktes som kunnskapsmedarbeidere. Dette er ansatte som har høy utdanning, de utfører komplekse, sammensatte og selvstendige arbeidsoppgaver som vanskelig kan standardiseres (Kuvaas, 2006, s. 366). Denne situasjonen nærmest tvinger ledere til å gi fra seg makt og myndighet til de ansatte. Tradisjonell ledelse der veiledning, styring, koordinering og kontroll står sentralt bør erstattes med nyere ledelsesformer for å kunne rekruttere og holde på dyktige medarbeidere, samt utnytte kunnskapene deres (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 427). I dette landskapet er selvledelse en aktuell ledelsesform. Den grunnleggende ideen i selvledelse er at medarbeidere settes i stand til å styre og motivere seg selv i retning av (sine) mål og ambisjoner, og selv kan håndtere mange av de påvirkningsprosesser som vanligvis utøves av ledere og ledelsessystemer (Neck & Houghton, 2006, s. 271). Selvledelse står sentralt i teorien om myndiggjørende ledelse, som jeg vil presentere nærmere i kapittel 2.6.6. Denne teorien er relevant i min studie fordi lederen må ta hensyn til den fysiske avstanden mellom leder og ansatt. I kapittel 2.2.4 viser jeg at det ved avstand er vanskeligere for lederen å observere arbeidsprosesser, og av den grunn har lederen i større grad fokus på resultater og målstyring. Ved fjernarbeid blir derfor utfordringen å finne en balanse mellom tradisjonell ledelse og nyere ledelsesformer. Fjernarbeid betinger også at medarbeidere er i stand til å håndtere den selvstendige arbeidsformen ved å kunne lede seg selv (Lamond, 2000, sitert i Bergum, 2009, s. 28).

2.2 Ledelse av fjernarbeidere

De siste tiårene har økt globalisering, større samhandling på tvers av geografiske områder, en rask utvikling av informasjons- og kommunikasjonsteknologi og mer fleksible samarbeidsformer bidratt til økt omfang av fjernarbeid og fjernledelse (Molstad & Aspeli, 2020, s. 15). Pandemien de siste to årene har aktualisert arbeidsformen for de fleste bedrifter. I 2019, før pandemien, jobbet 5,4 % av de sysselsatte i EU-27 regelmessig hjemmefra mens ca 15 % jobbet hjemmefra av og til (Milasi, González-Vázquez, & Fernández-Macias, 2021, ss. 5-6). Tall fra Norge viste at 9 % av sysselsatte hadde fast avtale om å jobbe hjemmefra før pandemien mens ytterligere 26 % kunne jobbe hjemmefra ved behov (Nergaard & Andersen, 2018, s. 47). I fjerde kvartal 2020, midt under pandemien, opplyste medlemsbedrifter av NHO at om lag to av tre ansatte benyttet hjemmekontor og at ca halvparten av medlemsbedriftene fortsatt vil benytte hjemmekontor som arbeidsplass etter pandemien (NHO, 2021, s. 44).

Motivasjons- og ledelsesteorier har i stor grad forutsatt at ledere og medarbeidere er samlokalisert, og at samhandling og kommunikasjon derfor kan foregå personlig. For å kunne utøve effektiv motiverende ledelse ved avstand mellom leder og medarbeider er det vesentlig å kjenne til hva som kjennetegner fjernarbeid og fjernledelse.

2.2.1 Hva er fjernarbeid?

Som nevnt innledningsvis finnes det flere definisjoner av fjernarbeid. I min besvarelse legger jeg Bergum (2009, s. 17) sin definisjon til grunn, der han beskriver fjernarbeid som «arbeid som er utført ved en viss avstand fra hovedkontoret, enten fra hjemmet eller en annen fjern lokasjon, og som bruker informasjons- og kommunikasjonsteknologi i utøvelsen av arbeidet» (egen oversettelse).

Fjernarbeid kan skje på ulike måter. Daniels et al. (2001, s. 1154) omtaler tre former for fjernarbeid:

- 1) hjemmebasert fjernarbeid der arbeidet utføres hjemmefra
- 2) kontorbasert fjernarbeid der arbeidet utføres på et kontorsted utenfor arbeidsplassens hovedkontor, for eksempel fra satellittkontor eller kontorfellesskap
- 3) mobilt fjernarbeid der den ansatte må forflytte seg til der hvor arbeidet skal utføres, for eksempel ut til kunder.

For å kunne utføre fjernarbeid må arbeiderne utstyres med nødvendig informasjons- og kommunikasjonsverktøy til å kunne utføre jobben, ha tilgang til nødvendige databaser og/eller servere, eller utstyres med mobile enheter som gir dem tilgang til jobbrelevant informasjon den tiden de for eksempel er på reise (Garrett & Danziger, 2007, s. 30). Flere forskere vektlegger også fordelingen av tidsbruk i sine definisjoner av fjernarbeid, der arbeidstid fra hjemmekontor, arbeidstid brukt i arbeidsgivers lokaler, samt det kontraktuelle forholdet mellom ansatt og arbeidsgiver er av betydning (Bussing, 1998; Haddon & Brynin, 2005; Sullivan, 2003). Hvor mye arbeidstid som brukes på fjernarbeid vil variere mellom ulike typer fjernarbeid. Ansatte som utfører hjemmebasert fjernarbeid kan gjøre dette på fulltid eller deltid, altså en hybrid løsning. Hybride fjernarbeidere jobber utenfor arbeidsgivers lokaler én eller flere dager i uken (Bentley et al., 2016, s. 207). Ved hybride løsninger kan den ansatte jobbe hjemmefra hele dager eller deler av arbeidsdagen. For eksempel kan den ansatte velge å sitte hjemme for å utføre konsentrasjonskrevende arbeid, eller jobbe hjemmefra på morgenen eller kvelden for å unngå å utføre overtidarbeid fra kontoret (Garrett & Danziger, 2007, s. 31). Men ikke alle arbeidsoppgaver kan utføres på hjemmekontor, mulighetene vil blant annet avhenge av oppgavens karakter, bransje, tilgang på digitale hjelpemidler og jobbkultur. En analyse utført av McKinsey Global Institute undersøkte 800 jobber, 2000 arbeidsoppgaver og ni land. Analysen viste at potensialet for effektivt fjernarbeid var høyest innenfor finans, forsikring, ledelse, IT og forretningstjenester, sektorer som karakteriseres av å ha en stor andel høyt utdannede ansatte og et generelt høyt lønnsnivå (Lund, Madgavkar, Manyika, & Smit, 2020). Arbeid som krever håndtering av data, kognitiv tenkning og problemløsning, og ledelse og utvikling av mennesker, har størst potensiale for å utføres hjemmefra (Lund et al., 2020). I Norge anslår man at 50 % av norske arbeidstakere kan jobbe hjemmefra (Ingelsrud et al., 2022).

2.2.2 Hva er fjernledelse?

Fjernledelse er ingen egen form for ledelse, men ledelse under andre forhold enn det som ledelsesforskning tradisjonelt har studert. Fjernledelse handler om ledelse der det er fysisk avstand mellom lederen og de som ledes. Bergum velger å bruke betegnelsen *avstandsledelse* i stedet for *fjernledelse* og definerer avstandsledelse som «en situasjon der leder har sine medarbeidere på andre geografisk steder, helt eller delvis» (i Hole & Haugen, 2014, s. 40). I min besvarelse legger jeg Bergum sin definisjon av avstandsledelse til grunn, men vil bruke begrepet fjernledelse. Jeg vil også fokusere på avstand som en geografisk dimensjon og

utelater andre mulig avstandsdimensjoner, som for eksempel sosial, kognitiv eller organisatorisk avstand.

2.2.3 Fordeler og utfordringer ved fjernarbeid og fjernledelse

Fjernarbeid og fjernledelse som arbeidsform anses av enkelte organisasjonsforskere å ha individuelle, organisatoriske og samfunnsmessige fordeler (Daniels et al., 2001). Fra et *individuellt perspektiv* framheves balansen mellom jobb og fritid, mindre stress, bedre helse, motivasjon, selvbestemmelse og et større arbeidsmarked som årsaker (Gajendran & Harrison, 2007; Van den Broeck et al., 2010). I en nyere, norsk undersøkelse bekreftes dette når arbeidstakere oppgir muligheten til å tilpasse arbeidstid til krevende arbeidsperioder, for å oppnå økt konsentrasjon, omsorg for barn og hensyn til egen helse som de fire viktigste årsakene til å jobbe hjemmefra (Nergaard & Andersen, 2018, s. 67). Fra et *organisasjonsperspektiv* betyr muligheten for å utføre fjernarbeid at rekrutteringsgrunnlaget blir mye større ved at arbeidsgiver kan lete etter de beste talentene over et mye større geografisk område når bedriften legger til rette for fjernarbeid (Daniels et al., 2001). Uavhengig av hvor personer befinner seg organisasjonsmessig, geografisk og tidsmessig kan man involvere de mest kvalifiserte personene i oppgaver, prosjekter og beslutningsprosesser (Yukl, 2013). Bedrifter har i en årrekke valgt å tilby fleksible arbeidsformer til sine ansatte med utgangspunkt i et ønske om å redusere kostnader (Molstad & Aspeli, 2020). Overgangen fra tradisjonelle cellekontor til kontor med åpent landskap var blant annet en konsekvens av bedrifters ønsker om å spare kostnader ved å redusere størrelsen på kontorlokalene samtidig som de imøtekom økende krav fra arbeidstakere om mer fleksible arbeidsformer, som for eksempel fjernarbeid og fleksibel arbeidstid (Sparrow, 2000). Fra et *samfunnsmessig perspektiv* framheves miljømessige fordeler ved mindre transport til og fra kontoret, mindre sentralisering og opprettholdelse av arbeidsplasser i distriktene som viktige fordeler (Daniels et al., 2001). Organisasjoner med fleksible arbeidsformer rapporterer om økt produktivitet, bedre arbeidsmiljø, redusert sykefravær, lavere turn-over og lavere kostnader (Bosua et al., 2012; Brunelle, 2013; Morgan, 2004; Shepherd & Martz, 2006, sitert i Brunelle & Fortin, 2021).

Fjernarbeid og fjernledelse har av en rekke organisasjonsforskere imidlertid vært ansett som mer krevende arbeidsformer enn tradisjonelt arbeid der ansatte og leder er samlokalisert, og arbeidsformen har ofte blitt omtalt som «nest-beste» løsning sammenlignet med samlokaliserte arbeidsformer (Das Gupta, 2011; Hambley, O'Neill, & Kline, 2007). Den

utfordringene som særlig ble trukket fram i disse studiene var at lederne opplevde å miste kontroll over sine ansatte. Bergum (2009) har forsket på fjernarbeid og fjernledelse i norske bedrifter og funnet at arbeidsformene over tid oppleves som mindre forskjellige fra «tradisjonell ledelse» enn det utenlandske studier har vist, blant annet fordi arbeidslivet i Norge generelt er mindre preget av kontroll. Et annet sentralt funn av Bergum var utfordringer med å følge opp ansattes arbeidsprestasjoner. Der en nærleder kontrollerer og styrer gjennom observasjon av daglig atferd ved tradisjonell ledelse må dette i større grad byttes ut med målstyring ved fjernledelse (Bergum, i Hole & Haugen, 2014). Man kan anta at lederen kontrollerer ansatte for å sikre at de faktisk jobber når de skal. Studier har imidlertid vist at fjernarbeidere har høy selvrapportert ytelse og produktivitet, de jobber flere timer, de opplever stor grad av autonomi, men finner det krevende å ha en god «work-life» balanse (Bailey & Kurland, 2002). Oslo Met publiserte nylig en rapport som viste at omfanget av overtidsarbeid er stort blant hybride ansatte: blant fulltidsansatte uten lederansvar eller unntak fra arbeidsmiljølovens arbeidstidsbestemmelser jobber 55 % ukentlig hjemmefra utenom normal arbeidstid, 15 % jobber ukentlig lange dager og 23 % opplever å være tilkople jobben i fritiden via e-post og mobil (Ingelsrud et al., 2022). Slik grenseoverskridende arbeidstid reduserer ansattes mulighet til å kople av fra jobb i fritiden sin og øker jobb-hjem konfliktene (Ingelsrud et al., 2022).

Sosial isolasjon blir trukket fram som en utfordring for fjernarbeidere, og en faktor som i negativ forstand kan påvirke den ansattes opplevelse av tilhørighet (Gajendran & Harrison, 2007). Ved fysisk avstand er det også vanskeligere å skape den samme fellesskapsfølelsen i organisasjonen som ved fysisk tilstedeværelse, og man kan oppnå sosial fragmentering (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 440). Fjernarbeidere kan lettere oppleve seg ekskludert og ikke som en del av bedriften, de føler seg mindre respektert og opplever at de ikke får den samme formelle og uformelle informasjonen som sine kollegaer inne på kontoret (Gajendran & Harrison, 2007). Utfordringer knyttet til kommunikasjon var også et sentralt funn i Bergum sine studier, der utfordringene blant annet var å opprettholde et godt omfang av kommunikasjon, å se den ansatte ved elektronisk kommunikasjon, å ta de vanskelige samtalene eller gi negativ tilbakemelding uten mulighet for å observere reaksjoner direkte, samt å bygge tillit og relasjoner til medarbeidere og leder ved fysisk avstand (Bergum, i Hole & Haugen, 2014, s. 52).

2.2.4 Hvordan få fjernarbeid og fjernledelse til å fungere?

Bergum har gjort et svært grundig arbeid der han sammenstilte og oppsummerte funn fra tre studier som har illustrert endringer, utfordringer og strategier for fjernledelse (Duckworth, 2002; Connaughton og Daly, 2005; Hambley, O'Neill og Kline, 2007; sitert i Bergum, 2009, s. 31-32):

- Grunnlaget for ledelse er fortsatt det samme ved fjernarbeid som ved nærarbeid da det også ved avstand er viktig for ledere å bygge relasjoner, etablere tillit, skape felles visjoner og oppslutning om mål, men det må brukes andre verktøy for å nå målene. Ledelse er derfor kritisk.
- Det er viktig at leder og medarbeider planlegger arbeidet godt og avklarer forventninger til hverandre. Det gjelder også hvor tilgjengelig lederen er for de ansatte. Ansatte må oppleve at lederen er tilgjengelig for å kompensere for avstand.
- Det er behov for regulære, organiserte møter der disse planlegges og struktureres. Struktur i arbeidet blir gjennomgående sett på som viktig ved fjernarbeid og fjernledelse.
- Det er fortsatt behov for fysiske møter av og til. Ledere opplever at fysiske møter fungerer bedre ved kompliserte saker relatert til individuell kompetanse, karriere og individuelle tilbakemeldinger.
- Regelmessig og klar kommunikasjon er viktig, og ved fjernledelse må det være bevissthet rundt bruk av ulike kommunikasjonskanaler og arenaer. Ledere og ansatte må kunne bruke forskjellig elektroniske media effektivt, både til kommunikasjon og andre rutinemessige oppgaver.
- Ved avstand er det vanskeligere for lederen å observere arbeidsprosesser og lederen har derfor i større grad fokus på resultater og målstyring. Lederen må også hjelpe ansatte til å opprettholde balansen mellom jobb og fritid.

Ved fjernarbeid og fjernledelse bør partene være bevisst kommunikasjonen mellom dem. Ved fjernarbeid er kommunikasjonen mer planlagt, formalisert, spesifikk og tydelig (Bergum, 2009, s. 33). Fordi man ikke har den samme muligheten til å fange opp og raskt korrigere eventuelle misforståelser ved kommunikasjon over avstand må kommunikasjonen være klar og tydelig. For fjernledere betyr det blant annet å være klar i beslutningstaking, definere spesifikke mål, gi tydelige instruksjoner, sette tidsfrister og beskrive prosess for å følge opp beslutninger (Bergum, 2009, s. 33). Kommunikasjonen som skjer elektronisk kan lett misforstås, og det er vanskelig å fange opp ikke-verbale signaler på samme måte som ved

direkte kommunikasjon (Kelloway, Barling, Kelley, Comtois, & Gatién, 2003). Både fjernansatt og fjernleder har ansvar for å ta initiativ til kontakt mellom partene, men Bergum (2009, s. 34) mener det hviler et ekstra ansvar på lederen. Kommunikasjonsfrekvensen bør være på et nivå der den ansatte kjenner at hen er del av organisasjonskulturen inne på kontoret (Cummings, 2007). Dette vil være individuelt, og noe lederen må fange opp i sin dialog med og observasjon av sine ansatte. Dialogen og observasjonen kan skje i planlagte møter, men også ved regelmessig, uformell kontakt (Cummings, 2007). Dialog er et viktig verktøy for å bygge relasjoner, og dialogprosessen består av ulike trinn: aktiv lytting, åpne spørsmål, anerkjennende atferd, bygge videre på ideer, involvere andre, avklaring og oppsummering (Spurkeland, 2017, ss. 58-59).

Målstyring, kontrollstrategier og behovet for tillit har utviklet seg som et resultat av at ledere opplevde å ha mindre grad av kontroll ved fjernledelse (Baker, Avery, & Crawford, 2006). Tillit er helt vesentlig for at fjernarbeid og fjernledelse skal fungere. Tillit handler om å stole på hverandre, støtte hverandre og ville hverandre vel, tillit ligger til grunn for leders påvirkning og er bærebjelken i gode relasjoner (Molstad & Aspeli, 2020, s. 62). Tillit koples i litteraturen ofte til kommunikasjonsklima, der tillit, støtte, åpenhet og gjensidig respekt anses som viktig for å kompensere for de negative sidene ved fysisk avstand (Gibson & Gibbs, 2006). Det er av betydning at medarbeideren har tillit til sin leder, og motsatt, for at det skal være enklere for partene å ta kontakt med hverandre ved avstand (Bergum, 2009). Når lederen støtter og har tillit til sine medarbeidere kan fjernarbeid bidra til utvikling av kompetanse ved at de ansatte blir motivert til å utforske nye oppgaver på egen hånd. Støtte og tillit vil således også bidra til å utvikle mer autonome medarbeidere (Bergum, 2009).

Fordi det har vært et begrenset eksplisitt teoretisk fundament for avstandsledelse har det implisitt i flere tidligere studier vært mye fokus på oppgaver gjennom målstyring, planlegging og god informasjonsspredning (Bergum, i Hole og Haugen, 2014). I tillegg vil team som jobber på avstand bli mer oppgaveorientert og utveksle mindre sosio-emosjonell informasjon. Fordi det er mer krevende å skape relasjoner ved geografiske avstander anbefaler derfor enkelte studier at man ved fjernledelse bør ha et større fokus på oppgavene som skal løses enn på relasjoner (Hunsaker & Hunsaker, 2008; Robbins & Judge, 2007, referert av Bergum, i Hole og Haugen, 2014). Andre forskere mener imidlertid at avstandsledere må ha det samme fokuset på både oppgaver og relasjoner som tradisjonelle ledere selv om relasjonsoppgavene er mer krevende ved fysisk avstand (Kayworth & Leidner, 2002; Mogale & Sutherland, 2010;

Udnæs Hoel, 2011). Mogale & Sutherland (2010) kopler perspektivet på oppgaver og relasjoner til situasjonsbestemt ledelsesteori, som presentert i kapittel 2.1.2, der situasjonsbestemt ledelsesteori sier at ledelse må tilpasses situasjonsfaktorer. Teori om situasjonsbestemt ledelse har knapt vært brukt ved fjernledelse, og denne teorien anbefaler generelt at uselvstendige medarbeidere ikke bør ha leder på avstand (Bergum, i Hole og Haugen, 2014). Selv om Mogale & Sutherland (2010) og andre forskere har vurdert situasjonsbestemt ledelse ved avstand har imidlertid ingen av dem vektlagt sentrale situasjonsfaktorer som for eksempel medarbeideres motivasjon og kompetanse i sine studier (Bergum, i Hole og Haugen, 2014). Bergum beskriver at dette har sammenheng med at forskere på fjernarbeid og fjernledelse vanligvis antar at medarbeidere og ledere som skal jobbe på avstand må ha høy kompetanse og være selvstendige for at arbeidsformen skal fungere. Bergum (2009) fant imidlertid i sine studier at fjernarbeid også er mulig for medarbeidere med moderat kompetanse og selvstendighet, og at arbeidssituasjonen i slike tilfeller bidro positivt til økt selvstendighet og kompetanseutvikling.

Arnulf (2012, s. 13) beskrev at «ledelse er å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfullt». I dette er forståelse for motivasjonsbegrepet og motivasjonsskapende prosesser svært sentralt.

2.3 Motivasjon

Motivasjon kommer av det latinske ordet *movere*, som betyr å bevege eller å sette i bevegelse. Kaufmann og Kaufmann definerer motivasjon som «... de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113). Psykologien er opptatt av hvilke drivkrefter som får mennesker til å handle, hva som er mål og hensikt med handlingene, samt hvilken intensitet vi legger i handlingene. Motivasjonpsykologien forklarer retningen, mål og hensikt med handlinger eller atferd, og er opptatt av hva som gjør at innsatsen til en handling kan være ulike selv om forutsetninger for å utføre en handling er den samme (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113). Motivasjon handler altså om energi som omsettes i atferd, og motivasjonsteorier beskriver hva som er bakgrunnen for motivert atferd.

Motivasjonsteorier skiller vanligvis mellom ytre og indre motivasjon, der ytre motivasjon er den drivkraften som skapes når årsaken til motivasjon ligger utenfor selve arbeidsoppgaven,

for eksempel en forventning om belønning når oppgaven er utført (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 234). Ved indre motivasjon ligger drivkraften i selve oppgaven og opplevelsen knyttet til å arbeide med en oppgave, som for eksempel at oppgaven oppleves meningsfull, engasjerende og viktig (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 234). Motivasjon omtales også som noe man har i en viss mengde: Man er mye motivert eller lite motivert. Det er imidlertid få motivasjonsteorier som studerer kvaliteten mellom ulike former for motivasjon. Ved å undersøke ulike former for motivasjon får man et mer nyansert og differensiert perspektiv på fenomenet (Olafsen, 2018). Selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2017) skiller seg fra andre motivasjonsteorier ved at den belyser flere ulike nyanser av motivasjon og hvordan de kan brukes til å forklare hvordan en atferd oppstår (Gagné & Deci, 2005, s. 331). Den sosiale konteksten er med på å bestemme type motivasjon ved at de grunnleggende psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet enten tilfredsstilles eller undergraves (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2017). Jeg har valgt selvbestemmelsesteorien som hovedteori for motivasjon for å belyse min problemstilling om fjernledelse og arbeidsmotivasjon, og vil gi en nærmere presentasjon av teorien i kapittel 2.4.

2.4 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien er en makroteori om menneskelig motivasjon som har utviklet seg fra forskning på indre og ytre motivasjon. Selvbestemmelsesteorien har tung empirisk støtte for at mennesker drives av ulike typer motivasjon, og i likhet med andre motivasjonsteorier skiller også selvbestemmelsesteorien mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon refererer til atferd eller aktiviteter som er drevet av interesse og glede for oppgaven, og aktivitet for aktivitetens skyld. Ytre motivasjon henviser til atferd eller aktivitet som er drevet av ønsket om å oppnå belønning eller unngå straff. I selvbestemmelsesteorien er imidlertid skillet mellom autonom og kontrollert motivasjon enda mer sentral, der teorien antar at autonom og kontrollert motivasjon er ulik i hvordan de oppstår og i påfølgende opplevelse av handlinger som utføres (Ryan & Deci, 2017, s. 3). Autonom motivasjon er knyttet til atferd og handlinger som resultat av opplevelse av å ha en egen vilje, valgmuligheter og frivillighet, og autonomt regulerte aktiviteter er ofte indre motivert (Gagné & Deci, 2005, s. 333). I kontrast knytter kontrollert motivasjon seg til atferd drevet av en følelse av press til å måtte utføre en aktivitet (Gagné & Deci, 2005, s. 334). Ved kontrollert motivert oppførsel kan man føle seg

presset eller tvunget til å utføre en handling som strider imot ens egne holdninger, verdier eller ønsker (Ryan & Deci, 2017, s. 14).

Selvbestemmelsesteorien beskriver at mennesker har en medfødt tendens til aktivt å utvikle ferdigheter, utsette seg for utfordringer og utforske nye aktiviteter selv i fravær av ytre krav eller belønninger. Vi ønsker å fungere sosialt i vårt nærmiljø og derfor tilpasser vi oss omgivelsene. Denne medfødte tendensen er en grunnleggende forutsetning for indre motivasjon (Deci & Ryan, 2000). Teorien har også vist at den sosiale konteksten til individet er med på å bestemme type motivasjon gjennom å tilfredsstillere eller undergrave grunnleggende psykologiske behov (Olafsen, 2018). Teorien beskriver at autonom motivasjon oppstår og psykologisk vekst kan skje når behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet er dekket (Deci & Ryan, 2000). Når disse grunnleggende behovene tilfredsstilles utvikles det selvbestemmende mennesket (Deci & Ryan, 2000). Dersom behovene ikke dekkes kan det føre til tap av energi, dysfunksjonalitet og frustrasjon (Olafsen, Niemiec, Halvari, & Deci, 2017). Fordi selvbestemmelsesteorien vektlegger nærhet og sosial kontekst finner jeg det svært interessant å benytte teorien i min undersøkelse av motivasjon ved fjernarbeid og fjernledelse, der den sosiale konteksten er annerledes.

Selvbestemmelsesteorien har gjennom flere år blitt forsket på og videreutviklet, og inneholder i dag seks miniteorier som ser på grunnleggende felles trekk og individuelle forskjeller ved menneskers motivasjon (Ryan & Deci, 2017). De seks underteoriene er 1) kognitiv evalueringsteori, som omhandler hva som skaper indre motivasjon, 2) organismisk integreringsteori, som har fokus på utvikling av ytre motivasjon, 3) teorien om grunnleggende psykologiske behov, som beskriver de basale behovene, 4) kausalitet orienteringsteori, som omhandler sider ved personligheten som er integrert i regulering av atferd, 5) teorien om målinnhold, som omhandler hva som engasjerer individer til å oppnå mål og 6) relasjonsteorien, som beskriver kvaliteten i nære relasjoner (Ryan & Deci, 2017). På grunn av selvbestemmelsesteoriens betydelige omfang velger jeg å beskrive nærmere de delene av teorien og miniteorier som er relevante for min problemstilling og forskningsspørsmål; kognitiv evalueringsteori, organismisk integreringsteori og teorien om grunnleggende psykologiske behov. Ryan og Deci sier selv at disse nevnte tre miniteoriene utgjør de sentrale elementene av selvbestemmelsesteoriens empiriske tilnærming til arbeidsmotivasjon og ledelse (2017, s. 536).

2.4.1 Kognitiv evalueringsteori

Kognitiv evalueringsteori setter søkelys på indre motivasjon, selve kjernen i selvbestemmelsesteorien. Indre motivasjon blir forstått som iboende i mennesker fra naturen av og viser seg gjennom engasjement og nysgjerrighet, der drivkraften også brukes til å utvide og ta i bruk ens egne kapasiteter, å utforske og å lære (Ryan & Deci, 2000). Ved indre motivert atferd ligger motivasjonen for å utføre handlinger i selve handlingen: Man handler ut ifra egen interesse, kjenner på valgfrihet og selvbestemmelse, og opplever glede og tilfredsstillelse ved å utføre handlingen (Gagné & Deci, 2005, s. 331). Motsatt finner man at ytre påvirkning som belønning, krav, påtvungne mål, tidsfrister og trusler i økende grad vil svekke ens indre motivasjon (Ryan & Deci, 2017, s. 14). Tidligere forskning viser også at den indre motivasjonen vil svekkes dersom man føler seg overvåket og kontrollert (Ryan & Deci, 2017, s. 148). Effekter av sosiale og miljømessige faktorer kan fremme eller undergrave utvikling av indre motivasjon (Deci & Ryan, 2000). Vi tilpasser oss omgivelsene våre ut fra et ønske om å fungere sosialt i vårt nærmiljø.

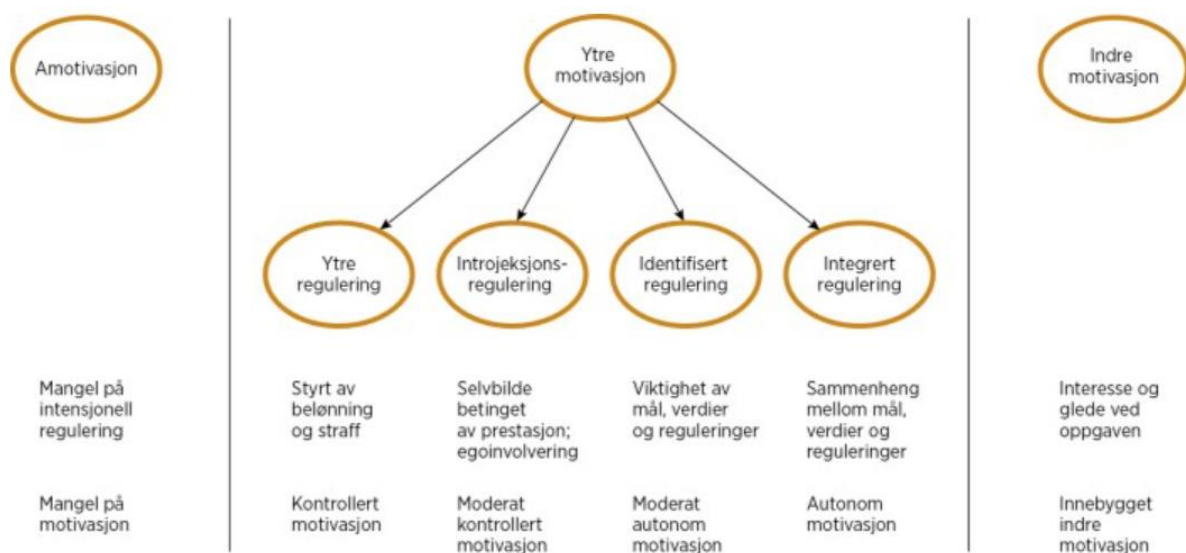
Det er viktig at man i jobbsammenheng er klar over sammenhengen mellom aktivitet som er indre motivert og effekten av kontroll og belønning. Ansatte som opplever å ha indre kontroll over oppgaver vil øke den indre motivasjonen. Oppgaver som utføres av egen vilje og ved en opplevelse av å ha valgmuligheter opprettholder eller øker indre motivasjon, mens oppgaver med kontrollfunksjoner som for eksempel belønning eller betingelser, oppleves som press for å nå et mål og reduserer den indre motivasjonen (Gagné & Deci, 2005). Dersom man kontrollerer og belønner aktivitet som i utgangspunktet var indre motivert vil man flytte oppfattet årsakssammenheng fra indre til ytre, noe som igjen vil føre til redusert indre motivasjon (Gagné & Deci, 2005).

Man har funnet støtte for at sosial-kontekstuelle handlinger, som for eksempel positive tilbakemeldinger, gir en følelse av kompetanse, som videre styrker den indre motivasjonen (Deci & Ryan, 1985). I kontrast kan ytre belønning reduserer denne, men dette må imidlertid ses i sammenheng med individets opplevelse av kompetanse og autonomi. Dersom den ansatte har et indre engasjement for en oppgave vil negativ tilbakemelding ha mindre påvirkning på indre motivasjon. Det samme gjelder dersom en oppgave er gunstig utfordrende: det vil fortsatt være stor grad av indre motivasjon for aktiviteten selv om man gjør feil eller får negativ tilbakemelding. Dersom negativ tilbakemelding derimot indikerer at mottakeren er inkompetent fører det til redusert indre motivasjon (Deci & Ryan, 1985).

I min studie vil kognitiv evalueringsteori kunne bidra til å analysere ulike komponenter av det sosio-kontekstuelle miljøet og undersøke det i en fjernarbeidssituasjon.

2.4.2 Organismisk integreringsteori

Der kognitiv evalueringsteori fokuserer på indre motivasjon har organismisk integreringsteori fokus på ytre motivasjon. Fordi ikke alt i livet er enten tvang eller lyst fant imidlertid Deci og Ryan, grunnleggerne av selvbestemmelsesteorien, behov for å definere mellomformer for ytre motivasjon mellom ytterpunktene indre og ytre motivasjon (Ravn, 2021, s. 21). Organismisk integreringsteori beskriver hvordan ytre motiver kan bli internalisert og integrert i individet og på den måten tilfredsstillende grunnleggende psykologiske behov. Denne prosessen kan ses på som et kontinuum som viser grad av autonomi (se figur 2): Jo mer en atferd har blitt internalisert og integrert, dess mer blir den en del av en selv og jo mer vil det være grunnlag for autonom (selvstyrt) ytre motivert atferd, mens de som i mindre grad har internalisert og integrert ytre motivert atferd vil oppleve en mer kontrollert form for ytre motivasjon (Gagné & Deci, 2005). Dette skillet mellom kontrollert og autonom motivasjon er viktig fordi selvbestemmelsesteorien antar at mennesker drives av ulike typer motivasjon.



Figur 2: Motivasjonskontinuumet i selvbestemmelsesteorien (basert på Gagné & Deci, 2005, oversatt til norsk av og hentet fra Olafsen, 2018)

Indre motivasjon er et eksempel på autonom motivasjon, men kategorier fra den ytre motivasjonen kan også ha tendenser til autonomi (Deci & Ryan, 2000).

I ytterkantene av figuren finner man indre motivasjon på den ene siden og amotivasjon på den andre siden. *Amotivasjon* er en tilstand der hovedtrekket er at individet mangler interesse eller intensjon om å handle, og der det oppleves verdiløst å delta i en aktivitet eller handling (Ryan & Deci, 2017, s. 191).

Ytre motivasjon viser til atferd som er drevet av ønsket om å oppnå belønning eller unngå straff, slik at drivkraften ikke ligger i selve aktiviteten, men heller i de ytre konsekvensene som aktiviteten medfører (Gagné & Deci, 2005, s. 331). Selvbestemmelsesteorien fokuserer på fire typer ytre motivasjon: 1) ytre regulering, 2) introjeksjon, 3) identifisert regulering og 4) integrert regulering. De ulike typene ytre motivasjon er mer eller mindre autonome og har derav ulike opphav og ulike konsekvenser (Olafsen, 2018).

Ytre regulering er den type motivasjon som vanligvis forbindes med ytre motivasjon der drivkraften for å gjennomføre handlinger ligger i ytre forhold og betingelser, for eksempel belønning eller unngåelse av straff (Ryan & Deci, 2017, s. 184). Ytre regulering har en ekstern oppfattelse av årsakssammenheng der handlinger og atferd initieres og opprettholdes av ytre forhold og betingelser.

Introjeksjonsregulering er en type motivasjonsregulering som har blitt delvis internalisert og delvis en del av individet ved at det ikke er ytre betingelse som belønner eller straffer (Ryan & Deci, 2017, s. 185). Vi belønner eller straffer oss selv gjennom egen selvfølelse knyttet til atferd. Energien til atferd og handlinger ligger i ønsket om å oppnå en følelse av stolthet eller unngå en følelse av skam eller skyldfølelse. Introjeksjonsregulering er en kontrollert form for motivasjon fordi den ikke har blitt en del av det integrerte selvet og derfor heller ikke anses som selvbestemt. Denne typen motivasjon har større mulighet for å opprettholde atferd over tid sammenlignet med ytre regulering (Deci & Ryan, 2000). Et eksempel på introjisert motivasjon er når en ungdom uten videre overtar foreldrenes forventninger om å selvfølgelig skulle studere medisin. Forventningen presser ungdommen til å velge, handle og oppføre seg på måter som unngår skam og skyld, aktiviteten (her: medisinstudiet) forblir kontrollert, men kontrollen ivaretas av ungdommen selv (Ravn, 2021, s. 22).

Identifisert regulering er en mer selvbestemt form for ytre motivasjon der individet kjenner på frihet og vilje, og identifiserer seg med en handling og dens underliggende prosesser (Ryan &

Deci, 2017, s. 187). Atferden er i tråd med egen identitet og mål og på den måten reflekterer identifisert regulering en del av en selv. Ved å identifisere seg med handlingen vil individet føle større valgfrihet og være mer villig til å utføre aktiviteten, hvilket gir en opplevelse av mer autonomi eller selvbestemmelse. Mange mennesker dyrker for eksempel mosjon og trening på bakgrunn av identifisert motivasjon: fordi det er viktig å holde seg i form har man for eksempel forpliktet seg til medlemskap på treningssenteret (Ravn, 2021, s. 22).

Integrert regulering er den mest autonome formen for ytre motivasjon og den høyeste graden av internalisering. Ved integrert regulering opplever individet at atferden er en integrert del av den man er og overlapper med egne behov, verdier og mål (Ryan & Deci, 2017, s. 188). Integrert regulering er den formen for ytre motivasjon som minner mest om indre motivasjon. Forskjellen ligger likevel i at drivkraften bak atferden er en iboende interesse og glede for selve aktiviteten ved indre motivasjon, mens integrert regulering anses som ytre motivasjon fordi drivkraften bak aktiviteten er ønsket om å oppnå personlige viktige mål. For å komme så langt i motivasjonskontinuumet som integrert regulering er det helt vesentlig at de grunnleggende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet blir tilfredsstilt (Ryan & Deci, 2017, s. 190). Ved å internalisere motivasjonen har man mulighet til å skape frivillighet til å gjøre oppgaver som i utgangspunktet oppleves som plikt, i tillegg til å øke det personlige engasjementet og utholdenheten. Ravn (2021, s. 180) gir et eksempel fra arbeidslivet knyttet til det å skrive reiseregninger. For de fleste er det en plikt oppgave som må utføres regelmessig. Dersom man aksepterer at oppgaven må gjøres og man utfører den uten for mye besvær er oppgaven blitt internalisert og integrert. Reguleringen av oppgaven framstår autonom, selv om man ikke vil savne den et sekund når man tar ferie, fordi den ikke er indre motivert.

Sammen med indre motivasjon representerer identifisert og integrert regulering autonome former for motivasjon. Rekkefølgen på motivasjonstypene er ikke en fast eller trinnvis prosess, men man skiller dem mellom ulike faktorer ved motivasjonen som påvirker graden av autonomi (Gagné & Deci, 2005). Man kan være engasjert i en oppgave av flere grunner, både kontrollerte og autonome årsaker. For eksempel kan man oppleve autonomi i form av hvordan oppgaven kan løses, men kontroll rundt resultatet og innholdet.

Den sosiale konteksten er viktig i internaliseringsprosessen, og baserer seg på oppfattelsen av at mennesker er tilbøyelige til å integrere pågående opplevelser på bakgrunn av ytre

påvirkning fra det sosiale miljøet rundt. Påvirkning fra andre som man ser på som betydningsfulle vil føre til at aktiviteter man var uinteressert i og umotivert for likevel blir utført. Dermed blir den ytre påvirkningen internalisert og blir en del av ens indre regulering (Deci & Ryan, 2000). I en arbeidssituasjon som leder må man ikke misforstå tilrettelegging for autonom motivasjon med å gi fritt ansvar, uavhengighet eller mangel på struktur, men skape et autonomistøttende miljø hvor man tilfredsstiller de grunnleggende behovene i arbeidsomgivelsene (Olafsen, 2018). I min studie vil organismisk integreringsteori bidra til å forstå hva som skaper autonom og kontrollert motivasjon ved fjernarbeid.

2.4.3 Teorien om grunnleggende psykologiske behov

Selvbestemmelsesteorien definerer psykologiske behov som medfødte og som essensielle for at psykologisk vekst, integritet og velvære skal kunne skje (Deci & Ryan, 2000, s. 229). Selvbestemmelsesteorien henviser til de tre grunnleggende psykologiske behovene som oppfyller denne definisjonen: behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Ryan & Deci, 2017, s. 10). Selvbestemmelsesteorien anser disse behovene for universelle og eksisterende hos alle mennesker på tvers av kulturer (Ryan & Deci, 2017, s. 88). Omfanget av behovene og styrkeforholdet mellom dem vil variere mellom mennesker, men felles for alle er at indre motivasjon vil undergraves og kontrollerte former for motivasjon oppstå dersom behovene ikke dekkes. I motsatt fall vil tilfredsstillelse av de tre grunnleggende behovene bidra til at atferden vår blir internalisert og autonome former for motivasjon vil oppstå (Ryan & Deci, 2017, s. 10). Antagelsen om at større behovstilfredsstillelse vil resultere i økt velvære, og økt behovsfrustrasjon vil resultere i en reduksjon av velvære, er helt sentralt i selvbestemmelsesteorien (Ryan & Deci, 2017, s. 242). Det er gjort mye forskning på dette området som bekrefter at de grunnleggende behovene er vesentlige og viktige for optimal motivasjon, velvære og tilfredshet (Ryan & Deci, 2017, s. 11).

Behovet for autonomi refererer til individets følelse av å handle av egen fri vilje, til å ha valg, til å kunne bestemme over sine egne handlinger og til å kunne initiere og regulere atferd (Deci & Ryan, 2000, s. 234). Når man opplever autonomi vil den indre motivasjonen for handlingen økes. Motsatt vil opplevelsen av autonomi og indre motivasjon kunne begrenses ved ytre press. Ryan & Deci (2017) påpeker at autonomi ikke må forveksles med opplevelsen av å føle seg uavhengig, da de mener at det å være uavhengig betyr å handle på egen hånd. Autonomi må heller ikke oppfattes som frihet *fra* forpliktelser, men snarere frihet *i* forpliktelser (Ravn, 2021, s. 57). I arbeidslivet vil man for eksempel måtte forholde seg til påbud, regler og

normer. Dette er ikke i uoverensstemmelse med autonomi så lenge man fullt ut aksepterer dem (Chirkov, Ryan, Kim & Kaplan, 2003, sitert i Ravn, 2021, s. 57). Det vil også være individuelt hva den enkelte av oss opplever som «riktig» grad av autonomi; noen ønsker mer selvbestemmelse enn andre for å trives (Ryan & Deci, 2017). Selvbestemmelse utvikles i sosiale miljøer som støtter individets autonomi og kompetanse (Manger & Wormnes, 2018, s. 182).

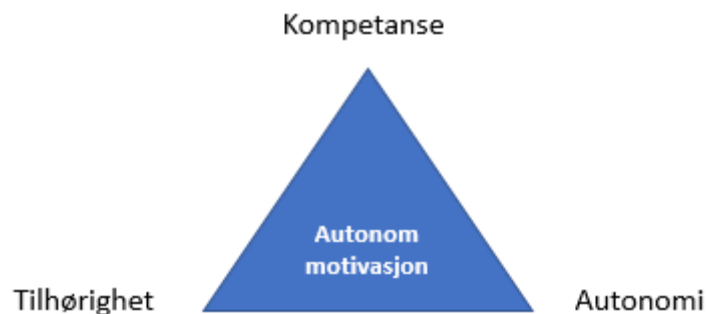
Selv om alle de tre basale psykologiske behovene blir ansett for like viktige for å oppnå optimal utvikling, integritet og psykologisk velvære, har allikevel autonomi en særstilling ved at det er vanskelig å oppnå tilhørighet og mestring dersom man ikke har autonomi til å velge sosial gruppe og aktiviteter selv (Ryan & Deci, 2017).

Behovet for kompetanse henviser til at vi har mulighet til å bruke og utvikle vår kompetanse samtidig som vi opplever at vi mestrer omgivelsene (Olafsen, 2018). Behovet for kompetanse handler ikke primært om et objektivt ferdighetsnivå, men om den personlige opplevelse av at det man har til hensikt å gjøre eller skape ved en handling også skjer i et omfang og på en måte som oppleves tilfredsstillende (Ravn, 2021, s. 62). Behovet for kompetanse fører til at ansatte søker utfordringer som er optimale for sine kapasiteter og som fører til læring. Det er en nær sammenheng mellom kompetanse, mestring og motivasjon, der mestring i arbeidslivet handler om å beherske utfordringer, og om en balanse mellom jobbkrav og jobbressurser (Molstad & Aspeli, 2020, s. 76). Med jobbkrav menes forhold ved jobben som utfordrer medarbeidernes kapasitet psykologisk og fysiologisk, som press og stress, mens jobbressurser er fysiske, psykologiske, sosiale og organisasjonsmessige forhold ved jobben som kan redusere de negative effektene ved jobbkrav (Molstad & Aspeli, 2020, s. 77).

For å oppnå tilfredsstillelse av behovet for kompetanse er det nødvendig med innspill og interaksjon med andre mennesker, å bli sett og opplevd å være viktig, da dette gir grunnlag for å søke nye utfordringer (Ryan & Deci, 2017, s. 11). Motsatt kan opplevelsen av kompetanse bli negativt påvirket av blant annet negative tilbakemeldinger, sosial sammenligning eller dersom en oppgave er for vanskelig og individet ikke selv opplever å mestre aktiviteten (Ryan & Deci, 2017, s. 11).

Behovet for tilhørighet henviser til et behov for å samhandle med andre mennesker, etablere tilknytning, bry seg om og respektere andre, samt å selv bli vist omsorg og respektert av andre (Deci & Ryan, 2000, s. 231). Behovet for tilhørighet handler om å føle seg sosialt inkludert og

som en del av fellesskapet. Vi har behov for å kjenne på tilhørighet til samfunnet, gruppen og til enkeltindividet. Mennesker er grunnleggende motivert for å være tilknyttet andre i et sosialt miljø og å utvikle autonomi og kompetanse i dette miljøet (Manger & Wormnes, 2018, s. 181). I arbeidslivet handler behovet for tilhørighet om å ha sosiale relasjoner i arbeidsmiljøet, noe som gir både trygghet og sikkerhet, samt en opplevelse av tilhørighet til selve organisasjonen (Ryan & Deci, 2017). Å oppleve tilhørighet innebærer anerkjennelse og aksept fra kollegaer, og et arbeidsmiljø der organisasjonen oppleves som et inkluderende og stimulerende sted der mennesker blir sett, respektert og anerkjent for sine kvaliteter (Gagné & Deci, 2005).



Figur 3: Basale behov: fundamentet for vedvarende autonom motivasjon (Stone, Deci, & Ryan, 2009, oversatt til norsk av og hentet fra Olafsen, 2018).

I min studie vil teorien om de grunnleggende psykologiske behovene kunne belyse hvordan behovene blir ivaretatt og motivasjonen påvirket i en aktuell fjernarbeidsform som er annerledes enn det forskning på selvbestemmelsesteorien tradisjonelt har undersøkt.

2.4.4 Undersøkelser av autonomi, kompetanse og tilhørighet ved fjernarbeid

Som nevnt innledningsvis er det gjort svært lite forskning på selvbestemmelsesteorien i en situasjon med fjernarbeid og fjernledelse (Brunelle & Fortin, 2021, s. 9), og jeg har ikke funnet studier på behovstilfredsstillelse i selvbestemmelsesteorien ved mobilt og hybrid fjernarbeid. I mangel av dette har jeg derfor sett nærmere på enkelte forskningsresultater der autonomi, kompetanse eller tilhørighet er undersøkt ved fjernarbeid, men der undersøkelsesobjekt eller teoretisk rammeverk er annerledes enn i min studie.

Autonomi ved fjernarbeid

Sammenlignet med tradisjonelle arbeidsformer har fjernarbeid blitt assosiert med større grad av autonomi og fleksibilitet ved at ansatte får større kontroll over når og hvor arbeidet kan utføres (Hill, Miller, Weiner, & Colihan, 1998; Gajendran & Harrison, 2007). Sparrow (2000, s. 214) viste at fjernarbeidere opplevde autonomitet, de opplevde å være privilegert og vist stor grad av tillit fra arbeidsgiver, hvilket hadde positive sammenhenger med ansattes arbeidsmotivasjon. Studier som har sammenlignet mobile og hybride fjernarbeidere har vist at hybride fjernarbeidere opplever en bedre «work-life» balanse enn mobile fjernarbeidere, der forskerne antar at funnet har sammenheng med at hybride fjernarbeidere i større grad selv kan bestemme når og hvor arbeidet skal utføres mens mobile fjernarbeidere må forholde seg til kundenes behov (Hill, Ferris, & Mårtinson, 2003; Morganson, Major, & Oborn, 2010). Hybride fjernarbeidere er også funnet å ha større tilfredshet med jobben enn mobile fjernarbeidere, antakelig fordi hybride fjernarbeidere kjenner på en større autonomi og fleksibilitet i arbeidet sitt enn de mobile fjernarbeiderne, der disse ofte har en stram timeplan der de må forholde seg til kundenes tilgjengelighet (Hill, Ferris, & Mårtinson, 2003; Gajendran & Harrison, 2007; Morganson, Major, & Oborn, 2010).

Kompetanse ved fjernarbeid

Inntil 2021 var ikke tilfredsstillende av behovet for kompetanse studert i lys av selvbestemmelsesteorien i en fjernarbeidssituasjon, i følge Brunelle & Fortin (2021, s. 4). Brunelle og Fortin (2021) tok utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien i egen studie og fant at fjernarbeidere opplevde større tilfredsstillende av behovet for kompetanse enn sine kollegaer som utelukkende var kontorbaserte, men understreker i diskusjonen at det er behov for mer forskning på dette området. Fjernarbeid har indirekte blitt assosiert med økt kompetanse fordi den ansatte må være selvstendig og i stand til å utføre arbeidsoppgaver på egen hånd, som presentert i kapittel 2.2.4. I tillegg er det vist at ansatte som jobber hjemme blir mer produktive, effektive og velorganiserte, hvilket kan sette dem i stand til å utføre mer kompliserte oppgaver (Bailey & Kurland, 2002; Morgan, 2004, sitert i Brunelle & Fortin, 2021).

Tilhørighet ved fjernarbeid

I den samme studien av Brunelle & Fortin (2021) som omtalt i avsnittet over, fant de at fjernarbeidere opplevde større tilfredsstillende av behovet for tilhørighet enn ansatte som utelukkende var kontorbaserte. Dette funnet ble forklart med at bedrifter og ledere var mer

oppmerksom på problemstillingen med sosial isolasjon overfor sine fjernarbeidende ansatte og iverksatte derfor flere tilhørighetskapende tiltak overfor denne gruppen enn de kontorbaserte. Golden, Veiga & Dino (2008) fant i sin studie at følelsen av tilhørighet ble redusert og opplevelsen av profesjonell isolasjon økte med økende grad av fjernarbeid. Liknende funn ble gjort i en nylig undersøkelse i Norge, der ansatte som benyttet hjemmekontor mye opplevde en lavere tilhørighet til bedriften enn ansatte som jobbet hjemmefra månedlig eller sjeldnere (Ingelsrud et al., 2022). En studie som undersøkte mobile og hybride fjernarbeidere var Morganson et al. (2010), som fant at gruppene opplevde lik grad av tilhørighet til bedriften sin.

2.4.5 Kritikk mot selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien har gjennom årene fått kritikk på enkelte områder. Teorien kritiseres blant annet for at den påstås å være universell og gjeldende for mennesker uavhengig av kjønn, kulturell bakgrunn eller sosiale forskjeller, men at den ikke er godt nok testet i ikke-vestlige kulturer og derfor ikke kan sies å være universell (Ravn, 2021, s. 290). Kritikere mener blant annet at autonomi innebærer individualisme, og at det er en sterk vestlig forestilling. Av den grunn har kritikere hevdet at behovet for autonomi vil være viktigere i en individualistisk, vestlig kultur (Ravn, 2021, s. 290). Ryan og Deci (2017, s. 88) har tilbakevist kritikken med at behovene er medfødte og universelle uavhengig av kultur, men at verdier og normer vil kunne variere mellom kulturer slik at måten behovene blir tilfredsstilt på kan være forskjellige. Det har også blitt stilt spørsmål ved om mennesket kan ha andre viktige psykologiske behov enn autonomi, kompetanse og tilhørighet (Ravn, 2021, s. 77). Ryan og Deci omtaler kritikken med å være åpne for at det kan finnes andre viktige psykologiske behov, men poengterer at de til denne tid ikke har funnet overbevisende nok funn til å vurdere revisjon og inklusjon av ytterligere behov (Ryan & Deci, 2017, s. 251). For at det skal aktualiseres hevder de at eventuelle nye behov må være sterkt assosiert med psykologisk integritet, helse og velvære, være spesifikke, samt kunne vise effekter ved tilfredsstillelse eller underminering av behov (Ryan & Deci, 2017, ss. 251-252).

2.5 Betydningen av motivasjon i arbeidslivet

Selvbestemmelsesteorien beskriver hvordan tilfredsstillelse av behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet bidrar til internaliseringsprosessen, som illustrert i figur 2, og som beskriver hvordan atferd blir internalisert og hvordan autonome former for motivasjon oppstår

(Deci & Ryan, 2000). Selvbestemmelsesteorien har i en årrekke undersøkt sammenhengen mellom motivasjon, organisasjonsresultater og arbeidshelse, og eger seg til å forstå ulik motivasjon i arbeidslivet. En rekke studier viser at der ansatte i stor grad får dekket sine behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet på arbeidsplassen vil de utvikle autonom motivasjon, hvilket har vist å øke arbeidsinnsatsen (De Cooman, Stynen, Van den Broeck, Sels, & De Witte, 2013) og å gi bedre jobbprestasjoner (Trépanier, Forest, Fernet, & Austin, 2015). Ansatte med autonom arbeidsmotivasjon viser økt jobbtildfredshet (Richer, Blanchard, & Vallerand, 2002), de har færre intensjoner om å bytte jobb (Güntert, 2015) og de kjenner på økt forpliktelse til jobben (Fernet, Austin, & Vallerand, 2012). Studier viser videre at autonomt motiverte ansatte i større grad utøver kunnskapsdeling med sine kollegaer (Foss, Minbaeva, Pedersen, & Reinholt, 2009). Autonom arbeidsmotivasjon er også assosiert med bedre arbeidsrelatert helse som færre fysiske symptomer, mindre utbrenthet og lavere sykefravær (Olafsen, Niemiec, Halvari, & Deci, 2017).

I kontrast til autonom motivasjon knytter kontrollert motivasjon seg til atferd drevet av en følelse av press til å måtte utføre en aktivitet (Gagné & Deci, 2005, s. 334). Studier viser at kontrollert arbeidsmotivasjon er knyttet til negative forhold som mer jobbstress og utbrenthet (Fernet, Austin, & Vallerand, 2012), svakere jobbprestasjoner (Trépanier, Forest, Fernet, & Austin, 2015) og økte intensjoner om jobb-bytte (Gillet, Gagné, Sauvagère, & Fouquereau, 2013).

2.6 Motiverende ledelse i lys av selvbestemmelsesteorien

På grunn av den helt sentrale koplingen mellom motivasjon og ledelse er det vesentlig med forståelse for hvordan ledelse kan fylles med et innhold som understøtter behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. I min oppgave er denne forståelsen viktig i kombinasjon med kunnskap om fjernarbeid og fjernledelse.

2.6.1 Autonomistøttende ledelse

Det viktigste for å tilrettelegge for autonomt motiverte medarbeidere er et arbeidsmiljø som tilfredsstillende de basale psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Olafsen, Halvari, Forest, & Deci, 2015, s. 455). Ved å utøve autonomistøttende ledelse kan leder løfte fram medarbeidernes egne ressurser til autonom motivasjon, slik som interesse for jobben, oppfattet kompetanse og at ansatte oppfatter at arbeidet de gjør har en verdi (Slemp, Kern,

Patrick, & Ryan, 2018, s. 706). Ryan og Deci (2017, ss. 551-552) trekker fram sju sentrale forhold ved autonomistøttende ledelse der lederen er autonomistøttende når hen

- 1) forstår og anerkjenner den ansattes perspektiver, og i større grad forstår deres følelser og overbevisning uten å bli kontrollerende
- 2) legger til rette for at ansatte kan ta selvstendige valg og inkluderes i beslutningstaking
- 3) er oppmerksom på at belønning og sanksjoner kan påvirke ansattes motivasjon negativt
- 4) gir oppriktig, positiv feedback og støtter utvikling av kompetanse
- 5) bruker negativ feedback som saklig, ikke-dømmende tilbakemelding på problemer
- 6) støtter og oppmuntrer ansatte til å ta initiativ, tenke nytt og ta selvstendige valg
- 7) gir relevant informasjon og meningsfulle begrunnelser for hvorfor oppgaver skal gjennomføres.

2.6.2 Kompetanseskapende ledelse

En kompetanseskapende leder gir medarbeiderne optimale utfordringer hvor de får anledning til å bruke og utvikle sin kompetanse. I selvbestemmelsesteorien betyr «optimal» at utfordringer kan håndteres, men ikke er for enkle, for belastende eller for krevende (Ryan & Deci, 2017, s. 448). Denne ledelsesformen kalles også mestringsorientert ledelse, og har vist å bidra til høy kompetansemobilisering, indre motivasjon, hensiktsmessige holdninger og gode resultater blant medarbeidere (Lai, 2013, s. 175). En mestringsorientert leder er opptatt av hva de ansatte ønsker av utvikling ut i fra egne mål og ambisjoner, støtter kompetanseutvikling, holder ansatte informert om karrieremuligheter og følger kompetanseutviklingsprosessen underveis (Lai, 2013, s. 175). I en slik prosess må den kompetanseskapende lederen anerkjenne medarbeidernes styrker, trene ferdigheter, anerkjenne utvikling og framheve positive forandringer (Silva et al., 2018, s. 240). Kompetanseskapende ledelse handler også om å gi struktur, for eksempel i form av anbefalinger, prosedyrer, handlemåter, instruksjoner eller planer, slik at medarbeideren opplever at eget handlingsrom er strukturert og mulig å navigere i (Ravn, 2021, s. 245). På den måten vil struktur ikke bare støtte kompetanse, men også personens autonomi. Målet med struktur er blant annet å gi medarbeidere opplevelse av både valgfrihet og dyktighet i utøvelsen av arbeidet sitt (Núñez & León, 2015, s. 278).

En kompetansestøttende leder tydeliggjør forventninger hos både medarbeider og leder, bistår den ansatte med løpende selvmonitorering slik at denne kan følge sin egen utvikling, og støtter den ansatte til å kunne håndtere press (Teixeira et al., 2020, s. 448). En kompetansestøttende leder gir informasjon som er relevant for den ansattes behov og

situasjon, samt fremmer et oppgaveorientert klima hvor fokus legges på hvordan oppgaver skal utføres i forhold til ansattes egen standard, og ikke i forhold til andres normer og forventninger (Gillison, Rouse, Standage, Sebire, & Ryan, 2019, s. 118). I dette bildet er tilbakemelding en sentral kompetanseskapende ledelsesoppgave. Selvbestemmelsesteorien beskriver to typer feedback; informerende og kontrollerende. Informerende feedback gir opplysninger om hvor langt personen har kommet i utførelse av arbeidet, om kursen er riktig og hvordan kvaliteten av arbeidet vurderes, og der tilbakemeldingen gis på en måte som oppleves nyttig og som støtter personens forsøk på å bruke egne evner (Ryan & Deci, 2017, s. 154). Kontrollerende feedback kan inneholde samme elementer, men den gis på en dømmende måte slik at den ansatte opplever seg utsatt for press og kontroll fra den som gir tilbakemeldingen, og hvor den ansatte opplever at den andre forsøker å styre oppgaven, situasjonen eller medarbeideren selv (Ryan & Deci, 2017, s. 154). Det er imidlertid ikke bare lederen som er viktig for kompetansemobilisering. Mestringsorientert støtte fra kollegaer er også av vesentlig betydning, der kollegaer verdsetter ens jobb, stimulerer til ytelse, gir nyttige råd, er åpne for ny kunnskap og å gjøre ting på nye måter, gir tilbakemeldinger, er imøtekommende og hjelper ved behov (Lai, 2013, s. 178).

2.6.3 Tilhørighetsskapende ledelse

Tilhørighet innebærer å etablere meningsfulle relasjoner, gjensidige tilknytninger og støttende forhold med folk i samme miljø, både leder og kollegaer. I selvbestemmelsesteorien kalles den primære støtten til behovet for tilhørighet for involvering, der involvering handler om å være interessert, engasjert og positivt oppmerksom på den andre (Ravn, 2021, s. 252). Det å vise interesse for fokuspersonen og å bruke nødvendig tid på å utvikle en god kontakt utgjør et viktig element i involvering (Teixeira et al., 2020, s. 441). Relasjoner mellom leder og medarbeider skapes når leder oppmuntrer medarbeider til å stille spørsmål, viser ikke-betinget anerkjennelse, viser interesse for medarbeideren, bruker empatisk lytting og er støttende (Teixeira et al., 2020, s. 441). For ledere omfatter det blant annet å arbeide sammen med medarbeiderne, undersøke medarbeidernes perspektiv, lytte, stille åpne spørsmål, bekrefte, reflektere over det som blir sagt, håndtere forandringer og motstand, samt å tilby følelsesmessig støtte (Ravn, 2021, s. 253). Relasjonen og tilhørigheten mellom kollegaer skapes ifølge selvbestemmelsesteorien ved å legge til rette for samarbeid og teamwork (Ravn, 2021, s. 254). Et godt arbeidsmiljø der den ansatte opplever støtte fra organisasjonen har vist seg å være viktig for ansattes jobbtilfredshet og arbeidshelse. For å oppnå disse positive effektene må den ansatte oppleve at arbeidsinnsatsen verdsettes og at arbeidsgiver er opptatt

av den ansattes ve og vel, og kjenne på støtte fra leder og kollegaer (Bentley et al., 2016, s. 208).

2.6.4 Andre behovsstøttende forhold

I tillegg til ledelse som støtter opp under ansattes tre basale behov, har organisasjonsforskning vist at også jobbkarakteristikker og lønn er av betydning for behovsdekning og internaliseringsprosessen som beskrevet tidligere (Olafsen, 2018).

Jobbkarakteristikker har sammenheng med behovstilfredsstillelse og type arbeidsmotivasjon. Ulike egenskaper ved jobben kan enten gi eller stjele energi og således påvirke motivasjon, ytelse og helse i jobbsammenheng. Med jobbkrav menes for eksempel press og stress i jobbsituasjonen, definert som egenskaper ved jobben som utfordrer medarbeiderens fysiske eller mentale kapasitet og som bidrar negativt til den ansattes behovstilfredsstillelse i arbeidssituasjonen (Demerouti et al., 2001; Van den Broeck et al., 2008; Trépanier et al., 2015). Motsatt har det vist seg at jobbressurser, som oppgaveautonomi, muligheter for kompetanseutvikling og positive tilbakemeldinger kan redusere negative effekter av høye jobbkrav (Demerouti et al., 2001; Van den Broeck et al., 2008). Det er viktig at organisasjoner legger mest mulig til rette for å fremme tilstedeværelse av ulike jobbressurser i de ansattes arbeid, og er bevisst konsekvensene av hvordan arbeidet er organisert.

Frederick Herzberg sin jobbkarakteristikamodell, tofaktorteorien, skiller mellom motiveringsfaktorer og hygienefaktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138): Motiveringsfaktorer er egenskaper ved jobben som skaper jobbtidfredshet når de er til stede, men ikke nødvendigvis mistrivsel dersom de ikke er tilstede. Motiveringsfaktorer kan være prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter. Hygienefaktorer er egenskaper ved jobben som skaper mistrivsel dersom de ikke er tilstede, men som ikke nødvendigvis skaper trivsel om de er tilstede. Hygienefaktorer kan være fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet.

Betydningen av **lønn og belønning** er et debattert tema i motivasjonsforskningen. Selvbestemmelsesteorien synliggjør et nyansert bilde på effekten av kompensasjon, og vektlegger at det er den enkeltes tolkning av kompensasjonens betydning eller hensikt som er viktig for motivasjon (Olafsen, 2018). Resultat- eller prestasjonsbasert belønning baseres på

nettopp resultater eller prestasjoner, de kan gis til enkeltpersoner eller grupper, og et av hovedmålene er å styre ansattes innsats i de retninger som har størst betydning for bedriftens verdiskaping og målrealisering (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 189). Individuell prestasjonsbasert belønning har vist å ha positive effekter på innsatsen der arbeidet er av kvantitativ karakter og der det er en sammenheng mellom innsats og belønning (Jenkins, Gupta, & Mitra, 1998, s. 787). Enkelte forskere har imidlertid funnet at resultatavhengig belønning kan være ødeleggende for indre motivasjon fordi det kan oppfattes som en form for kontroll og undergrave behovet for autonomi (Deci, Koestner, & Ryan, 1999, sitert i Olafsen, A., 2018). Dette støttes av nyere forskning som viser at prestasjonslønn har sammenheng med kontrollerte former for arbeidsmotivasjon, men er urelatert eller negativt relatert til autonom arbeidsmotivasjon (Kuvaas, 2006; Kuvaas, Dysvik & Buch, 2014, sitert i Olafsen, 2018). Individuelle bonuser basert på objektive kriterier som for eksempel salgsmål er vist å ha en sterkere positiv effekt på motivasjonen enn individuelle bonuser som baseres på individuell vurdering av atferd (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 188). Dette forklares ved en tydeligere og mer udiskutabel sammenheng mellom arbeid og belønning.

Ved kollektive bonusordninger tildeles bonusen til grupper, avdelinger eller hele organisasjonen, og kan tildeles for eksempel basert på kollektiv måloppnåelse eller resultater (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 188). Slike belønningssystemer kan bidra til psykologisk eierskap, skape en «vi-følelse» og være et sterkt symbol på at alle i bedriften er like viktige. Positive effekter av kollektive belønningssystemer er imidlertid avhengig av at organisasjoner også på andre måter opptrer som et fellesskap. Kollektive belønningssystemer kan for eksempel også være utvikling av medarbeidernes ferdigheter og tilbud om interne karrieremuligheter, delegering av ansvar og stor grad av autonomi (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 56). Pfeffer og Veiga (1999) beskriver at slike tiltak virker motiverende og har positiv effekt på medarbeidernes innsats ved at involvering gir medbestemmelse og egenkontroll, mens oppfordring til å bruke og utvikle egen kompetanse gir smartere jobbutførelse og mer ansvarlige ansatte fordi de blir gitt større ansvar.

Ytre motivasjonsfaktorer har vist å generelt føre til bedre prestasjon i enkle oppgaver, men til dårligere prestasjon i komplekse oppgaver (Weibel et al., 2010, sitert i Ravn, 2021. s. 179). Ytre motivasjonsfaktorer er også vist å ha en positiv effekt på oppgaver som følger en prosedyre eller oppskrift, men en negativ effekt på utførelsen av oppgaver som krever undersøkelse og eksperimenter (Ryan & Deci, 2017, ss. 546-551).

Fordi fastlønn ikke har en direkte sammenheng med arbeidstakers prestasjoner diskuteres det hvilken betydning den har på arbeidsmotivasjonen. Kuvaas (2006) har funnet at fastlønn kan øke våre indre eller autonome motivasjon til arbeidet både fordi den ikke har direkte sammenheng med prestasjoner, samt at høyere fastlønn vil kunne reflektere et visst nivå av kompetanse. Andre studier har imidlertid ikke funnet noen sammenheng mellom lønnsnivå, behovstilfredsstillelse og indre motivasjon (Olafsen, Halvari, Forest, & Deci, 2015). Dette forklares ved at fastlønn ikke er knyttet til enkeltprestasjoner eller direkte signaliserer kompetanse, og dermed ikke har den potensielt samme negative effekten på opplevelsen av autonomi som prestasjonsbasert lønn. En annen forklaring er at enkelte jobber er av en slik karakter at de bidrar til høy autonom motivasjon, for eksempel i yrker der lønnsnivået generelt er høyt (Olafsen, 2018).

2.6.5 Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse

Selvbestemmelsesteorien beskriver at *transformasjonsledelse* er en form for ledelse som ivaretar behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet, og som skaper mer autonom motivasjon til arbeidet (Ryan & Deci, 2017, s. 552). Når det utøves transformasjonsledelse og ansatte opplever jobb-autonomi, har studier vist at effekten er høyere engasjement for jobben, høyere tilfredshet ved arbeidet og en sterkere forpliktelse overfor arbeidsgiver (Bono & Judge, 2003, sitert i Ryan & Deci, 2017, s. 553). Kovjanic, Schuch & Jonas (2013, sitert i Ryan & Deci, 2017, s. 553) fant positive resultater på effektparametre knyttet til kvalitet, kvantitet og utholdenhet i arbeidet under transformasjonsledelse.

Transformasjonsledelse er en form for ledelse som tar sikte på å transformere organisasjoner ved å fokusere på verdier, etikk, standarder og langsiktige mål (Glasø & Thompson, 2013, s. 16). Transformasjonsledelse legger vekt på fire påvirkningsstrategier som ledere anvender for å mobilisere medarbeiderne til å nå virksomhetens mål (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 430):

- 1) Utvikling av en visjon som ser ut over rent organisatoriske mål som for eksempel lønnsomhet og vekst, bygget på sentrale verdier og med fokus rettet mot noe man som organisasjon vil forbedre.
- 2) Inspirasjon av ansatte, der lederens atferd gir de ansatte mening og utfordringer i arbeidet, samt motiverer ansatte til til å yte noe ekstra, for eksempel ved å være en rollefigur, gjennom kommunikasjon og ved bruk av symboler.

- 3) Det tas individuelle hensyn ved at lederen gir hver ansatt personlig oppfølging, oppmerksomhet og respekt, samt følger opp den enkeltes behov for utvikling og læring.
- 4) Intellektuell stimulering ved at ledere agerer for nye og innovative måter å utføre arbeidet på, gir ansatte nye utfordringer og mulighet for utvikling, og stimulerer medarbeiderne til kreativ problemløsning.

Transformasjonsledere motiverer ansatte til å opptre slik at fellesskapets interesser fremmes framfor enkeltpersoners egeninteresse. Transformasjonsledere formidler organisasjonens visjon på en inspirerende måte, utfordrer eksisterende framgangsmåter og myndiggjør ansatte til å arbeide effektivt (Glasø & Thompson, 2013, s. 16).

Transaksjonsledelse legger vekt på bytteforholdet eller samspillet mellom leder, medarbeider og kollegaer, der lederen diskuterer krav og forventninger med sine medarbeidere og angir betingelser og belønninger for å innfri disse forventningene (Glasø & Thompson, 2013, s. 18). På den måten kan organisasjonen nå sine mål. Den transaksjonelle lederen når kun sine mål dersom de ansatte gjør det som forventes av dem, derfor er ledelsen som utøves preget av mål- og regelstyring. Transaksjonelle ledere holder seg orientert om i hvilken grad medarbeiderne følger gjeldende retningslinjer og instruksjoner, og belønner medarbeidere avhengig av hvor gode prestasjoner vedkommende viser (Glasø & Thompson, 2013, s. 20). Transaksjonell ledelse har ulike virkemidler for måloppnåelse, og baserer seg på betinget forsterkning, enten i positiv form som betinget belønning, eller som avviksstyring i negativ aktiv eller passiv form (Glasø & Thompson, 2013, s. 21). Betinget belønning betyr at lederen bruker belønning som virkemidler for å lede, der lederen og den underordnede blir enige om hva som må gjøres, hvilke resultater som må oppnås og hvilken belønning den ansatte skal få for å gjennomføre oppdraget på en tilfredsstillende måte (Glasø & Thompson, 2013, s. 21). Belønning kan være lønn, bonus, status og titler. Denne ledelsesformen er blant annet mye brukt i salgsorganisasjoner. Ved aktiv avviksstyring fokuserer lederen på om det forekommer uregelmessigheter, feil eller avvik fra gjeldende standarder, og retter oppmerksomheten sin på å korrigere underordnetes atferd slik at avvik unngås. Ved passiv avviksstyring unngår lederen å holde seg løpende ajour på gjeldende praksis og griper ikke inn før problemene blir alvorlige og må tas hånd om (Glasø & Thompson, 2013, s. 21).

I selvbestemmelsesteorien har transaksjonsledelse blitt satt i sammenheng med underminering av behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Ledelsesprinsipper i

transaksjonsledelse der det fokuseres på oppgavene som utføres, bytteforholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker vektlegges, og kompensasjon basert på ytelse, kontroll eller overvåkning benyttes, står i kontrast til behovsstøttende tiltak og bidrar således ikke til å fremme autonom motivasjon (Olafsen, 2018).

Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse blir ofte framstilt som to diametralt motsatte ledelsesformer. Organisasjonsforskere anser imidlertid bruk av begge ledelsesformene – transformasjonsledelse og transaksjonsledelse - som viktige for at organisasjoner skal overleve (Glasø & Thompson, 2013, s. 19). Ledere må bidra sammen med medarbeidere til høy verdiskaping i det daglige samtidig som man må jobbe for at bedriften er konkurransedyktig også på lengre sikt.

Selv om teorien om transformasjonsledelse og transaksjonsledelse er anerkjent møter den også en del kritikk. Yukl (1999) påpeker at teorien har konseptuelle svakheter og at den ikke beskriver klart nok de underliggende prosessene og hvilken atferd som karakteriserer den transformative lederen. Yukl (1999) mener også at teorien overforenkler når den lager et distinkt skille mellom transformativt og transaksjonelt lederskap. Teorien har videre blitt kritisert for å være konseptuelt uklar, for at det analytiske og empiriske skillet mellom ledelsesformene er utydelig, og at den derfor har begrenset praktisk nytte (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

2.6.6 Myndiggjørende ledelse

Den autonome formen for motivasjon, slik den beskrives i selvbestemmelsesteorien, kan betraktes som en myndiggjørende form for motivasjon der tilfredsstillelse av behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet stimulerer denne (Buch, Dysvik, & Kuvaas, 2016, s. 96). Motivasjonen skapes altså i den ansatte, og den myndiggjørende lederen legger til rette for at motivasjonsutviklingen kan skje. Kjerneområdet for myndiggjørende ledelse er å skape gode betingelser for autonomt arbeid (Amundsen, 2020, s. 137).

Amundsen (2020, s. 32) beskriver at myndiggjøring i arbeidslivet handler om

«...i hvilken grad ansatte opplever å ha reell autonomi og innflytelse, meningsfulle arbeidsoppgaver, tilstrekkelig kompetanse samt tilhørighet i organisasjonen. Det handler også om de sosiale og strukturelle ordninger og praksiser i organisasjonen som

bidrar til å myndiggjøre de ansatte, samt deres egne bidrag i myndiggjøringsprosessen».

Hoveddimensjonene i myndiggjørende ledelse har blitt sammenfattet i begrepene *autonomistøtte* og *utviklingsstøtte* (Buch, Dysvik, & Kuvaas, 2016, s. 152). Det handler om at ledere må jobbe parallelt med å legge til rette for autonomi og sørge for at ansatte har nødvendig kompetanse til å håndtere autonomien.

Ledere må derfor samtidig legge til rette for at medarbeidere kan utvikle ferdigheter i selvledelse. Selvledelse står sentralt ved at medarbeidere gis større ansvar og frihet til å planlegge arbeidet sitt selv, velge arbeidsmetode og ta beslutninger innenfor sitt handlingsrom (Buch, Dysvik, & Kuvaas, 2016, s. 152). Den grunnleggende ideen i selvledelse er at medarbeidere settes i stand til å styre og motivere seg selv i retning av (sine) mål og ambisjoner, og selv kan håndtere mange av de påvirkningsprosesser som vanligvis utøves av ledere og ledelsessystemer (Neck & Houghton, 2006, s. 271). Relasjonen mellom lederen og den ansatte er fortsatt viktig, men den endrer karakter med mindre vekt på styring, kontroll og overvåkning og mer vekt på rammer, retning og relasjonell støtte (Amundsen, 2020, s. 137).

Amundsen og Martinsen (2015) definerer fire suksesskriterier for myndiggjørende ledelse, der målet er å utvikle produktive medarbeidere som er indre motivert:

- 1) Ledere må delegere både ansvar og myndighet til de ansatte slik at de gis reell selvstendighet.
- 2) Ledere må koordinere innsatsen til de selvstendige medarbeiderne i henhold til bedriftens organisatoriske mål.
- 3) Ledere må sikre at de ansatte er motivert til å jobbe selvstendig gjennom å oppmuntre, lytte, støtte og fokusere på medarbeidernes sterke sider.
- 4) Ledere må støtte de ansatte i å utvikle kompetanse til å arbeide selvstendig.

Filosofien er at ledere som gir sine medarbeidere ansvar og myndighet til hvordan de skal løse arbeidsoppgavene stimulerer utvikling av autonom motivasjon med påfølgende positive effekter på prestasjon og måloppnåelse.

2.7 Oppsummering teori

Min hovedteori i oppgaven er selvbestemmelsesteorien. Selvbestemmelsesteorien beskriver at mennesker drives av ulike typer motivasjon der skillet mellom autonom og kontrollert motivasjon står sentralt. Autonom motivasjon oppstår og psykologisk vekst kan skje når de grunnleggende psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet er dekket (Deci & Ryan, 2000). Dersom behovene ikke dekkes eller atferd er drevet av press og kontroll kan kontrollerte former for motivasjon utvikles (Gagné & Deci, 2005, s. 334). I teoridelen er det beskrevet prinsipper for ledelse som ivaretar behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Jeg ga en presentasjon av transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. I selvbestemmelsesteorien har transformasjonsledelse blitt satt i sammenheng med ivaretagelse av behovene og utvikling av autonom motivasjon, mens transaksjonsledelse er ansett for å underminere behovene og således ikke bidragende til utvikling av autonom motivasjon. Prinsipper for myndiggjørende ledelse ble presentert fordi selvledelse står sentralt både i selvbestemmelsesteorien og ved fjernarbeid.

Selvbestemmelsesteorien vektlegger at den sosiale konteksten til individet er avgjørende for ivaretagelse eller underminering av de grunnleggende psykologiske behovene, og således med på å bestemme om motivasjonen som utvikles er autonom eller kontrollert. Dette er også bakgrunnen for oppgavens problemstilling, der jeg ønsker å undersøke hvordan ivaretagelse av behov og utvikling av motivasjon kan foregå i en arbeidssituasjon hvor det er fysisk avstand mellom medarbeider og leder.

Fjernarbeid har blitt aktualisert for mange bedrifter på grunn av pandemien, økende globalisering, en rask utvikling av informasjons- og kommunikasjonsteknologi og mer fleksible samarbeidsformer. Det stiller nye krav til partene i arbeidslivet, blant annet til kompetanse, kommunikasjon og struktur. For lederen er grunnlaget for ledelse fortsatt det samme ved fjernarbeid som ved nærarbeid da det også ved avstand er viktig å bygge relasjoner, etablere tillit, skape felles visjoner og oppslutning om mål, men det må brukes andre verktøy for å nå målene. Det finnes imidlertid ikke egne teorier for fjernledelse, og for å basere motivasjonsskapende fjernledelse på et vitenskapelig fundament må ledere kombinere viten om motivasjon, teori om tradisjonell ledelse og forskningsresultater på fjernarbeid og fjernledelse.

3. Metode

I følge Jacobsen (2015, s. 15) er «hensikten med forskning å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å klare dette må forskeren ha en strategi for hvordan han eller hun skal gå fram. Denne strategien er metoden». Dette kapittelet redegjør for forskningsmetodikk som er brukt i oppgaven, og beskriver hvordan disse baseres på formålet med studien, problemstilling og forskningsspørsmål. Jeg vil gjøre rede for valg og prosess rundt litteratursøk, datainnsamling og analyse, og til slutt i kapittelet diskuteres kvalitetskriteriene og etiske hensyn som er tatt gjennom forskningen.

3.1 Prosessen for litteratursøk

Teorien i denne oppgaven er hentet fra vitenskapelige kilder, hovedsakelig fagbøker og artikler i fagfelleverderte tidsskrifter. Databasene som er brukt for litteratursøk er Google Scholar, Science Direct via Elsevier, Research Gate og Oria. Tilgang via Universitetet i Agder sine rettigheter er brukt. I databasene har jeg brukt søkeord, og kombinasjoner av disse, som *fjernarbeid*, *fjernledelse*, *avstandsledelse*, *hybrid arbeidsform*, *mobilt fjernarbeid*, *arbeid fra hjemmekontor*, *motivasjon*, *selvbestemmelsesteorien*, *autonomi*, *kompetanse*, *tilhørighet*, *remote work*, *telework*, *anywhere working*, *work from home*, *work in field*, *hybrid work*, *flexible work*, *remote leadership*, *e-leadership*, *leading at a distance*, *motivation* og *self-determination theory*. Søkeordene er både på norsk og engelsk fordi oppgaven skal favne norsk og internasjonal forskning. I tillegg til å søke etter relevant litteratur i de nevnte databasene har jeg funnet aktuelle kilder i artiklenes litteraturlister og i kildelister fra relevante fagbøker. Søkeordene som har vært brukt har gitt mange treff i databasene. For å sortere ut de mest relevante artiklene har jeg, som nevnt, valgt ut artikler som er fagfelleverdert. Dette øker sannsynligheten for at artiklene holder høy standard. Jeg har sett på hvor nye og oppdaterte artiklene er, samt om dataene har relevans for min oppgave. Et utall artikler er gjennomlest og forkastet på grunn av manglende relevans for oppgavens problemstilling. I besvarelsen fokuserer jeg på hovedverk som finnes innenfor dette temaet, supplert med andre relevante artikler.

Jeg har også fått svært nyttige tips til litteratur av professor Anja H. Olafsen ved Handelshøgskolen ved Universitetet i Sør-Øst-Norge, som er en av våre fremste eksperter på selvbestemmelsesteorien. Det samme fikk jeg av Øystein Tønnessen, nærings-PhD-kandidat ved Handelshøgskolen UIA og med forskningsinteresser innenfor fjernarbeid. I tillegg har

min veileder Tor Geir Kvinen bidratt med viktige innspill til litteratur og litteratursøk. Samlet har dette bidratt til dybde i teorikapittelet.

3.2 Forskningsdesign og metodisk tilnærming

Jeg har valgt en eksplorerende problemstilling der hensikten er å få en dypere forståelse av fenomenet motivasjon ved mobilt og hybrid fjernarbeid, og utdype kunnskapen om hvordan fjernledere kan støtte utvikling av autonom motivasjon ved ivaretagelse av fjernansattes behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet. I følge Jacobsen (2015, s. 80) vil hensikten med en beskrivende problemstilling blant annet være å avdekke ny kunnskap om et fenomen. Fordi det er gjort begrenset med forskning på kombinasjonen selvbestemmelsesteori og fjernarbeid ønsket jeg med min studie å bidra til ny viten og økt kunnskap.

3.2.1 Valg av forskningsdesign

I min forskning ønsket jeg å gå i dybden på fenomenet arbeidsmotivasjon ved mobilt og hybrid fjernarbeid, og for å finne svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene mine valgte jeg derfor små-N-studie som undersøkelsesdesign. Små-N-studier ligger nært sammenlignbare case-studier og fenomenologiske undersøkelser, og benyttes dersom man ønsker et bredere perspektiv på et fenomen, gjerne fra respondenter som har ulike ståsteder og ulike oppfatninger av fenomenet man undersøker (Jacobsen, 2015, ss. 106-107).

Respondentene rekrutteres fra ulike kontekster, for eksempel flere organisasjoner eller fra ulike avdelinger innad i en organisasjon (Jacobsen, 2015, ss. 107-108). Jeg rekrutterte mine respondenter fra to ulike bedrifter og på tvers av avdelinger innad i den enkelte bedrift der respondentene representerte grupper av mobile fjernansatte, hybride fjernansatte, mobile fjernledere og hybride fjernledere. Det anbefales at man ikke inkluderer særlig mer enn ti respondenter i en små-N-studie (Jacobsen, 2015, s. 106). Jeg planla innledningvis å inkludere ti respondenter i min studie, men endte opp med å rekruttere ytterligere to respondenter underveis i prosessen. Dette vil jeg omtale nærmere i kapittel 3.3.2. Min erfaring var at datamengden og arbeidsmengden økte ved å inkludere 12 respondenter i undersøkelsen, men at dette ikke hadde negativ påvirkning på forskningsprosessen eller studieresultatet. Tvert i mot opplevde jeg at dette fikk fram flere erfaringer med fenomenet.

Utvalgsstudier som små-N-studier kritiseres for å prioritere variasjon og muligheter for statistisk generalisering der samspillet mellom individ og kontekst tones ned. Man kan derfor

ende opp med beskrivelser som oppleves virkelighetsfjerne (Jacobsen, 2015, s. 106). Dette er forhold jeg var oppmerksom på i egen studie, nettopp fordi samspillet mellom individ og kontekst er så viktig i en undersøkelse av fjernarbeid og fjernledelse.

3.2.2 Metodisk tilnærming

Ettersom min studie hadde en eksplorerende problemstilling valgte jeg å benytte en kvalitativ forskningsmetode. Kvalitative metoder går i dybden for å forstå kontekstuelle forhold, og vektlegger forståelse, fortolkning og betydning for individer (Jacobsen, 2015, s. 64). Ved bruk av kvalitative metoder ønsker man rike beskrivelser av fenomenen og å fange informantenes perspektiv, og på den måte utvikle en forståelse av de fenomenene som studeres (Thagaard, 2018, s. 16). Min eksplorerende problemstilling var også medvirkende til at jeg valgte å gjøre datainnsamlingen gjennom individuelle intervju. I følge Jacobsen (2015, ss. 146-147) egner intervju i kvalitativ forskning seg godt når relativt få enheter undersøkes og vi ønsker deres individuelle synspunkter, og når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen. I undersøkelsesprosessen var jeg oppmerksom på utfordringer ved individuelle intervjuer, blant annet at de er tidkrevende å planlegge og gjennomføre, og resulterer i store mengder data som skal håndteres i etterkant (Jacobsen, 2015, ss. 146-147). Personlige intervjuer har også den utfordringen at de får fram respondentenes individuelle synspunkter, uten at det tas hensyn til den sosiale sammenhengen eller at synspunktene nødvendigvis kan generaliseres til å gjelde hele den kollektive gruppen de tilhører (Jacobsen, 2015, s. 147). Dette vil jeg omtale nærmere i kapittel 3.7.

Jeg har benyttet en abduktiv tilnærming til kunnskaputvikling i min forskningsprosess. Mitt forskningsarbeid startet deduktivt der jeg først gjorde meg kjent med teori og forskning innen fjernledelse og motivasjon, hvilket skapte spørsmål som jeg ønsket å finne svar på gjennom den kvalitative datainnhenting. Ved en deduktiv metode går undersøkelsen fra teori, via testing av hypoteser eller teori, til empiri (Jacobsen, 2015, s. 25). Jeg opplevde det imidlertid utfordrende å jobbe rent deduktivt med temaene fjernarbeid og fjernledelse da det ikke finnes egne teorier på dette området. Etter å ha gjennomført datainnsamlingen og i det videre analysearbeidet gikk jeg tilbake og søkte teoretisk forankring i enkelte av temaene, altså en induktiv prosess. Ved en induktiv prosess søker forskerne å forstå det dynamiske og unike, og går fra empiri til teori ved å innhente data og bygge opp teorier, konsepter eller hypoteser nedenfra (Jacobsen, 2015, s. 29). En pragmatisk variant er derfor abduktiv tilnærming der man har en kontinuerlig vekselvirkning mellom teori og empiri (Jacobsen, 2015, s. 34).

3.3 Utvalg

For å finne svar på problemstillingen min ønsket jeg å inkludere respondenter som utøvet mobilt og hybrid fjernarbeid og fjernledelse. De utvalgte respondentene ville bidra med ulike perspektiver i undersøkelsen. Prosessen ved utvalg av enheter vil ha stor betydning for undersøkelsens pålitelighet og troverdighet (Jacobsen, 2015, s. 177). Jeg vil i det følgende beskrive min prosess for utvalg av respondenter til egen studie.

3.3.1 Mine forskningsenheter

I min små-N-studie er det fenomenet motivasjon ved fjernarbeid som er det vesentlige, ikke bedriftene hvor mine respondenter har sine arbeidssted. Jeg velger allikevel å gi en kort introduksjon av selskapene hvor respondentene ble rekruttert slik at leseren får en større forståelse for den senere analysen av data. Jeg rekrutterte mine respondenter fra to selskaper som jeg fant representative for svært mange selskaper som utfører både mobilt og hybrid fjernarbeid. De internasjonale selskapene leverer varer og tjenester til helsesektoren i Norge. Selskapene er private, men underlagt offentlig regulering og lovverk. Selskapene har hovedkontorer i Norge, men ansatte er lokalisert flere steder i landet. De ansatte har sitt kontraktuelle arbeidssted enten på hovedkontoret eller ute i felt. Begge selskapene har hatt kontorbaserte ansatte utelukkende på hjemmekontor under deler av pandemien. Nå som samfunnet i større grad åpner opp og restriksjonene blir færre, venter selskapene å se grader av hybrid arbeidssted framover.

Ansatte som kontraktuelt var kontorbaserte vil til en viss grad ha anledning til å velge om de vil jobbe fra arbeidsgivers lokaler eller arbeide hjemmefra, og hvor mange dager i løpet av arbeidsuken de jobber hjemmefra eller på kontoret. Disse ansatte omtales i min oppgave som hybride fjernansatte. Hybride fjernarbeidere jobber utenfor arbeidsgivers lokaler én eller flere dager i uken (Bentley et al., 2016, s. 207). Min forståelse er at hybride fjernarbeidere også inngår i Daniels et al. (2001) sin gruppe av ansatte som utfører arbeidet hjemmefra, der arbeidstiden fordeles på hjemmekontor og i arbeidsgivers lokaler.

Mobile fjernarbeidere i min studie utfører alt sitt arbeid utenfor arbeidsgivers lokaler, primært ute i felt, i møter med kunder der hvor kundene befinner seg, og med noen administrative oppgaver utført fra hjemmet. Arbeidsoppgavene som utføres er innenfor salg og markedsføring. De mobile fjernarbeiderne i min studie har i liten grad endret sitt arbeidssted

under pandemien. I enkelte perioder ble flere arbeidsoppgaver utført fra hjemmekontor enn ute i felt fordi kundebesøk ikke kunne foregå ansikt til ansikt, men måtte gjennomføres digitalt. De mobile fjernarbeiderne i min studie er representative for Daniels et al. (2001) sin definisjon av ansatte som utøver mobilt fjernarbeid.

I min studie er ledere for hybride fjernansatte selv lokalisert ved selskapenes hovedkontor, med unntak av under pandemien da hovedkontorene i perioder var stengt. Ledere for mobile fjernarbeidere har sitt arbeidssted fra hjemmekontor, men det ligger til denne lederrollen å utføre enkelte oppgaver samlokalisert med sine ansatte, nemlig ute i felt.

Jeg innhentet ikke informasjon om respondentenes utdannelses- og erfaringsbakgrunn, nasjonalitet eller kulturell bakgrunn. Dette var ikke informasjon som var avgjørende for å finne svar på problemstilling eller forskningsspørsmål slik min studie var designet.

3.3.2 Utvalg og rekruttering av respondenter

Jeg bestemte meg innledningsvis for å intervju ti personer; tre mobile fjernansatte, tre hybride fjernansatte, to mobile ledere og to hybride ledere. Jeg antok at disse ti intervjuene ville gi meg tilstrekkelig informasjon om min problemstilling, samtidig som det var innenfor det jeg hadde tilgjengelig av tid og ressurser i denne masteroppgaven. Det ville også være innenfor anbefalt antall respondenter i en små-N-studie, som presentert.

Ved utvalg grupperte jeg alle relevante ansatte i mine to undersøkelsesbedrifter inn i de fire hovedgruppene som er denne oppgavens fokus: mobile eller hybride fjernansatte, og mobile eller hybride fjernledere. For å sikre at jeg inkluderte respondenter med kjennskap til fenomenet jeg ønsket å undersøke, fjernet jeg ansatte som hadde vært ansatt i egen bedrift i mindre enn ett år og ansatte som var i oppsigelsestid. Deretter foretok jeg et tilfeldig utvalg av respondenter. Denne framgangsmåten er i tråd med Jacobsen (2015, ss. 179-180) sin utvalgsprosess, der inkluderings- og ekskluderingskriterier spesifiseres, og kriterier for utvelgelse defineres. Seks av respondentene tilhørte den ene bedriften mens fire var ansatt i den andre av mine undersøkelsesenheter.

Et sentralt spørsmål i kvalitative undersøkelser er hvor mange enheter man bør undersøke (Jacobsen, 2015, s. 192). Det finnes ikke et klart svar på det spørsmålet. En tilnærming er at man fortsetter å innhente informasjon inntil et nytt intervju ikke lenger gir noe nytt, hvilket vil

avhenge av hvor fokusert problemstillingen er og hvor homogen gruppen man studerer er (Jacobsen, 2015, s. 193). Jeg valgte på et senere tidspunkt å inkludere ytterligere to medarbeidere i utvalget, nettopp fordi jeg opplevde at jeg fortsatt fikk ny informasjon etter de første 10 intervjuene. Ytterligere én mobil fjernarbeider og én hybrid fjernarbeider ble inkludert i studien for å få økt dybde og bredde i innsamlet data. Jeg ønsket å rekruttere respondentene fra den bedriften hvor jeg allerede hadde rekruttert fire respondenter, men erfarte at det var utfordrende i den norske avdelingen av bedriften og at jeg i så fall måtte ha rekruttert internasjonalt. Det ønsket jeg ikke for å unngå å avvike fra opprinnelige utvalgskriterier, og valgte derfor å rekruttere ytterligere to respondenter fra bedriften hvor jeg allerede hadde rekruttert seks respondenter. Avgjørelsen ga en skjev representasjon av de to bedriftene, men fordi min undersøkelse er en små-N-studie der fenomenet vektlegges mer enn konteksten vurderte jeg at situasjonen ikke hadde vesentlig betydning for studieresultatene.

Respondentene ble kontaktet via epost på eget arbeidssted med forespørsel om å delta i studien. I denne første eposten ble de informert om tema og problemstilling i studien, formålet med forskningen, hvordan datainnhenting og oppbevaring skulle foregå, og hvilke forskningsetiske hensyn som ble tatt (vedlegg 2). Når respondentene bekreftet at de ønsket å delta i studien ble tidspunkt for gjennomføring av intervjuene avtalt via epost.

3.4 Datainnsamling

I kapittel 2.4 presenterte jeg selvbestemmelsesteoriens grunnleggende forståelse av at autonom motivasjon oppstår og psykologisk vekst kan skje når behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet er dekket (Deci & Ryan, 2000). I min studie ønsket jeg å undersøke hvordan ansattes motivasjon ble påvirket i retning av autonom eller kontrollert som en konsekvens av lederens støtte eller underminering av behovene. I dette bildet var det derfor vesentlig at jeg klarte å innhente perspektivene til begge parter gjennom intervjuene. I denne prosessen var intervjuguiden et viktig redskap. Jeg utarbeidet to intervjuguides; én for medarbeidere og én for ledere (vedlegg 4 og 5). På grunn av felles tema og problemstilling var det stor grad av likhet mellom disse, men noen ulike spørsmål bidro til å få fram perspektivene fra de representerte gruppene.

3.4.1 Utarbeidelse av intervjuguide

Selvbestemmelsesteorien er mye brukt i forskning på arbeidsmotivasjon under tradisjonelle arbeidsformer, og i prosessen der jeg gjorde meg kjent med eksisterende forskning ble jeg oppmerksom på det validerte spørreskjemaet «The Multidimensional Work Motivation Scale», som undersøker arbeidsmotivasjon fra ansattes perspektiv (Gagnè et al., 2015). Jeg gjorde meg også kjent med den validerte skalaen «Basic Psychological Need Satisfaction and Frustration Scale – Work Domain» (Chen et al., 2015), som måler grad av behovstilfredsstillelse og behovsfrustrasjon. Utgangspunktet er at ansatte opplever behovstilfredsstillelse dersom behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet er ivaretatt, og behovsfrustrasjon dersom ansatte ikke opplever at behovene blir ivaretatt.

De to nevnte skalaene er mye brukt i arbeidslivsforskning, særlig ved datainnhenting via spørreskjema. I prosessen med utarbeidelse av egen intervjuguide gjorde jeg ulike søk på jakt etter tilsvarende spørsmål utarbeidet for kvalitativ datainnsamling gjennom intervju, men uten at jeg fant det. Jeg kontaktet derfor professor Anja H. Olafsen ved Handelshøgskolen ved Universitetet i Sør-Øst Norge. Olafsen er blant annet medlem av Advisory Board for Motivation Science at Work ved Center for Self-Determination Theory, og medforfatter på flere av artiklene om selvbestemmelsesteorien som jeg har referert til i min oppgave. Olafsen har nylig validert «Basic Psychological Need Satisfaction and Frustration Scale – Work Domain» på norsk (Olafsen, Halvari, & Frølund, 2021). Olafsen kunne fortelle at det ikke er gjort mye kvalitativ datainnhenting på selvbestemmelsesteorien og at man trolig ikke ville finne intervjuguide i artiklene på det begrensede arbeidet som er gjort. Hun anbefalte meg å registrere meg på listserveren til Selfdeterminationtheory.com og sende ut en forespørsel til aktuelle forskere om å dele det de eventuelt har gjort. Dette gjorde jeg, men jeg fikk dessverre ingen tilbakemelding. Jeg tok også kontakt med Center for Self-Determination Theory, men heller ikke der møtte jeg noen som kjente til en intervjuguide med utgangspunkt i motivasjon og de basale behovene. Dersom jeg hadde hatt mer tid til rådighet i skriveprosessen ville jeg gjort ytterligere forsøk, men av ressurs hensyn kunne jeg ikke prioritere det.

Jeg bestemte meg for å ta utgangspunkt i de to nevnte skalaene og utarbeide egne spørsmål til intervjuguide for medarbeidere og ledere. I denne prosessen ble jeg oppmerksom på at ytterligere to norske forskere, Ann Kristin Aspeli og Marianne Hauan Molstad, er medforfattere i skjemaet «The Multidimensional Work Motivation Scale», i tillegg til Anja Olafsen. Aspeli og Molstad skrev i 2010 masteroppgaven «Fjernledelse i lys av

selvbestemmelsesteori», og oversatte i den forbindelse skalaer som ikke hadde vært benyttet på norsk tidligere (Aspeli & Molstad, 2010). Aspeli og Molstad gjorde en kvantitativ undersøkelse i sin avhandling, og selv om jeg gjennomførte en kvalitativ undersøkelse fant jeg stor nytte i deres spørreskjema da jeg utarbeidet intervjuguide for medarbeidere og ledere til min undersøkelse.

3.4.2 Strukturering av intervjuet

Jeg valgte å gjennomføre intervjuer med en lav til middels strukturingsgrad, for å ha en kombinasjon av åpenhet og struktur. Jeg gjorde meg kjent med at for sterk strukturering kan føre til en form for lukking av datainnsamlingen der forskeren beveger seg bort fra den kvalitative metodes ideal, mens et helt ustrukturert intervju gir økt risiko for at samtalen beveger seg bort fra de temaene man ønsker å innhente informasjon om (Jacobsen, 2015, s. 150). Egen problemstilling, forskningsspørsmål og foreliggende teori dannet grunnlaget for oppbyggingen av intervjuguiden. Spørsmålene ble utformet som åpne spørsmål som ga respondentene rom for egne vurderinger og betraktninger. Gjennom intervjuene ønsket jeg å ha muligheten til å ta tak i utsagn som kom fram og stille oppfølgingsspørsmål for å skape en enda større dybdeforståelse av problemstillingen.

Jeg gjennomførte to testintervjuer i forkant av de formelle intervjuene. Dette valgte jeg å gjøre for å teste ut om spørsmålene var enkle å forstå og om intervjuobjektet oppfattet spørsmålene slik jeg ønsket, samt for å sjekke hvor lang tid intervjuene ville ta. I tillegg ville jeg få litt erfaring selv i å gjennomføre intervjuene før jeg møtte intervjuobjektene mine. I følge Jacobsen (2015, s. 155) er gode forberedelser svært viktig for å gjennomføre gode intervjuer. Testintervjuene ble gjennomført med en person som selv er mobil fjernarbeider og en person som er leder for kontorbaserte fjernarbeidere, men ingen av dem er ansatt i de to bedriftene hvor jeg rekrutterte mine intervjuobjekter. De ga meg svært nyttig tilbakemelding på ordlyden i enkelte av spørsmålene og bidro i så måte til at intervjuguiden min ble bedre. Jeg erfarte også gjennom testintervjuene at jeg måtte planlegge for å bruke mer tid per intervju enn først antatt.

3.4.3 Gjennomføring av intervjuene

Jeg ønsket primært å gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt fordi denne intervjuformen gir fysisk nærhet mellom intervjuobjektet og intervjuer, hvilket kan bidra til å etablere tillit og åpenhet, mer konsentrasjon rundt intervjuet og god anledning for intervjuer til å observere

intervjuobjektet (Jacobsen, 2015, s. 148). På grunn av den pågående pandemien og det faktum at jeg selv hadde reiserestriksjoner fra arbeidsgiver i den perioden som intervjuene ble gjennomført, valgte jeg å gjennomføre mine intervjuer som digitale videomøter. Det var også praktisk å gjennomføre intervjuene som videomøter med tanke på geografi, tidsbruk og økonomi, da intervjuobjektene var lokalisert over hele Norge. Ulempen ved digitale intervjusituasjoner er imidlertid at det er vanskeligere å etablere tillit og åpenhet, men denne svakheten kan minskes dersom intervjuet gjennomføres med bilde/video slik at intervjuer og intervjuobjekt kan se hverandre under samtalen (Jacobsen, 2015, s. 148). Alle intervjuene ble gjennomført med kamera på både hos meg som intervjuer og intervjuobjektene. På den måten kunne vi se hverandre gjennom hele samtalen, og jeg som intervjuer kunne se hvordan informanten opptrådte og reagerte på de ulike spørsmålene. Respondentene fortalte at de hadde god erfaring i å bruke digitale møteplattformer ettersom det har vært den eneste møteplattformen i bedriftene under store deler av pandemien. Jacobsen (2015, s. 149) bekrefter også at skillet mellom ansikt-til-ansikt intervjuer og intervjuer over internett viskes mer og mer ut på grunn av den sterke integrasjonen mellom lyd, bilde og tekst i moderne kommunikasjonsmidler.

Fire av intervjuene ble foretatt der respondentene befant seg i eget møterom i arbeidsgivers lokaler, mens åtte av respondentene satt hjemme under intervjuene. For å skape tillit og åpenhet rundt samtalen startet jeg med å fortelle om meg selv, prosjektet og hvorfor jeg ønsket å inkludere informasjon fra dem i studien. Jeg informerte igjen om deres rettigheter og om muligheten til å trekke seg fra studien når som helst, og gjentok informasjon om hvordan håndtering av data skulle foregå (vedlegg 3). Alle respondentene ga sitt muntlige samtykke til å delta i studien. Intervjuene varte mellom 58 og 82 minutter.

3.5 Analyse av data

Formålet med kvalitative analyser er å skaffe ny innsikt i et fenomen eller en situasjon ved hjelp av informasjon fra datamaterialet, der man i analysen vekselvis fokuserer på de enkelte deler og helheten i dataene man har samlet inn (Jacobsen, 2015, s. 197). De kvalitative intervjuene genererte store mengder data i form av lydopptak og notater. Det var derfor nødvendig å forenkle og strukturere den innsamlede dataen for å få en oversikt over informasjonsmengden. Stegene i analysefasen av kvalitative data består av å renskrive det

materialet man har innhentet før man utforsker innholdet, systematiserer og kategoriserer, og til sist sammenbinder dataene (Jacobsen, 2015, s. 199).

3.5.1 Transkribering

Ifølge Jacobsen er den mest komplette formen for registrering av kvalitative data ved bruk av lydopptak eller bildeopptak (2015, s. 200). Da mine intervjuer var gjennomført satt jeg igjen med 780 minutter med opptak på diktafon, i tillegg til notater jeg tok underveis. Jeg valgte å skrive ned alle opptakene i sin helhet. Det anbefales å transkribere de innsamlede dataene, til tross for at det er tidkrevende, dette for å ta vare på all informasjon, få en bedre oversikt over lange samtaler, samt at det vil være mulig for andre forskere å gå tilbake og kontrollere mine tolkninger (Jacobsen, 2015, ss. 201-202). Min erfaring var at transkriberingsprosessen ga meg en god oversikt over det innsamlede materialet som var svært nyttig i den videre prosess for kategorisering og analyse.

3.5.2 Innholdsanalyse

Da datainnhenting og transkribering var gjort gikk jeg i gang med å redusere informasjonen for å framheve de mest relevante temaene for oppgaven, og deretter videre til å kategorisere dataene. «Kategorisering innebærer at vi «brekker opp» temaet i mindre enheter, og dernest at vi samler ulike deler av teksten (data) i disse enhetene» (Jacobsen, 2015, s. 207). I dette steget av innholdsanalysen var det viktig å finne de kategoriene som var relevante i forhold til det som var samlet inn av data, og deretter finne hvilket innhold som passet i de forskjellige kategoriene. Jeg hadde allerede på forhånd dannet hovedkategorier da jeg utarbeidet intervjuguiden for medarbeidere og ledere, i tråd med anbefalinger fra Jacobsen (2015, s. 208). Disse var 1) autonomi, 2) kompetanse, 3) tilhørighet og 4) motivasjon. Jeg hadde også innledningsvis noen tanker om underkategorier, men erfarte at disse måtte justeres etter hvert som jeg systematiserte den innsamlede dataen. Jeg utformet tabeller på kategorier og underkategorier etter tema og/eller fenomener knyttet til problemstillingen, og plasserte transkriberte data i disse. På den måten ble det også mulig å finne kausale sammenhenger i data. Jacobsen (2015, ss. 215-216) kaller denne prosessen for «sammenbinding», der han sier at «kvalitative metoder er meget godt egnet ikke bare til å forstå at noen fenomener henger sammen, men også til å forstå hvorfor de henger sammen». Noen funn var utfordrende å kategorisere fordi de hørte hjemme i mer enn én kategori. Teorien har for eksempel vist en tett sammenheng mellom behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet i selvbestemmelsesteorien, og å se dem separat vil i noen tilfeller kunne oppleves kunstig. I

slike tilfeller hvor et funn var aktuelt på flere områder valgte jeg å plassere det i den kategorien som jeg fant mest relevant, men i analysen og drøftingen vil jeg omtale at funnet også hører hjemme i andre kategorier.

I innholdsanalysen og presentasjonen av denne brukte jeg sitater fra transkriberte data. En utfordring med direkte sitatklipp er at disse hentes ut fra en større sammenheng, og kan ved gjengivelse få en annen mening enn det respondenten egentlig mente (Jacobsen, 2015, s. 52). Jeg har etter beste evne forsøkt å sette sitater inn i sin opprinnelige sammenheng og gjengi denne mest mulig fullstendig.

3.6 Forskningsetiske hensyn

Studien ble meldt til Norsk Senter for forskningsdata (NSD) i forhold til behandling av personopplysninger. NSD vurderte studien til å tilfredsstillende krav i personopplysningsloven og databehandlingen ble godkjent (vedlegg 1). Personvernansvarlig ved Universitetet i Agder ble også rådført i prosessen. I tillegg er studien forankret i øverste lokale ledelse ved de to bedriftene hvor undersøkelsen ble gjennomført. Det ble gjort lydopptak av samtalene på diktafon utlånt av universitetet. Ved denne framgangsmåten lot intervjuene seg gjennomføre i en periode med reiserestriksjoner og stengte kontorer, samtidig som kravene til innhenting og oppbevaring av personopplysninger ble ivaretatt.

Intervjuene er basert på muntlig samtykke. For å sikre anonymitet har jeg kodet all lagret informasjon slik at det ikke er mulig å kjenne igjen en respondent eller finne kontakinformasjon. Jeg har kodet respondentene fra 1-12, og henviser til dem som eksempelvis «respondent 1» og «respondent 2» i studien. Jeg innhentet ingen bakgrunnsopplysninger om respondentene, som for eksempel kjønn, alder, hvilken avdeling de tilhører eller antall år ansatt i firmaet. Jeg innhentet heller ingen sensitive opplysninger om respondentene. Dialektord, lokasjonsbenevnelse og stillingstype er tatt bort for å unngå at noen kan identifiseres. Det samme gjelder informasjon som beskriver forhold som er spesifikke for de to deltagende bedriftene. Dette for å sikre at opplysninger ikke kan føres tilbake til enkeltpersoner. Den fullstendig anonymiserte transkripsjonen oppbevarte jeg på universitetets One Drive og denne vil bli slettet når prosjektperioden avsluttes.

Jeg er selv ansatt i en av de to bedriftene som er inkludert i mitt forskningsarbeid. Å studere egen organisasjon har noen fordeler og ulemper som man som forsker må være bevisst. Jeg gjorde meg godt kjent med fordeler og ulemper ved å studere egen bedrift før jeg gikk i gang med eget prosjekt, og diskuterte problemstillingen med min veileder. I tråd med det Jacobsen (2015, s. 56) anser som fordeler ved å studere egen organisasjon ville jeg for eksempel ha førstehåndskjennskap til tema, problemstilling, organisasjon, personer, organisasjonsstrukturer og internt språk, men kun i den ene bedriften. Min erfaring kunne imidlertid gjøre det vanskelig å holde nødvendig kritisk avstand til det jeg skulle studere. Med støtte i teori visste jeg også at intervjuobjektene kunne oppfatte meg som partisk selv om jeg forsøkte å opptre nøytral (Jacobsen, 2015, s. 57). Andre potensielle ulemper ved å undersøke egen organisasjon er at man kan få forutintatte holdninger til hvordan ting faktisk er og «se det man forventer å se», undersøke kun kjente deler av organisasjonen eller utelate å innhente informasjon som for eksempel er kritisk til elementer i egen bedrift (Jacobsen, 2015, s. 57).

For å minimere effektene av min egen rolle var jeg opptatt av at prosess for utvelgelse av respondenter var strukturert og ryddig, som beskrevet i kapittel 3.3.2. Jeg vektla også at hvert intervju skulle gjennomføres under like forhold, og at alle intervjuobjektene skulle få den samme skriftlige og muntlige informasjonen både før, under og etter intervjuet. For eksempel var det ingen av intervjuobjektene fra min egen bedrift som på forhånd kjente til problemstillingen for mitt mastergradsarbeid. Under selve intervjuet ga jeg innledningsvis den samme informasjonen til alle intervjuobjektene ved hjelp av en utarbeidet skriftlig mal (vedlegg 3). Jeg fulgte i utgangspunktet intervjuguiden på samme måten for alle intervjuobjektene, men fordi jeg gjennom intervjuene var på jakt etter intervjuobjektene individuelle erfaring med et fenomen var det viktig at strukturen på samtalen ikke var for streng, men tillot å kunne endre på rekkefølgen, justere spørsmål og stille oppfølgingsspørsmål avhengig av hva informanten fortalte. Jeg var også bevisst min egen rolle under intervjuet ved at jeg forsøkte å ikke presentere mine personlige meninger eller påvirke intervjuobjektet med mine synspunkter underveis i samtalen.

3.7 Studiens kvalitet

Jeg har allerede omtalt enkelte forhold knyttet til vurderinger og grep som ble gjort for å sikre gyldighet og pålitelighet i studien og mine funn, og vil i dette kapittelet gjøre en sammenstilling av dette. For å kunne vurdere om konklusjonene i kvalitativ forskning er

gyldige og pålitelige må de gjennomgå en kritisk drøfting der man vurderer om man kan stole på dataene som er innhentet, om man har fått tak i det man ønsket og hvorvidt eventuelle funn kan overføres til andre sammenhenger (Jacobsen, 2015, ss. 227-228).

3.7.1 Intern og ekstern gyldighet

Intern gyldighet handler om hvorvidt det er samsvar mellom virkeligheten, respondentenes beskrivelser av denne, forskerens gjengivelse og tolkning av data, og om de funn og konklusjoner som forskeren presenterer faktisk beskriver virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 228). For å sikre intern gyldighet i egen studie var jeg innledningsvis opptatt av å benytte førstehåndskilder fra ulike enheter, og inkludere respondenter som kunne bidra med informasjon som ga svar på oppgavens problemstilling. Det gjorde jeg blant annet ved å klassifisere informantene før utvalg, samt fjerne personer som hadde vært ansatt i bedriften i mindre enn ett år eller var i oppsigelsestid. Dette er i tråd med Jacobsen (2015, ss. 230-231) sine anbefalinger om å være kritisk ved utvalg av kilder, samt vurdere hvorvidt kildene har evne og vilje til å gi riktig informasjon om det fenomenet vi studerer.

I kapittel 3.4. beskrev jeg hvilke grep jeg tok for å sikre god informasjonsinnhenting, blant annet utarbeidelse av intervjuguide og gjennomføring av testintervjuer for å redusere muligheten for utydelighet i spørsmålene mine. Intervjuene foregikk i lukkede virtuelle rom og i en uavbrutt kontekst, hvor respondentene uttalte seg fritt og i stor grad uoppfordret. Som forsker må jeg være våken for om gitt informasjon kom som svar på direkte spørsmål eller spontant, og om det var trekk ved konteksten som hindret studieobjektene å gi riktig informasjon (Jacobsen, 2015, ss. 230-231). Jeg opplevde ikke under intervjuene at respondentene avsto fra å svare eller på annen måte ga uttrykk for at det var vanskelig å svare sannferdig, men temaet er personlig og jeg må anta at respondentene kan ha tilbakeholdt informasjon. I alt samarbeid med intervjuobjektene har jeg understreket anonymiteten deres, for på denne måten å gjøre dem trygge til å gi ærlige tilbakemeldinger, også på temaer av mer følsom karakter.

Ekstern gyldighet handler om i hvilken grad funnene man har gjort kan generaliseres til andre enn dem man har undersøkt (Jacobsen, 2015, s. 237). Jeg utførte en kvalitativ små-N-studie der formålet var å øke forståelsen for fenomenet arbeidsmotivasjon ved fjernarbeid. Litteraturen sier at styrken i kvalitative metoder blant annet er teoretisk generalisering ved å

avdekke fenomener eller forutsetninger, samt etablere kausalmekanismer, mens det er vanskeligere å generalisere fra utvalg til populasjon (Jacobsen, 2015, s. 237).

I kapittel 3.3. presenterte jeg min framgangsmåte for utvalg og rekruttering av respondenter. Jo flere enheter som undersøkes, dess større sannsynlighet er det for at man kan generalisere funn (Jacobsen, 2015, ss. 239-240). Innledningsvis planla jeg å gjennomføre ti intervjuer av respondenter fra fire ulike grupper, men da disse var gjennomført opplevde jeg fortsatt at jeg ikke hadde oppnådd «metning», som er et punkt der et nytt intervju ikke gir interessant ny informasjon (Jacobsen, 2015, s. 238). Jeg erfarte å fortsatt ikke oppnå «metning» etter å ha utført 12 intervjuer, hvilket kan påvirke gyldigheten i funnene. Jeg har gjort meg betraktninger rundt egen studie og erfarte blant annet at problemstillingen og undersøkelsesdesignet ga rom for en svært omfattende undersøkelse. Dersom jeg for eksempel hadde undersøkt motivasjon kun fra perspektivet til ansatte eller kun ledere ville kompleksiteten blitt redusert, og muligens økt sannsynligheten for generalisering. En slik endring ville imidlertid ikke gitt ønsket bredde og rikdom i datainnsamlingen, og heller ikke gitt svar på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

Hvorvidt det er mulig å generalisere funn avhenger også av hvordan utvalget av respondenter har foregått (Jacobsen, 2015, s. 239). Som presentert i kapittel 3.3 definerte jeg inklusjonskriterier, klassifiserte potensielle respondenter og gjorde deretter et utvalg av intervjuobjekter som jeg mente hadde førstehåndsinformasjon om problemstillingen satt i denne oppgaven. Det øker muligheten for å kunne generalisere funn. Det er imidlertid ikke sikkert at andre respondenter ville ment nøyaktig det samme om motivasjon ved fjernarbeid som mine respondenter. Fenomenet motivasjon vil alltid oppleves og beskrives ulikt fra individ til individ, hvilket kan redusere generaliserbarheten. Jeg gjennomførte en små-N-studie hvor respondentene ble rekruttert fra to ulike bedrifter med erfaring fra mobilt og hybrid fjernarbeid. Samme undersøkelse gjennomført i andre selskap ville muligens tilført annen viten. Et annet studiedesign, for eksempel en sammenlignende case-studie i et større antall selskaper og med flere respondenter ville også gitt andre muligheter for å kunne generalisere funn.

3.7.2 Pålitelighet

Som forsker må man være bevisst at undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen kan påvirke studieresultatet (Jacobsen, 2015, s. 241). For å sikre høy pålitelighet har jeg

gjennomgående i metodekapittelet gjort rede for mine metodiske valg. Selve undersøkelsen utsetter intervjuobjektene for stimuli og signaler, både ved konteksten som intervjuet foregår i og ved at undersøkeren gjennom sitt utseende, kroppsspråk og språk påvirker intervjuobjektet (Jacobsen, 2015, ss. 242-243). Jeg var derfor oppmerksom på å ikke stille ledende spørsmål for å fremstå som en objektiv intervjuer og forhindre subjektivitet, samtidig som det var viktig med tydelige spørsmål for å motvirke misforståelser. Jeg opplevde det som en fordel at jeg hadde lagt mye arbeid i utarbeidelsen av intervjuguide. Intervjuene foregikk som videomøter, hvilket er en situasjon som alle intervjuobjektene kjente seg helt trygge på ettersom dette har vært den mest brukte møteplattformen for alle under pandemien. Intervjuobjektene valgte også selv tidspunkt og sted for gjennomføring av intervjuet, hvilket reduserer risikoen for negativ påvirkning av konteksten på resultatene.

Jeg gjennomførte 12 intervjuer fordelt på ansatte og ledere, og møtte dermed 12 ulike måter å svare på. Det betyr også at jeg har hatt 12 ulike måter å stille oppfølgingsspørsmål på. I dette ligger det rom for at påliteligheten kan svekkes. Det faktum at jeg forsket i egen bedrift kan også påvirke resultatene, som presentert i kapittel 3.6, for eksempel ved at respondentene ønsket å gjøre et positivt inntrykk, bekrefte en rolle eller lot være å omtale forhold av mer negativ karakter. Jeg har ikke grunn til å mistenke at dette forekom i mine intervjuer, av årsaker som beskrevet i samme kapittel. Troverdigheten til forskningen kan svekkes dersom forskeren slurver i nedtegning og analyse av data (Jacobsen, 2015, s. 245). Jeg transkriberte, kategoriserte og analyserte innhentede data som beskrevet i metodekapitlet, og erfarte selv at dette arbeidet ble gjort nøyaktig og detaljert. Fordi jeg mangler forskererfaring var jeg i hele prosessen svært nøye med å følge framgangsmåter slik eksperter på forskningsmetoder beskriver og anbefaler, der Jacobsen (2015) ble brukt som hovedverk. En mulig svakhet ved min studie er at jeg har gjennomført den alene, og derfor var det kun mine egne vurderinger som lå til grunn for tilordning av enheter i kategorier. Andre forskere ville kanskje foretatt en annen kategorisering, og dermed gjort andre funn i analysen av data. En måte å bøte på denne utfordringen er å la en annen forsker foreta kategorisering av samme datamateriale (Jacobsen, 2015, s. 246), men det lot seg dessverre ikke gjøre innenfor masteroppgavens tidsramme.

4.0 Analyse og drøfting

I dette kapittelet analyseres og drøftes resultater og funn fra de innsamlede dataene.

Hovedfokuset for oppgaven er hvordan ledere kan støtte ansattes motivasjon ved mobilt og hybrid fjernarbeid, og sammen med forskningsspørsmålene om hvordan leder kan ivareta mobile og hybride ansattes behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet, fungerer dette som utgangspunkt for inndeling av hovedkategorier i analysen. Under hver kategori har jeg definert underkategorier basert på funn fra datainnsamlingen og den videre prosessen med koding og kategorisering. Jeg har samlet inn data fra både ansatte og ledere, og vil inkludere funn og analyse av denne informasjonen i de nevnte kategoriene. Jeg har valgt å ha felles kategorier for de fire gruppene av respondenter fordi intervjuene har omhandlet den samme tematikken for alle gruppene. Jeg vil i all hovedsak presentere analysen fra de ulike gruppene respondenter samlet. Der respondentene i samme gruppe har svart likt på spørsmålene omtaler jeg dette, mens jeg vil framheve forskjellene og vie mer plass til å analysere disse der respondenter i samme gruppe har svart ulikt.

Jeg har nummerert respondentene fra 1-12 som en del av å ivareta anonymiteten.

Respondenter 1 og 2 er ledere for mobile fjernarbeidere, respondenter 3 og 4 er ledere for hybride fjernarbeidere, respondenter 5, 6, 7 og 8 er mobile fjernarbeidere og respondenter 9, 10, 11 og 12 er hybride fjernarbeidere. Ved direkte sitat vil jeg henviser til hvilken respondent sitatet er hentet fra. For å gjøre det lettere for leseren vil jeg også omtale respondentene ut ifra funksjon og arbeidssted, men jeg utelater avstandsbetegnelsen. Jeg vil for eksempel beskrive den mobile fjernansatte som «mobil ansatt», den hybride fjernansatte som «hybrid ansatt», ledere for mobile fjernansatte som «mobil leder» og ledere for hybride fjernansatte som «hybrid leder».

4.1 Autonomistøtte ved fjernarbeid

I teoridel ble det beskrevet at behovet for autonomi refererer til individets følelse av å handle av egen fri vilje, til å ha valg, til å kunne bestemme over sine egne handlinger og til å kunne initiere og regulere atferd (Deci & Ryan, 2000, s. 234). I en arbeidssituasjon er det vesentlig at ansattes behov for autonomi ivaretas gjennom autonomistøttende ledelse. I kapittel 2.6.1 presenterte jeg Ryan og Deci (2017, ss. 551-552) sin «oppskrift» på autonomistøttende ledelse. Denne kan kort oppsummeres til at leder må legge til rette for at ansatte kan ta selstendige valg og beslutninger, er oppmerksom på effekter av belønning og sanksjoner,

bruker positiv og negativ feedback på en klok måte, samt gir informasjon og begrunnelser knyttet til oppgaver som skal løses. Jeg vil i det følgende presentere, analysere og drøfte mine funn som belyser ansattes behov for autonomi og lederne sin autonomistøtte ved hybrid og mobilt fjernarbeid. Dette har jeg organisert i kategoriene «valgmuligheter og medbestemmelse», «ytre belønning og sanksjoner», «kommunikasjon» og «tillit og kontroll». Gjennom denne prosessen vil jeg finne svar på første forskningsspørsmål som spør om hvordan lederen ivaretar ansattes behov for autonomi ved mobilt og hybrid fjernarbeid.

4.1.1 Valgmuligheter og medbestemmelse

I teoridel ble det presentert at atferd og handlinger som resultat av opplevelse av å ha en egen vilje, valgmuligheter og frivillighet skaper autonom motivasjon, mens atferd drevet av en følelse av press til å måtte utføre en aktivitet skaper kontrollerte former for motivasjon (Gagné & Deci, 2005, ss. 333-334). Ved kartlegging av tematikken i min studie var det særlig frihet og medbestemmelse til å løse arbeidsoppgaver, og frihet i valg av arbeidssted og arbeidstid, som ble trukket fram av respondentene.

Frihet og medbestemmelse til å løse arbeidsoppgaver

De **mobile ansatte** i min studie fortalte om individuelle arbeidsformer der de hadde ansvar for aktiviteter i egne salgsdistrikt. Planlegging av aktiviteter tok utgangspunkt i potensiale for salg, kundenes behov og egen tid til rådighet, og ble gjort i samarbeid med egen leder. Planleggingsprosessen var sentral for definering av aktivitetsmål, som igjen var knyttet til bonusmål. Alle de mobile ansatte ga uttrykk for å ha frihet og medbestemmelse i planlegging av egne arbeidsoppgaver. Respondent 8 (mobil ansatt) uttalte at «*Jeg har stor frihet i planleggingen, kommer med innspill til aktivitetsmål, og kan gi tilbakemelding på rammene som defineres*». Det var en generell forventning fra bedriftsledelsen til de mobile ansatte om å bruke de salgsverktøy som bedriftene hadde utarbeidet og godkjent. Dette kunne være overordnede salgsmodeller som definerte hvordan en salgsprosess skulle planlegges og gjennomføres, og salgsverktøy til bruk i møtet med kunden, for eksempel powerpoint-presentasjoner, brosjyremateriell og nettsider. Til tross for definerte rammer opplevde alle de mobile ansatte å ha frihet til å løse oppgaver, her illustrert av respondent 7 (mobil ansatt): «*Jeg er min egen herre, bestemmer selv, og i kundemøtene er det jo bare meg så da må jeg gjøre det jeg tror gir mest salg. Vi har jo modeller og verktøy som skal brukes, men jeg bestemmer hvordan. Rammene er til en viss grad satt, og innenfor dem bestemmer jeg*».

Mine funn tyder på at de mobile ansatte opplevde autonomi i planlegging og utføring av arbeidsoppgaver, og at de var i stand til å lede seg selv. Når behovet for autonomi ivaretas, legges det til rette for utvikling av autonome former for motivasjon, i henhold til motivasjonskontinuumet i selvbestemmelsesteorien (Gagné & Deci, 2005). Situasjonen slik den beskrives viser imidlertid at de mobile ansatte også utsettes for kontroll i jobbutførelsen gjennom aktivitetsmål, bonusmål og forventning om jobbutførelse etter gitte rutiner. Dette er sentrale elementer ved transaksjonsledelse, som beskrevet i kapittel 2.6.5. I selvbestemmelsesteorien har transaksjonsledelse blitt satt i sammenheng med underminering av de basale psykologiske behovene, og dermed begrensende for utvikling av autonom motivasjon (Olafsen, 2018). Et viktig funn i min studie skulle vise seg å være at kontrollerende elementer rundt utførelse av arbeidsoppgaver ikke så ut til å begrense utvikling av autonom motivasjon hos de mobile ansatte, og kan således tyde på at ledelsen har klart å stimulere til autonomi til tross for bruk av kontrollmekanismer, blant annet ved involvering og ved å legge til rette for stor grad av selvledelse. Selvledelse ble presentert i teoridel som et sentralt forhold ved myndiggjørende ledelse gjennom at medarbeidere gis større ansvar og frihet til å planlegge arbeidet sitt selv, velge arbeidsmetode og ta beslutninger innenfor sitt handlingsrom (Buch, Dysvik, & Kuvaas, 2016, s. 152).

De **mobile lederne** bekreftet arbeidssituasjonen slik den var beskrevet av de mobile ansatte. For lederne var det viktig å være en sparringpartner når ansatte hadde behov for å diskutere praktiske utfordringer knyttet til for eksempel logistikk og prioriteringer, men de overlot i stor grad initiativet til den ansatte. Respondent 1 (mobil leder) uttalte at *«jeg hjelper gjerne, tenker høyt og så videre, men jeg ønsker at de kjenner på friheten til å velge selv. Ansatte som jobber ute er veldig selvstendige i rollen og vet ofte best selv»*. De finner støtte hos Ryan og Deci (2017) for tilnærmingen der de anbefaler ledere å legge til rette for at ansatte kan ta selvstendige valg og inkluderes i beslutningstaking, og der de støtter og oppmuntrer ansatte til å ta initiativ, tenke nytt og ta selvstendige valg. Andre forskere (Duckworth, 2002; Connaughton og Daly, 2005; Hambley, O'Neill og Kline, 2007; sitert i Bergum, 2009, s. 31-32) har også vist at det i en fjernledelsessituasjon er viktig at de ansatte vet at lederen er tilgjengelig når de har behov for vedkommende, slik de mobile lederne forteller at de gjør, her beskrevet av respondent 2 (mobil leder): *«Jeg er opptatt av å være veldig tilgjengelig. Ansatte skal vite at de alltid kan kontakte meg. Vi må ha veldig lav terskel for å ringe hverandre»*.

De mobile lederne deltok selv regelmessig i kundemøter sammen med de mobile ansatte og fikk på den måten et innblikk i hvordan den ansatte jobbet. Disse felles dagene i felt ble omtalt som en fin anledning til å møte de ansatte fysisk og samtidig jobbe med kompetanseutvikling. Som vist i teoridel er det å skape fysiske møteplasser viktig ved fjernledelse, og fysiske møter er særlig viktig ved kompliserte saker relatert til individuell kompetanse, karriere og individuelle tilbakemeldinger (Duckworth, 2002; Connaughton og Daly, 2005; Hambley, O'Neill og Kline, 2007; sitert i Bergum, 2009, s. 31-32). Det å reise ut og tilbringe tid sammen med den ansatte på dennes arbeidsarena ga ikke bare en unik anledning til individuell veiledning og oppfølging av ansattes behov for utvikling og læring, det ga også lederen mulighet til å gi ansatte personlig oppfølging, oppmerksomhet og å ta individuelle hensyn. Dette er ledelsesstrategier som står sentralt ved transformasjonsledelse, som beskrevet i kapittel 2.6.5. Selvbestemmelsesteorien beskriver at transformasjonsledere ivaretar behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet, og skaper dermed mer autonom motivasjon til arbeidet (Ryan & Deci, 2017, s. 552). Det kan synes som de mobile lederne har funnet en arbeidsform som ivaretar disse prinsippene på en effektiv måte.

Med frihet følger imidlertid også ansvar, og de mobile lederne i min studie var opptatt av at de ansatte fulgte bedriftens forventninger om å bruke kun godkjent salgsmetodikk- og materiell i møter og fortalte om interne prosedyrer for å kontrollere dette. Dette kan tyde på at lederne også utøver ledelse som inneholder elementer av transaksjonsledelse, som nylig diskutert. Transaksjonelle ledere holder seg orientert om i hvilken grad medarbeiderne følger gjeldende retningslinjer og instruksjoner, og belønner medarbeidere avhengig av hvor gode prestasjoner vedkommende viser (Glasø & Thompson, 2013, s. 20). De mobile ansatte var inkludert i en individuell bonusordning basert på salgresultater i eget distrikt, der bonusmålene ble satt av leder basert på objektive kriterier. Jeg vil omtale dette mer i detalj i kapittel 4.1.2 om ytre belønninger og sanksjoner.

Mine funn viser at de mobile lederne utøver ledelse i tråd med både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Dette har støtte hos organisasjonsforskere, som har vist at begge ledelsesformene er viktige for at organisasjoner skal overleve (Glasø & Thompson, 2013, s. 19). De mobile ansatte er gitt stor grad av frihet og medbestemmelse, de har autonomi og således gode vekstvilkår for autonom motivasjon. Og selv om selvbestemmelsesteorien sier at indre motivasjon vil kunne begrenses ved kontroll, sier samtidig Ryan og Deci (2017, s. 552) at effektiv autonomiskapende ledelse også innebærer å gi relevant informasjon og

meningsfulle begrunnelser for hvorfor oppgaver skal gjennomføres, også oppgaver preget av kontroll. Det kan synes som at de mobile lederne i min studie ivaretar denne balansen i sitt lederskap, og dermed støtter ansattes motivasjon gjennom sin ledelse.

De **hybride ansatte** i min studie fortalte at arbeidet deres besto av oppgaver som var særegne for deres stilling og funksjon, og at de bar preg av å være komplekse og sammensatte. Arbeidsoppgavene var i størst grad individuelle, men de hybride ansatte jobbet i team hvor deres individuelle leveranser ofte var en del av en større helhet. De hybride ansatte fortalte om stor grad av frihet til å utføre oppgavene slik de mente det var best, men de vektla at en del av deres arbeidsoppgaver var omfattet av standardiserte prosedyrer og definerte tidsfrister, og at det ved slike oppgaver var lite rom for å avvike fra forventninger og krav. Det kunne for eksempel være krav fra helsemyndigheter knyttet til regulatoriske prosesser som berørte varer/tjenester bedriftene produserer og selger, eller krav fra offentlige myndigheter knyttet til forpliktelser i forbindelse med offentlige anbud som bedriften deltok i. Respondent 12 (hybrid ansatt) beskriver denne situasjonen der det er frihet, men også krav, på følgende måte: *«Jeg har det veldig fritt og greit. Jeg bestemmer selv hvordan jeg løser oppgavene. Det er tross alt jeg som er eksperten på det jeg holder på med, ikke sjefen min. Ja, det er jo noen oppgaver som bare må og skal gjøres. Ikke alt er like moro, men det er greit, det er en del av jobben, prosedyrene er sånn, kravene er der....Det er mer frustrerende at noen over oss, jeg vet egentlig ikke engang hvem, setter noen kvantitetsmål på oss som vi måles på. Det frustrerer meg mer».*

Utsagnet til respondent 12 er interessant av flere grunner. Uttalelsen viser at de hybride ansatte opplever frihet til å løse arbeidsoppgavene slik de mener det er riktig. I følge Gagné og Deci (2005, s. 333) vil atferd og handlinger som resultat av opplevelse av å ha en egen vilje, valgmuligheter og frivillighet skape autonom motivasjon. Uttalelsen viser imidlertid også at respondenten har utviklet integrert regulert motivasjon når hen beskriver hvordan oppgaver som ikke er nevneverdig lystbetonte, utføres frivillig i tråd med beskrivelsen til Ravn (2021, s. 180). Oppgavene er ikke indre motivert, men reguleringen av oppgavene framstår autonom. Utsagnet er imidlertid også interessant fordi respondenten påpeker at hen har større kunnskaper om arbeidsoppgavene enn lederen. Som vist i teoridel betraktes en stadig høyere andel av den generelle arbeidsstyrken som kunnskapsmedarbeidere. Dette er ansatte som har høy utdanning, de utfører komplekse, sammensatte og selvstendige arbeidsoppgaver som vanskelig kan standardiseres (Kuvaas. 2006, s. 366). Jeg innhentet ikke

informasjon om respondentenes utdannelses- og erfaringsbakgrunn, men opplevde under samtaler at de hybride ansatte passet inn i definisjonen av kunnskapsmedarbeidere. Overfor kunnskapsmedarbeidere anbefales lederen å gå bort fra tradisjonelle ledelsesformer preget av kontroll og overføre mer ansvar for prosesser og resultater til de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 427). Større involvering i måldefinisjonsprosesser kan synes som et tiltak som både vil øke opplevelsen av medbestemmelser og redusere følelsen av kontroll, og på den måten bidra positivt til utvikling av autonom motivasjon. De hybride ansatte bør også settes i stand til selvledelse, slik det også ble beskrevet som aktuelt for de mobile ansatte. Et sentralt ledelsesfokus kan derfor være å støtte de hybride ansatte sin autonome motivasjon ved ledelse i tråd med myndiggjørende ledelse. Dette vil jeg beskrive i neste avsnitt.

De **hybride lederne** i min studie ønsket å gi ansatte stor grad av frihet og valgmuligheter i sin jobbutførelse. Respondent 3 (hybrid leder) uttalte at *«det er viktig for meg at mine ansatte kjenner at de har stor grad av frihet i jobben sin»*. Uttalelsen er i tråd med kjerneområdet for myndiggjørende ledelse, som presentert i teoridel kapittel 2.6.6. Myndiggjørende ledere skaper gode betingelser for autonomt arbeid ved å utvikle og motivere ansatte til å jobbe selvstendig, samt overfører ansvar og myndighet til de ansatte (Amundsen, 2020, s. 137). Sett i lys av at de hybride ansatte anses å være kunnskapsmedarbeidere, synes det også riktig at lederne overfører mer ansvar for prosesser og resultater til de ansatte. I tråd med Amundsen og Martinsen (2015) blir de hybride lederne sin rolle da i større grad å koordinere innsatsen til de selvstendige medarbeiderne i retning av bedriftens mål. Respondent 4 (hybrid leder) så imidlertid også utfordringer ved å gi ansatte frihet og medvirkning, og knyttet dette til kompleksitet. Kompleksiteten lå blant annet i at de ansatte var forskjellige med tanke på kompetanse og selvstendighet, og at grunnlaget for å kunne håndtere ansvar og selvledelse derfor var ulikt: *«Jeg har noen i avdelingen som alltid spør hva de skal gjøre. Da prøver jeg å pushe litt tilbake for jeg vil gjerne at de kommer med et forslag selv. For andre er det ikke et problem, da er kanskje mer utfordringen at jeg får lov til å bli involvert i prosesser og bli med på beslutninger. Det blir jo litt mer krevende når vi ikke ser hverandre hver dag heller, jeg ser jo ikke like godt hva de trenger»*. Utsagnet forteller om en leder som ønsket å stimulere til økt selvstendighet hos de ansatte, i tråd med den grunnleggende ideen i selvledelse der medarbeidere settes i stand til å styre og motivere seg selv i retning av (sine) mål og ambisjoner, og selv kan håndtere mange av de påvirkningsprosesser som vanligvis utøves av ledere og ledelsessystemer (Neck & Houghton, 2006, s. 271). Effekten man ønsker er ansatte som opplever autonomi og som dermed vil få økt indre motivasjon for handlinger.

Utsagnet til respondent 4 (hybrid leder) kan imidlertid også forstås som at det er ulike ønsker om selvstendighet og ansvar blant medarbeiderne, og ulik kompetanse til å håndtere selvstendigheten. Ryan & Deci (2017) har vist at det vil være individuelt hva den enkelte av oss opplever som «riktig» grad av autonomi; noen ønsker mer autonomi enn andre for å trives. For de hybride lederne kan det synes riktig å kartlegge behovet for og kompetansen til selvstendig arbeid blant sine ansatte for å kunne treffe den enkelte i sin utøvelse av ledelse. Dette vil igjen være i tråd med myndiggjørende ledelse, sammenfattet av Buch, Dysvik og Kuvaas (2016, s. 152) som autonomistøtte og utviklingsstøtte, som presentert i teoridel. Ledere må legge til rette for autonomi og samtidig støtte de ansatte i å utvikle ferdigheter i selvledelse. Lederen må samtidig finne løsninger på sin egen opplevelse av å i mindre grad se hva de ansatte har behov for i en fjernledelsessituasjon, slik den siterte uttalelsen over også viser. Dette vil jeg komme tilbake til i kapittel 4.1.4 om «tillit og kontroll».

Frihet i valg av arbeidstid og arbeidssted

De **mobile ansatte** fortalte om en arbeidshverdag der de i all hovedsak befant seg i bilen på vei til eller fra kundemøter, eller hjemme da de utførte administrativt arbeid knyttet til kundemøtene. De mobile ansatte hadde selv ansvar for å gjøre avtaler om tid og sted for kundemøter, og planla derfor arbeidsdagene og reiseruter selv. **Lederne for de mobile ansatte** bekreftet at de ansatte hadde ansvar for egen timeplan, og anså sin egen rolle i dette til å være en rådgiver eller diskusjonspartner når det var behov for det.

De mobile ansatte var imidlertid i stor grad prisgitt kundenes tilgjengelighet og ønsker. Respondent 8 (mobil ansatt) beskrev situasjonen sin slik: *«Jeg styrer jo dagene mine selv: booker kundemøtene, lager reiseruter, drar ut. Jeg må jo forholde meg veldig mye til kundene, når jeg får avtalene mine. De fleste møtene er midt på dagen, men noen vil ha avtalene på morgenen og ettermiddag. Det blir lange dager og mye kjøring, kan du si».*

Mine funn bekrefter at mobile fjernarbeidere opplever autonomi og fleksibilitet, som vist av Gajendran et al. (2007) og Hill et al. (1998). Arbeidssituasjonen og arbeidsformen i seg selv sørger i stor grad for det og bidrar positivt til ansattes arbeidsmotivasjon. De mobile ansatte er imidlertid svært styrt av kundenes behov og tilgjengelighet, slik Hill et al. (2003) og Morganson et al. (2010) viste, hvilket har vist å være en større utfordring for «work-life» balansen for mobile fjernansatte enn hybride fjernansatte. Hvis utfordringen blir for stor kan den påvirke jobbtilfredsheten (Hill, Ferris, & Mårtinson, 2003; Gajendran & Harrison, 2007;

Morganson, Major, & Oborn, 2010). Mine funn ga ingen indikasjoner på at de mobile respondentene hadde redusert jobbtilfredshet, men dette er forhold som mobile ledere må være klar over og eventuelt forebygge. Motvirkende tiltak vil kunne finnes i prinsippene for transformasjonsledelse, som presentert i kapittel 2.6.5, der lederen inspirerer de ansatte ved å holde organisasjonens visjon og sentrale verdier levende, motiverer de ansatte til å yte ekstra, stimulerer medarbeiderne til kreativ problemløsning, og gir hver enkelt ansatt individuell oppfølging (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 430). Et viktig funn i min studie var nemlig at bedriftens samfunnsoppdrag og visjon var en betydelig drivkraft for jobbinnsats blant de mobile ansatte. Dette vil jeg presentere og diskutere nærmere i kapittel 4.3.3. Denne viktige innsikten bør lederne benytte seg av i sin ledelse for å skape autonomt motiverte ansatte.

Så kan det allikevel tenkes at i perioder der reiserutene blir for krevende og arbeidsdagene for lange for de mobile ansatte, bør lederen også bruke ledelsesprinsipper fra transaksjonsledelse ved å for eksempel justere mål og forventninger. De mobile ansatte inngikk i en bonusordning som var knyttet til resultater og mål i egne salgsområder, og der hensikten med bonusordningene var å få ansatte til å yte mer eller legge innsats i de områdene som hadde størst betydning for omsetning og resultat. Dersom bonusmålene legges for høyt kan lederne risikere at de mobile ansatte mister engasjementet for jobben, som vist av Hill, Ferris & Mårtinson, 2003; Gajendran & Harrison, 2007; Morganson, Major & Oborn, 2010. For høye bonusmål kan også skape kontrollert motivasjon, der atferden drives av en følelse av press til å måtte utføre en aktivitet (Gagné & Deci, 2005, s. 334). Som vist i teoridel kapittel 2.5 kan kontrollert arbeidsmotivasjon skape dårligere arbeidshelse, svakere jobbprestasjoner og økte intensjoner om jobb-bytte. Disse forholdene bør de mobile lederne være oppmerksom på. Målet kan derfor være å skape en god prosess for definisjon av resultat- og aktivitetsmål, der de mobile ansatte opplever stor grad av medbestemmelse. Det vil nok også være lettere for mobile ansatte å stå i krevende arbeidsperioder når de vet at de selv har bidratt til å sette aktivitetsmålene, og når en eventuell måloppnåelse belønnes med en bonus.

De **hybride ansatte** jobbet utelukkende på hjemmekontor under pandemien, men hadde returnert til kontorene noen dager i uken. Fordi det var relativt kort tid siden kontorene åpnet var de fortsatt i en fase der de forsøkte å finne en rytme på fordeling av arbeidstid hjemme og på kontoret. De hybride respondentene var ulike i hvor mye de ønsket å jobbe fra hjemmekontor: fra én gang i uken til de fleste dager i uken. På oppfølgingsspørsmål fra meg om hva som avgjorde valg av arbeidssted, svarte alle respondentene at de valgte å jobbe fra

hjemmekontor dager hvor de skulle arbeide med konsentrasjonskrevende oppgaver der det var behov for å jobbe uforstyrret, eller dager hvor det var mange møter på Teams. Respondent 12 (hybrid ansatt) uttrykte det slik: *«Vi sitter jo i åpent landskap der det alltid er noen som prater. Det er ikke lett å konsentrere seg. Og når jeg skal ta telefoner eller være med på Teams-møter så må jeg finne et møterom. Det blir veldig lite effektivt å fly rundt på den måten på kontoret enkelte dager. Da får jeg gjort mer hjemme»*. Respondenter 9 og 11 (hybride ansatte) fortalte også at det enkelte dager var mer effektivt å jobbe hjemmefra på grunn av familiesituasjonen, for eksempel dersom man skulle rekke en aktivitet rett etter arbeidstid.

De hybride ansatte fortalte at nærmeste leder hadde gitt uttrykk for at de ønsket sine kontorbaserte ansatte tilbake på kontoret i størst mulig grad. Denne forventningen fra leder var blitt oppfattet på to ulike måter blant de hybride respondentene i min studie; som et ønske, eller som et krav. Respondent 9 (hybrid ansatt) omtalte lederens forventning som «ønsker»: *«Jeg er veldig ønsket på kontoret. Lederen min er veldig opptatt av det fysiske arbeidsmiljøet, det betyr mye for hen. Hen presiserer at det er fordi hen liker å være sammen med oss, dynamikken og det å være fysisk til stede på jobb er viktig for hen»*. Respondent 11 (hybrid ansatt) omtalte lederens forventning som et krav: *«Jeg skjønner den, men den passer ikke meg veldig godt, den forventningen. Jeg har ikke noe prinsipielt imot den, men jeg håper vi kan komme fram til en ordning der svaret ikke er at jeg må være på kontoret x antall dager i uken, for det tror jeg ødelegger både rytme og produksjon, og er ikke mest effektivt»*. Respondent 12 (hybrid ansatt) ville vurdere å bytte arbeidsgiver dersom det ble et krav om å være mye på kontoret framover; *«...ikke fordi det i seg selv er så ille, men jeg ønsker meg ikke en så umoderne arbeidsgiver, hvis det blir den veien det går»*.

Lederne for de hybride ansatte ga uttrykk for de ikke ønsket å tvinge ansatte tilbake på kontoret, men håpet at de ansatte i størst mulig grad ville velge å jobbe fra kontoret framover, og hadde gitt uttrykk for dette overfor sine medarbeidere. De hybride lederne opplevde at de ansattes ønske om å kunne jobbe hjemmefra var sterkere enn ledernes egne ønsker om hvor utbredt hjemmekontor burde være. De hybride lederne antok at de ansatte valgte å jobbe hjemmefra for å slippe reisevei, at de opplevde å jobbe mer effektivt hjemmefra og at de kjente på en frihet når de jobbet hjemme. Respondent 4 (hybrid leder) mente det å arbeide hjemme var blitt en vane og at arbeidsoppgavens karakter ikke var av betydning for valg av arbeidssted, mens respondent 3 (hybrid leder) mente at arbeidsoppgavens karakter hadde betydning. De hybride lederne ønsket ansatte tilbake på kontoret fordi det var viktig for

arbeidsmiljøet at teamene var samlet på samme sted mest mulig, men også fordi de opplevde at det var mer krevende å være fjernleder enn nærleder. På spørsmål fra meg om hva de så som muligheter og utfordringer ved fjernarbeid og fjernledelse svarte respondent 3 (hybrid leder) at hen hadde «...problemer med å se så mange fordeler med å fjernlede. Mer fleksibelt for de ansatte, ja, men jeg er litt skeptisk til hjemmekontor og har vansker med å finne positive argumenter sett fra arbeidsgivers ståsted». Respondent 4 (hybrid leder) så også fordeler for de ansatte ved at «...de ansatte får mer fleksibilitet når de kan velge hvor de vil jobbe. Men for å være ærlig syns jeg det er mer krevende å lede på avstand. Når man er sammen, kan man observere folk, eller bruke to minutter på å ta opp en sak. Når folk er på avstand må jeg sette opp et møte, eller formulere en lang mail, eller ta opp telefonen når man ikke vet om man forstyrrer folk». De hybride lederne erfarte også at det var mer krevende å jobbe med strategi og utvikling på avstand, og at fokuset derfor i størst grad ble på «her og nå oppgaver».

Problemstillingen knyttet til de hybride ansatte sin frihet til å velge når de vil jobbe hjemmefra og når de vil komme til kontoret, er kompleks. Erfaringene fra pandemien viste både hybride ansatte og ledere at arbeidsoppgavene ble ivaretatt godt og effektivt fra hjemmekontor. For de hybride ansatte dreier situasjonen framover seg om valgfrihet og medbestemmelse, som allerede diskutert i tidligere avsnitt, samtidig som behovet for et arbeidsfellesskap ivaretas. Situasjonen kan knyttes direkte til behovet for autonomi, som refererer til individets følelse av å handle av egen fri vilje, til å ha valg, til å kunne bestemme over sine egne handlinger og til å kunne initiere og regulere atferd (Deci & Ryan, 2000, s. 234). Dersom arbeidsgiver avviser hybride ansattes ønsker om videre fleksibilitet kan konsekvensene bli mindre engasjerte ansatte, tap av dyktige medarbeidere og en mindre attraktiv arbeidsplass for nye talenter. Motsatt kan imøtekommelse av ønsker om autonomi og fleksibilitet bidra positivt til utvikling av autonom arbeidsmotivasjon, slik blant annet Gajendran et al. (2007) og Hill et al. (1998) har vist.

For de hybride lederne er situasjonen mer sammensatt. Vi så i tidligere avsnitt at de hybride lederne ønsker å gi sine ansatte frihet og valgmuligheter. Lederne skal imidlertid også ivareta de ansattes behov for tilhørighet og sosiale relasjoner i arbeidsmiljøet, noe som både gir trygghet og sikkerhet, samt en opplevelse av tilhørighet til selve organisasjonen (Ryan & Deci, 2017). De hybride lederne ga uttrykk for at dette var mer krevende å ivareta når ansatte jobbet hjemmefra. Lederne var redd for konsekvensene, her eksemplifisert av respondent 4

(hybrid leder): *«Jeg ser det som en utfordring, at folk ikke føler tilhørighet, at det ikke blir et arbeidsmiljø, ikke sosialt engasjement. Da tror jeg kanskje barrieren for å bytte jobb blir lavere for du sitter jo uansett bare hjemme alene så dersom det kommer et jobbtilbud... der man tidligere var glad for kollegaer og arbeidsmiljøet og det holdt deg igjen... det faller mer og mer bort».* Respondent 4 finner i stor grad støtte hos Golden et al. (2008) og Ingelsrud et al. (2022), som fant at følelsen av tilhørighet ble redusert og opplevelsen av profesjonell isolasjon økte med økende grad av fjernarbeid, og respondent 4 gjør således klokt i å være oppmerksom på problemstillingen. Utfordringen for lederne blir derfor å skape et inkluderende arbeidsmiljø der behovene for kompetanse og tilhørighet ivaretas, og samtidig ivareta ansatte som respondent 12 (hybrid ansatt), som ville vurdere å finne ny jobb dersom arbeidsgiver innskrenket friheten til å velge arbeidssted. Dette vil jeg drøfte videre i kapittel 4.3. I dette viktige arbeidet vil trolig de hybride lederne kunne bygge videre på gode erfaringer fra pandemien, der de tross alt har ivaretatt personal- og resultatansvar utelukkende ved fjernledelse. I tillegg ligger det mye kompetanse og erfaring med fjernledelse hos de mobile lederne. Dette kan de hybride lederne dra nytte av ved utvikling av egne lederferdigheter.

Uttalelsen til respondent 4 (hybrid leder) gir imidlertid også signaler om at det eksisterer en høyere terskel for å kontakte andre på hjemmekontor enn på kontoret, og at kommunikasjonen blir mer tidkrevende. Det ligger en åpenbar forskjell i situasjonene, der man på kontoret enkelt kan ta opp en problemstilling over pulten eller ved kaffemaskinen, mens det å kontakte noen på hjemmekontor krever en mer aktiv handling. Det kan imidlertid synes som at det finnes et behov for å avklare forventninger til hverandre, samtidig som nye kommunikasjonsformer og -rutiner bør etableres. Som vist i teoridel var et av hovedfunnene i tre forskningsarbeider på fjernarbeid og fjernledelse at partene må planlegge arbeidet godt og avklare forventninger til hverandre (Duckworth, 2002; Connaughton og Daly, 2005; Hambley, O'Neill og Kline, 2007; sitert i Bergum, 2009, s. 31-32). Det kan bety både å sette opp regelmessige digitale og fysiske treffpunkt, avklare hvor tilgjengelige man er til ulike tider, samt bli enige om former for og hyppighet av kontakt. Dette vil sannsynligvis være vesentlig for å finne gode løsninger som ivaretar både hybride ansattes behov for valgfrihet og hybride lederes ønske om å utøve god ledelse. Jeg vil omtale forhold ved kommunikasjon mer i detalj i kapittel 4.1.3.

De hybride partene uttalte at enkelte arbeidsoppgaver fungerer bedre på hjemmekontor enn andre. Lederne hadde erfart at arbeidssituasjonen ga et fokus på oppgaver av kortere tidshorisont, og at det var mer krevende å arbeide med oppgaver med lengre tidshorisont, som strategi og utvikling. Dette er en problemstilling som potensielt kan få konsekvenser for lederrollen ved at fokuset rettes mot oppgavegjennomføring og måloppnåelse snarere enn utvikling av virksomheten. Det å finne en balanse mellom tradisjonell ledelse og nyere ledelsesformer, som presentert i kapittel 2.1.2, vil antakelig være av betydning for å få den hybride arbeidsformen til å fungere. Igjen synes det viktig å sette opp regelmessige treffpunkt, og enes om innholdet i de ulike møtene. Strategi- og utviklingsarbeid kan for eksempel med fordel legges til de fysiske møtene mens dagligdags oppgavegjennomføring enklere kan følges opp digitalt. På den måten vil ikke bare de ansattes behov for autonomi bli ivaretatt, men lederne vil antakelig oppleve større tilfredshet i egen jobbutførelse.

4.1.2 Ytre belønning og sanksjoner

Som vist i teoridel er belønningssystemer verktøy for å motivere medarbeiderne til å jobbe mot et avtalt mål gjennom å skape forventning om en belønning (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 189). I følge selvbestemmelsesteorien skaper ytre belønninger den minst autonome formen for ytre motivasjon, der drivkreftene for handling og atferd initieres og opprettholdes av ytre betingelser (Ryan & Deci, 2017, s. 184).

Fastlønn

De former for belønning som ble diskutert i mine intervjuer, var lønn, bonus og avansement. Jeg innhentet ikke aktivt informasjon om lønn eller bonusordninger, men dette ble bragt opp av respondentene under intervjuene. Fastlønn ble brakt opp i samtaler rundt motivasjonsfaktorer, der fastlønn ikke ble nevnt som en konkret motivasjonsfaktor, men de ansatte poengterte at økonomiske og administrative vilkår var en viktig plattform som måtte være på plass. Dersom dette ikke var godt nok ivaretatt ville det ta fokus vekk fra jobben og forstyrre det å søke motivasjon i jobbutførelsen. Respondent 5 (mobil ansatt) sa at *«Økonomiske vilkår er vesentlig, hadde de vært for dårlige hadde de tatt bort motivasjon»*. Respondent 12 (hybrid ansatt) uttalte at *«Det er klart vi skal ha en anstendig lønn for jobben vi gjør, ellers mister vi lysten til å jobbe her»*. Uttalelsene kan ses i lys av Herzberg sin tofaktormodell, som presentert i teoridel, der lønnsforhold inngår i Herzberg sine hygienefaktorer. Hygienefaktorer skaper ikke nødvendigvis trivsel og motivasjon dersom de er tilstede, men skaper mistrivsel dersom de ikke er tilstede (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.

138). Respondentenes uttalelser om fastlønn, som vist ved respondentene 5 og 12 over, kunne forstås i retning av at hygienefaktoren «lønn» var ivaretatt uten at det ble trukket fram som en motivasjonsfaktor.

Blant lederne var det kun respondent 1 (mobil leder) som omtalte lønnsforhold i samtalen. Hen uttrykte at «Økonomiske vilkår bør være så akseptert at det ikke blir en forstyrrende faktor. Når de er på plass så vil motivasjonen ligge i jobbutførelsen». Mine respondenter sa ingenting om nivået på fastlønnen utover «anstendig lønn», og derfor heller ingenting om en eventuell motivasjonsfaktor i denne. Som vist i teoridel fant Olafsen et al. (2015) i sin studie at nivået på fastlønn ikke er av betydning for respondentenes indre motivasjon fordi fastlønn vanligvis ikke knyttes til prestasjoner, dermed har den heller ikke en potensielt negativ effekt på opplevelsen av autonomi. Kuvaas (2006) mener, i motsetning til Olafsen et al. (2015) at fastlønn i seg selv kan øke ansattes autonome motivasjon nettopp fordi den ikke har en direkte sammenheng med prestasjoner. Datagrunnlaget fra min studie på forholdet fastlønn er for lite til å kunne gi en omfattende analyse eller konkludere. Som presentert i teoridel kapittel 2.5 er det imidlertid vist i en rekke studier at autonom arbeidsmotivasjon skaper positive konsekvenser for både ansatte og organisasjoner. Løsningen kan derfor være å finne et fastlønnsnivå som gjør at ansatte kan ha fokus på arbeidet de får lønn for snarere enn lønnen i seg selv.

Bonus

Bedriftene i min undersøkelse hadde bonusordninger som var basert på resultat og måloppnåelse. Alle ansatte var inkludert i bonusordningene, men det var ulike ordninger for de forskjellige funksjonene. De **mobile ansatte** hadde en bonusordning som var knyttet til resultater og mål i egne salgsområder. Ingen av de **mobile lederne** omtalte den individuelle bonusordningen i sine samtaler, så den følgende informasjonen ble gitt av de mobile ansatte. Hensikten med bonusordningen var å få ansatte til å yte mer eller legge innsats i de områdene som hadde størst betydning for omsetning og resultat. Resultatmålene ble satt av ledelsen, mens de ansatte var involvert i definisjon av aktivitetsmål. Respondent 7 (mobil ansatt) sa «Jeg har ikke noe selvbestemmelse i forhold til de overordnede KPIer¹ som blir satt, men er med i prosess når mine aktivitetsmål defineres» mens respondent 6 (mobil ansatt) uttalte «Det

¹ KPI står for Key Performance Indicator og omtales ofte som nøkkeltallsindikatorer på norsk. Dette er kvantifiserbare mål som brukes for å evaluere hvordan virksomheten presterer opp mot sine mål (hentet fra [Hva er en KPI? \(markedspartner.no\)](http://Hvaer-en-KPI?.markedspartner.no))

er todelt; jeg blir veldig hørt og mine innspill tatt med i forhold til egne aktiviteter, men det er jo noen over der igjen som bestemmer, som setter de høyeste målene». Respondent 8 (mobil ansatt) opplevde «Jeg kan mene mye om hvilke kunder jeg skal besøke, og ganske mye om hvor ofte de skal besøkes». I teoridel viste jeg at selvbestemmelsesteorien vektlegger at det er den enkeltes tolkning av kompensasjonens betydning eller hensikt som er viktig for motivasjon (Olafsen, 2018). Jeg viste også til forskning som har vist at resultatavhengig belønning kan være ødeleggende for indre motivasjon fordi det kan oppfattes som en form for kontroll og undergrave behovet for autonomi (Deci, Koestner, & Ryan, 1999, sitert i Olafsen, A., 2018). Mine funn tyder tyder på at de mobile ansatte opplever medbestemmelse og en viss grad av autonomi ved måldefinisjon. Gjennom dette kan bonus dermed være en faktor for utvikling av indre motivasjon hos denne gruppen.

Jeg fant imidlertid at det var varierende syn på *effekten* av bonusordningen blant de mobile ansatte. Respondent 8 omtalte ordningen slik: «Tanken på en bonus er sammensatt: Den trigger noe i meg, jeg får jo lyst til å klare målene som er satt. Men pengene er ikke viktig, det er mer det at jeg vil vise for meg selv at jeg kan». Uttalelsen vitner om at bonusen skaper ytre motivasjon hos respondenten. Denne effekten finner støtte i selvbestemmelsesteorien som sier at ytre betingelser, som for eksempel bonus, skaper ytre motivasjon (Ryan & Deci, 2017, s. 184). Uttalelsen ser også ut til å gi støtte til Jenkins et al. (1998, s. 787), som fant at individuell prestasjonsbasert belønning har vist å ha positive effekter på innsatsen der arbeidet er av kvalitativ karakter, og der det er en sammenheng mellom innsats og belønning. Sett fra arbeidsgiver vitner derfor uttalelsen til respondent 8 om at bonusordningen har ønsket effekt, nemlig å stimulere til økt ytelse. Overfor ansatte som respondent 8 kan det synes som at prinsipper fra transaksjonsledelse vil være effektive. Som vist i teoridel er transaksjonsledelse en mye brukt ledelsesform i salgsorganisasjoner, og kjennetegnes av at det defineres forventninger og mål i en «avtale» mellom medarbeider og leder, og der medarbeider belønnes ved måloppnåelse (Glasø & Thompson, 2013, s. 20). Mine funn kan imidlertid også tyde på at de mobile lederne har brukt måldefinisjonsprosessen til å skape autonomi og motivasjon hos de ansatte gjennom involvering og medbestemmelse. Det bekrefter presenterte funn i kapittel 4.1.1 der jeg viste at mobile ledere stimulerer til autonomi i oppgaveløsning ved å involvere, delegerer og legge til rette for selvledelse, til tross for bruk av kontrollmekanismer. Disse funnene gir således ikke støtte til selvbestemmelsesteorien som har satt transaksjonsledelse i sammenheng med underminering av de grunnleggende psykologiske behovene (Olafsen, 2018). Årsaken til ulike funn kan ligge i arbeidssituasjonen,

der de mobile respondentene i min studie arbeider med fysisk avstand mellom seg, mens studier med utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien har vært gjort ved samlokalisering mellom partene (Brunelle & Fortin, 2021, s. 9). Tydelige mål, struktur og avtaler mellom partene er viktig ved fjernarbeid, som vist i teoridel (Bergum, 2009).

Uttalelsen til respondent 8 (mobil ansatt) der hen sier at «*Jeg vil vise for meg selv at jeg kan*» forteller imidlertid at respondentens motivasjon er introjeksjonsregulert, der ytre motivasjon delvis har blitt internalisert og handlinger utføres på grunn av et press som individet legger på seg selv (Ryan & Deci, 2017, s. 185). Dette fant jeg også hos respondent 5 (mobil ansatt), som opplevde det indre presset som «*selve bærebjelken i jobben. Jeg har stor innsats for å komme så langt jeg kan komme, høye forventninger til meg selv. Og er forventningene høyere enn det jeg kan levere, så er det direkte ubehagelig*». For respondent 5 (mobil ansatt) var det imidlertid ikke bare det indre presset på hen selv som var drivkraften: «*Det er et overordnet perspektiv at vi er en del av noe større. Hadde jobben blitt dratt ned til å bare levere penger til eierne, så hadde det vært mindre interessant. Nå er det et jobbinnhold som gjør at man løser noe for andre og det er i seg selv en viktig drivkraft i hverdagen*». Respondentene 6 og 7 (mobile ansatte) opplevde ikke å bli motivert av en bonus, der respondent 6 utdypet at «*Ja, jeg er selger, men jeg kunne ikke solgt hva som helst. Det må gi mening. Det må være noe mer enn penger, noe større*». Uttalelsene til respondentene 5, 6 og 7 viser at bedriftens samfunnsoppdrag og visjon er en minst like viktig drivkraft i arbeidet som tanken på en pengebonus. Uttalelsene til respondenter 5, 6 og 7 vitner om integrert regulert motivasjon, som er den mest autonome formen for ytre motivasjon der denne styres av egne behov, verdier og mål (Ryan & Deci, 2017, s. 188). For ansatte som respondentene 5, 6 og 7 kan det synes som de mobile lederne vil finne støtte i teori om transformasjonsledelse, der ledere stimulerer ansattes drivkraft i arbeidet gjennom å utvikle en visjon som ser ut over rent organisatoriske mål som for eksempel lønnsomhet og vekst, bygget på sentrale verdier og med fokus mot noe man som organisasjon vil forbedre (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 430). Dette vil jeg komme tilbake til i kapittel 4.3.

Mine funn blant de mobile ansatte viser at bonus fungerer som virkemiddel for å stimulere til økt ytelse blant enkelte ansatte, men ikke som virkemiddel alene. Bedriftens overordnede visjon og samfunnsoppdrag synes å være en sterkere motivasjonsfaktor enn bonus blant de mobile ansatte. For lederne kan det se ut som at løsningen vil ligge i å utøve både

transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, slik Glasø & Thompson (2013, s. 19) viste. På den måten vil de samtidig kunne ivareta både ønsket om økt ytelse og motiverte ansatte.

Som nevnt innhentet jeg ikke aktivt informasjon om bonusordninger i mine intervjuer, men temaet ble brakt opp av flere hybride ansatte, og ikke nevnt av de **hybride lederne**. Jeg fikk informasjon om at de **hybride ansatte** var inkludert i kollektive bonusordninger der bedriftens overordnede resultater var grunnlag for bonusen. De hybride ansatte hadde således ingen påvirkning på resultatmålene eller medvirkning i måldefinisjonsprosessen. I samtaler om temaet «belønning» uttalte respondent 9 (hybrid ansatt) at «*Belønning er i noen grad en drivkraft, en gulrot, men det er jo ikke bare tanken på en mulig bonus som driver meg. Det må være noe mer*». Respondent 10 (hybrid ansatt) hadde samme syn og sa at «*Det er det indre som driver meg, ikke det ytre. Men ja, det er gøy at noen ser det jeg gjør, gir meg bekreftelse*». Uttalelsene kan tyde på at bedriftens samfunnsoppdrag og visjon er en minst like viktig drivkraft i arbeidet som tanken på en pengebonus, og motivasjonen som skapes vil dermed være integrert regulert, slik et av funnene også var blant de mobile ansatte. I møte med ansatte som respondentene 9 og 10 kan det synes som ledelse i tråd med teori om transformasjonsledelse vil være effektivt, slik jeg også beskrev for de mobile ansatte.

Respondent 11 (hybrid ansatt) sa imidlertid at «*Belønning betyr nok en del for meg, men jobben er jo ikke innrettet slik at hvis du gjør det bra eller har et bra resultat så blir du premiert for det. Jeg vet ikke om de som bestemmer bonuser ser hva vi gjør. Da blir det litt kontra, faktisk*». Uttalelsen kan forstås som at den kollektive ordningen ikke har ønsket effekt på respondent 11, for eksempel fordi hen savner den direkte koplingen mellom egen innsats og belønning som man blant annet finner ved individuell prestasjonsbasert belønning, som vist i teoridel og presentert av Jenkins et al. (1998, s. 787). Uttalelsen kan imidlertid også ses i lys av at de hybride ansatte i stor grad anses som kunnskapsmedarbeidere, som diskutert i kapittel 4.1.1. Dette er ansatte som har høy utdanning, de utfører komplekse, sammensatte og selvstendige arbeidsoppgaver som vanskelig kan standardiseres (Kuvaas. 2006, s. 366). Sitatet gir uttrykk for at respondent 11 (hybrid ansatt) er usikker på om de som definerer bonusmålene forstår kompleksiteten i arbeidet som utføres, og jeg oppfatter at respondenten ikke blir motivert av situasjonen. Ytre belønning har vist å ha negative effekter på prestasjon og motivasjon ved komplekse oppgaver (Ryan & Deci, 2017, ss. 546-551). En kollektiv bonusordning belønner imidlertid ikke enkeltleveranser, men summen av de resultatene som skapes i fellesskap. Jeg innhentet ikke nok opplysninger om bonusordningene til å kunne

vurdere utformingen av disse, men på generelt grunnlag kan det synes som at de hybride lederne bør undersøke om det finnes en mulighet for å synliggjøre i sterkere grad det viktige bindeleddet mellom de hybride ansatte sine bidrag til bedriftens resultater og den kollektive bonusen. På den måten kan den ytre belønningen bidra til utvikling av mer autonome former for motivasjon heller enn opplevelse av kontroll.

Som nevnt var det ingen av lederne som omtalte verken individuelle eller kollektive bonusordninger. Respondent 2 (mobil leder) fortalte imidlertid at egen bedrift opererte med en belønningsordning der ansatte kunne premieres dersom de hadde gjort eller oppnådd noe ekstraordinært. Ut i fra beskrivelsene som ble gitt antar jeg at dette er en ordning basert på subjektive vurderinger av atferd, som beskrevet i teoridel kapittel 2.6.4. Respondent 2 (mobil leder) omtalte ordningen slik: «*Noen synes det er motiverende, andre skikkelig demotiverende. Det handler om at vi har ulike typer funksjoner og jobber, og noen blir sett mer enn andre. Noen hardtarbeidende blir aldri sett og får ikke denne belønningen mens andre får dem gjentatte ganger*». Uttalelsen er i tråd med Kuvaas og Dysvik (2020, s. 188), som fant en svakere positiv motivasjonseffekt ved belønning basert på subjektive vurderinger fordi sammenhengen mellom arbeid og belønning er mer utydelig og gir større rom for diskusjon enn ordninger basert på objektive kriterier. Igjen innhentet jeg ikke nok opplysninger om ordningen og bruken av denne til å kunne konkludere. Det synes imidlertid som lederne har en mulighet for bedre utnyttelse av ordningen basert på subjektive kriterier for å oppnå ønsket motiverende effekt på de ansatte.

Avansement ble også nevnt som en form for ytre belønning. Dette vil jeg presentere nærmere i kapittel 4.2 om kompetansestøtte ved fjernarbeid.

Straff

Lederne i min undersøkelse fortalte at det ikke eksisterte praksis for å utøve straff i deres bedrifter, men at bedriftene hadde prosedyrer som ble fulgt når det ble gjort formelle feil. Små feil ble korrigert og brukt som eksempler for læring. Større feil kunne i noen tilfeller innebære en muntlig eller skriftlig advarsel, noe som for enkelte ansatte ville oppleves som straff. Jeg fant ingen forskjeller mellom de **mobile og hybride ansatte** i synet på motivasjonseffekten av en trussel eller fare for straff. Alle de ansatte respondentene opplevde straff som direkte demotiverende, her representert ved respondent 9 (hybrid ansatt): «*Jeg blir ganske demotivert av karakterer og press. For all del: frister, tidsfrister, det er helt ok. Men straff, det*

demotiverer meg». Respondent 6 (mobil ansatt) opplevde heller ingen motivasjon i straff: «*Straff vil ha helt motsatt effekt på meg. Da blir jeg litt som barna, at hvis du skal straffe meg så vil jeg ikke. Det funker bare ikke*». Respondent 7 (mobil ansatt) ville komme til å yte mindre dersom hen opplevde en trussel om straff, altså legge mindre innsats i jobben sin. Uttalelsene fra de ansatte viser at det å utføre handlinger for å unngå straff er knyttet til kontrollert motivasjon, som har vist å skape mer jobbstress og risiko for utbrenthet (Fernet, Austin, & Vallerand, 2012). Uttalelsene indikerer også at konsekvensen blir svakere jobbprestasjoner, i tråd med Trépanier et al. (2015) sitt funn. Dette er forhold enhver arbeidsgiver bør være oppmerksom på.

4.1.3 Kommunikasjon

I kapittel 2.4.2 presenterte jeg organismisk integreringsteori i selvbestemmelsesteorien, og viste hvordan ytre motiver kan bli internalisert og integrert i individet og på den måten skape autonomt motivert atferd. Den sosiale konteksten er viktig i internaliseringsprosessen, der mennesker lar seg påvirke av andre mennesker som man anser som betydningsfulle for en selv (Deci & Ryan, 2000). For å stimulere internaliseringsprosessen vil et autonomistøttende arbeidsmiljø der kommunikasjon står sentralt, være av betydning. Ved utarbeidelse av intervjuguiden min hadde jeg ikke forhåndsdefinert «kommunikasjon» som et tema, men i samtaler med mine respondenter var forhold rundt kommunikasjonsform, kommunikasjonshyppighet og utfordringer knyttet til kommunikasjon ved fjernarbeid og fjernledelse viktige funn. Som vist i teoridel kapittel 2.2.4 viser forskning at grunnlaget for ledelse fortsatt er det samme ved fjernarbeid som ved nærarbeid, men fjernledere må bygge relasjoner, etablere tillit, skape felles visjoner og oppslutning om mål ved hjelp av andre verktøy for å nå målene (Duckworth, 2002; Connaughton og Daly, 2005; Hambley, O'Neill og Kline, 2007; sitert i Bergum, 2009, s. 31-32). I dette står kommunikasjon sentralt.

Kommunikasjonsklima

I min studie fortalte de mobile ansatte og ledere om hyppig kommunikasjon, både mellom ansatt og leder, og mellom de ansatte. De **mobile ansatte** fortalte at de var i daglig kontakt per telefon med de viktigste kollegaene, og noen snakket også daglig med sin leder mens andre snakket med lederen fra 1-3 ganger i uka. Respondent 6 (mobil ansatt) sa: «*Vi er veldig flinke til å ta kontakt med hverandre. Det er veldig kort vei til de andre så hvis jeg lurere på noe, ringer jeg eller sender melding og så får jeg svar, det er alltid noen som er tilgjengelige*». Respondent 8 (mobil ansatt) fortalte at «*Selv om det er store avstander mellom*

oss så har vi mye kontakt. Vi har jo ikke støtteapparatet vårt rundt oss, derfor bruker vi hverandre». Respondent 12 (mobil ansatt) «...tar opp telefonen når jeg må. Jeg tenker aldri over om det passer for kollegaene mine fordi alle er ute og kjører. Det er litt annerledes å ringe til kollegaer inne på kontoret, de sitter ofte i møter». De **mobile lederne** fortalte om daglige telefonsamtaler med enkelte ansatte, sjeldnere med andre. Respondent 1 (mobil leder) uttalte at «Telefonen er et utrolig viktig verktøy når man jobber i felt. Man må vite at man alltid kan ringe hverandre. Passer det ikke å prate akkurat når telefonen ringer så ringer vi alltid tilbake». De mobile lederne arrangerte regelmessige digitale møter for avdelingen der hyppigheten varierte fra én til tre ganger i uken. De mobile teamene hadde også månedlige avdelingsmøter der hele teamet møttes fysisk. Under pandemien hadde avdelingsmøtene blitt gjennomført som videomøter. Respondent 2 (mobil leder) sa «Vi har blitt så godt vant til å bruke Teams, det føler jeg har blitt en nærmere kommunikasjonsvei for alle. Folk er mer aktive, byr på seg selv på Teams. Men jeg foretrekker at vi møtes fysisk til avdelingsmøter, det gir en bedre dialog, mer spontanitet i praten når vi er så mange sammen på én gang». I tillegg møttes mobile ansatte og leder fysisk ved samreiser, noen månedlig, andre sjeldnere. Dette var dager hvor mobil leder tilbragte dagen sammen med mobil ansatt, deltok i kundemøter, coachet og veiledet.

Mine funn gir inntrykk av at de mobile partene hadde funnet en kommunikasjonsform som fungerte godt for både ansatte og ledere. Partene så ut til å håndtere tilgjengelige kommunikasjonskanaler godt, der telefonen framsto som det viktigste verktøyet for å holde daglig kontakt med kollegaer og leder. Partene så også ut til å ha en felles enighet om å alltid kunne kontakte hverandre, også uten nærmere forhåndsavtale. Disse forholdene er i tråd med anbefalinger fra teori (Duckworth, 2002; Connaughton og Daly, 2005; Hambley, O'Neill og Kline, 2007; sitert i Bergum, 2009, s. 31-32), der forfatterne anbefaler partene å kunne bruke forskjellige elektroniske media effektivt for velfungerende fjernarbeid, samt avklare forventninger til hverandre, også rundt hvor tilgjengelige man er. De mobile partene verdsatte den uformelle dialogen, hvilket finner støtte hos Cummings (2007), som viste at dialog og observasjoner ved fjernarbeid skjer ved regelmessig, uformell kontakt i tillegg til i planlagte møter.

De mobile lederne hadde ivaretatt behovet for regelmessige, strukturerte møter, både digitale og fysiske. I tillegg var de mobile lederne jevnlig ute i felt sammen med sine ansatte. Som presentert i teoridel er det særlig viktig med regelmessige fysiske møter ved fjernarbeid, blant

annet for å skape en arena for å kunne gi individuelle tilbakemeldinger knyttet til kompetanse og karriere, særlig dersom disse var av mer komplisert karakter (Duckworth, 2002; Connaughton og Daly, 2005; Hambley, O'Neill og Kline, 2007; sitert i Bergum, 2009, s. 31-32). Dette støttes også av teori om autonomistøttende ledelse, som viser at det er helt vesentlig at det skapes situasjoner og møteplasser for å kunne gi tilbakemeldinger dersom den autonome medarbeideren skal utvikle seg (Ryan & Deci, 2017, ss. 551-552). En autonomistøttende leder gir oppriktig, positiv feedback og bruker negativ feedback som saklig tilbakemelding på problemer, og støtter på denne måten også utvikling av kompetanse (Ryan & Deci, 2017, ss. 551-552)

De **hybride ansatte** hadde under pandemien hatt daglig kontakt med kollegaer. Kontakten med leder varierte fra daglig kontakt til mer sporadisk, men alle minst én gang per uke. Kontakten foregikk via telefon, mail og møter på Teams. Respondent 11 (hybrid ansatte) fortalte at *«Vi har hatt tett kontakt. Når vi har lurt på noe har vi kjapt ringt hverandre på Teams, eller satt opp spontane møter. Og så har det blitt mange telefonsamtaler»*. Respondent 12 (hybrid ansatt) mente at *«Når vi framover blir mer på kontoret blir det sikkert mer småprat i gangene og ved kaffemaskinen. Men vi har vært flinke til å bruke telefonen under pandemien så jeg har egentlig ikke savnet kaffepraten så mye»*. **Ledere for hybride ansatte** fortalte at de var i kontakt med team-medlemmene individuelt minimum tre ganger i uken og med noen av dem daglig. Kontakten foregikk mest på mail og på Teams, og noe telefon. Respondent 3 (hybrid leder) fortalte at hen brukte telefonen mye: *«Jeg har lav terskel for å ringe mine ansatte, både på mobilen og på Teams, jeg avtaler ikke det på forhånd. Jeg vet at de ikke svarer hvis de for eksempel sitter opptatt i et møte eller gjør noe annet. Da ringer de tilbake»*. Respondent 4 (hybrid leder) var mer redd for å forstyrre dersom hen ringte noen uten at det var avtalt på forhånd: *«Jeg vet jo aldri om jeg forstyrrer når jeg ringer, om det passer. Da blir det ofte heller til at jeg skriver en mail, den kan de lese når det passer»*.

De hybride lederne vektla regelmessige avdelingsmøter der hele teamet var samlet. Avdelingsmøtene ble arrangert enten én eller to ganger i måneden. Under pandemien var møtene blitt arrangert via Teams, men framover ville dette være fysiske møter. Respondent 3 (hybrid leder) omtalte situasjonen slik: *«Det har vært korona så alle har jobbet mye hjemmefra, da har vi møttes på Teams. Det har fungert greit, vi har jo blitt flinke til det etter hvert, men jeg gleder meg til vi kan ha avdelingsmøtene fysisk igjen, jeg syns det blir bedre møter, en annen dynamikk»*. Både respondent 3 og 4 (hybride ledere) var spent på «den nye

normalen», og i hvilken grad kommunikasjonen hadde fungert så godt fordi partene opplevde et fellesskap i krisen som pandemien skapte. Respondent 3 uttalte at *«Det har vært ekstremt for alle, og vi har nok strukket oss langt for å få arbeidsformen til å fungere. Men jeg er redd at kommunikasjonen vil bli dårligere nå som krisen er over og noen jobber hjemme, andre på kontoret»*.

Mine funn viste at de hybride ansatte og ledere hadde omtrent den samme mengde og form på kommunikasjonen sin som de mobile partene. Det gjaldt både hyppighet av kontakt, bruk av kommunikasjonsverktøy og kommunikasjonsform. Jeg velger å ikke drøfte disse funnene mot teori en gang til da det blir en gjentakelse av analysen av de mobile parter. Et unntak var imidlertid de felles dagene som de mobile partene hadde ute i felt, som de hybride partene ikke har. Til gjengjeld møtes de hybride partene oftere på kontoret og skaper et fellesskap der.

Jeg merket meg imidlertid at respondent 4 (hybrid leder) var tilbakeholden med å ringe ansatte uten en forhåndsavtale, for å unngå å skape forstyrrelser. Dette funnet kan tyde på at respondent 4 (hybrid leder) ikke har avklart forventninger til tilgjengelighet med sine ansatte, slik teori anbefaler å gjøre for å få fjernarbeid til å fungere (Duckworth (2002); Connaughton og Daly (2005); Hambley, O'Neill og Kline (2007), sitert i Bergum, 2009, s. 31-32). Det vil være viktig slik at avstanden ikke reduserer hyppigheten av kontakt unødig. Det vil også være av betydning for å ivareta en viss grad av likhet i kontakten med ansatte, og for å motvirke negative effekter av at hybride ansatte som jobber mye hjemmefra mer sjelden er i kontakt med leder enn ansatte som tilbringer mye tid på kontoret. Her hviler et stort ansvar på begge partene. Uttalelsen til respondent 4 (hybrid leder) gir imidlertid også tanker om at innholdet i kommunikasjonen antakelig endrer karakter når respondent 4 forteller at hen skriver en epost i stedet for å ta den spontane telefonsamtalen. Bergum (2009, s. 33) fant at kommunikasjonen er mer planlagt, formalisert, spesifikk og tydelig ved fjernarbeid, og at dette er et forhold partene må være klar over. I mange situasjoner vil det være fordelaktig, men som Cummings (2007) viste, er også den uformelle kontakten viktig ved fjernarbeid. Det er antakeligvis mer hensiktsmessig å skape uformell dialog via telefon enn via epost. Dette er forhold respondent 4 (hybrid leder) bør ta hensyn til, og gjøre nødvendige avklaringer rundt kommunikasjonsformer og tilgjengelighet med sine ansatte.

Utfordringer ved fjernarbeid og kommunikasjon

I samtalene stilte jeg respondentene spørsmålet «hva opplever du er de største utfordringer når det er avstand mellom ansatt/leder og ansatt/kollegaer?» Spørsmålet ble ikke stilt i tilknytning til prat om kommunikasjon, men kommunikasjonsutfordringer var den faktoren som ble sett på som mest utfordrende ved fjernarbeid og fjernledelse. Funn fra mobile og hybride respondenter presenteres samlet.

Et forhold som særlig ble trukket fram som utfordrende var at man mistet muligheter for å observere kroppsspråk og reaksjoner. Respondent 6 (mobil ansatt) uttalte at «*Det er vanskelig med kommunikasjon. Jeg tenker særlig på at når man ikke ser kroppsspråket er det veldig vanskelig å fange opp hvis noe ikke er bra. Da må man i det minste ha lav terskel for den korte telefonsamtalen eller en Teams-samtale sånn at man vet at okei, ting er som de skal*».

Respondent 10 (hybrid ansatt) sa: «*En ting er ordene man sier, men man kan vise noe helt annet med kroppsspråket. Det er mye vanskeligere å lese kroppsspråket på nett. Ting man hadde fanget opp hvis man var sammen, for eksempel en reaksjon på noe som blir sagt, ting som er vanskelig eller leit, kanskje noe privat, det forsvinner virtuelt*». Uttalelsene ble støttet av både mobile og hybride ledere som opplevde det vanskelig å fange opp hvordan de ansatte hadde det når kommunikasjonen i stor grad foregikk per epost, telefon eller Teams.

Respondent 2 (mobil leder) sa at «*Av og til fanger man ikke opp hvordan folk egentlig har det. Det er greit med de som er åpne av natur, men de som er mer lukket, de er det vanskelig å fange opp. Da må jeg være tettere på, ringe mer eller møte dem oftere*». Respondentene 3 og 4 (hybride ledere) opplevde at det var blitt mer krevende å drive personalledelse når ansatte var mye på hjemmekontor, fordi man mister muligheter for observasjon og direkte kommunikasjon, og de ønsket av den grunn sine ansatte velkommen tilbake på kontoret.

Et annet forhold som ble trukket fram som utfordrende var at man mister muligheter for diskusjon og korreksjon. Respondent 3 (hybrid leder) opplevde at avstandsledelse fratok hen muligheter for en dypere og rikere kommunikasjon: «*Man mangler muligheten for å diskutere, det å kunne forstå den andre, begge veier, avdekke misforståelser*». Respondent 1 (mobil leder) opplevde det «*...vanskelig å fange opp variasjoner når kommunikasjonen i stor grad skjer via telefon, for eksempel hindringer i produksjon eller dalende produksjon, og å kunne korrigere det. Å gi feedback på at noe ikke er ok, det er vanskeligere på telefon*».

Respondent 9 (hybrid ansatt) opplevde at det lettere skjedde misforståelser når kommunikasjonen foregikk skriftlig: «*Vi skriver eposter forskjellig og vi tolker innkommende*

mail forskjellig, det har jeg opplevd som utfordrende. I alle fall hvis ting haster, da tenker man kanskje ikke like mye over hva man skriver, man skal bare få det gjort. Og så kan det bli oppfattet feil uten at man får korrigert det».

Mine respondenter erfarte at det var utfordrende å fange opp hvordan kollegaer og ledere hadde det når kommunikasjonen foregikk via telefon, Teams eller sms. Dette er i tråd med Kelloway et al. (2009), som fant at kommunikasjonen som skjer elektronisk lett kan misforstås, og det er vanskelig å fange opp ikke-verbale signaler på samme måte som ved direkte kommunikasjon. Utfordringene knyttet til kommunikasjon som mine respondenter erfarte er også i overensstemmelse med sentrale funn i Bergum (2009) sine studier. Bergum fant at det var vanskelig å opprettholde et godt omfang av kommunikasjon, å se den ansatte ved elektronisk kommunikasjon, å ta de vanskelige samtale eller gi negativ tilbakemelding uten mulighet for å observere reaksjoner direkte, samt å bygge tillit og relasjoner ved fysisk avstand (Bergum, i Hole & Haugen, 2014, s. 52). I lys av selvbestemmelsesteorien er det vesentlig at de mobile og hybride lederne erkjenner utfordringene og søker etter metoder for å overkomme disse. Det handler blant annet om å skape et godt kommunikasjonsklima der den ansatte opplever støtte fra leder og kollegaer. Det har vist seg å være viktig for ansattes jobbtilfredshet og arbeidshelse når man utfører fjernarbeid. For å oppnå disse positive effektene må den ansatte oppleve at arbeidsinnsatsen verdsettes og at arbeidsgiver er opptatt av den ansattes ve og vel, og kjenne på støtte fra leder og kollegaer (Bentley et al., 2016, s. 208). Det handler også om at lederne er bevisst effektene av informerende og kontrollerende feedback, der informerende tilbakemelding støtter ansattes autonomi mens kontrollerende tilbakemelding gir opplevelse av press og kontroll og bidrar negativt til ansattes autonomi (Ryan & Deci, 2017, s. 154). Til sist handler det om å skape de riktige arenaene for ulik kommunikasjon, som allerede beskrevet og drøftet i tidligere avsnitt.

Til tross for stor grad av samsvar i funn mellom de mobile og hybride lederne legger jeg merke til en forskjell mellom gruppene. Både mobile og hybride ledere opplevde at fysisk avstand ga kommunikasjonsutfordringer, og de mobile lederne fant løsninger ved å ta initiativ til tett dialog og hyppig kontakt med de ansatte. De hybride lederne ønsket de ansatte tilbake på kontoret i større grad, muligens fordi lederen selv opplever å beherske nærledelse bedre enn fjernledelse. Å bevare nærledelse kan være en løsning som synes god fra ledernes perspektiv, men den er neppe forenlig med de hybride ansattes ønsker om frihet i valg av arbeidssted, som drøftet i kapittel 4.1.1. Det kan derfor tenkes at de hybride lederne behøver å

jobbe med utvikling av egne ferdigheter som hybrid leder slik at de framover opplever å beherske fjernledelse like godt som nærledelse.

4.1.4 Tillit og kontroll

I litteraturen koples ofte kommunikasjonsklima til tillit, og i en situasjon med fjernarbeid anses tillit, støtte, åpenhet og gjensidig respekt som viktig for å kompensere for de negative sidene ved avstand (Gibson & Gibbs, 2006). Samtidig opplever mange fjernledere at det er vanskeligere å observere arbeidsprosesser ved avstand, og kompenserer for dette med økt kontroll. Jeg ønsket å kartlegge mine respondenters syn på forholdene, og hadde derfor forberedt spørsmål om både tillit og kontroll i min intervjuguide. Jeg startet med spørsmål om tillit og kontroll ved fjernarbeid og fjernledelse generelt før vi i samtalene beveget oss inn på deres opplevelse av fenomenene i egen arbeidshverdag. Jeg vil presentere funn fra de mobile respondentene før jeg presenterer funn fra de hybride respondentene.

Alle **de mobile respondentene**, både ansatte og ledere, mente at det var mer viktig med tillit ved fjernarbeid og fjernledelse enn om man var samlokalisert. Hovedårsaken som ble trukket fram var at den fysiske avstanden ga mindre synlighet, som igjen kunne skape mistenksomhet. Respondent 5 (mobil ansatt) svarte resolutt at «*Tillit er mer viktig ved avstand, absolutt. Fravær av visuell kontakt skaper av seg selv mistillit. Man bygger informasjon når man ikke blir sett. Det gjør ledere og det gjør ansatte*». Respondent 8 (mobil ansatt) svarte at «*Tillit er uansett viktig, men kanskje enda mer når man ikke ser hverandre. Og tilliten må gå begge veier, ikke bare fra leder til ansatt*». Tillit handler om å stole på hverandre, og de siterte uttalelsene kan forstås som at de mobile respondentene mener at det er enda mer viktig å kunne stole på hverandre i en fjernarbeidssituasjon. Den fysiske avstanden og fraværet av å kunne observere at den andre parten utfører arbeidsoppgavene sine kan skape mistillit til om jobben faktisk blir gjort. De mobile respondentene støttes av forskere på fjernarbeid, som har funnet at tillit er helt vesentlig for at fjernarbeid og fjernledelse skal fungere (Gibson & Gibbs, 2006).

Enkelte av de mobile respondene koplet spørsmålet om tillit til kontroll, der kontroll ble sett som et verktøy for å kompensere for manglende observasjon ved avstand. Respondent 7 (mobil ansatt) mente at «*Tillit er mer viktig ved avstand fordi det er så mye vanskeligere å kontrollere hvem som er hvor og hvem som gjør hva. Man føler jo av og til at man er på en annen planet enn de inne på kontoret, de ser oss jo ikke*». Respondent 1 (mobil leder) mente

at «Tillit er mer viktig når man ikke er sammen. Det burde ikke være noen forskjell, men jeg tror allikevel at det er det. Fjernledelse uten tillit... da kan man avvikle ganske fort. En kan erstatte det med detaljstyring på aktivitet og metode, men det tror jeg ikke noe på i lengden». Uttalelsene støttes av Baker et al. (2006), som viste at målstyring, kontrollstrategier og behovet for tillit har utviklet seg som et resultat av at ledere opplevde å ha mindre grad av kontroll ved fjernledelse.

Jeg spurte respondentene om de mente at kontroll og målstyring var mer eller mindre viktig ved fjernledelse enn ved nærledelse, og alle de mobile ansatte mente at det ikke var et større behov for å kontrollere fjernansatte enn ansatte som var samlokalisert med leder, men at det var positivt med enkelte målstyringsverktøy. Respondent 5 (mobil ansatt) mente at «Kontroll er feil verktøy i dagens ledelse, jeg synes det fritar lederen for et viktig ansvar som hen har overfor sine ansatte. Målstyring er en helt annet sak, det har noe med jobbinnhold å gjøre. Men målstyring er ikke forskjellig ute og inne». Respondent 8 (mobil ansatt) svarte at «Jeg liker ikke kontroll og jeg tror ikke det er mer behov for å kontrollere folk i felt enn de inne. Vi trenger tillit og så trenger vi konkrete mål. Og så må vi kunne følge med på egen utvikling i forhold til mål. Hvor mye skulle jeg selge, for eksempel, og hvor mye solgte jeg faktisk?». Respondent 1 (mobil leder) hadde lite tro på at kontroll ga måloppnåelse, men opplevde at målstyring var vesentlig ved fjernledelse. Hen fikk støtte av respondent 2 (mobil leder), som mente at «Mål og målstyring er uansett viktig, avstand eller ei. Og kontroll.. man kan få kontroll ved bruk av KPIer, og man kan få kontroll ved god dialog og relasjoner. Jeg tror mer på det siste».

I teoridel kapittel 2.2.3 viste jeg at enkelte organisasjonsforskere har ansett fjernarbeid og fjernledelse som mer krevende arbeidsformer enn samlokalisert samarbeid, primært fordi ledere mister kontroll over sine ansatte (Das Gupta, 2011; Hambley, O'Neill, & Kline, 2007). De mobile respondentene i min studie så ikke et større behov for å kontrollere fjernansatte enn andre medarbeidere og støtter således ikke disse funnene. Det ser heller ut til at de mobile respondentene støtter Bergum (2009), som fant at arbeidslivet i Norge bærer mindre preg av kontroll enn utenlandske bedrifter, og at fjernledere i Norge i større grad kontrollerer ved hjelp av målstyring. For bedriftsledelsen i internasjonale selskaper, som dem hvor jeg har rekruttert mine respondenter, er dette vesentlig kunnskap. Kontrollmekanismer ved fjernarbeid som kanskje fungerer godt i andre land vil ikke nødvendigvis gi ønsket effekt i Norge. Jeg gjør meg imidlertid ytterligere refleksjoner rundt funnet til Bergum (2009) om at

fjernledere i Norge blant annet kontrollerer ved hjelp av målstyring. En slik formulering kan gi inntrykk av at målstyring ble ansett som en kontrollfunksjon i hans studier. I lys av dette finner jeg uttalelsene til de mobile respondentene i min studie interessante, der respondentene gir et inntrykk av at de ikke opplever måleverktøy som kontrollmekanismer, men heller nyttige styringsverktøy. I kapittel 4.1.2 om bonus omtalte jeg måldefinisjonsprosessen, målstyringsverktøy og bonus som belønning ved måloppnåelse, og anbefalte lederne å bruke denne prosessen for å skape autonomi og motivasjon hos de ansatte. Dette kan for eksempel gjøres gjennom stor grad av involvering og medbestemmelse. At de mobile respondenter anser måleverktøy som nyttige styringsverktøy kan være et uttrykk for at de mobile partene har funnet en bruk av disse som skaper nettopp autonomi og motivasjon. En slik antagelse kan synes riktig i lys av respondent 8 (mobil ansatt) sin uttalelse: *«Det er definert noen mål og KPIene fungerer som kontrollposter underveis. Og dersom jeg når målene så utløser det en bonus. Det syns jeg er motiverende»*.

Etter å ha snakket i mer generelle ordlag om tillit og kontroll ved fjernarbeid og fjernledelse beveget vi oss i samtalene inn på hvordan den enkelte respondent erfarte dette i egen arbeidshverdag. Alle de mobile ansatte opplevde at egen leder og kollegaer hadde tillit til dem, fra «i ganske stor grad» til «i stor grad». Jeg erfarte at respondentene koplet tillit til forventninger om arbeidstid og å levere på jobb. De mobile ansatte fortalte om en arbeidshverdag ute i felt der de verken logget på ved arbeidshverdagens begynnelse eller logget av når arbeidshverdagen var slutt. Respondent 6 (mobil ansatt) uttalte at *«Mine kollegaer vet at jeg starter dagen tidlig, de vet at jeg alltid er tilgjengelig, så jeg opplever full tillit til at jeg gjør jobben min»*. Respondent 5 (mobil ansatt) fortalte at *«Jeg registrerer ikke arbeidstid, men vi er resultatstyrt så jeg er nødt til å levere. Alt jeg gjør er jo synlig i CRM-systemet² vårt»*. Respondent 5 fortalte videre at *«Jeg opplever at sjefen har tillit til meg. Jeg vet at hen følger med på aktiviteter og resultater, men jeg opplever ikke det negativt. Hadde jeg ikke hatt høy arbeidsinnsats så hadde jeg kanskje følt meg kontrollert, men jeg opplever ikke det i dag»*.

De **mobile lederne** bekreftet at de hadde tillit til sine ansatte. Respondent 2 (mobil leder) uttalte at *«Jeg har ingen grunn til å ikke ha tillit til dem. Vi er i så tett dialog at jeg har ganske god oversikt til enhver tid, jeg vet hvor mye de jobber, kjører ut tidlig og kommer sent*

² CRM = Customer Relationship Management, er en markedsføringsteori som omhandler styring av kunder og kunderelasjoner i en virksomhet. Et CRM-system er et elektronisk informasjonssystem som støtter slik markedsføring med arbeidsprosesser og programvare (hentet fra [Kunderelasjonshåndtering – Wikipedia](#))

hjem». Respondent 1 (mobil leder) fortalte at «Vi teller ikke timer, men vi følger aktivitet opp mot målene som er satt. Jeg opplever at de ansatte har et selvpålagt ønske om å vise sin aktivitet, mer enn at jeg har behov for å kontrollere dem».

Uttalelsene som sitert over forteller om mobile ansatte som registrerer arbeidet de utfører og om ledere som monitorerer aktiviteten og måloppnåelse ved hjelp av KPIer og CRM-system. Disse handlingene finner støtte i teori om transaksjonsledelse, der ledelsen som utøves er mål- og regelstyrt. Ved transaksjonsledelse vektlegges bytteforholdet mellom leder og medarbeider, der lederen diskuterer krav og forventninger med sine medarbeidere og angir betingelser og belønninger for å innfri disse forventningene (Glasø & Thompson, 2013, s. 18). Dersom tiltakene oppleves som kontroll vil ansattes indre motivasjon kunne begrenses, i følge selvbestemmelsesteorien (Ryan & Deci, 2017, s. 552). Mine funn gir imidlertid inntrykk av at mobile ansatte ikke opplever målstyring som kontroll, som diskutert over. I kapittel 4.1.1 om «frihet og medbestemmelse til å løse arbeidsoppgaver» viste jeg også hvordan de mobile arbeiderne opplevde å ha relativt stor grad av medbestemmelse ved definisjon av aktivitets- og resultatmål. Det kan tyde på at de mobile ansatte opplever en viss autonomi selv om oppgavene monitoreres ved hjelp av KPIer og CRM-system. På denne måten kan ledere stimulere til autonomi selv ved bruk av kontrollmekanismer (Ryan & Deci, 2017, s. 552).

Jeg legger imidlertid merke til et element i uttalelsen til respondent 1 (mobil leder), som presentert like over, der hen uttaler at «...de ansatte har et selvpålagt ønske om å vise sin aktivitet...». I følge selvbestemmelsesteorien vil handlinger som utføres på grunn av et press som individet legger på seg selv vitne om en ytre motivert drivkraft som har blitt delvis internalisert, såkalt introjeksjonsregulert motivasjon (Ryan & Deci, 2017, s. 185). Presset kan oppstå fordi man vil vise for seg selv at man kan, eller for å unngå å mislykkes. Jeg innhentet informasjon fra de mobile ansatte om de ulike typene motivasjon i motivasjonskontinuumet, og fant at de i stor grad ble motivert av det presset som de la på seg selv. Fordi jeg ikke gjorde dette funnet knyttet til introjeksjonsregulert motivasjon i samtaler om tillit og kontroll velger jeg å ikke diskutere dette mer her, men vil komme tilbake med flere funn knyttet til introjeksjonsregulert motivasjon hos ansatte i kapittel 4.2.3 om kompetanse og motivasjonsregulering.

De **hybride ansatte** mente, i likhet med sine mobile kollegaer, at det er mer viktig med tillit når man jobber på avstand fra leder og kollegaer enn om man er samlokalisert. Begrunnelsene

som ble gitt gikk i størst grad på tillit knyttet til arbeidstid og leveranser, også dette i likhet med de mobile ansatte. De hybride respondentene opplevde selv at både leder og ansatte hadde tillit til dem. Respondent 10 (hybrid ansatt) uttalte at *«Lederen må ha tillit til de ansatte, og de ansatte må vite at man har tillit, og så må det være tillit til at man faktisk gjør det man lover å gjøre. At man for eksempel ikke bare jobber 3 timer om dagen på hjemmekontor»*. Respondent 11 (hybrid ansatt) koplet tillit til manglende synlighet: *«Noen av oss sitter jo alene på hjemmekontor av og til, og det er ikke så lett å se hva vi produserer. Så da må lederen ha tillit til at vi jobber som vi skal, at vi leverer. Eller kontrollere at vi faktisk gjør det»*. Uttalelsene til de hybride ansatte støtter Gibson & Gibbs (2006), som fant at tillit er helt vesentlig for at fjernarbeid og fjernledelse skal fungere. Uttalelsene gir imidlertid også inntrykk av at de hybride ansatte ønsker å unngå at det stilles spørsmålsteget ved produksjon og leveranser når de jobber fra hjemmekontor, og at lederen kan ha tillit til at produksjonen ikke er dårligere når de jobber hjemme enn fra kontoret. Der de mobile ansatte utelukkende utfører fjernarbeid har de hybride ansatte en arbeidssituasjon der de varierer ved å jobbe hjemmefra og fra kontoret. Som diskutert i kapittel 4.1.1 var de hybride ansatte fortsatt i en fase der de forsøkte å finne en rytme på fordeling av arbeidstid hjemme og på kontoret. Mistillit og uheldige situasjoner kan unngås dersom partene planlegger arbeidet og avklarer forventninger til hverandre, for eksempel knyttet til produksjon, leveranse og arbeidstid. Slike tiltak for å få fjernarbeid til å fungere støttes av Duckworth (2002), Connaughton og Daly (2005) og Hambley, O'Neill og Kline (2007), sitert i Bergum (2009, s. 31-32).

Der de hybride ansatte mente at tillit var *mer* viktig ved fjernarbeid og fjernledelse mente de **hybride lederne** at det var *like* viktig med tillit ved nærledelse som fjernledelse. De hybride lederne var i en situasjon der de utøvte begge formene for ledelse da de ansatte noen dager jobbet hjemmefra, mens de andre dager var samlokalisert med leder og kollegaer på kontoret. Respondent 4 (hybrid leder) uttalte at *«Du må ha tillit til dine ansatte uansett hvor de sitter. Men det er kanskje lettere å observere de ansatte når du er sammen, og lettere å se dersom noe ikke fungerer. Og for å kompensere for det så må man gjøre ting litt annerledes»*.

Uttalelsen til respondent 4 inneholder flere interessante elementer. Blant annet gir uttalelsen støtte til Gibson & Gibbs (2006), som viste tillit er helt vesentlig for at fjernarbeid og fjernledelse skal fungere. Respondenten gir videre uttrykk for at hen ikke har mindre tillit til ansatte som utøver fjernarbeid, eller mer tillit til ansatte som utfører jobben sin fra kontoret. Dette vil kunne være av betydning når hen skal lede ansatte som varierer sitt arbeidssted: de

hybride ansatte vil oppleve at lederen har samme grad av tillit til dem uansett hvor de utfører jobben. Til sist påpeker respondent 4 at det er lettere å observere ansatte ved samlokasjon. Dette er i tråd med Bergum (2009) sine funn, som viste at det er mer krevende for ledere å observere de ansattes daglige atferd ved avstand. I slike situasjoner har studier vist at fjernledere ofte tyr til kontrollmekanismer for å kompensere for manglende observasjon (Das Gupta, 2011; Hambley, O'Neill, & Kline, 2007). Dette bekreftes av respondent 3 (hybrid leder), som uttalte at *«Tillit er uansett viktig, like viktig, vil jeg si, om man jobber fjernt eller nært. Men jeg ser at det er lettere å eskalere graden av måling og overvåkning ved hjemmekontor, og det er jo kanskje et signal om mangel på tillit. Fra en medarbeiders ståsted er det nok ekstra vanskelig å oppleve mangel på tillit på hjemmekontor, for eksempel hvis det stilles spørsmål ved arbeidstid. Noen jobber nok enda mer hjemmefra, og hvis de da blir mistenkeliggjort... det er nok vanskelig»*. Respondent 3 påpeker noe vesentlig i hens uttalelse, nemlig at mistenksomhet og kontroll kan påvirke den ansatte. Tidligere forskning har vist at den indre motivasjonen vil svekkes dersom man føler seg overvåket og kontrollert (Ryan & Deci, 2017, s. 148). Dette bør de hybride lederne ta med når de vurderer tiltak. Det kan kanskje synes som en god løsning å øke kontrollen, men lederne må være bevisst at opplevelsen av autonomi og indre motivasjon vil kunne begrenses ved ytre press eller kontroll. Lederne har også gitt uttrykk for å ønske de ansatte tilbake på kontoret i større grad, blant annet fordi det øker synligheten og muligheten for observasjon, og antakelig reduserer eventuelle behov for kontroll. De hybride partene bør søke å finne bærekraftige hybride løsninger som både ivaretar hybride ansattes behov for valgfrihet og dermed autonom motivasjon, og hybride lederes ønske om å utøve god ledelse.

På generelt grunnlag mente de hybride ansatte at det ikke var større behov for å kontrollere hybride ansatte når de jobbet hjemmefra enn på kontoret. De hybride ansatte opplevde ikke selv å bli utsatt for direkte kontroll, men de mente at det var viktig for lederne å ha en viss oversikt. Respondent 10 (hybrid ansatt) mente at *«Lederne har nok behov for å se at ting går bra og få en følelse av at de vet hva de ansatte gjør»*, mens respondent 11 (hybrid ansatt) sa at *«Lederen trenger nok en viss kontroll, men kontroll er et veldig negativt ord. Å ha noen mål, og å ta seg tid til noen touchdowns for å se om man er på rett kurs er vel mer viktig enn kontroll»*. Med ordet «touchdowns» antar jeg at respondent 11 tenker på målstyring eller KPIer uten at disse ordene ble brukt direkte. Der KPIer og CRM-systemer ble nevnt av alle de mobile respondentene var det kun én av de hybride ansatte som omtalte dette mer konkret. Respondent 12 (hybrid ansatt) uttalte at: *«Vi har definerte mål sånn at vi vet hvor vi skal. Og*

på vei mot målet er det fint å sjekke hvor man er. Jeg skjønner altså at vi må ha noen KPIer. Det jeg strever med er at enkelte av dem ikke gir mening. Jeg opplever at de er der for å kontrollere oss... det blir mye kvantitetsfokus og det tror jeg blir feil. Vi er jo godt utdannede, vi kan jobben vår».

Jeg viste i tidligere avsnitt at de mobile ansatte ikke opplevde målstyring som kontroll, men snarere som nyttige styringsverktøy for å sikre at jobbutførelsen førte til måloppnåelse. Uttalelsene til respondenter 11 og 12, som sitert over, gir inntrykk av at også de hybride ansatte ser nytten av målstyringsverktøy, men at disse må være fornuftig utformet og brukes på riktig måte. Som diskutert i kapittel 4.1.1 kan muligens større involvering i måldefinisjonsprosesser øke opplevelsen av medbestemmelser og redusere følelsen av kontroll, og på den måten bidra positivt til utvikling av autonom motivasjon. Denne effekten ble vist hos de mobile ansatte og vil trolig kunne finne sted også hos de hybride dersom bedriften legger til rette for det.

Uttalelsene kan også ses i sammenheng med de ansattes arbeidsoppgaver og funksjon. Jeg har tidligere introdusert de hybride ansatte som kunnskapsmedarbeidere. Som vist i teoridel betraktes en stadig høyere andel av den generelle arbeidsstyrken som kunnskapsmedarbeidere. Dette er ansatte som har høy utdanning, de utfører komplekse, sammensatte og selvstendige arbeidsoppgaver som vanskelig kan standardiseres (Kuvaas. 2006, s. 366). I intervju av de hybride ansatte kartla jeg den identifisert regulerte motivasjonen, som er en mer selvbestemt form for ytre motivasjon der individet kjenner på frihet og vilje, og identifiserer seg med en handling og dens underliggende prosesser (Ryan & Deci, 2017, s. 187). De hybride ansatte fortalte at de kjente på en sterk drivkraft i selve jobben og at de opplevde en god følelse når de lykkes. Ansatte som opplever å ha indre kontroll over oppgaver vil øke den indre motivasjonen. Oppgaver som utføres av egen vilje og ved en opplevelse av å ha valgmuligheter opprettholder eller øker indre motivasjon, mens oppgaver med kontrollfunksjoner som for eksempel belønning eller betingelser, oppleves som press for å nå et mål og undergraver indre motivasjon (Gagné & Deci, 2005). Dersom man kontrollerer og belønner aktivitet som i utgangspunktet var indre motivert, vil man flytte oppfattet årsakssammenheng fra indre til ytre, noe som igjen vil føre til redusert indre motivasjon (Gagné & Deci, 2005). For de hybride lederne er denne innsikten om ansatte verdifull for å oppnå ønsket effekt av tiltak og ledelse. Effektive tiltak kan blant annet være økt involvering og medbestemmelse ved utarbeidelse av mål og KPIer, samt å styrke ansattes opplevelsen av

at eget bidrag er viktig ved å synliggjøre sammenhenger mellom arbeidsinnsats, resultater og måloppnåelse.

4.2 Kompetansestøtte ved fjernarbeid

I teoridel ble det beskrevet at behovet for kompetanse henviser til at vi har mulighet til å bruke og utvikle vår kompetanse samtidig som vi opplever at vi mestrer omgivelsene (Olafsen, 2018). I en arbeidssituasjon er det vesentlig at ansattes behov for kompetanse ivaretas gjennom kompetansestøttende ledelse. I kapittel 2.6.2 presenterte jeg sentrale forhold ved kompetansestøttende ledelse. Dette kan kort oppsummeres til at leder må anerkjenne medarbeidernes styrker, legge til rette for kompetanseutvikling, gi medarbeiderne optimale utfordringer hvor de får anledning til å bruke og utvikle sin kompetanse, støtte kompetanseutviklingsprosessen, gi medarbeiderne strukturerte handlingsrom, anerkjenne utvikling og gi tilbakemelding. En kompetansestøttende leder legger også til rette for utvikling av en arbeidskultur der ansatte viser mestringsorientert støtte seg i mellom. Jeg vil i det følgende presentere, analysere og drøfte mine funn som belyser ansattes behov for kompetanse og lederne sin kompetansestøtte ved hybrid og mobilt fjernarbeid. Dette har jeg organisert i kategoriene «medarbeidernes kompetanse», «kompetanseutvikling og kunnskapsdeling» og «andre forhold av betydning for kompetanse og motivasjonsregulering». Gjennom denne prosessen vil jeg finne svar på andre forskningsspørsmål som spør om hvordan lederen ivaretar ansattes behov for kompetanse ved mobilt og hybrid fjernarbeid.

4.2.1 Medarbeidernes kompetanse

Behovet for kompetanse handler ikke primært om et objektivt ferdighetsnivå, men om den personlige opplevelse av at det man har til hensikt å gjøre eller skape ved en handling også skjer i et omfang og på en måte som oppleves tilfredsstillende (Ravn, 2021, s. 62). I denne fasen av studien min ønsket jeg å kartlegge hvordan de ansatte vurderte eget kompetansenivå i forhold til nåværende arbeidsoppgaver, hvorvidt de opplevde å mestre omgivelsene, samt hvordan lederne vurderte kompetansen til sine ansatte.

De **mobile ansatte** fortalte at de opplevde å ha den nødvendige kompetansen for å utføre arbeidsoppgavene sine. Respondent 6 (mobil ansatt) uttalte eksempelvis at «*Jeg har god kompetanse, jeg får jevnlig påfyll og det gir veldig motivasjon og mestring*» mens respondent 5 opplevde at «*Jeg har den kompetansen som skal til og er gitt de verktøy jeg trenger. Jeg*

mestrer jobben godt, syns jeg». Som presentert tidligere hadde de mobile ansatte sitt arbeidssted ute i felt og jobbet i all hovedsak alene. De aller fleste avgjørelser ble tatt alene, og de mobile ansatte understreket i samtalene at det var viktig at de var kompetente fordi de jobbet så selvstendig. Respondent 8 (mobil ansatt) uttalte at *«Det er jo svært viktig at jeg er kompetent og mestrer jobben min, det er jo kun jeg som har ansvar for resultatene i mitt distrikt»*. Respondentene 5, 7 og 8 (mobile ansatte) fortalte at de opplevde å ha mer kompetanse enn det de fikk brukt i sin nåværende jobb, mens alle de mobile ansatte understreket at de hadde behov for stadig kompetanseutvikling.

De **mobile lederne** omtalte sine ansatte som kompetente, dog med ulike kompetanser.

Respondent 2 (mobil leder) uttalte at: *«Folk har ulike styrker som kommer til syne på ulike måter. Noen har mye kompetanse på ett område mens de må utvikle seg på andre områder. For det er jo sånn i denne rollen at de må mestre så mange forskjellige oppgaver»*.

Respondent 1 (mobil leder) omtalte sine ansatte slik: *«De er kompetente og utfører arbeidsoppgavene på en god måte. Men alle har noe å strekke seg etter, og noen har kompetanse som ikke etterspørres i bedriften fordi jobboppgavene ikke har rom for det. Jeg forsøker å være obs på hva de enkelte har i ryggsekken, tenker det er vesentlig for å klare å utnytte ressursene slik at en hele tiden kommer lengst med minst mulig ressursbruk»*. De mobile lederne fortalte at de brukte dagene ute i felt sammen med de mobile ansatte til individuell oppfølging der de observerte jobbutførelsen, vurderte kompetansen og ferdigheter, monitorerte utvikling, samt avdekket behov for eller ønsker om kompetanseheving.

Mine funn blant de mobile ansatte viste at respondentene koplet kompetanse til mestring, og sitatene vitner om at respondentene opplevde mestring i jobbutførelsen. Mestring i arbeidslivet handler om å beherske utfordringer, og om en balanse mellom jobbkrav og jobbressurser (Molstad & Aspeli, 2020, s. 76). Det betyr at det er en balanse mellom negative forhold som for eksempel press og stress, og positive forhold som oppgaveautonomi, muligheter for kompetanseutvikling og positive tilbakemeldinger (Demerouti et al., 2001; Van den Broeck et al., 2008). Det kan tyde på at de mobile partene hadde funnet en god form på jobbkarakteristika og samarbeid som kan bidra positivt til utvikling av autonom arbeidsmotivasjon. De mobile lederne fortalte om tiltak som er i tråd med transformasjonsledelse når de ga hver medarbeider personlig oppfølging, oppmerksomhet og respekt, og tok individuelle hensyn til medarbeidernes kompetansenivå og utviklingsbehov (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 430). Lederen stimulerer til kompetanse og mestring ved å anerkjenne medarbeidernes styrker, trene ferdigheter, anerkjenne utvikling og framheve

positive forandringer (Silva et al., 2018, s. 240), blant annet ved de regelmessige felles dagene ute i felt.

De **hybride ansatte** opplevde å ha et akseptabelt kompetansenivå i forhold til arbeidsoppgavene sine og vurderte seg selv til å kunne ivareta egne oppgaver på en tilfredsstillende måte. Respondent 9 (hybrid ansatt) uttalte at *«Jeg bygger kompetanse kontinuerlig, men jeg opplever at jeg er på riktig sted i forhold til mine oppgaver»* mens respondent 11 (hybrid ansatt) uttalte at *«Jeg tenker jeg er i stand til å løse oppgavene sånn stort sett, selv om det absolutt er ting jeg kan bli bedre på»*. Respondent 10 (hybrid ansatt) opplevde seg faglig kompetent, men fordi stillingen var så kompleks var det krevende å være kompetent på alle områder: *«En ting er det rent faglige, det er ok. Men det er så mye annet: lover, regler, prosedyrer, rutiner... det er litt krevende»*. I selvbestemmelsesteorien koples behovet for kompetanse til nivået på oppgavene, der disse må kunne håndteres uten å være for enkle, for belastende eller for krevende (Ryan & Deci, 2017, s. 448). Når respondenter 9 og 11 opplever å være i stand til å løse oppgavene sine kan det synes som at deres arbeidsoppgaver er på et riktig nivå, mens respondent 10 forteller om oppgaver som er krevende uten at hen uttaler at oppgavene nødvendigvis er *for* krevende. Dersom oppgavene er krevende, men mulige å løse, vil de kunne skape positive effekter gjennom økt mestringsopplevelse, mens dersom de er for krevende vil de kunne skape negative effekter på opplevelsen av kompetanse (Ryan & Deci, 2017, s. 11). Dette er forhold den kompetanseskapende lederen bør være oppmerksom på. I kapittel 4.1.1 presenterte jeg også at enkelte hybride ansatte opplever å ha større kunnskaper om arbeidsoppgavene enn lederen. I hvilken grad dette påvirker lederens evne til å vurdere kompleksiteten av oppgavene er usikkert, men framstår som et forhold de hybride partene bør være oppmerksomme på.

De **hybride lederne** omtalte sine medarbeidere som kompetente, men understreket at alle hadde områder hvor det var behov for utvikling. Respondent 3 (hybrid leder) uttalte at *«Jeg er opptatt av at folk får jobbe med oppgaver de har kompetanse i. Og så er det områder som er litt svakere, da forsøker jeg å være støttende. Jeg er opptatt av at de tar selvstendige avgjørelser, der har vi litt å gå på»*. Respondent 4 (hybrid leder) omtalte individuelle forskjeller og ønsker om økt selvstendighet: *«Det er ikke alltid folk vet selv hvilke kompetanser de har, da må vi tydeliggjøre kompetansene. Og der er også ulike behov i teamet: noen er kompetente og selvgående, andre trenger mer oppfølging. Jeg ønsker nok at de blir mer selvgående. Det er særlig viktig nå som de jobber mer hjemme»*. Begge de hybride

lederne uttalte at det var mer krevende å følge opp den enkelte medarbeider på hjemmekontor, blant annet fordi muligheten til observasjon og spontan kunnskapsdeling forsvinner.

Respondent 3 (hybrid leder) sa at «*Når folk er på kontoret kan jeg lettere se hva de gjør og kan, de spør mer, jeg kan svare eller korrigere, eller henvise dem til andre i gruppa. Det blir mindre av det når de sitter hjemme*».

Mine funn blant de hybride partene tyder på at det er ulik kompetanse til selvstendig arbeid blant de hybride ansatte, og om hybride ledere som ønsker å se sine medarbeidere utvikle kompetanse til økt selvledelse. I tråd med den grunnleggende ideen i selvledelse settes medarbeidere i stand til å styre og motivere seg selv i retning av (sine) mål og ambisjoner, og kan selv håndtere mange av de påvirkningsprosesser som vanligvis utøves av ledere og ledelsessystemer (Neck & Houghton, 2006, s. 271). Dette ser ut til å være et riktig tiltak når arbeidet i større grad utføres på avstand fra lederen. De hybride lederne vil også finne støtte for tiltak i teori om myndiggjørende ledelse ved å utvikle og motivere de ansatte til å jobbe selvstendig, og samtidig legge til rette for autonomt arbeid (Amundsen, 2020, s. 137). En konsekvens av økt selvledelse vil kunne være en sterkere opplevelse av mestring gjennom en god balanse mellom jobbkrav og jobbressurser, hvilket kan bidra positivt til utvikling av autonom arbeidsmotivasjon.

Mine funn tyder også på at de hybride respondentene ennå ikke har funnet samarbeidsformer som partene opplever tilfredsstillende og bærekraftige. Som vist i kapittel 4.1.3 hadde de hybride ansatte daglig kontakt med kollegaer, og brukte telefon og Teams i kommunikasjon rundt arbeidsoppgaver. Det vitnet om at kollegaer var flinke til å støtte og hjelpe hverandre fra hjemmekontor. Det kan imidlertid tenkes at den pandemibestemte hjemmekontortilværelsen ga en kollektiv opplevelse som stimulerte til samarbeid, og at det vil bli mindre av det nå som ansatte i større grad velger hybride arbeidsformer. De hybride lederne opplevde det mer krevende å følge opp ansatte når det gjelder arbeidsoppgaver, og at mye av den spontane læringen og kunnskapsdelingen forsvant på hjemmekontor. De hybride lederne opplevde også at enkelte arbeidsoppgaver egnede seg bedre for hjemmekontor enn andre, som tidligere presentert. Det kan synes som at det finnes et behov for å etablere felles arbeidsformer og avklare forventninger til hverandre i den nye hybride hverdagen. Som vist i teoridel var et av hovedfunnene i tre forskningsarbeider på fjernarbeid og fjernledelse at partene må planlegge arbeidet godt og avklare forventninger til hverandre (Duckworth, 2002; Connaughton og Daly, 2005; Hambley, O'Neill og Kline, 2007; sitert i Bergum, 2009, s. 31-32). Erfaringene

fra pandemien kan brukes som utgangspunkt for å etablere en ny struktur der de hybride ansattes behov for kompetanse og autonomi ivaretas samtidig som de hybride lederne opplever å utøve god ledelse. Kanskje vil det være et behov for kompetanseheving i nye samarbeidsformer for både hybride ansatte og ledere?

4.2.2 Kompetanseutvikling og kunnskapsdeling

Behovet for kompetanse handler ikke bare om å ha mulighet til å bruke den kompetansen man har, men også om å utvikle og fornye kompetanse. I den forbindelse innhentet jeg informasjon fra respondentene knyttet til tiltak for kompetanseutvikling og kunnskapsdeling, og opplevelser og effekter av disse.

I gruppen av **mobile ansatte** fortalte respondentene 5, 7 og 8 at de opplevde å ha *mer* kompetanse enn det de fikk brukt i jobben sin, blant annet fordi arbeidsoppgavene var av en slik karakter at kompetansen ikke var nødvendig for jobbutførelsen. Eksempelvis uttalte respondent 7 (mobil ansatt) at *«Jeg kan jo veldig mye som ikke passer i nåværende jobb»*. Samtlige mobile ansatte uttrykte enten et ønske om eller behov for kompetanseutvikling. Respondent 5 (mobil ansatt) uttalte at *«I vår bransje og med vår kundegruppe er vi nødt til å hele tiden utvikle oss»*. Jeg opplevde at de mobile ansatte var delt i ønsker og mål knyttet til kompetanseutvikling, der noen respondenter ønsket å videreutvikle seg i nåværende stilling mens andre ønsket utvikling med tanke på et framtidig avansement. De mobile ansatte ga uttrykk for at det var få muligheter til å avansere til en annen stilling, blant annet på grunn av geografi. Respondent 8 (mobil ansatt) fortalte at *«De som virkelig vil gå videre i en annen stilling får det til, enten her eller ved å gå til et annet firma, det er jo ofte enklere, faktisk»*. Respondent 7 (mobil ansatt) uttalte at *«Når du bor i (navn på by) og har tenkt å bo der, så er det ikke mye rom for å avansere. Derfor fokuserer jeg på å bli bedre på det jeg gjør»*. Respondent 6 (mobil ansatt) sa at *«Jeg ønsker ikke å flytte, men jeg vil jo utvikle meg. Akkurat det er jeg litt redd for, at jeg skal oppleves som lite ambisiøs fordi jeg ikke vil flytte. Jeg kjenner litt på det presset»*.

Uttalelsene til respondentene 6 og 7 vitner om medarbeidere som er motivert i nåværende jobb og som ønsker personlig utvikling, men hvor det kan synes som de kjenner på en forventning om «noe mer». Om forventningen er reell eller selvkonstruert vites ikke, men kan hende ligger det her en mulighet for den mestringsorienterte lederen, for eksempel ved å avklare hva som er den ansattes mål og ambisjoner, støtte kompetanseutvikling og informere

om karrieremuligheter, i tråd med anbefalinger fra Lai (2013, s. 175). I tillegg vitner uttalelsen til respondent 8 om at det er viktig at ledere fanger opp ansattes ønske om videreutvikling, og at bedriften har ordninger for kompetanseheving, for å ivareta verdifulle medarbeidere og hindre at de forlater bedriften.

De mobile ansatte fortalte om ulike tiltak for kompetanseutvikling og kunnskapsdeling i sine respektive bedrifter og avdelinger. Respondentene 6 og 8 fortalte om felles opplæringsseksjoner i avdelingen, på tvers av avdelinger og etter initiativ fra ulike interne aktører i bedriften. Respondent 5 (mobil ansatt) sa imidlertid at *«Jeg kan ikke si at vi har jobbet strukturert med fornyelse av formell kompetanse de siste årene, for eksempel kursing eller lært å bruke nye verktøy, men vi deler kunnskap hele tiden»*. De mobile respondentene fortalte også om stor grad av kunnskapsdeling i gruppene, primært etter initiativ fra de ansatte selv, og i mindre grad tilrettelagt av leder. Respondent 6 (mobil ansatt) uttalte at *«Vi deler mye kunnskap oss i mellom uten at lederen er involvert, rett og slett fordi det ikke er nødvendig at hen bruker tiden sin på det»*. Respondent 7 (mobil ansatt) uttrykte at *«Jeg lærer mest av å snakke med erfarne kollegaer, ikke så mye av sånne felles seksjoner»*. Det ble framhevet at arbeidssituasjonen der de ansatte jobbet alene ute i felt var en årsak til utstrakt kunnskapsdeling mellom kollegaer. De omtalte initiativene er i overensstemmelse med mestringsorientert ledelse, der både lederen og kollegaer er viktige ved kompetansemobilisering: lederen ved å gi informasjon, trene ferdigheter og handlemåter, og kollegaer ved å gi nyttige råd, tilbakemeldinger og støtte (Lai, 2013; Ravn, 2021). Uttalelsene vitner også om selvstendige ansatte, eksemplifisert ved måten de tar ansvar for kompetansedeling.

De **mobile lederne** var opptatt av stimulere til kompetanseutvikling og læring hos sine medarbeidere, men ga uttrykk for litt begrensede verktøy. Respondent 1 (mobil leder) fortalte at *«Noen har kompetanse som ikke etterspørres i bedriften fordi jobboppgavene ikke har rom for det. Jeg forsøker å være obs på hva de enkelte har i ryggsekken, men fordi jobboppgavene er så pass konservative er det litt vanskelig å utvikle dem kraftig... hva har jeg å tilby, liksom»*. Respondent 2 (mobil leder) uttalte at *«De fleste ønsker å utvikle seg i den jobben de har, ikke gå videre til en annen stilling. Det har nok litt med at det er begrensede muligheter for noe annet... men jeg må fokusere mest på det, at de skal bli bedre der de er»*. Uttalelsene vitnet om få muligheter til å avansere inn i en ny stilling i bedriften. På oppfølgingsspørsmål fortalte imidlertid de mobile lederne at et avansement også kunne være å utvide

ansvarsområdet eller delta i prosjekter, og understreket at slike initiativ bød på nye utfordringer og økt kompetanse. Slike tiltak vil kunne anses som en belønning, og i teoridel så vi at selvbestemmelsestoriene betegner belønning som en ytre motivasjonsfaktor som skaper kontrollert motivasjon (Ryan & Deci, 2017, s. 184). Dersom slike tiltak er ønsket av medarbeideren vil imidlertid både arbeidet i seg selv og den anerkjennelsen man får ved å bli tillagt nye ansvarsområder kunne bidra til at ytre motivasjonsfaktorer internaliseres hos medarbeiderne. Det kan gi opplevelse av mer autonom motivasjon og dermed ha positiv betydning for arbeidsinnsatsen.

Kompetanseutvikling behøver imidlertid ikke være ensbetydende med å avansere inn i en ny stilling eller delta i et prosjekt, men kan også være å øke sitt generelle kompetansenivå gjennom enklere opplærings- og utviklingstiltak. Respondent 1 (mobil leder) fortalte at hen var opptatt av å legge til rette for læring i teamet: *«Vi har behov for at alle bidrar og har derfor satt fokus på at den som kommer over noe nytt eller som kan noe de mener andre kan ha nytte av, kan invitere til et møte der kunnskapen deles. Det gjøres på Teams fordi vi er på distanse, og det gjøres lettbeint, kvikt og kort. Så har vi månedssamlinger der vi tar mye tyngre opp og legger til rette for å bruke nok tid på kunnskapsdeling»*. Respondent 2 (mobil leder) var opptatt av å bruke ressursene i teamet: *«Folk har ulike styrker, det forsøker jeg å ta tak i, for eksempel ved å legge til rette for at de lærer av hverandre, bygger på styrkene de har. Det er også fint for å kunne synliggjøre kompetansen deres for andre, løfte enkeltindivider som kanskje ikke er så framstående. Men det er en balanse, jeg ser at noen kan bli litt mye brukt»*. Tiltakene som de mobile respondentene beskriver, vektlegger samarbeid i gruppene. Dette er i tråd med selvbestemmelsesteorien som har vist at innspill og interaksjon med andre mennesker, der man blir sett og opplevd å være viktig, er av betydning for å ivareta behovet for kompetanse og for å gi medarbeiderne grunnlag for å søke nye utfordringer (Ryan & Deci, 2017, s. 11).

I sine beskrivelser av medarbeiderne vektla de mobile lederne at medarbeiderne hadde ulike kompetanse og læringsbehov, og at det derfor var nødvendig med en individuell tilnærming til kompetanseutvikling. Respondent 2 (mobil leder) fortalte at bedriften jobbet med individuelle utviklingsplaner der det ble fokusert på den enkeltes ønsker og behov for utvikling av kompetanse og ferdigheter. Det var den ansatte selv som var «eier» av egen plan og som hadde ansvar for at utviklingen skulle skje, men tiltak ble planlagt og i stor grad gjennomført med støtte av nærmeste leder. Respondent 2 (mobil leder) fortalte at hen blant annet brukte

sine dager ute i felt sammen med den enkelte til å jobbe med innholdet i utviklingsplanen: *«Da ser jeg dem «in action», jeg ser hvor det fungerer og hvor de kanskje trenger å utvikle seg, og hva de skal gjøre, ikke minst. Og så snakker vi en del om hva de har lyst til videre, men mange vil jo som sagt utvikle seg der de er»*. Tiltakene med individuell utviklingsplan og jevnlig oppfølging av denne, slik respondent 2 beskriver, finner bred støtte i teori om ledelse. Teori om mestringsorientert ledelse er opptatt av hva de ansatte ønsker av utvikling ut i fra egne mål og ambisjoner, støtter kompetanseutvikling, holder ansatte informert om karrieremuligheter og følger kompetanseutviklingsprosessen underveis (Lai, 2013, s. 175), slik respondent 2 fortalte om ved bruk av utviklingsplan og sine dager i felt. Tiltakene er også i tråd med teori om transformasjonsledelse ved at det tas individuelle hensyn når lederen gir hver ansatt personlig oppfølging, oppmerksomhet og respekt, samt følger opp den enkeltes behov for utvikling og læring (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 430). Selvbestemmelsesteorien vektlegger informerende feedback, der lederen gir opplysninger om hvor langt personen har kommet i utførelse av arbeidet, om kursen er riktig og hvordan kvaliteten av arbeidet vurderes, og der tilbakemeldingen gis på en måte som oppleves nyttig og som støtter personens forsøk på å bruke egne evner (Ryan & Deci, 2017, s. 154). Og ikke minst er tiltakene i tråd med anbefalinger i en situasjon med fysisk avstand mellom partene ved at det jobbes systematisk og planmessig, og det gjennomføres regelmessige fysiske møter som gir anledning til observasjon og kommunikasjon (Duckworth, 2002; Connaughton og Daly, 2005; Hambley, O'Neill og Kline, 2007; sitert i Bergum, 2009, s. 31-32).

I gruppen av de **hybride ansatte** fortalte respondent 9 at arbeidssituasjonen i dag gjorde at hen fikk brukt kompetansen sin og at kompetanseutvikling skjedde ved at arbeidsoppgavene var varierte og utfordrende: *«Jeg blir trukket inn i prosesser hvor det er kjent at jeg har kompetanse og det synes jeg er veldig kjekt. Jeg har imidlertid ikke kommet dit at jeg aktivt søker ny kompetanse, for eksempel ved videreutdanning, kursing og sånn, nå skjer utvikling på andre måter»*. Respondentene 10, 11 og 12 (hybride ansatte) fortalte at det var muligheter for kompetanseutvikling i sine respektive bedrifter, men det hvilte et ansvar på den enkelte for å nyttiggjøre seg disse. Respondent 10 (hybrid ansatt) uttalte at *«Vi har mange muligheter til å lære noe nytt, for eksempel gjennom selvstudium i noen av de programmene som ligger på intranettet, men problemet er å finne dem og å finne tid til å gjøre dem. Jeg savner noen som tilpasser det, kanskje en mentor»*. Respondent 11 (hybrid ansatt) mente det eksisterte muligheter for kompetanseutvikling, men at initiativet lå hos den enkelte: *«Mitt inntrykk er at du må ha et stort personlig engasjement for å få noen form for formell kompetanseutvikling.*

Det er ingen som tilbyr deg dette og i en travel hverdag blir det ikke prioritert».

Respondentene 10, 11 og 12 (hybride ansatte) opplevde tiden som en stor utfordring, her uttalt av respondent 12: *«Når skal jeg finne tid til å tenke på kompetanseheving? Dagene er for travle til å gi rom for det. Det må bli på fritiden min».*

Kompetanseutvikling kan også skje ved kunnskapsdeling mellom partene. De hybride ansatte fortalte at det forekom kunnskapsdeling i egne bedrifter, men gjennomgangstonen var at respondentene hadde ønsket seg noe mer struktur og styring av leder ved slike tiltak.

Respondent 9 (hybrid ansatt) fortalte at *«Kunnskapsdeling skjer, men det er ubevisst. Så vi har et potensiale for å gjøre det mer systematisk, sette det i system, for eksempel når vi har samlinger».* Respondent 11 (hybrid ansatt) trakk fram enkeltpersoner som ansvarlige for god kunnskapsdeling: *«Noen gjør kloke, individuelle grep som gjør at kunnskapsdeling skjer, men det hviler på personlig initiativ».* Respondent 10 (hybrid ansatt) hadde tilsvarende opplevelser som kom til uttrykk slik: *«Jeg synes det er litt dårlig med kunnskapsdeling, man må initiere selv hele tiden, det er ikke noe tilrettelagt. Og så jobber vi i siloer innimellom, man har ikke tid til å prioritere å dele kunnskap».* Respondentene 10 og 11 hadde erfart at den hybride arbeidssituasjonen var av betydning ved kunnskapsdeling, uttalt av respondent 10 (hybrid ansatt) slik: *«Det er lettere å få til spontan kunnskapsdeling på kontoret, selv om vi har vært flinke til å ringe hverandre kjapt på Teams under koronaen. Men da ringer vi til hverandre, sjeldnere til lederen».* Respondent 11 (hybrid ansatt) beskrev det slik: *«Når du er på kontoret kan du strekke ut hånda, være tydelig på at du trenger innspill eller råd for å komme videre...og så er nok lederen mer på tilbudssida når vi er sammen».*

Mine funn tyder på at de hybride ansatte ser flere muligheter for kompetanseheving og kunnskapsdeling, men at den ansatte selv i stor grad bærer ansvaret for initiativ og gjennomføring. Dette var et ansvar de hybride ansatte tilsynelatende tok, men de opplevde det tidkrevende og etterlyste derfor mer lederstøtte i disse prosessene. Ingen av de hybride ansatte snakket om individuelle utviklingsplaner eller om regelmessige individuelle møter med leder der kompetanseutvikling sto på agendaen, som diskutert i avsnitt om de mobile partene. Som vist i teoridel innebærer blant annet ivaretagelse av behovet for kompetanse at lederen er aktiv, gir individuell oppfølging basert på ønsker og mål, trener ferdigheter, samt støtter og følger kompetanseutvikling (Lai, 2013; Silva et al., 2018). Mine funn tyder på at de hybride ansatte ikke er helt tilfreds med nåværende løsninger og at det gjenstår viktig arbeid for å etablere velfungerende hybride arbeidsformer.

Jeg finner også uttalelsene til respondentene 10, 11 og 12 interessante, når de ga uttrykk for at det var utfordrende å finne tid til kompetanseheving innenfor ordinær arbeidstid. Respondent 12 mente at dette i så fall måtte skje etter arbeidstid. Som presentert i teoridel er det tidligere vist at fjernarbeidere generelt opplever det krevende å ha en god «work-life» balanse (Bailey & Kurland, 2002). Ved sammenligning av gruppene er det vist at hybride fjernarbeidere opplever en bedre «work-life» balanse enn mobile, fordi hybride ansatte i større grad kan bestemme når og hvor arbeidet utføres mens mobile ansatte må forholde seg til kundenes behov (Hill, Ferris, & Mårtinson, 2003; Morganson, Major, & Oborn, 2010). I min studie innhentet jeg ikke aktivt informasjon om omfang eller opplevd belastning i arbeidssituasjonen til de mobile og hybride ansatte, og har kun den informasjonen som ble gitt proaktivt av respondentene, hvilket ikke er nok til å konkludere forskjeller mellom gruppene. De hybride ansatte ga imidlertid uttrykk for at arbeidsdagene var så travle med oppgaver og gjøremål at andre tiltak, som for eksempel kompetanseheving, måtte skje utenfor ordinær arbeidstid. Dette er i overensstemmelse med nyere funn som har vist at hybride ansatte ofte jobber utenom normal arbeidstid, lange dager og er tilkople jobb via e-post og mobil, hvilket har vist å øke jobb-hjem konfliktene (Ingelsrud et al., 2022, s. 8). Grensene mellom jobb og fritid utfordres når arbeidsplassen delvis flyttes hjem, og hybride arbeidstakere bør ta i bruk grensesettingsstrategier for å opprettholde en bærekraftig grense mellom jobb og fritid. I lys av dette kan det virke uheldig dersom tiltak knyttet til kompetanseutvikling skal finne sted i den ansattes fritid, slik respondent 12 ga uttrykk for.

Å avansere til en annen stilling eller få utvidet ansvarsområde kan både være et verktøy for å stimulere til kompetanseutvikling og samtidig også en mulig konsekvens av at kompetanseutvikling har funnet sted. Det var forskjeller mellom de hybride ansatte i ønsket om å avansere i jobben sin, der respondentene 9, 10 og 12 fortalte at muligheten for å kunne avansere var en drivkraft for innsatsen de la i jobben sin, mens respondent 11 ikke var interessert i avansement nå. Respondent 9 (hybrid ansatt) uttalte at «*Jeg legger mer innsats i jobben fordi jeg vet at det finnes muligheter til å avansere og det motiverer meg*». Respondent 10 (hybrid ansatt) uttalte at ønsket om avansement hadde både indre og ytre drivkrefter: «*Man ønsker jo å gjøre en så god jobb at man etter hvert blir vurdert for andre stillinger. Men for meg handler det også om å oppnå det jeg setter meg som mål, vise at jeg kan*». I selvbestemmelsesteorien betegnes handlinger som er drevet av et ønske om å avansere som ytre motivert handlinger (Ryan & Deci, 2017, s. 184). Uttalelsen til respondent 10 vitner

imidlertid om drivkrefter som også skyldes et indre ønske om å lykkes og der respondenten selv kjenner på frihet til å jobbe for avansement, det selvbestemmelsesteorien kaller for identifisert regulert motivasjon (Ryan & Deci, 2017, s. 187). I slike tilfeller er atferden mer internalisert og del av en selv, og gir grunnlag for autonom selvregulering.

De **hybride lederne** var opptatt av å stimulere til kompetanseutvikling hos sine medarbeidere og fortalte om ulike initiativ for å ivareta dette. Det var felles aktiviteter for kompetanseutvikling og kunnskapsdeling i avdelingen, og individuelle initiativ. Jeg vil omtale kollektive tiltak først og deretter beskrive individuelle initiativ.

Av felles aktiviteter fortalte respondentene om kunnskapsdeling som foregikk i de faste avdelingsmøtene. Respondent 3 (hybrid leder) uttalte at *«I løpet av uken har vi flere arbeidsmøter og her er det mye kunnskapsdeling. Det kommer helt naturlig. I tillegg setter vi opp kortere møter litt mer ad hoc når noen har informasjon eller læring de ønsker å dele med kollegaene. Og så bruker vi avdelingsmøtene, her tar vi litt større og mer formelle saker som gir kompetanseutvikling»*. Respondent 4 (hybrid leder) fortalte om tilsvarende initiativ der avdelingsmøtene var den viktigste arena for felles kompetanseutviklende tiltak: *«Jeg setter opp ting på agendaen som krever at man deler kunnskap. Jeg har et oppdelt team og folk jobber mye alene, derfor får jeg alle til å dele sine erfaringer. Det gjør jeg også for å stimulere til kunnskapsdeling dem imellom, uten at jeg er involvert»*. Respondentene ønsket at det forekom kunnskapsdeling i avdelingen uten at de som leder la til rette for det, men opplevde å være på litt ulikt sted. Respondent 3 (hybrid leder) fortalte at kunnskapsdeling foregikk i stor grad uten at lederen var involvert: *«De deler kunnskap dem i mellom, de deler kunnskap om de tingene hvor de er sterke selv»*. Respondent 4 (hybrid leder) ønsket å komme dit at det forekom mer kunnskapsdeling mellom medarbeiderne enn i dag, men var ikke helt i mål med sine tiltak: *«Jeg har definert suksesskriterier for meg, at de bruker hverandre, at det ikke går gjennom meg. Men vi er ikke helt i mål, de tar ikke dette initiativet selv... jeg tror det er vanskeligere fordi vi jobber mer på avstand fra hverandre»*.

Mine funn vitner om at de hybride lederne har satt kompetanseutvikling i system ved å ha det på agendaen på faste møter. Dette er i tråd med anbefalinger i teori om kompetanseskapende ledelse om å støtte og følge kompetanseutviklingsprosesser, trene ferdigheter og gi struktur (Lai, 2013; Silva et al., 2018; Ravn, 2021). Slike tiltak finner også støtte i teori rundt fjernledelse, der regulære, organiserte møter, gjerne fysiske, anbefales ved arbeid relatert til

kompetanse og karriere (Duckworth, 2002; Connaughton og Daly, 2005; Hambley, O'Neill og Kline, 2007; sitert i Bergum, 2009, s. 31-32). De hybride lederne ønsket i tillegg å se mer kunnskapsdeling mellom de ansatte uten at de selv nødvendigvis var involvert. Også her finner de støtte i teori om mestringsorientert ledelse, fordi studier har vist positive effekter på kompetansemobilisering gjennom mestringsorientert støtte fra kollegaer (Lai, 2013). Jeg legger imidlertid merke til et paradoks i mine funn: Til tross for at de hybride lederne har tatt viktige initiativ for strukturert, kollektiv kompetanseheving ved å sette dette på agendaen i faste møter, tyder min analyse av de hybride ansatte på at initiativene ikke har gitt full uttelling. Uttalelser som «*Jeg savner noen som tilpasser det*» (respondent 10, hybrid ansatt) og «*Når skal jeg finne tid til å tenke på kompetanseheving? Dagene er for travle til å gi rom for det*» (respondent 11, hybrid ansatt) vitner om det.

Det synes også å være motstridende forventninger fra partene til hverandre når de hybride ansatte ønsker seg mer tilrettelegging fra lederne mens de hybride lederne ønsker seg mer selvstendige og initiativrike medarbeidere i prosesser rundt kompetanseheving og kunnskapsdeling. Andre forskere har vist at det å avklare forventninger til hverandre er viktig ved fjernarbeid og fjernledelse (Duckworth, 2002; Connaughton og Daly, 2005; Hambley, O'Neill og Kline, 2007; sitert i Bergum, 2009, s. 31-32). Hybride arbeidstakere erfarer i tillegg at grensene mellom jobb og fritid utfordres når arbeidsplassen delvis flyttes hjem, og mine funn viste at kompetanseheving var en av oppgavene som foregikk utenfor normal arbeidstid. Det kan synes som det er et behov for å definere status og enes om framtidig struktur og samarbeidsformer mellom de hybride partene for å ivareta ansattes behov for kompetanse. Slike tiltak vil også kunne fungere som grensesettingsstrategi ved hybrid arbeid.

I tillegg til å stimulere til kompetanseutvikling hos sine medarbeidere ved felles initiativ i avdelingen jobbet også de hybride lederne med individuell kompetanseheving og utvikling. I motsetning til de mobile lederne ga ikke de hybride lederne informasjon om bruk av individuelle utviklingsplaner. De hybride lederne snakket imidlertid om at de ansatte hadde ulike kompetanse og ulike styrker, og at det derfor var nødvendig med individuelle tiltak og oppfølging overfor den enkelte. Respondent 4 (hybrid leder) uttalte at «*Jeg ser at teamet mitt har ulike behov: noen er selvgående og trenger lite, andre har mindre kompetanse og trenger mer av meg, jeg må styre mer. Så jeg må nok tilpasse meg situasjonen mer. Det er litt vanskelig når de jobber hjemme, synes jeg*». Respondent 3 (hybrid leder) fortalte at «*Det er viktig for meg å se den enkelte, forstå hva de vil, hva som motiverer, slik at vi kan jobbe litt*

målrettet. Så jeg ser at jeg må tilpasse meg den enkelte, sikkert mer enn jeg har gjort. Jeg synes det er litt vanskelig å skulle tilpasse meg til den enkelte, det har jeg faktisk slitt litt med».

Uttalelsene finner støtte i teori om transformasjonsledelse ved at det tas individuelle hensyn når lederen gir hver ansatt personlig oppfølging, oppmerksomhet og respekt, samt følger opp den enkeltes behov for utvikling og læring (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 430). Et tiltak synes å være å sette dette i struktur i den hybride arbeidsformen, som tidligere diskutert. Uttalelsene kan imidlertid også ses i lys av teori om situasjonsbestemt ledelse der situasjonen og medarbeiderens kompetansenivå avgjør valg av lederstil, og i hvilken grad denne er styrende og støttende (Martinsen, 2020, ss. 188-190). Som vist i teoridel har teori om situasjonsbestemt ledelse vært lite brukt ved fjernledelse. Forskere på fjernarbeid har vanligvis har antatt at partene har høy kompetanse og er selvstendige (Bergum, i Hole og Haugen, 2014), men Bergum (2009) viste i sine studier at fjernarbeid også er mulig for medarbeidere med moderat kompetanse og selvstendighet. Til tross for at jeg flere ganger har omtalt de hybride ansatte som kunnskapsmedarbeidere, viste imidlertid også mine funn at de hybride ansatte har ulik kompetanse og ulike behov for styrende og støttende ledelse. Dette taler for at de hybride lederne anbefales å tilpasse sin lederstil til de ansattes kompetansenivå, og at de gjennom sin situasjonsbestemte ledelse bidrar positiv til økt selvstendighet og kompetanseutvikling blant de hybride ansatte.

4.2.3 Andre forhold av betydning for kompetanse og motivasjonsregulering

I kapittel 2.4.2 presenterte jeg motivasjonskontinuumet i selvbestemmelsesteorien og viste hvordan omliggende faktorer har betydning for ivaretagelse av behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet, og kan påvirke den enkeltes atferd og motivasjon (Gagné & Deci, 2005). Jeg vil i dette kapittelet presentere funn og drøfte hvordan prosesser rundt måldefinisjon, målstyring og måloppnåelse har betydning for ivaretagelse av behovet for kompetanse.

Å bidra til måloppnåelse

Enkelte respondenter vurderte sitt bidrag til bedriftens eller avdelingens måloppnåelse i lys av eget kompetansenivå. I en prosess for å vedlikeholde og eventuelt øke kompetansen vil respondentene drives av ulike forhold, for eksempel ytre faktorer som måloppnåelse eller et indre press som de legger på seg selv. Blant de **mobile ansatte** uttalte respondent 5 (mobil ansatt): «Jeg tenker ofte på om jeg har den nødvendige kompetansen for å bidra til at vi når

målene. Hvis jeg ikke har det... ja, da vet jeg hva jeg må jobbe med». Respondent 8 (mobil ansatt) fortalte at *«Jeg ønsker å nå målene våre og da må jeg lykkes med mine viktigste oppgaver. Det blir litt som idrettsutøvere som hele tiden jobber for å bli best».* Sitatene gir uttrykk for at respondentene vurderte sitt eget kompetansenivå i forhold til mulighetene til å levere måloppnåelse. Tilsvarende uttalelser ble gitt av **hybride ansatte** når respondent 11 (hybrid ansatt) sa at *«Alle sine bidrag er viktig for at vi skal nå målene. Jeg må vite at jeg både har kunnskap og innsats til å gjøre mitt. For hvis vi «failer», kanskje i en viktig sak, fordi vi mangler kunnskap, da kan jo i verste fall folk miste jobben fordi det får økonomiske konsekvenser».* Samlet gir uttalelsene inntrykk av at ønsket om måloppnåelse er en drivkraft for atferden og handlinger til respondentene. I lys av motivasjonskontinuumet i selvbestemmelsesteorien (Gagné & Deci, 2005) kan dette være å forstå som en ytre motivasjonsfaktor, for eksempel dersom måloppnåelse er forbundet med belønning, eller dersom mangel på måloppnåelse er forbundet med straff. I slike tilfeller vil motivasjonen som skapes være kontrollert (Ryan & Deci, 2017).

Uttalelsene vitner imidlertid også om ansvarlige ansatte som driver seg selv mot måloppnåelse, for eksempel ved kompetanseheving, gjennom et indre press som de legger på seg selv. I selvbestemmelsesteorien kalles denne drivkraften for introjeksjonsregulert motivasjon, som presentert i kapittel 2.4.2 (Ryan & Deci, 2017, s. 185). I mine samtaler fant jeg at denne drivkraften var sterk hos gruppen av både mobile og hybride ansatte. Respondent 7 (mobil ansatt) uttalte for eksempel at *«Jeg trenger å kjenne at jeg mestrer det jeg holder på med. Jeg ønsker ikke å oppleve å være inkompetent, derfor legger man press på seg selv».* Respondent 12 (hybrid ansatt) opplevde det indre presset som *«...selve bærebjelken i jobben. Jeg kjenner meg kompetent, men jeg har høye forventninger til meg selv og derfor stor innsats for å komme så langt jeg kan komme. Og er forventningene høyere enn det jeg kan levere så er det direkte ubehagelig».* Selvbestemmelsesteorien definerer introjeksjonsregulert atferd til å være i noen grad ytre styrt, og motivasjonen som oppstår vil være moderat kontrollert (Gagné & Deci, 2005, s. 336). For å stimulere til autonomt motiverte medarbeidere kan virkemidler og tiltak i tråd med teori om kompetanseskapende ledelse synes å være riktige ved at den ansatte får oppgaver som kan håndteres, men ikke er for enkle, for belastende eller for krevende (Ryan & Deci, 2017, s. 448).

Å navigere på vei mot målet

I kapittel 4.1.1 om valgmuligheter og medbestemmelse viste jeg hvordan de mobile og hybride ansatte forholder seg til prosedyrer, retningslinjer og planer i sin jobbutførelse. For eksempel forventes det at de mobile ansatte bruker bedriftens salgsmetodikk og salgsverktøy, mens de hybride ansatte forventes å utføre arbeidsoppgaver i henhold til definerte prosedyrer. Slike tiltak kan oppleves som kontrollerende og ha en negativ effekt på ansattes opplevelse av autonomi, men som diskutert i kapittel 4.1.1 kan den negative effekten motvirkes dersom ansatte opplever tiltakene som definerende for eget handlingsrom snarere enn kontroll. Slike tiltak kan også bidra til kompetanseutvikling ved at de ansatte gis struktur, for eksempel i form av anbefalinger, prosedyrer, handlemåter, instruksjoner eller planer, slik at medarbeideren opplever at eget handlingsrom er strukturert og mulig å navigere i (Ravn, 2021, s. 245). På den måten vil struktur støtte både ansattes kompetanse og autonomi.

Når oppgavene og strukturen er definert har fortsatt den kompetanseskapende lederen en viktig oppgave i å gi de ansatte tilbakemelding på jobben de utfører, som vist i teoridel. Tydelige tilbakemeldinger er viktig for at den ansatte skal vite hvor langt personen har kommet i utførelse av arbeidet, om kursen er riktig og hvordan kvaliteten av arbeidet vurderes, og der tilbakemeldingen gis på en måte som oppleves nyttig og som støtter personens forsøk på å bruke egne evner (Ryan & Deci, 2017, s. 154). Tilbakemelding gir således den ansatte viktig tilbakemelding på nåværende kompetanse og hva som skal til for å øke kompetansen. Jeg gjorde få funn knyttet til tilbakemelding i intervjudel som omhandlet kompetanse, men har vist i kapittel 4.1 at de mobile partene jobbet systematisk med tilbakemelding i sine felles dager i felt. Det kom ikke fram under intervjuene om de hybride partene hadde et strukturert system for tilbakemelding rundt kompetanse. Respondent 4 (hybrid leder) etterlyste et strukturert opplegg for tilbakemelding slik at «...*det hadde blitt lettere å gi feedback. Det er nok lettere dersom man hadde en modell, uten at det må bli for teoretisk*». Denne uttalelsen ble imidlertid gitt i samtale rundt arbeidsmiljø og ikke i forbindelse med kompetanse og kompetanseutvikling. Presentasjon og drøfting av funn i tidligere avsnitt har blant annet foreslått å øke omfang og kvalitet av individuell oppfølging ved å sette dette i struktur i den hybride arbeidsformen, og på den måten bidra til økt kompetanse.

Målstyring

Jeg har presentert tidligere at mine undersøkelsesbedrifter benyttet seg av mål, målstyringsverktøy og KPIer. Som vist i teoridel kan slike verktøy begrense ansattes indre motivasjon dersom de oppleves som kontroll, i følge selvbestemmelsesteorien (Ryan & Deci, 2017, s. 552). I kapittel 4.1 viste jeg at hvordan de mobile ansatte gjennom involvering i måldefinisjonsprosessen og mulighet for medbestemmelse opplevde en viss autonomi selv om arbeidsutførelsen ble monitorert ved hjelp av KPIer og CRM-system, i tråd med funn av Ryan & Deci (2017, s. 552). Motsatt fant jeg også at de hybride ansatte i mindre grad var involvert i måldefinisjonsprosesser, og i større grad opplevde slike verktøy som kontrollerende. Dette funnet gjentok seg i intervjufasen som omhandlet kompetanse. Blant de **mobile ansatte** ble målstyringsverktøy og KPIer trukket fram som nyttige verktøy for å definere handlingsrom og vurdere egne kapasiteter i forhold til kompetanse. Jeg har allerede presentert i tidligere avsnitt at respondent 8 (mobil ansatt) uttalte at *«Jeg ønsker å nå målene våre og da må jeg lykkes med mine viktigste oppgaver. Det blir litt som idrettsutøvere som hele tiden jobber for å bli best»*. I forlengelsen av dette uttrykte respondenten *«...vi har etter hvert fått ganske gode rutiner på å vurdere resultatene våre i forhold til målene og evaluere det vi har gjort. Da kan det være vi ser at vi må styrke oss på noen områder»*. De **hybride ansatte** ga uttrykk for at de ønsket større delaktighet i enkelte av målsettingsprosessene, særlig når delmålene skulle defineres. De ga også uttrykk for å se sammenhenger mellom egen kompetanse og bidrag inn mot måloppnåelse, men så færre positive effekter av den regelmessige målstyringen. Respondent 12 (hybrid ansatt) uttalte at *«Jeg finner det veldig motiverende at vi har en tydelig visjon i bedriften, da vet vi hvor vi skal. Det hjelper også meg til å vite hva jeg skal gjøre, hva som kreves av meg, både kunnskap og innsats. Men jeg strever med at noen over oss forteller oss hva vi må gjøre underveis, disse månedlige KPIene. Vi er vel nærmere kundene enn dem?»*. Uttalelsene fra respondentene 8 og 12 gir en ytterligere bekreftelse på at prosesser og verktøy knyttet til mål og målstyring kan skape autonom motivasjon dersom de ansatte involveres når mål og delmål skal defineres.

Å gjøre feil underveis

Vi har behov for å kjenne at vi lykkes med oppgaver og oppleve mestring dersom autonom motivasjon skal utvikles, som vist av Olafsen (2018). Det er imidlertid ikke til å unngå at det kan forekomme feil på en arbeidsplass. I min studie fant jeg at både de **mobile og hybride ansatte** la press på seg selv for å unngå å gjøre feil eller mislykkes i jobben, og at det var en sterk drivkraft i jobbutførelsen. I forhold til internaliseringsprosessen i

selvbestemmelsesteorien tyder mine funn på at atferden i noen grad er ytre styrt og motivasjonen moderat kontrollert (Gagné & Deci, 2005, s. 336). **Samtlige ledere** ga uttrykk for at det var rom for å gjøre feil i bedriften, eller å ikke nå målene som var satt. Respondent 3 (hybrid leder) var opptatt av å skape psykologisk trygghet på arbeidsplassen og å etablere et miljø der det var rom for å prøve og feile. Det å gjøre feil ble av respondent 2 (hybrid leder) sett på som en del av en prosess der man lærer og utvikler seg, både individuelt og som organisasjon, og derfor noe man burde ønske velkommen: «*Jeg tror vi har godt av å ha en kultur hvor det faktisk er rom for å prøve og faile*». Respondent 1 (mobil leder) påpekte at «*Det å gjøre feil er menneskelig, men som leder må jeg selvsagt ta grep dersom jeg ser at ansatte gjør feil gang på gang, eller fordi de mangler kompetanse, eller fordi man har prioritert feil mange ganger*». Uttalelsene vitner om ledere som utøver sitt lederskap i henhold til teori om kompetanseskapende ledelse ved å definere ansattes handlingsrom gjennom å skape struktur, gi tilbakemelding på jobbutførelsen, vurdere kvaliteten og justere ved behov (Ryan & Deci, 2017, s. 154).

Å markere måloppnåelse

De **mobile og hybride ansatte** fortalte at de også la innsats i jobben for å få en god selvfølelse av å nå målene, samt for å oppnå anerkjennelse fra kollegaer og leder ved mål- og resultatoppnåelse. Denne drivkraften er i tråd med identifisert regulert motivasjon i selvbestemmelsesteorien, som er en mer autonom form for ytre motivasjon (Ryan & Deci, 2017). Mine funn tyder på at **samtlige ledere** var opptatt av å stimulere denne motivasjonsutviklingen ved å markere gode resultater og måloppnåelse, og å anerkjenne bidragsyterne. Respondent 3 (hybrid leder) var tett på teamet og fanget opp gode resultater tidlig, og var også opptatt av at de ansatte aktivt skulle dele suksesshistorier med teamet. I slike tilfeller vanket det gratulasjoner, og av og til belønning i form av en gave. Respondent 1 (mobil leder) la vekt på å utnytte gode resultater og måloppnåelse for å skape engasjement i gruppa: «*Vi feirer når vi har gjort det bra, kanskje fått et ekstraordinært resultat, for eksempel ved å gå ut og spise. Jeg må vise at jeg setter pris på de ansatte og den jobben de gjør*». Respondent 2 (mobil leder) vektla også viktigheten av å utnytte markering av måloppnåelse til å understreke fellesskap og skape en «vi-følelse» i gruppa. På den måten kan slike markeringer også bidra til ivaretagelse av behovet for tilhørighet, som vil bli analysert og drøftet i kapittel 4.3.

4.3 Støtte av behovet for tilhørighet ved fjernarbeid

I teoridel ble det beskrevet at behovet for tilhørighet henviser til et behov for å samhandle med andre mennesker, etablere tilknytning, bry seg om og respektere andre, samt å selv bli vist omsorg og respektert av andre (Deci & Ryan, 2000, s. 231). I en arbeidssituasjon er det vesentlig at ansattes behov for tilhørighet ivaretas gjennom tilhørighetsstøttende ledelse. I kapittel 2.6.3 presenterte jeg sentrale forhold ved tilhørighetsskapende ledelse. Dette kan kort oppsummeres til at lederen etablerer en god relasjon til medarbeideren ved å involverer seg i den ansatte, bruke tid sammen, være interessert, engasjert og positivt oppmerksom (Teixeira et al., 2020; Ravn, 2021). En tilhørighetsstøttende leder legger til rette for samarbeid mellom kollegaer, og bidrar til at den ansatte opplever støtte fra organisasjonen ved at arbeidsgiver verdsetter innsatsen og er opptatt av den ansattes ve og vel (Bentley et al., 2016; Ravn, 2021). Jeg vil i det følgende presentere, analysere og drøfte mine funn som belyser ansattes behov for tilhørighet og lederne sin tilhørighetsstøtte ved hybrid og mobilt fjernarbeid. Dette har jeg organisert i kategoriene «medarbeidernes opplevelse av tilhørighet», «arbeidsmiljø» og «å se eget arbeid i en større sammenheng». Gjennom denne prosessen vil jeg finne svar på tredje forskningsspørsmål som spør om hvordan lederen ivaretar ansattes behov for tilhørighet ved mobilt og hybrid fjernarbeid.

4.3.1 Medarbeidernes opplevelse av tilhørighet

Min studie viste at de **mobile ansatte** kjente på stor tilhørighet til avdelingen, men i mindre grad til bedriften. Respondent 5 (mobil ansatt) fortalte at *«Jeg kjenner på stor tilhørighet fordi vi har så tett samhold i teamet, mye daglig kontakt som skaper relasjoner. Men selskapet uten for avdelingen har jeg et distansert forhold til»*. Respondent 6 hadde samme opplevelse og uttalte at *«Jeg opplever ikke en kjempeilhørighet til bedriften, men det gjør jeg til avdelingen. Jeg tror det har med at vår bransje har «ups and downs» og endringer skjer fort, og da vil man ikke binde seg så sterkt til bedriften»*. Respondent 7 fortalte om sterk tilhørighet til avdelingen: *«Vi har det så fint i avdelingen, vi er som en gjeng kompiser som bryr oss om hverandre. Det kjenner jeg ikke til firmaet, og jeg kjenner heller ikke at firmaet er så veldig opptatt av meg. Her må du passe på det selv. Men det er en god arbeidsplass»*. I en annen del av samtalen spurte jeg respondentene hva de opplevde som de største mulighetene og utfordringene ved å jobbe på avstand fra leder og kollegaer. Også her nevnte alle de fire mobile ansatte at det var lettere å kjenne seg utenfor fellesskapet i en arbeidssituasjon ved fysisk avstand til kollegaer, leder og kontoret. Respondentene 6, 7 og 8 (mobile ansatte)

uttrykte at «*det er ensomt*», «*man blir alene om ting*» og «*vi blir usynlige for de inne på kontoret*», mens respondent 5 (mobil ansatt) var opptatt av at «*...arbeidsgiver må investere i å skape kun ett lag, ikke ett lag inne på kontoret og ett lag ute, det må være «vi». Det er vesentlig for at vi her ute kjenner at vi hører til*».

De **mobile lederne** var opptatt av å skape et arbeidsklima der det var tett kontakt og hyppig dialog mellom partene. Respondent 1 (mobil leder) uttalte at «*Fordi vi jobber ute i felt må vi ha mye kommunikasjon slik at de ansatte ikke kjenner seg alene. Det er vesentlig for å ha en god relasjon*». I kapittel 4.1.3, avsnitt «kommunikasjonsklima», presenterte jeg hvordan de mobile lederne la til rette for et godt kommunikasjonsklima gjennom felles «kjøreregler», bruk av ulike kanaler og verktøy, og ved å arrangere regelmessige digitale og fysiske møter. Disse tiltakene ble også nevnt som tilhørighetsskapende tiltak innad i avdelingen. Jeg gjorde imidlertid få funn om at de mobile lederne tok initiativ til tiltak for å styrke tilhørigheten mellom de mobile ansatte og bedriften for øvrig, men jeg spurte ikke spesifikt om dette og må selvsagt være forsiktig i min tolkning. Respondent 2 (mobil leder) fortalte om fysiske firmasamlinger for alle ansatte i bedriften én til to ganger i året og om jevnlig allmøter på Teams: «*Slike tiltak er viktige og hyggelige, og absolutt noe jeg støtter. Men jeg tror ikke den øverste ledelsen forstår at de er med på å skape distanse når fellesmøter på Teams legges midt i arbeidstiden. Da har folk ute møter eller kjører bil. Jeg føler at de ikke helt skjønner hvordan vi jobber ute i felt*».

Mine funn vitner om mobile ansatte som kjente på tilhørighet til kollegaer og nærmeste leder, de opplevde å være en naturlig del av teamet sitt, og uttalelsene ga uttrykk for at de ansatte bryr seg om hverandre. Dette er sentrale elementer i ivaretagelsen av behovet for tilhørighet, slik det er beskrevet i selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 2000, s. 231). Ivaretagelse av behovet for tilhørighet er vesentlig for at internaliseringsprosessen kan foregå, og for utvikling av autonom motivasjon (Deci & Ryan, 2000). Mine funn kan tyde på at de mobile lederne har truffet med sine tiltak i egne avdelinger og således bidrar positivt til utvikling av autonom motivasjon. Som vist i teoridel ivaretas imidlertid ikke behovet for tilhørighet bare av nærmeste leder og kollegaer, men også ved at arbeidsgiveren, selve bedriften, bryr seg om dem (Bentley et al., 2016; Ravn, 2021). De presenterte uttalelsene gir ikke inntrykk av at arbeidsgiver klarer å ivareta dette behovet godt nok, der respondent 6 (mobil ansatt) så ut til å oppleve utrygghet til en arbeidsgiver i en bransje preget av hyppige endringer, mens respondent 7 (mobil ansatt) ikke opplevde at bedriften var opptatt av hens ve og vel. Dette

funnet synes å bekrefte funn av Golden et al. (2008), som viste at opplevelsen av tilhørighet ble redusert og opplevelsen av profesjonell isolasjon økte med økende grad av fjernarbeid. Når behovet for tilhørighet ikke ivaretas av bedriften vil kontrollerte former for motivasjon kunne etableres, med mulige negative konsekvenser som dårligere jobbhelsetilstand og svakere jobbprestasjoner (Fernet et al., 2012; Trépanier et al., 2015). Motvirkende tiltak på organisasjonsnivå synes derfor riktig å vurdere slik at bedriftene utvikles i retning av mer inkluderende arbeidsplasser som hjelper de ansatte å trives.

Blant de **hybride ansatte** fant jeg at respondentene kjente på en sterk tilhørighet til egen avdeling, og en varierende grad av tilhørighet til bedriften. Respondent 9 (hybrid ansatt) uttalte at hen «...*kjenner på en sterk tilhørighet til min avdeling. Og en sterk stolthet over å høre til her, faktisk. Men jeg har lite med bedriften ellers å gjøre og kjenner lite tilhørighet der*». Respondent 12 (hybrid ansatt) sa at «*Jeg føler meg veldig hjemme i min avdeling, men jeg har ikke så mye med andre å gjøre. Og i alle fall ikke de ute, de er veldig langt vekk*». Uttalelsene til respondentene 9 og 12 hadde likhetstrekk til de mobile ansatte ved at de kjenner på tilhørighet i egen avdeling, men lite til bedriften, og respondent 12 bekrefter også at enkelte opplever avstanden mellom «de inne» og «de ute» som stor. Dette funnet er i overensstemmelse med funn av Morganson et al. (2010), som fant like stor grad av opplevd tilhørighet hos mobile og hybride ansatte.

Respondentene 10 og 11 (hybride ansatte) opplevde stor tilhørighet til både egen avdeling og bedrift, her beskrevet av respondent 10: «*Jeg føler stor tilhørighet over alt, i grunnen... Jeg er opptatt av å jobbe kryssfunksjonelt og har ofte mer kontakt med folk utenfor avdelingen min enn internt. Det er sånn jeg liker å jobbe*». Respondent 11 (hybrid ansatt) uttalte at «*Jeg føler tilhørighet til folkene mer enn avdeling eller bedrift. Og fordi jeg jobber mye på tvers av avdelinger opplever jeg tilhørighet til både avdeling og bedrift*». De hybride ansatte tilbringer samlet sett mer tid på kontoret enn sine mobile kollegaer, i alle fall nå som pandemien er mindre framtrædende. Når respondentene 10 og 11 kjente på en større tilhørighet til bedriften enn sine mobile kollegaer er dette i tråd med funn fra Golden et al. (2008), som viste at følelsen av tilhørighet ble redusert og opplevelsen av profesjonell isolasjon økte med økende grad av fjernarbeid. Respondentene 10 og 11 (hybride ansatte) trekker fram det kryssfunksjonelle samarbeidet som en faktor for å ivareta opplevelsen av tilhørighet. Jeg kartla ikke *hvordan* eller *hvor* det kryssfunksjonelle samarbeidet foregikk, men intervjuene ble gjennomført i februar 2022 etter en lang periode med stor grad av pålagt hjemmekontor.

Det er derfor rimelig å anta at respondentene 10 og 11 har klart å ivareta behovet for tilhørighet til avdeling og bedrift selv med leder og kollegaer på avstand.

I likhet med de mobile lederne var også de **hybride lederne** opptatt av å ha jevnlig dialog med sine medarbeidere, og i kapittel 4.1.3 presenterte jeg hvordan de hybride lederne stimulerte til et effektivt kommunikasjonsklima ved å arrangere regelmessige digitale og fysiske møter. De hybride lederne trakk fram den hybride arbeidssituasjonen i samtaler rundt tilhørighet, og presenterte ulike synspunkter på dette. Respondent 4 (hybrid leder) uttalte at *«Framover kan vi møtes mer på kontoret, det tror jeg er bra. For med hjemmekontor... Sosialt blir det en ulempe, folk føler ikke særlig tilhørighet, det blir ikke et arbeidsmiljø, ikke særlig sosialt engasjement når folk jobber hjemme. Jeg tror det betyr noe å se at du er et del av et fellesskap for å kjenne tilhørighet»*. Respondent 3 (hybrid leder) vektla at det krevdes mer av hen som leder for at de ansatte skulle kjenne på tilhørighet fordi hen var et naturlig bindeledd, både i avdelingen og til bedriften: *«Jeg arrangerer møter, samler folk, det er en viktig oppgave. Og så må jeg jo også på andre måter vise at de ansatte er viktige i bedriften; ha fokus, følge opp, vise at jeg bryr meg – fra hjertet. Det tror jeg er enda mer viktig når de jobber hjemmefra, og litt lettere for meg når de er på kontoret»*.

Uttalelsene vitner om hybride ledere som er bevisst viktigheten av at de ansatte kjenner tilhørighet til arbeidsplassen sin og som inviterer til jevnlig møter, men som opplever dette arbeidet mer krevende i en hybrid arbeidshverdag. Ingelsrud et al. (2022, s. 3) gjorde tilsvarende funn da de viste at ledere var bekymret for konsekvenser for arbeidsfellesskap, læring, kompetanseutvikling og «kulturbygging» ved utstrakt bruk av hjemmekontor. Mine presenterte funn viser imidlertid at de hybride ansatte som gruppe kjenner sterk tilhørighet til avdelingen, og noen også til bedriften. Det kan således vitne om at de hybride lederne så langt har ivaretatt medarbeidernes behov for tilhørighet på en tilfredsstillende måte og at det virtuelle fellesskapet har blitt holdt intakt på hjemmekontor. Min studie ble gjennomført i februar 2022, etter to år med pandemi, og erfaringene fra respondentene var naturligvis preget av den spesielle arbeidssituasjonen som hadde vært. Det er nærliggende å tro at partene har vært løsningsorienterte for å få arbeidet til å fungere under pandemien, men kanskje med et kortsiktig perspektiv. At de hybride lederne gir uttrykk for å ønske de ansatte tilbake på kontoret kan vitne om bekymring for langsiktige konsekvenser av den hybride arbeidsformen og ønsker om å finne bærekraftige arbeidsformer i en ny situasjon. Slike tiltak vil også kunne

ivareta individuelle forskjeller i større grad slik at opplevelsen av tilhørighet til både avdeling og bedrift blir ytterligere styrket blant de hybride ansatte.

4.3.2 Arbeidsmiljø

Å oppleve tilhørighet innebærer anerkjennelse og aksept fra kollegaer, og et arbeidsmiljø der organisasjonen oppleves som et inkluderende og stimulerende sted der mennesker blir sett, respektert og anerkjent for sine kvaliteter (Gagné & Deci, 2005).

Betydningen av anerkjennelse for mobile og hybride ansatte

Fordi anerkjennelse er en vesentlig faktor i et arbeidsmiljø hvor de ansatte kjenner tilhørighet, ønsket jeg å kartlegge hvilken betydning dette hadde som drivkraft for de ansatte. Jeg presenterer funnene for anerkjennelse for de ansatte samlet før jeg omtaler øvrige funn knyttet til arbeidsmiljø fra de individuelle gruppene. For respondentene 5 (mobil ansatt), 9 og 12 (hybride ansatte) var det å bli anerkjent av egen leder og/eller kollegaer av stor betydning for hvilken innsats de la i jobben sin. I selvbestemmelsesteorien blir atferd som er drevet av ønsket om anerkjennelse definert som en identifisert regulert motivasjon, som er en mer selvbestemt form for ytre motivasjon der individet kjenner på frihet og vilje, og identifiserer seg med en handling og dens underliggende prosesser (Ryan & Deci, 2017, s. 187). For respondentene 6, 7, 8 (mobile ansatte) og 10 og 11 (hybride ansatte) lå drivkraften primært i den gode opplevelsen av å kjenne at man lykkes, her beskrevet av respondent 10 (hybrid ansatt): *«Når du har et mål og en plan, kanskje et prosjekt eller oppgave, så får jeg en tilfredsstillende følelse når jeg kommer dit. Hvis noen andre bekrefter det jeg har gjort så får jeg en god følelse, men jeg hadde den jo fra før, i meg selv. Men det er fint å dele gledene sine med andre»*. Denne drivkraften blir i selvbestemmelsesteorien omtalt som integrert regulert, en mer internalisert og autonom form for motivasjon som igjen kan vitne om at de grunnleggende behovene er ivaretatt (Ryan & Deci, 2017, ss. 188-190).

Arbeidsmiljø ved mobil arbeidsform

De **mobile ansatte** omtalte arbeidsmiljøet i egen avdeling blant annet som *«ufarlig og godt, energifullt»* (respondent 5, mobil ansatt) og som *«veldig bra, vi er en fin gjeng som trives med hverandre og vil hverandre vel»* (respondent 7, mobil ansatt). Alle de mobile ansatte uttalte at de hadde god relasjon til både kollegaer og leder, der relasjonen ble omtalt som et støttende element i utførelsen av arbeidsoppgavene. Respondent 5 (mobil ansatt) sa eksempelvis at *«Det at vi i den nærmeste gruppen snakker sammen så ofte på telefon i løpet av dagen eller*

uka er veldig viktig, det bygger tillit og relasjoner. Og når relasjonene er der er det lettere å fokusere godt på oppgavene sine». Også respondentene 7 og 8 (mobile ansatte) trakk fram hyppig dialog på telefon, åpenhet og stor grad av tillit som vesentlige faktorer for god relasjon og måloppnåelse. Respondent 6 (mobil ansatt) hadde erfart at jevnlig fysiske møter var av betydning for relasjonene: «Vi holder relasjonen på det jevne ved å prate sammen ofte på telefon, vi gjør jo det både fordi vi er ute i felt alene og fordi vi samarbeider om oppgaver, men jeg merker jo at man føler seg litt nærmere hverandre når man har vært sammen på et møte eller en samling».

I likhet med de mobile ansatte omtalte også de **mobile lederne** arbeidsmiljøet i egne avdelinger som godt. Respondent 1 (mobil leder) beskrev arbeidsmiljøet som «... konfliktfritt, det er stort sett enighet rundt mål og arbeidsoppgaver, det er stor grad av kollegastøtte og kollegaveiledning, og det er lite spenning». Respondent 2 (mobil leder) uttalte at «Arbeidsmiljøet i teamet mitt er veldig godt. Jeg er opptatt av at alle skal være seg selv, være genuine. Så blir det litt gnissninger innimellom, det er tross alt sterke individualister som jobber ute i felt, men det er greit». De mobile lederne var opptatt av å stimulere til samarbeid mellom de ansatte, for eksempel gjennom kunnskapsdeling og ved enkelte felles kundeaktiviteter. I dette ble telefonen og jevnlig fysiske møter der det var tid til både en formell og uformell agenda trukket fram som virkemidler. Respondent 2 (mobil leder) fortalte at «Jeg jobber for å skape et godt team til tross for at vi nokså sjelden er sammen. Jeg ønsker at vi hjelper hverandre, samarbeider der vi kan, for eksempel rundt kveldsmøter eller det å bli bedre i å bruke verktøyene våre». Respondent 1 (mobil leder) «...bruker alle anledninger til å oppmuntre til samarbeid. For selv om vi har individuelle målinger og resultater så tror jeg på smitteeffekten. Hvis én gjør det bra så pirrer det de andre. Så vi skal hjelpe kollegaer til suksess og feire når det går bra». De mobile lederne var opptatt av å anerkjenne, rose og gi konstruktive tilbakemeldinger til sine ansatte, og ønsket å skape en kultur der anerkjennelse mellom kollegaer forekom like naturlig og hyppig som anerkjennelse fra leder til medarbeider. Respondent 2 (mobil leder) trodde at «...det er en mye sterkere bekreftelse dersom en kollega anerkjenner det du gjør enn om lederen din gjør det». Begge de mobile lederne ga uttrykk for at anerkjennelse mellom kollegaer forekom i nokså liten grad i dag, og de så at det var rom for å gjøre mer av dette.

Relasjonsbygging ved mobil arbeidsform

Som presentert i teoridel har organisasjonsforskere funnet at det er mer krevende å bygge relasjoner mellom partene ved fjernarbeid, og det kan redusere opplevelsen av fellesskap og tilhørighet (Bergum, i Hole & Haugen, 2014, s. 52). Mine funn viste blant annet at de mobile ansatte hadde etablert relativt nære relasjoner til leder og kollegaer i eget team, til tross for den individuelle arbeidssituasjonen. Et av virkemidlene var hyppig dialog i telefon og jevnlig fysiske møter med både formell og uformell agenda, og det kan synes som at dialogen har bidratt til et tillitsfullt arbeidsmiljø og opplevelsen av fellesskap i de mobile gruppene. Jeg kartla ikke hvordan partene har jobbet med problemstillingen for å komme hit, eller i hvilken grad det har vært en krevende prosess. De mobile partene i min studie har imidlertid i liten grad endret sitt arbeidssted under pandemien selv om flere arbeidsoppgaver i perioder måtte utføres fra hjemmekontor og ikke ute i felt. Det kan bety at de mobile partene har hatt kontinuitet i arbeidsmiljørettet arbeid også under pandemien.

Tidligere studier har også vist at team som jobber på avstand bli mer oppgaveorientert og utveksler mindre sosio-emosjonell informasjon, og enkelte forskere mener derfor at man ved fjernledelse bør ha et større fokus på oppgavene som skal løses enn på relasjoner (Hunsaker & Hunsaker, 2008; Robbins & Judge, 2007, sitert av Bergum, i Hole og Haugen, 2014). Jeg har tidligere presentert egne funn i kapittel 4.1 som viste at jobbutførelse og måloppnåelse sto sentralt for de mobile respondentene, hvilket kan tyde på et oppgaveorientert fokus. Det kan imidlertid synes som at de mobile ansatte i min studie bruker relasjoner og et tillitsbasert arbeidsklima som verktøy ved gjennomføring av arbeidsoppgaver, og viser således at fokuset ved mobilt fjernarbeid ikke behøver å være på enten oppgaver eller relasjoner, men på begge deler. Det kan synes som de mobile lederne har funnet denne balansen ved å utøve ledelse i tråd med både teori om transaksjonsledelse ved at arbeidsoppgaver og mål er tydelig definert (Glasø & Thompson, 2013), samt teori om tilhørighetsskapende ledelse ved å legge til rette for samarbeid og relasjonsbygging (Ravn, 2021). I tillegg har de mobile lederne ønsket en arbeidskultur i gruppen hvor det å anerkjenne hverandre er sentralt. Dette innebærer blant annet å involvere seg i kollegaer ved å vise interesse, være engasjert og positivt oppmerksom på den andre, som også er anbefalte tiltak for å skape tilhørighet (Ravn, 2021, s. 252).

Arbeidsmiljø ved hybrid arbeidsform

I likhet med de mobile ansatte omtalte også de **hybride ansatte** arbeidsmiljøet i egen avdeling i positive ordlag. Respondent 9 (hybrid ansatt) uttalte at «*Vi har en god tone, et godt*

*miljø og det er høyt under taket», mens respondent 11 (hybrid ansatt) beskrev arbeidsmiljøet som «... det er positivt... godt. Jeg opplever en positiv energi når jeg er på kontoret, folk har det hyggelig sammen». Respondentene 9 og 11 trakk også fram samarbeid som et positivt kjennetegn ved arbeidsmiljøet i egne grupper, der respondent 11 uttalte at «Jeg er en del av et team der jeg har ansvar for noen oppgaver, andre har ansvar for noe annet, og sammen har vi en fin kultur». Respondentene 10 og 12 (hybride ansatte) fortalte om et godt arbeidsmiljø, men opplevde imidlertid at det var liten grad av samarbeid i avdelingen. Respondent 10 uttalte at «Det er såpass lite samarbeid fordi vi har ulike oppgaver. Det gir allikevel et godt arbeidsmiljø og få konflikter». De **hybride lederne** var langt på vei enige med de hybride ansatte i beskrivelsene av arbeidsmiljøet som godt og konfliktfritt. De hybride lederne beskrev imidlertid arbeidsmiljøet som mer preget av samarbeid i avdelingen enn for eksempel respondentene 10 og 12 (hybride ansatte) ga uttrykk for, selv om respondent 3 (hybrid leder) gjerne så at samarbeidet mellom partene ble ytterligere styrket: «Vi jobber mye individuelt i dag og det er vanskelig for andre, inklusiv meg, å se hva den enkelte gjør. Så mer samarbeid vil gi økt synlighet og mer anerkjennelse». Dette kan synes som et fornuftig tiltak, sett i lys av funnet blant hybride ansatte om at anerkjennelse var av betydning for drivkraften i jobben. Når ansatte anerkjennes for sine kvaliteter av kollegaer og ledelse skaper det opplevelse av tilhørighet (Gagné & Deci, 2005). Anerkjennelse er også viktig for autonomistøtte når ansatte opplever at ens perspektiver blir anerkjent (Ryan & Deci, 2017, s. 551). I tillegg bidrar anerkjennelse til ivaretagelse av behovet for kompetanse når medarbeidernes styrker og utvikling av disse anerkjennes (Silva et al., 2018, s. 240).*

Relasjonsbygging ved hybrid arbeidsform

De **hybride ansatte** varierer sitt arbeidssted mellom kontoret og hjemmekontor, hvilket betyr at de enkelte dager møter kollegaer fysisk mens de andre dager jobber på avstand fra kollegaer. Under disse varierende arbeidsforholdene var det interessant å finne at alle de fire hybride ansatte opplevde arbeidsmiljøet som godt, men de ga samtidig uttrykk for at relasjonen til andre medarbeidere og leder hadde endret seg som følge av økt grad av hjemmekontor. Respondent 9 (hybrid ansatt) omtalte endringen som «... det har blitt en større opplevd avstand mellom oss. Mye av det sosiale som gjør at man skaper en relasjon faller bort. Og når man mister det personlige aspektet står man igjen med arbeidsoppgavene som det man har felles». Respondentene 10, 11 og 12 (hybride ansatte) ga uttrykk for samme erfaringer, der respondent 10 uttalte at «Man blir veldig fokusert på oppgavene i stedet for å snakke om hvordan man har det. Men jeg tror kanskje det blir bedre, vi må finne andre

løsninger framover der vi for eksempel setter opp jevnlig kontaktpunkt for å skape relasjoner». Respondent 12 ønsket seg også flere samlinger med rom for uformell samhandling: *«Det er lettere å være personlig i fysiske møter og det er viktig for det limet mellom oss. Så vi trenger møter med tid til fag eller jobb, og til prat».*

De **hybride lederne** ga også uttrykk for at det var betydelig mer krevende å etablere gode relasjoner når arbeidet ble utført på hjemmekontor flere dager i uken. Respondent 3 (hybrid leder) uttalte at *«Det er absolutt negativt for relasjoner å være på avstand, de svekkes når man ikke er sammen».* Respondent 4 (hybrid leder) sa i tillegg at egen motivasjon ble påvirket ved utstrakt arbeid fra hjemmekontor: *«Jeg ønsker ikke hjemmekontor selv og synes det påvirker motivasjonen min, og da blir det vanskeligere å motivere andre. Og så synes jeg det er et paradoks når folk både ønsker å sitte hjemme samtidig som de sier at hjemmekontor er negativt for samholdet. Skal vi tvinge folk til å være sammen, for eksempel ved å gå ut og spise middag sammen av og til, når de ikke ønsker å være sammen i det daglige?».*

Respondent 4 (hybrid leder) ønsket at ansatte var mer sammen på kontoret fordi hen mente det ville styrke relasjonene: *«...og med sterkere relasjoner tror jeg folk hadde brukt hverandre mer faglig og i arbeidsoppgavene. Så jeg tror avstanden har negativ effekt både på oppgavene og relasjonene».* De hybride lederne fortalte om regelmessige møter, både på Teams og fysiske møter, som viktige tiltak for å skape felles arenaer. Dette er tidligere beskrevet mer detaljert i kapittel 4.1.3

Mine funn blant de hybride partene tyder på medarbeidere og ledere som trives godt i eksisterende arbeidsmiljø, men som opplever at pandemien har hatt negativ påvirkning på relasjonene mellom dem. Dette er i tråd med funn av Bergum, som viste at det er mer krevende å bygge relasjoner mellom partene ved fjernarbeid, og det kan redusere opplevelsen av fellesskap og tilhørighet (Bergum, i Hole & Haugen, 2014, s. 52). De hybride ansatte fortalte også at konsekvensen av svakere relasjoner var et økt fokus på oppgavene som skal løses. Dette er også i tråd med tidligere studier som har vist at team som jobber på avstand blir mer oppgaveorientert og utveksler mindre sosio-emosjonell informasjon (Hunsaker & Hunsaker, 2008; Robbins & Judge, 2007, referert av Bergum, i Hole og Haugen, 2014). De hybride ansatte etterlyser jevnlig kontaktpunkt som tiltak for å styrke relasjonene. Slike tiltak finner støtte i teori, der regelmessige, strukturerte møter, både digitale og fysiske, har vist å være en avgjørende strategi for velfungerende fjernarbeid (Duckworth, 2002; Connaughton og Daly, 2005; Hambley, O'Neill og Kline, 2007; sitert i Bergum, 2009, s. 31-32). De hybride

lederne har allerede etablert regelmessige møter, både ukentlige digitale møter i avdelingene, og fysiske avdelingsmøter én-to ganger i måneden nå som pandemien tillater det. Det synes derfor som de hybride ansatte savner noe som allerede eksisterer, hvilket kan bety at partene ennå ikke har funnet en optimal arbeidsform. De hybride partene uttalte at fjernarbeid hadde gitt et økt fokus på arbeidsoppgavene og mindre på relasjoner. Kanskje fungerer de regelmessige møtene godt til informasjonsutveksling rundt arbeidsoppgaver, men ufullstendig i forhold til å ivareta behovet for regelmessig, uformell dialog og kontakt som er vist å være viktig ved fjernarbeid (Cummings, 2007).

Som diskutert i kapittel 4.1.1 erfarte de hybride partene at enkelte arbeidsoppgaver fungerer bedre på hjemmekontor. De hybride ansatte ga uttrykk for et ønske om å beholde friheten i valg av arbeidssted, samtidig som de opplever at det sosiale fellesskapet svekkes og fokuset på arbeidsoppgavene øker når partene i mindre grad er samlokalisert. Lederne erfarte at arbeidssituasjonen ga et fokus på oppgaver av kortere tidshorison, og at det var mer krevende å arbeide med oppgaver med lengre tidshorison, som strategi og utvikling. For lederne kan det synes som at arbeidssituasjonen har aktualisert et vesentlig dilemma der de både skal ivareta den enkelte ansattes ønske om frihet i valg av arbeidssted og lederrollens ansvar for virksomhetens måloppnåelse på kort og lang sikt. Nå gjenstår arbeid med å få den hybride arbeidsformen til å funger i en «ny normal».

Fleksibilitet og grensesetting ved hybrid arbeid

Jeg innhentet ikke aktivt informasjon fra respondentene om erfaringer ved balansen mellom jobb og fritid, men som en konsekvens av et økende fokus på arbeidsoppgaver ble det av respondentene 10, 11 og 12 (hybride ansatte) omtalt at det var utfordrende å finne en god balanse når arbeidsoppgavene i stor grad ble utført fra hjemmekontor. Respondent 11 uttalte at «*Det er mange som jobber veldig mye og er ekstremt samvittighetsfulle, og firmaet lener seg kanskje litt for mye på det*». De hybride ansatte fortalte om lange arbeidsdager hvor oppgaver gjerne ble utført på ettermiddag, kveld og i helger. Respondent 12 beskrev at «*...det er veldig lett å hente fram pc-en igjen på kvelden, ta unna noe som ligger eller kanskje forberede neste dag litt bedre. Og vi er jo alltid «på», leser mail på telefonen fra sofaen, for eksempel*». Respondent 9 (hybrid ansatt) erfarte at hen ikke hadde noe sykefravær, verken ved egen sykdom eller når barna var syke: «*Jeg skal være ganske dårlig før jeg melder meg syk, jeg kan tross alt få gjort ganske mye hjemmefra selv om jeg ikke er helt i slaget*». Respondent 10 (hybrid ansatt) var bekymret for konsekvensene av et høyt arbeidspress: «*Du kan alltdis*

jobbe litt mer hjemme, arbeidsdagen blir liksom aldri ferdig. Jeg tror det er viktig at vi er oppmerksomme på det, folk blir jo veldig slitne av å jobbe på denne måten, og da merker jeg at det blir et hardere miljø der vi kan fokusere mer på å finne feil hos hverandre».

Fordi jeg ikke aktivt innhentet informasjon fra respondentene om erfaringer ved balansen mellom jobb og fritid, og de hybride lederne heller ikke brakte problemstillingen på banen, er naturlig nok deres perspektiver ukjent. På spørsmål om hva de hybride lederne så som muligheter ved fjernarbeidssituasjonen omtalte både respondent 3 og 4 (hybride ledere) den fleksible arbeidsformen som positiv for ansatte ved at medarbeiderne lettere kan tilpasse arbeidstiden til sin private situasjon og familiens behov. At de hybride lederne ikke uoppfordret ga uttrykk for at fleksibiliteten også kan skape utfordringer behøver ikke bety at utfordringen er ukjent for dem eller at de ikke er bevisst problemstillingen, men på grunn av manglende datainnhenting går jeg ikke mer inn på det i besvarelsen.

Mine funn tyder på at den hybride arbeidsformen har skapt nye utfordringer for de hybride ansatte i forhold til forvaltning av egen arbeidstid, arbeidsoppgaver og tilgjengelighet. Teknologiske løsninger og økt fleksibilitet har gitt de hybride ansatte frihet i valg av arbeidssted og arbeidstid, hvilket kan ha positive effekter på ansattes autonome arbeidsmotivasjon. Slik motivasjon har blant annet vist positive effekter på arbeidsinnsats, jobbprestasjoner og arbeidsrelatert helse (De Cooman et al., 2013; Trépanier et al., 2015; Olafsen et al.; 2017). De hybride ansatte ga uttrykk for å verdsette den fleksibiliteten som arbeidssituasjonen ga, men erfarte en dårligere «work-life» balanse, hvilket også ble vist av blant annet Bailey & Kurland (2002) og Ingelsrud et al. (2022). Det kan være krevende for den ansatte å selv sette grenser for arbeidstid uten retningslinjer fra arbeidsgiver. Dersom den ansatte opplever at arbeidssituasjonen skaper et press til å utføre oppgavene vil drivkraften for utførelsen være kontrollert motivert (Gagné & Deci, 2005, s. 334). Dette kan skape negative forhold som dårligere arbeidsrelatert helse og svakere jobbprestasjoner (Fernet et al., 2012; Trépanier et al., 2015). Dette er forhold som de hybride partene bør søke og finne løsninger på i fellesskap blant annet ved å avklare forhold rundt hjemmekontor der begge partene innehar et ansvar. For hybride ansatte betyr det sannsynligvis å etablere arbeidsrutiner som skiller mellom jobb og fritid, mens det for lederne trolig handler om å balansere virksomhetens måloppnåelse, ansattes arbeidshelse og ansattes ønske om fleksibilitet uten detaljstyring.

4.3.3 Å se eget arbeid i en større sammenheng

I teoridel presenterte jeg hvordan organismisk integreringsteori i selvbestemmelsesteorien beskriver hvordan ytre motiver kan bli internalisert og integrert i individet, skape grunnlag for autonom motivasjon og på den måten tilfredsstillende grunnleggende behov (Gagné & Deci, 2005). Jeg var interessert i å kartlegge hvorvidt det var av betydning for medarbeidernes motivasjon å se virksomhetens arbeid og eget bidrag i en større sammenheng, og hvordan lederne eventuelt stimulerte denne drivkraften. Forholdet ble omtalt også i kapittel 4.1.1, der jeg viste at bonus fungerer som virkemiddel for å stimulere til økt ytelse blant enkelte ansatte, men ikke som virkemiddel alene. Bedriftens overordnede visjon og samfunnsoppdrag syntes å være en sterkere motivasjonsfaktor enn bonus blant de fleste ansatte respondenter. Jeg presenterer funnene for de ansatte samlet.

For respondentene 5, 6 og 8 (**mobile ansatte**), samt 9, 10 og 12 (**hybride ansatte**) var det en betydelig drivkraft at bedriftens arbeid ble satt i en større sammenheng, for eksempel et samfunnsoppdrag eller en visjon. Respondent 9 (hybrid ansatt) uttalte at *«Det gir meg veldig sterk indre motivasjon å vite at mitt bidrag har stor betydning for samfunnet. Det gjør at jeg gjerne står på for å lykkes igjen og igjen»*. For respondent 6 (mobil ansatt) bidro det å se eget arbeid i et større perspektiv til å skape mening med arbeidet: *«Jeg opplever det som en veldig sterk drivkraft at jeg i ytterste ledd bidrar til at syke mennesker får den behandlingen de har behov for. Det gir veldig mening og er viktig for meg»*. Når drivkraften er egne iboende interesser vitner det om mer autonom motivasjon. Integrert regulering er den mest autonome formen for ytre motivasjon der individet opplever at atferden er en integrert del av en selv og overlapper med egne behov, verdier og mål (Ryan & Deci, 2017, s. 188). Overgangen til indre regulert motivasjon er glidende, og de samme nevnte seks respondentene ga også uttrykk for at arbeidsoppgavene og jobben i seg selv var en betydelig drivkraft for utførelsen. Ved indre regulert motivasjon handler man ut ifra egen interesse, kjenner på valgfrihet og selvbestemmelse, og opplever glede og tilfredsstillelse ved å utføre handlingen (Gagné & Deci, 2005, s. 331). Respondentene 7 (mobil ansatt) og 11 (hybrid ansatt) opplevde imidlertid ikke at firmaets visjon eller samfunnsoppdrag var av betydning for innsatsen som ble lagt i arbeidet. Respondent 11 uttalte at *«...det gir meg ikke så mye, de verdiene som firmaet har. Det hender jeg reflekterer over at vårt bidrag er viktig i et samfunnsperspektiv, og det er fint, men det er nok viktigere for meg å lykkes med egne oppgaver. Det er drivkraften min»*.

Blant **lederne** fant jeg to ulike tilnæringer. Respondentene 1 og 2 (mobile ledere), samt 3 (hybrid leder) var opptatt av å sette bedriftens arbeid i en større sammenheng for sine ansatte. Dette gjorde de blant annet ved å vise hvilken betydning arbeidet som ble utført i egen avdeling hadde for helsevesenet generelt og pasienter spesielt. Respondent 1 (mobil leder) var bevisst å bruke bedriftens samfunnsoppdrag som en motivasjonsfaktor ved å «...vektlegge vår rolle i markedet, det vi gjør for pasientene. Det er en mye tydeligere motivasjonsfaktor for mine ansatte enn et økonomisk resultat til eierne. Det er omtrent fraværende. De ansatte er bevisst på økonomien, ja, det sikrer økonomisk trygghet og videre eksistens, men samfunnsoppdraget og visjonen vår fyller 80%». Uttalelsene kan ses i sammenheng med filosofien i transformasjonsledelse, der man utvikler en visjon bygget på sentrale verdier og med fokus rettet mot noe man som organisasjon vil forbedre (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 430). Studier har vist at ansatte har høyere engasjement for jobben, høyere tilfredshet ved arbeidet og en sterkere forpliktelse overfor arbeidsgiver når det utøves transformasjonsledelse (Bono & Judge, 2003, i Ryan & Deci, 2017, s. 553).

Respondent 4 (hybrid leder) var mindre opptatt av bedriftens samfunnsoppdrag: «Jeg tror ikke det er mye idealisme som driver de ansatte, at vi skal redde verden og det er derfor vi er satt her. Det er en jobb». Respondenten ga ikke noen ytterligere begrunnelser for sitt syn og jeg kan derfor bare spekulere i om uttalelsen ga uttrykk for en ledelsesfilosofi mer i tråd med transaksjonsledelse, som beskrevet i teoridel. Transaksjonsledelse legger vekt på bytteforholdet eller samspillet mellom leder, medarbeider og kollegaer, der lederen diskuterer krav og forventninger med sine medarbeidere og angir betingelser og belønninger for å innfri disse forventningene (Glasø & Thompson, 2013, s. 18). I noen situasjoner og overfor enkelte medarbeidere vil antakelig transaksjonsledelse fungere godt som virkemiddel for måloppnåelse, slik jeg også viste i min studie. Mine funn viste imidlertid også at tre av fire hybride ansatte opplevde at bedriftens samfunnsoppdrag og visjon var en betydelig motiverende faktor i arbeidet. Det kan synes som dette funnet står i kontrast til de erfaringer respondent 4 (hybrid leder) har gjort seg. Mine funn kan imidlertid tyde på at det vil være hensiktsmessig å avklare hvilken betydning bedriftens samfunnsoppdrag har som drivkraft for de ansatte i hans gruppe slik at lederen kan treffe enda bedre med sine motivasjonsskapende tiltak. Kanskje ligger løsningen i å utøve både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Dette har støtte hos organisasjonsforskere, som har vist at begge ledelsesformene er viktige for at organisasjoner skal overleve (Glasø & Thompson, 2013, s. 19). På den måten vil lederne kunne ivareta ønsket om økt ytelse og motiverte ansatte på samme tid.

5.0 Konklusjon og anbefaling

I dette kapittelet vil jeg besvare oppgavens tre forskningsspørsmål, og gjennom dette finne svar på oppgavens hovedproblemstilling. Helt sist i besvarelsen forankres perspektiver for framtidig forskning.

5.1 Implikasjoner og forskningsbidrag

Oppgavens overordnede formål har vært å besvare hvordan leder kan støtte den ansattes motivasjon ved mobilt og hybrid fjernarbeid. Implikasjoner for de tre forskningsspørsmålene blir først besvart. Avslutningsvis besvares hovedproblemstillingen for oppgaven.

5.1.1 Forskningsspørsmål 1

Hvordan kan leder ivareta ansattes behov for autonomi ved mobilt og hybrid fjernarbeid?

Min studie viste at ledere ivaretok mobile og hybride fjernansattes behov for autonomi ved å gi dem valgmuligheter og medbestemmelse i arbeidet. Det innebar å gi ansatte fleksibilitet til å utføre arbeidet slik de fant det mest hensiktsmessig for måloppnåelse og resultater både med tanke på arbeidstid, arbeidssted og jobbutførelse. For å ivareta det økte ansvaret må imidlertid de ansatte settes i stand til å lede seg selv og ta beslutninger innenfor sitt definerte handlingsrom. Mine funn tydet på at både mobile og hybride fjernansatte utøvet selvledelse, men i noe ulik grad. Ved mobilt arbeid stimulerte den individuelle arbeidssituasjonen og arbeidsformen i seg selv til selvstendighet. De hybride fjernansatte var i stor grad selvgående i kraft av å være kunnskapsmedarbeidere, men behovet for autonomi og selvstendighet var ulikt innad i gruppen. For lederen var det derfor viktig å kartlegge individuelle ønsker og behov for å treffe med autonomistøttende tiltak.

De mobile og hybride partene i min studie erfarte at den fysiske avstanden ga muligheter for mistillit og at det derfor var mer viktig å arbeide aktivt for å bygge og holde på tillit ved fjernarbeid. Kontroll ble sett som et verktøy for å kompensere for manglende observasjon ved avstand. Mistillit og uheldige situasjoner kan unngås dersom partene planlegger arbeidet og avklarer forventninger til hverandre, for eksempel knyttet til produksjon, leveranse og arbeidstid. På den måten kan også behovet for kontrollmekanismer reduseres. Ved bruk av verktøy eller tiltak av kontrollerende karakter kan imidlertid den potensielt negative effekten på arbeidsmotivasjonen kompenseres av samtidig valgfrihet og medbestemmelse.

Jeg fant at mobile og hybride ansatte opplevde målstyringsverktøy som nyttige styringsverktøy i jobbutførelsen, men at mobile ansatte erfarte større grad av medbestemmelse i måldefinisjonsprosesser enn hybride ansatte. Involvering og medbestemmelse bidro til autonome former for motivasjon, og reduserte potensielle negative motivasjonseffekter av ytre kontroll og belønning. Der det var en åpenbar sammenheng mellom egen arbeidsinnsats, resultater og måloppnåelse bidro det i sterkere grad til utvikling av autonom motivasjon enn der hvor betydningen av eget arbeid var mindre tydelig for bedriftens måloppnåelse. I slike tilfeller bidro lederen til utvikling av autonom motivasjon ved å vise hvor viktig den enkeltes bidrag var for ivaretagelse av bedriftens samfunnsoppdrag og overordnede mål. Et viktig funn i min studie var nettopp at bedriftens overordnede visjon og samfunnsoppdrag synes å være den sterkeste motivasjonsfaktoren blant mobile og hybride fjernarbeidere.

Autonomistøttende fjernledelse handlet også om å være tilgjengelig for de ansatte, gi individuell oppfølging, koordinere innsats, skape struktur og legge til rette for digitale og fysiske treffpunkt. I min studie erfarte jeg at de mobile partene i større grad hadde etablert velfungerende arbeidsformer enn de hybride partene, antakelig fordi den mobile arbeidsformen var blitt mindre endret under pandemien enn den hybride, der partene var blitt tvunget til å gå fra nærarbeid til fjernarbeid. Mine funn viste at de hybride lederne opplevde det utfordrende å følge opp de ansatte ved fjernarbeid, og erfarte at det var mer tidkrevende å drive personalledelse. Arbeidsoppgavene var blitt godt ivaretatt under pandemien, og de hybride partene opplevde at konsentrasjonskrevende, rutinemessige oppgaver egnet seg spesielt godt for hjemmekontor. Oppgaver med lengre tidshorison, som strategi- og utviklingsarbeid, var imidlertid vanskeligere å ivareta digitalt og kan med fordel legges til fysiske møter framover. Ved å etablere bærekraftige, hybride arbeidsformer vil lederne kunne ivareta oppgaver av ulik karakter og tidshorison, og samtidig stimulere til utvikling av autonome former for motivasjon ved ivaretagelse av ansattes behov. For de hybride lederne handler det nok også om å akseptere at den hybride arbeidsformen har kommet for å bli, og jobbe med utvikling av egne ferdigheter som hybrid leder.

Mine funn tyder på at behovet for autonomi hos mobile og hybride fjernansatte blir ivaretatt dersom lederne utøver ledelse i tråd med prinsipper fra teori om myndiggjørende ledelse, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse kombinert med kunnskap om fjernledelse.

5.1.2 Forskningsspørsmål 2

Hvordan kan leder ivareta ansattes behov for kompetanse ved mobilt og hybrid fjernarbeid?

Mine funn viste at de mobile og hybride ansatte opplevde seg kompetente og i stand til å mestre egne ansvarsområder, men pandemien så ut til å ha påvirket gruppene ulikt. De mobile gruppene videreførte i stor grad etablerte arbeidsformer under pandemien der de mobile lederne stimulerte til kompetanse gjennom strukturert, regelmessig oppfølging og tiltak skreddersydd for den enkeltes kompetansenivå og utviklingsbehov. Et overordnet mål for de mobile partene har vært utvikling av selvstendige medarbeidere som innehar nok kompetanse til å ivareta arbeidsoppgavene på egenhånd ute i felt. For de hybride gruppene har pandemien medført større endringer der partene har blitt tvunget over i mer individuelle arbeidsformer. Der kompleksiteten i de hybride arbeidsoppgavene tidligere ble håndtert i et arbeidsfellesskap, må de hybride ansatte nå være kompetente til å håndtere økt selvstendighet. Denne endringen har redusert opplevelsen av mestring hos de hybride ansatte samtidig som avstanden har gjort det mer krevende for de hybride lederne å vurdere ansattes individuelle behov for kompetanse og utvikling. Gjennom tiltak som stimulerer til økt selvstendighet hos de hybride ansatte vil de hybride lederne trolig bidra til gjenerobret opplevelse av mestring og utvikling av autonom arbeidsmotivasjon.

Kompetanseutvikling og kunnskapsdeling forekom i de mobile og hybride gruppene etter initiativ fra ledere og medarbeidere. Lederne arrangerte felles møter hvor kompetanseheving var målet, i tillegg til å gi individuell oppfølging av den enkelte medarbeider. Her fant jeg at de mobile lederne hadde mer strukturerte og etablerte tiltak enn de hybride lederne, antakeligvis fordi de hybride lederne ennå ikke hadde funnet en ny og bærekraftig hybrid arbeidsform etter pandemien. Mye kompetanseutvikling og kunnskapsdeling forekom i tillegg etter initiativ av ansatte selv der det for de mobile ansatte så ut til å være en konsekvens av den individuelle arbeidsformen og selvstendig arbeid. De hybride ansatte hadde ivaretatt kompetanseutvikling gjennom informasjonsutveksling og kunnskapsdeling under pandemien, men ønsket at lederne overtok mer av dette ansvaret. Hybride arbeidstakere erfarer at grensene mellom jobb og fritid utfordres når arbeidsplassen delvis flyttes hjem, og mine funn viste at kompetanseheving var en av oppgavene som foregikk utenfor normal arbeidstid. Økt strukturering og flere ledelsesstyrte kompetansehevingstiltak vil derfor også fungere som grensesettingsstrategi ved hybrid arbeid.

Mine funn tyder på at behovet for kompetanse hos mobile og hybride fjernansatte blir ivaretatt dersom lederne utøver ledelse i tråd med prinsipper fra teori om mestringsorientert ledelse, transformasjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse kombinert med kunnskap om fjernledelse.

5.1.3 Forskningsspørsmål 3

Hvordan kan leder ivareta ansattes behov for tilhørighet ved mobilt og hybrid fjernarbeid?

Min studie viste at både de mobile og hybride ansatte kjente på stor grad av tilhørighet til sin nærmeste avdeling, men varierende grad av tilhørighet til bedriften for øvrig. De mobile lederne var bevisst utfordringene i den individuelle arbeidsformen, og ivaretok behovet for tilhørighet i egne avdelinger ved å skape et arbeidsklima preget av tett kontakt og hyppig dialog mellom partene. Tiltakene var imidlertid ikke nok til å kompensere for de mobile ansatte sin opplevelse av manglende tilhørighetsskapende initiativ fra øvrig bedriftsledelse. Her ligger det fortsatt et potensiale for ytterligere tiltak. For de hybride gruppene har pandemien medført endringer der partene har blitt tvunget over i mer individuelle arbeidsformer. En positiv konsekvens var at endringen i seg selv skapte et kollektivt fellesskap. I tillegg etablerte de hybride lederne regelmessige digitale og fysiske treffpunkt som ivaretok behovet for tilhørighet under pandemien. Pandemien synliggjorde også at de hybride stillingene har ulik bredde i kontaktsflaten der noen jobber mer på tvers av avdelinger og dermed erfarte større tilhørighet til bedriften også utenfor egen avdeling. I sum har erfaringene gitt de hybride partene verdifull læring som kan utnyttes i etableringen av varige hybride arbeidsformer etter pandemien.

Både de mobile og hybride partene erfarte at det er mer krevende å etablere relasjoner ved fysisk avstand mellom partene, og at en konsekvens kan være et økende fokus på arbeidsoppgavene. De mobile partene har hatt stabilitet til å kunne videreføre sitt arbeid med arbeidsmiljøet også under pandemien og har derfor videreutviklet allerede etablerte relasjoner. De mobile respondentene fortalte om et sterkt oppgavefokus, men min studie viste at nettopp relasjonene og det tillitsbaserte arbeidsklimaet fungerte godt som verktøy i de mobile arbeidsprosessene. For de hybride gruppene var erfaringen at pandemien hadde påvirket arbeidsmiljøet i retning av et økende fokus på arbeidsoppgaver og svakere relasjoner mellom partene. De hybride lederne hadde etablert faste møter mellom partene som ivaretok

arbeidsoppgavene på en god måte, men erfarte at det var mer krevende å stimulere til økt samarbeid og sterkere relasjoner på hjemmekontor enn fra kontoret. Mine funn viste at det gjenstår arbeid med å etablere velfungerende hybride arbeidsformer som på samme tid ivaretar de kort- og langsiktige hybride arbeidsoppgavene og ansattes behov for tilhørighet uten å frata dem fleksibilitet i valg av arbeidssted. Dette er viktig for operativ effektivitet, økonomiske resultater, varige konkurransefortrinn og et godt arbeidsliv.

Min studie viste at det for mobile og hybride ansatte var en betydelig drivkraft at bedriftenes arbeid ble satt i en større sammenheng, for eksempel et samfunnsoppdrag eller en visjon. Å erfare at egne arbeidsoppgaver og innsats var av betydning i et større bilde stimulerte egen atferd og vitner om at de ansatte allerede har kommet langt i internaliseringsprosessen. Dette er vesentlig kunnskap for lederne for økt treffsikkerhet ved individuelle og kollektive motivasjonsskapende tiltak. Ved suksess vil disse faktorene bidra til ytterligere utvikling av autonome former for motivasjon.

Mine funn tyder på at behovet for tilhørighet hos mobile og hybride fjerneansatte blir ivarettatt dersom lederne utøver tilhørighetsskapende ledelse i tråd med prinsipper for transformasjonsledelse og transaksjonsledelse kombinert med kunnskap om fjernledelse.

5.1.4 Svar på oppgavens problemstilling

Hvordan kan leder støtte ansattes motivasjon ved mobilt og hybrid fjernarbeid?

Min studie viste at ledere bidro til utvikling av autonom arbeidsmotivasjon ved mobilt og hybrid fjernarbeid ved ivaretagelse av de ansattes behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Behovet for autonomi ble ivarettatt ved at ansatte ble invitert til medbestemmelse i tråd med individuelle ønsker, gitt valgmuligheter innenfor definerte handlingsrom, og satt i stand til ønsket grad av selvstendighet. Behovet for kompetanse ble ivarettatt ved at lederne la til rette for at medarbeiderne fikk brukt nåværende kompetanse, opplevde mestring og gitt anledning til å fornye kompetansen sin i overensstemmelse med egne ambisjoner. Behovet for tilhørighet ble ivarettatt gjennom arbeidsmiljørettede tiltak med vekt på åpenhet, tillit og samarbeid der lederne stimulerte til tett kontakt, hyppig dialog og utvikling av relasjoner mellom partene.

Jeg fant at et behovsstøttende mobilt og hybrid arbeidsmiljø var mest effektivt når det var tuftet på stor grad av tillit og begrenset grad av opplevd kontroll, og der målstyring og ytre belønning ble brukt kombinert med involvering og medbestemmelse. De mest effektive behovsstøttende ledelsesstrategiene ved mobilt og hybrid fjernarbeid fant støtte i teori om myndiggjørende ledelse, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Myndiggjørende ledelse vektlegger å skape gode betingelser for autonomt arbeid der lederne delegerer ansvar og myndighet til ansatte som er motivert og kompetente til å arbeide selvstendig (Buch, Dysvik, & Kuvaas, 2016, s. 152). Mine funn viste at dette var helt vesentlig for velfungerende fjernarbeid. Transaksjonsledelse vektlegger målstyring, kontroll og ytre belønning (Glasø & Thompson, 2013, s. 20), prinsipper som i selvbestemmelsesteorien har blitt satt i sammenheng med underminering av behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Mine funn viste imidlertid at fjernlederne stimulerte til autonome former for motivasjon til tross for bruk av kontrollmekanismer, blant annet gjennom involvering og ved å legge til rette for stor grad av selvledelse. Dette funnet står således delvis i kontrast til selvbestemmelsesteoriens påstand om transaksjonsledelse som utfordrende for utvikling av autonom motivasjon, og kan være et uttrykk for at denne ledelsesformen fungerer enda bedre ved fjernarbeid og fjernledelse enn ved samlokaliserte arbeidsformer. Min studie viste imidlertid at denne positive effekten foreløpig var mer synlig hos de mobile partene enn de hybride partene, trolig fordi de hybride partene ennå ikke har etablert optimale hybride arbeidsformer. Selvbestemmelsesteorien anser derimot transformasjonsledelse som mer effektivt for ivaretagelse av behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Ryan & Deci, 2017, s. 552). Min studie støtter denne påstanden ved at den viste at det for mobile og hybride ansatte var en betydelig drivkraft at bedriftens arbeid og egne oppgaver ble satt i en større sammenheng, for eksempel et samfunnsoppdrag eller en visjon, som er kjerneområder ved transformasjonsledelse.

Min studie var designet for å få økt kunnskap om hva som skaper motivasjon ved mobilt og hybrid fjernarbeid. Til tross for at den mobile og hybride arbeidsformen er ulik, viste mine funn at det var stor grad av likhet mellom mobile og hybride ansattes behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Dette funnet støtter selvbestemmelsesteoriens antagelser om at de grunnleggende psykologiske behovene er universelle (Ryan & Deci, 2017, s. 88). Mine funn viste imidlertid at det var forskjeller i hvordan de mobile og hybride lederne ivaretok ansattes behov, både på grunn av forskjeller i arbeidsform, men aller mest som en konsekvens av pandemien. De mobile partene har i stor grad har kunnet videreføre etablerte arbeidsformer også under pandemien og har derfor hatt mer stabilitet i arbeidet. De hybride partene har

derimot måtte etablere nye arbeidsformer som har stilt andre krav til medarbeidere og ledere. Min studie viser at det gjenstår arbeid for å etablere bærekraftige, behovsstøttende hybride arbeidsformer. De hybride lederne har også behov for å utvikle egne lederferdigheter når de går fra å være nærleder til å også skulle håndtere fjernledelse.

5.2 Studiens begrensninger

Denne studien er en masteroppgave hvor undersøkelsen har blitt gjennomført innenfor et kort tidsrom og med et lite datasett. Det bør derfor tas forbehold om funn og konklusjoner. Min egen manglende forskererfaring kan i tillegg ha forårsaket mangler og svakheter.

Jeg utførte en små-N-studie hvor jeg benyttet intervju som metode for datainnsamling. Dersom jeg hadde valgt et annet undersøkelsesdesign eller gjennomført en kvantitativ undersøkelse med spørreskjema, hadde jeg hatt mulighet for å innhente flere svar fra flere respondenter. Ved å benytte spørreskjema vil det være rimelig å anta at jeg hadde fått mindre utfyllende svar og dermed ikke det samme innblikket i respondentenes opplevelse av fenomenet arbeidsmotivasjon ved ulike former for fjernarbeid, men muligens mer generelle svar som kunne gi ytterligere informasjon om sammenhenger mellom årsak og virkning.

I min studie intervjuet jeg 12 respondenter som ble rekruttert fra to bedrifter. Inklusjon av flere respondenter ville trolig gitt mer informasjon og muligens fått fram flere ulike perspektiver. Ved å inkludere et større utvalg informanter fra flere organisasjoner ville jeg antakelig opplevd en større bredde i svarene og flere ulike oppfatninger av det samme fenomenet. Mine respondenter representerer felles holdninger og verdier fra eget arbeidssted, hvilket antakelig har påvirket informasjonen de har gitt. Jeg har imidlertid ikke kartlagt hva som betegner organisasjonsstruktur, organisasjonskultur eller HR-strategi i de to undersøkelsesbedriftene, men i stedet fokusert på *fenomenet* arbeidsmotivasjon i en situasjon med fjernarbeid og fjernledelse. Innhenting av mer informasjon om konteksten ville sannsynligvis ført til andre diskusjoner og mulige konklusjoner. Jeg må derfor være forsiktig med å generalisere egne konklusjoner på oppgaven.

Min studie ble gjennomført etter to år med pandemi. Situasjonen har vært ekstraordinær for både de mobile og hybride partene, der krisen har preget arbeidssituasjonen på ulike vis. Jeg må anta at den spesielle situasjonen har påvirket mine funn, og at jeg ville gjort andre funn

dersom undersøkelsen ble gjentatt når pandemien er historie og en ny normal etablert. Det viser et behov for framtidig forskning, blant annet ved å studere ivaretagelse av behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet under normale omstendigheter, uten virkninger av pandemiltak for øvrig.

5.3 Videre forskning

Når omfanget av fjernarbeid og fjernledelse øker, skaper det behov for mer forskning og økt kunnskap om arbeidsformen i sin fulle bredde slik at ledere kan basere sin ledelse på et vitenskapelig grunnlag. Fjernarbeid og fjernledelse er studert og beskrevet, men det finnes i dag ikke egne ledelsesteorier for fjernarbeid. Pandemien kastet mange ledere ut i hybrid ledelse, og ferske hybride ledere kan oppleve et vakum når utøvelsen av hybrid ledelse ikke finner støtte i allerede etablerte ledelsesteorier. Forskning som bidrar til utvikling av egne teorier for fjernledelse, eller en justering av etablerte teorier slik at de også reflekterer fjernledelse, er derfor viktig.

Mer forskning på fjernarbeid og fjernledelse er særdeles viktig for å forstå motivasjon ved fjernarbeid. Motiverte, engasjerte og kompetente medarbeidere er avgjørende for lønnsom og bærekraftig forretningsdrift, og for et godt arbeidsliv. Min studie viste at selvbestemmelsesteorien er lite studert ved fjernarbeid og fjernledelse til tross for at den er svært mye brukt i arbeidslivsforskning. Med økende omfang av fjernarbeid er det derfor behov for mer forskning på hvordan behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet best blir ivaretatt ved mobilt og hybrid fjernarbeid.

Referanseliste

- Amundsen, S. (2020). *Empowerment i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304-323. doi:10.1177/1548051814565819
- Arnulf, J. (2012). *Hva er ledelse?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Aspeli, A. K., & Molstad, M. H. (2010). Fjernledelse i lys av selvbestemmelsesteori. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (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. doi:10.1002/job.144
- Baker, E., Avery, G. C., & Crawford, J. (2006). Home alone: the role of technology in telecommuting. *Information Resources Management Journal*, 19(4), 1-22. doi:10.4018/irmj.2006100101
- Bentley, T. A., Teo, S. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207-215. doi:10.1016/j.apergo.2015.07.019
- Bergum, S. (2009). *MANAGEMENT OF TELEWORKERS - managerial communication at a distance*. Turku: Turku School of Economics.
- Brunelle, E., & Fortin, J. (2021). Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers' and Office Workers' Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory. *SAGE journals*, 1-11. doi:10.1177/2158244020985516
- Buch, R., Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2016). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Bussing, A. (1998). Teleworking and quality of life. I P. J. Jackson, & J. M. Van der Wielen, *Teleworking: International perspectives* (ss. 144-165). New York: Routledge.
- Chandra, S., Shirish, A., & Srivastava, S. C. (2020). Theorizing technological spatial intrusion for ICT enabled employee innovation: The mediating role of perceived usefulness. *Technological Forecasting & Social Change*, 161, 120320, 1-15. doi:10.1016/j.techfore.2020.120320
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E., Duriez, B., . . . Versuyf, J. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength

- across four cultures. *Motivation and Emotion*; 39, 216-236. doi:10.1007/s11031-014-9450-1
- Cummings, J. N. (2007). *Leading groups from a distance: How to mitigate consequences of geographic dispersion*. (S. P. Weisband, Red.) New York: Lawrence Erlbaum Associates. doi:10.4324/9780203809686-9
- Daniels, K., Lamond, D. A., & Standen, P. (2001). Teleworking: Frameworks for organizational research. *Journal of Management studies*, 38(8), 1151-1185. doi:10.1111/1467-6486.00276
- Das Gupta, P. (2011). Litterature Review: e-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 1-36.
- De Cooman, R., Stynen, D., Van den Broeck, A., Sels, L., & De Witte, H. (2013). How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: Implications for work effort. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(6), 1342-1352. doi:10.1111/jasp.12143
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. doi:10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plenum.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands - resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499
- Fernet, C., Austin, S., & Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the jd-r model. *Work and Stress*, 26(3), 213-229. doi:10.1080/02678373.2012.713202
- Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., & Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human Resource Management*, 48(6), 871-893. doi:10.1002/hrm.20320
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362. doi:10.1002/job.322
- Gagnè, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspeli, A., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196. doi:10.1080/1359432X.2013.877892

- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: a meta-analysis of the psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1524-41. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1524
- Garrett, R., & Danziger, J. (2007). Which telework? Defining and testing a taxonomy of technology-mediated work at a distance. *Social Science Computer Review, 25*(1), 27-47. doi:10.1177/0894439306293819
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly, 51*(3), 451-495. doi:10.2189%2Fasqu.51.3.451
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S., & Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(4), 450-460. doi:10.1080/1359432X.2012.665228
- Gillison, F. B., Rouse, P., Standage, M., Sebire, S. J., & Ryan, R. M. (2019). A meta-analysis of techniques to promote motivation for health behaviour change from a self-determination theory perspective. *Health Psychology Review, 13*(1), 110-130. doi:10.1080/17437199.2018.1534071
- Glasø, L., & Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1412-21. doi:10.1037/a0012722
- Güntert, S. (2015). The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work. *Motivation and Emotion, 39*(1), 75-87. doi:10.1007/s11031-014-9412-7
- Haddon, L., & Brynin, M. (2005). The character of telework and the characteristics of teleworkers. *New Technology, Work and Employment, 20*(1), 34-46. doi:10.1111/j.1468-005X.2005.00142.x
- Hambley, L., O'Neill, T. A., & Kline, T. J. (2007). Virtual Team Leadership: Perspectives From the Field. *International Journal of e-Collaboration, 3*(1), 40-64. doi:10.4018/jec.2007010103

- Hill, E. J., Ferris, M., & Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220-241. doi:10.1016/S0001-8791(03)00042-3
- Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P., & Colihan, J. (1998). Influences of virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51(3), 667-83. doi:10.1111/j.1744-6570.1998.tb00256.x
- Hole, Å. S., & Haugen, A. O. (2014). *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv*. Vallset: Oplandske Bokforlag.
- Hunsaker, P. L., & Hunsaker, J. S. (2008). Virtual teams: a leader's guide. *Team Performance Management*, 14(1/2), 86-101. doi:https://doi.org/10.1108/13527590810860221
- Ingelsrud, M. H., Aksnes, Y. S., Bernstrøm, V. H., Egeland, C., Hansen, P. B., Pedersen, E., . . . Weitzenboeck, E. M. (2022). *Hjemme - Borte - Uavgjort*. Oslo: Oslo Metropolitan University. Hentet fra https://oda.oslomet.no/oda-xmllui/bitstream/handle/11250/2992422/r2022_04%20Hjemme%20Borte%20Uavgjort%2026042022.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2020). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jenkins, G., Gupta, N., & Mitra, A. S. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of applied psychology*, 83(5), 777-787. doi:10.1037/0021-9010.83.5.777
- Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kayworth, T., & Leidner, D. (2002). Leadership effectiveness in global virtual team. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 7-40. doi:10.1080/07421222.2002.11045697
- Kelloway, E. K., Barling, J., Kelley, E., Comtois, J., & Gatién, B. (2003). Remote transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 163-171. doi:10.1108/01437730310469589
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385. doi:10.1002/job.377
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009, Vol.19(3)). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217-236. doi:10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lee, S. M., & Lee, D. (2021). Opportunities and challenges for contactless healthcare services in the post-COVID-19 Era. *Technological Forecasting & Social Change*, 167:120712, 1-10. doi:10.1016/j.techfore.2021.120712
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., & Smit, S. (2020). *What's next for remote work: An analysis of 2000 tasks, 800 jobs, and nine countries*. Shenzhen: McKinsey Global Institute. Hentet fra <http://thebusinessleadership.academy/wp-content/uploads/2021/01/MGI-Whats-next-for-remote-work-v3.pdf>
- Manger, T., & Wormnes, B. (2018). *Motivasjon og mestring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Martinsen, Ø. L. (2020). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Milasi, S., González-Vázquez, I., & Fernández-Macias, E. (2021). Telework before the COVID-19 pandemic: Trends and drivers of differences across the EU. *OECD Productivity Working Papers*, 2021-21, 1-20. doi:10.1787/24139424
- Mogale, L., & Sutherland, M. (2010). Managing virtual teams in multinational companies. *South African Journal of Labour Relations*, 34(2), 7-24. doi:10.10520/EJC59647
- Molstad, M. H., & Aspeli, A. (2020). *Fjernledelse - fred, frihet og ensomhet?* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Morganson, V. J., Major, D. A., & Oborn, K. L. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements. Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578-595. doi:10.1108/02683941011056941
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), ss. 270-295. doi:10.1108/02683940610663097

- Nergaard, K., & Andersen, R. (2018). Fleksibel arbeidstid. En analyse av ordninger i norsk arbeidsliv. *FAFO-rapport 2018:15*. Hentet fra <https://www.faf.no/images/pub/2018/20664.pdf>
- NHO. (2021). *Økonomisk overblikk 1/2021*. Næringslivets Hovedorganisasjon. Hentet fra <https://www.nho.no/siteassets/publikasjoner/kvartdalsrapporter/210404-oo-1-2021.pdf>
- Núñez, J. L., & León, J. (2015). Autonomy support in the classroom: A review from self-determination theory. *European Psychologist*, 20(4), 275-283. doi:10.1027/1016-9040/a000234
- Olafsen, A. H. (2018, 02 01). *Selvbestemmelsestoriene: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet*. Hentet fra Magma: <https://old.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet>
- Olafsen, A. H., Deci, E. L., & Halvari, H. (2017). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and Emotion*, 42, 178-189. doi:10.1007/s11031-017-9646-2
- Olafsen, A. H., Halvari, H., & Frølund, C. W. (2021). The Basic Psychological Need Satisfaction and Need Frustration at Work Scale: A Validation Study. *Frontiers in Psychology*, 12:697306, 1-12. doi:10.3389/fpsyg.2021.697306
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(4), 447-457.
- Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Halvari, H., & Deci, E. L. (2017). On the dark side of work: A longitudinal analysis using self-determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 275-285. doi:10.1080/1359432X.2016.1257611
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of management journal*, 13(2), 37-48. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/4165538>
- Ravn, I. (2021). *Selvbestemmelsesteorien*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 2089-2113. doi:10.1111/j.1559-1816.2002.tb02065.x
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), ss. 54-67. doi:10.1006/ceps.1999.1020
- Ryan, R., & Deci, E. (2017). *Self-determination theory*. New York: The guilford press.

- Sedrine, S. B., Bouderbala, A., & Nasraoui, H. (2021). Leadership style effect on virtual team efficiency; trust, operational cohesion and media richness roles. *The Journal of Management Development*, 40(5), 365-388. doi:10.1108/JMD-10-2018-0289
- Silva, M. N., Markland, D., Minderico, C. S., Vieira, P. N., Castro, M. M., Coutinho, S. R., . . . Teixeira, P. J. (2018, July 9). A randomized controlled trial to evaluate self-determination theory for exercise adherence and weight control: Rationale and intervention description. *BMC Public Health*, 234-246. doi:10.1186/1471-2458-8-234
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42(5), 706-724. doi:10.1007/s11031-018-9698-y
- Sparrow, P. R. (2000). New employee behaviours, work designs and forms of work organization: what is in store for the future of work? *Journal of Managerial Psychology*, 15(3), 202-218. doi:10.1108/02683940010320561
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse (5. utg)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158-165. doi:10.1111/1468-005X.00118
- Teixeira, P. J., Marques, M. M., Silva, M. N., Brunet, J., Duda, J., Haerens, L., . . . Standage, M. (2020). A classification of motivation and behavior change techniques used in self-determination theory-based interventions in health contexts. *Motivation Science*, 6(4), 438-455. doi:10.1037/mot0000172
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder*. Bergen : Fagbokforlaget.
- Trépanier, S. G., Forest, J., Fernet, C., & Austin, S. (2015). On the psychological and motivational processes linking job characteristics to employee functioning: Insights from self-determination theory. *Work and Stress*, 29(3), 286-305. doi:10.1080/02678373.2015.1074957
- Udnæs Hoel, H. (2011). *Fjernledelse eller nærledelse: gjør det noen forskjell? En studie av fenomenet fjernledelse i Statens vegvesen. (Masteravhandling)*. Tromsø: Universitetet i Tromsø, organisasjonsvitenskap.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work and Stress*, 22(3), 277-294. doi:10.1080/02678370802393672

- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related basic need satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981-1002. doi:10.1348/096317909X481382
- Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285-305. doi:10.1016/S1048-9843(99)00013-2
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. New York: Pearson.

Vedlegg

Vedlegg 1: Godkjenning, Norsk Senter for Forschungsdata

Vurdering

Referansenummer

951526

Prosjekttittel

Hvordan har fjernledelse innvirkning på ansattes arbeidsmotivasjon?

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Agder / Handelshøyskolen ved UiA / Institutt for strategi og ledelse

Prosjektperiode

01.01.2022 - 15.06.2022

[Meldeskjema](#)

Dato

02.12.2021

Type

Standard

Kommentar

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 02.12.2021. Behandlingen kan starte.

TREDJEPERSONER

Vi forutsetter at spørsmålene under intervjuet stilles på en slik måte at dere ikke samler inn informasjon som vil direkte eller indirekte identifisere tredjepersoner.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.06.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

art. 13.

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til respondenter

Vil du delta i forskningsprosjektet «Fjernledelse og arbeidsmotivasjon»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere hvordan fjernledelse har innvirkning på arbeidsmotivasjon. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med studien er å øke kunnskapen om hva som skaper arbeidsmotivasjon og hvordan fjernledelse har innvirkning på ansattes arbeidsmotivasjon.

Arbeidet gjøres i forbindelse med mitt mastergradsstudium Executive Master of Business Administration ved Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder (UIA). UIA er ansvarlig for forskningsprosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltagelse i studien innebærer et intervju med meg etter avtalt tid og sted. Intervjuet vil vare i ca 1 time og inneholde spørsmål om temaet «Fjernledelse og motivasjon». Jeg vil gjøre et lydopptak av intervjuet som senere transkriberes til et dokument. Alt du sier vil bli anonymisert og jeg har taushetsplikt. Jeg vil ikke samle inn personlige opplysninger utover det som framkommer i intervjuet. Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Det er frivillig å delta

Dersom du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg dersom du ikke ønsker å delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålet jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun min veileder, Tor Geir Kvinen, og jeg, Kirsti Hagen, som vil ha tilgang på personopplysninger. Lydopptaket vil bli gjort etter framgangsmåter godkjent av UIA og etter avtale med Personvernansvarlig ved UIA. Lydopptaket slettes så snart transkriberingen er gjort. Dokumentet med transkripsjon fra intervju vil oppbevares på UIA sin server.

Aller personopplysninger om deg vil bli anonymisert og du vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. juni 2022. Når mitt arbeid er gjennomført vil all personlig data bli slettet.

Dine rettigheter

Du har rett til:

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med prosjektleder og masterstudent Kirsti Hagen på epost: kirsti.hagen75@outlook.com eller veileder førsteamanuensis Tor Geir Kvinen på epost: tor.geir.kvinen@uia.no

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

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, ta kontakt med NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Kirsti Hagen

Vedlegg 3: Informasjon til respondenter ved start av intervju

Fortelle litt om studiet og oppgaven.

Forklare begrepene fjernarbeid og fjernledelse.

Innledning til intervju av ledere

Hensikten med intervjuet er å innhente informasjon om ledelse av ansatte i en situasjon der medarbeider og leder ikke er samlokalisert, såkalt fjernledelse, og om arbeidsmotivasjon, hva som skaper arbeidsmotivasjon og hvordan fjernleder støtter ansattes arbeidsmotivasjon ved ulike former for fjernarbeid. Jeg har utarbeidet en intervjuguide som omhandler temaene ledelse, fjernledelse, motivasjonsfaktorer, autonomi, kompetanse og tilhørighet.

Innledning til intervju av ansatte

Hensikten med intervjuet er å innhente informasjon om fjernarbeid og fjernledelse, altså arbeid som utføres av ansatte og ledelse av ansatte i en situasjon der medarbeider og leder ikke er samlokalisert. Jeg ønsker videre å innhente informasjon om arbeidsmotivasjon, hva som skaper arbeidsmotivasjon og hvordan fjernleder støtter ansattes arbeidsmotivasjon ved ulike former for fjernarbeid. Jeg har utarbeidet en intervjuguide som omhandler temaene fjernarbeid, ledelse, fjernledelse, motivasjonsfaktorer, autonomi, kompetanse og tilhørighet.

Felles:

Intervjuet er forventet å ta ca 1 time. Det er selvsagt tillatt å stille spørsmål eller ta pauser. Jeg minner om at det er frivillig å delta og du kan når som helst trekke deg. Prosjektet er utarbeidet i samarbeid med personvernansvarlig ved Universitetet i Agder og er godkjent av Norsk Senter for forskningsdata. Jeg vil gjøre et lydopptak av intervjuet på diktafon som er utlånt av UIA. Dette vil bli slettet så snart opptaket er transkribert, og det transkriberte dokumentet vil bli oppbevart på UIA sin server. Alt du sier blir anonymisert og jeg har taushetsplikt. Jeg behandler de opplysninger du gir basert på ditt samtykke.

Kan du bekrefte at du samtykker til intervjuet basert på den informasjonen du har fått?

Vedlegg 4: Intervjuguide for ledere

Tema	Intervjuguide for ledere
Kontakt, kommunikasjon, ledelse og fjernledelse	Hvor ofte er du i kontakt med ansatte (kontorbaserte: når på hjemmekontor)? Hvordan har dere kontakt? Hvor ofte møter du dine ansatte fysisk?
	Kun hybride ledere: <ul style="list-style-type: none"> - Hva tror du er årsaken til at kontorbaserte ansatte velger å jobbe hjemmefra? Har arbeidets karakter betydning for valg av arbeidssted? - Når hverdagen ikke lenger er preget av korona, i hvor stor grad vil dine ansatte velge hjemmekontor?
	Kun mobile ledere: <ul style="list-style-type: none"> - Dine medarbeidere har sitt arbeidssted ute i felt. Opplever du at det stilles spørsmål ved arbeidstid og tilstedeværelse? - Hvordan tilrettelegger arbeidsplassen for at arbeidet er synlig? Hvis tiltak for rapportering: opplever du slike som verktøy for å ha kontroll på de ansatte?
	Hvordan vil du beskrive deg som leder? Har du en bestemt lederstil? Har du alltid den samme lederstilen? Hva avgjør om du endrer lederstil?
	Hvordan påvirkes din utøvelse av ledelse av om du utøver nærledelse eller fjernledelse? Er der forhold du mener er ekstra viktige å ha fokus på når du fjernleder?
	Er tillit mer eller mindre viktig ved fjernledelse enn ved nærledelse?
	Er kontroll og målestyring mer eller mindre viktig ved fjernledelse enn ved nærledelse?
	Vil det å være fjernleder kreve at leder innehar en annen kompetanse enn som nærleder?
	Vil det å være fjernarbeider kreve at den ansatte innehar spesielle kompetanser?
	Som leder, hva opplever du er de største muligheter og utfordringer ved å fjernlede?
Motivasjonsfaktorer	Ytre regulering: Benyttes former for belønning eller straff for å få ansatte til å yte? Er det rom for å avansere i din bedrift? Hva vil evt oppleves som et avansement?
	Introjeksjon: I din bedrift, hva er holdningen til å gjøre feil eller å ikke oppnå mål? Hvordan markeres gode resultater og måloppnåelse i din bedrift?
	Identifisert: Opplever du at resultat- og måloppnåelse er en motivasjonsfaktor hos dine medarbeidere? I hvilken grad, og evt på hvilken måte, forekommer anerkjennelse i din enhet: din anerkjennelse av dine ansatte, kollegaer anerkjenner hverandre?
	Integrert: Hvordan settes bedriftens arbeid i en større sammenheng, for eksempel samfunnsoppdrag? Opplever du at bedriftens samfunnsoppdrag er en motivasjonsfaktor hos dine medarbeidere?
	Indre regulering: I hvilken grad opplever du at ansatte legger innsats i jobben fordi jobben i seg selv er interessant, spennende og gir dem glede?
	Gir dine ansatte åpent uttrykk for hva de motiveres av? Ikke motiveres av?

Intervjuguide for ledere fortsetter

Autonomi- skapende ledelse	Hvordan blir ansattes perspektiver anerkjent i bedriften?
	Hvordan har medarbeidere frihet og valgmuligheter i jobben sin?
	Hvordan får ansatte være med på beslutninger i organisasjonen?
	Hvordan er kulturen for å gi og motta feedback, positiv og negativ, i bedriften?
	Opplever du at det er rom for å være kritisk og stille spørsmål i organisasjonen?
Kompetanse- skapende ledelse	Hvordan legger du som leder til rette for at medarbeidere får brukt sin kompetanse?
	Hvordan legger du som leder til rette for at medarbeidere får fornyet sin kompetanse?
	Hvordan legger du som leder til rette for kunnskapsdeling i bedriften?
	Forekommer det kunnskapsdeling ut over det som er ledelsesstyrt?
Tilhørighets- skapende ledelse	Hvordan opplever du arbeidsmiljøet i din enhet?
	Hvordan opplever du samarbeid og intern konkurranse i din enhet?
	Hvordan påvirkes relasjonen til dine medarbeidere når dere jobber på avstand?
	Hvordan påvirkes relasjonen mellom dine medarbeidere når de jobber på avstand?

Vedlegg 5: Intervjuguide for medarbeidere

Tema	Intervjuguide for medarbeidere
Kontakt, kommunikasjon, fjernarbeid og fjernledelse	Er arbeidsstedet ditt vanligvis ute i felt eller på kontoret?
	Hvor ofte er du i kontakt med dine kollegaer og din leder? Hvordan har dere kontakt? Hvor ofte møter du dine kollegaer og din leder fysisk?
	Kun hybride: <ul style="list-style-type: none"> - Hvor ofte jobber du hjemmefra? - Har arbeidets karakter betydning for valg av arbeidssted? - Når hverdagen ikke lenger er preget av korona, i hvor stor grad vil du velge hjemmekontor? - Er det gitt uttrykk for hvor ofte du forventes å jobbe fra kontoret?
	Kun mobile: Med arbeidssted ute i felt er du ikke synlig for leder og kollegaer. <ul style="list-style-type: none"> - Stilles det spørsmålstegn ved arbeidstid og tilstedeværelse? - Hvordan tilrettelegger arbeidsplassen for at de skal se at du arbeider? Hvis rapporteringstiltak: oppleves de som kontroll på at du gjør jobben din?
	Hva tenker du er sentrale elementer dersom fjernarbeid og fjernledelse skal fungere? Er der forhold du mener det er ekstra viktig å ha fokus på når det er avstand mellom ansatt/leder, ansatt/kollega?
	Er tillit mer eller mindre viktig ved fjernarbeid og fjernledelse?
	Er kontroll og målestyring mer eller mindre viktig ved fjernarbeid og fjernledelse?
	Vil det å jobbe på avstand fra kollegaer og leder kreve noe annet av deg som ansatt enn dersom dere har samme arbeidssted?
	Tror du ansatte har behov for annen type ledelse dersom det er avstand mellom dem og lederen enn dersom de er samlokalisert?
	Vil det å være fjernleder kreve at leder innehar en annen kompetanse enn som nærleder?
	Hva opplever du er de største muligheter og utfordringer ved fjernarbeid og -ledelse?
Motivasjonsfaktorer	Ytre regulering: Er belønning av betydning for hvilken innsats du legger i jobben? Er muligheten for å avansere en drivkraft for at du legger innsats i jobben? Er risikoen for negative sanksjoner, f.eks. straff, av betydning for innsats?
	Introjeksjon: Opplever du at du legger innsats i jobben din for å vise for deg selv at du ikke mislykkes i jobben din? På grunn av press fra deg selv eller andre?
	Identifisert: I hvilken grad er det det å få anerkjennelse av kollegaer/leder viktig for innsatsen din? Det å få en god selvfølelse av å nå målene?
	Integrert: Hvordan settes bedriftens arbeid i en større sammenheng, for eksempel samfunnsoppdrag eller visjon? Har bedriftens samfunnsoppdrag eller visjon betydning for hvilken innsats du legger i jobben? Hvordan opplever du at forhold ved jobben reflekterer dine personlige verdier og mål?
	Indre regulering: I hvilken grad legger du innsats i jobben fordi jobben i seg selv er interessant, spennende og gir deg glede?

Intervjuguide for medarbeidere fortsetter

Autonomi- skapende ledelse	Hvordan opplever du å ha frihet og valgmuligheter i jobben din?
	Hvordan opplever du å få være med på beslutninger i organisasjonen?
	Hvordan er kulturen for å gi og motta feedback, positiv og negativ, i bedriften?
	Opplever du at det er rom for å være kritisk og stille spørsmål i organisasjonen?
Kompetanse- skapende ledelse	Hvordan opplever du eget kompetansenivå i fht arbeidsoppgavene dine?
	Hvordan opplever du at bedriften legger til rette for at du får brukt og fornyet din kompetanse?
	Hvordan opplever du at det legges til rette for kunnskapsdeling i bedriften?
	Forekommer det kunnskapsdeling ut over det som er ledelsesstyrt?
Tilhørighets- skapende ledelse	I hvilken grad opplever du tilhørighet til bedriften og din avdeling?
	Hvordan opplever du arbeidsmiljøet i din enhet? Bedriften?
	Hvordan opplever du samarbeid og intern konkurranse i din enhet?
	Hvordan påvirkes relasjonen til dine kollegaer når dere jobber på avstand?

Vedlegg 6: Refleksjonsnotat

Dette refleksjonsnotatet er skrevet i forbindelse med min avsluttende masteroppgave i programmet Executive Master of Business Administration ved Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder. Gjennom avhandlingen har jeg undersøkt hvordan ledere kan støtte arbeidsmotivasjon ved mobilt og hybrid fjernarbeid. Refleksjonsnotatet er skrevet for å trekke linjer mellom forhold i egen masteroppgave og kunnskap hentet fra de ulike utdanningsmodulene jeg har vært gjennom i masterprogrammet der jeg ser dette i et internasjonalt perspektiv. Jeg vil innledningsvis presentere masteroppgavens tema, studiens funn og deretter avhandlingens konklusjon. Jeg vil videre diskutere hvordan internasjonale trender og krefter kan påvirke forhold som er omtalt i egen oppgave. Avslutningsvis oppsummerer jeg elementer som er omtalt i refleksjonsnotatet.

Sammendrag av egen masteroppgave

Formålet med egen masteroppgave var å få økt forståelse for fenomenet motivasjon ved ulike former for fjernarbeid. Økt globalisering, en rask utvikling av informasjons- og kommunikasjonsteknologi og mer fleksible samarbeidsformer har bidratt til økt omfang av fjernarbeid og fjernledelse de siste tiårene (Molstad & Aspeli, 2020). Fjernarbeid som arbeidsform har blitt ytterligere aktualisert på grunn av covid-19 pandemien der organisasjoner har blitt tvunget inn i en ny digital hverdag hvor både medarbeidere og ledere må navigere helt nye utfordringer (Lee & Lee, 2021). Oppgavens problemstilling var «Hvordan kan leder støtte ansattes motivasjon ved mobilt og hybrid fjernarbeid?». Som teoretisk rammeverk for oppgaven brukte jeg Deci og Ryans selvbestemmelsesteori, teori om ledelse generelt og forskning på fjernledelse spesielt. Studien var designet som en små-N-studie hvor det ble benyttet en kvalitativ forskningsmetode. Datainnsamlingen foregikk ved intervju av respondenter som representerte ansatte og ledere som utfører mobilt og hybrid fjernarbeid. Intervjuene ble analysert ved hjelp av tematisk analyse og identifiserte fire overordnede temaer: autonomi, kompetanse, tilhørighet og motivasjon. De overordnede temaene ble knyttet til studiens forskningsspørsmål.

Min studie viste i all hovedsak at det var stor grad av likhet mellom mobile og hybride ansattes behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet som vesentlige deler av sin motivasjon i jobbutførelsen, til tross for ulike arbeidsformer. Ansatte opplevde at behovet for autonomi ble ivaretatt dersom de ble gitt medbestemmelse i tråd med individuelle ønsker,

opplevde valgmuligheter innenfor definerte handlingsrom, og ble satt i stand til ønsket grad av selvstendighet. Behovet for kompetanse ble ivaretatt dersom ansatte fikk bruke nåværende kompetanse, opplevde mestring og ble gitt anledning til å fornye kompetansen i overensstemmelse med egne ambisjoner. Behovet for tilhørighet ble ivaretatt dersom arbeidsmiljøet var preget av åpenhet, tillit og samarbeid, og tiltak stimulerte til tett kontakt, hyppig dialog og utvikling av relasjoner.

Mine funn viste samtidig at det er forskjeller i hvordan de mobile og hybride lederne ivaretok ansattes behov, både på grunn av ulike arbeidsformer, men aller mest som en konsekvens av pandemien. De mobile partene har i stor grad har kunnet videreføre etablerte arbeidsformer også under pandemien og har derfor hatt mer stabilitet i arbeidet. De hybride partene har derimot måtte etablere nye arbeidsformer som stiller andre krav til medarbeidere og ledere. Studien viser at det gjenstår arbeid for å etablere bærekraftige, behovsstøttende hybride arbeidsformer. Min studie støtter selvbestemmelsesteoriens påstander om transformasjonsledelse som effektivt for behovsstøtte og dermed utvikling av autonom motivasjon. Jeg fant imidlertid at også transaksjonsledelse er effektivt for behovsstøtte og autonom motivasjon ved fjernarbeid dersom kombinert med involvering og selvledelse. Dette står delvis i kontrast til selvbestemmelsesteoriens påstander om transaksjonsledelse som begrensende for utvikling av autonom motivasjon, og kan være et uttrykk for at ledelsesformen fungerer bedre ved fjernarbeid enn ved samlokaliserte arbeidsformer.

Internasjonalisering

Den teknologiske utviklingen som har skjedd siden 1970-tallet har på mange måter etablert et nytt arbeidspadigme der arbeid i flere situasjoner kan gjennomføres når og hvor man vil (Sedrine, Bouderbala & Nasraoui, 2021). Det innebærer blant annet at arbeid kan utføres på tvers av geografiske grenser og over lange avstander, samhandling i nåtid og med helt ny tetthet mellom aktørene. Covid-19 pandemien ga oss betydelig økt digital kommunikasjon og vekst i bruk av teknologiske virkemidler fordi bedrifter har blitt tvunget til innovasjon og endring (Chandra, Shirish & Srivastava, 2020). I et internasjonalt perspektiv gir dette økte muligheter for å skape arbeidsplasser som er uavhengig av geografiske grenser. Muligheten for fjernarbeid gjør arbeidsmarkeder betydelig større der arbeidstakere kan søke etter karrieremuligheter på tvers av nasjonale og internasjonale grenser, og arbeidgivere kan lete etter talenter utenfor bedriftens nærområde. Norske medarbeidere og ledere vil i økende grad forlate norsk arbeidsliv mens utenlandske medarbeidere og ledere vil velge Norge som deres

arbeidssted. For mange bedrifter vil trolig bevegelsene og utvidelsene i arbeidsmarkedet bety påvirkning av organisasjonsstrukturer og organisasjonskulturer.

Arbeidslivet i Norge er variert og med et stort bedriftsmangfold, men allikevel nøye regulert i form av sentrale avtaler og regelverk. Trepertssamarbeidet utformer i stor grad arbeidslivspolitikken i Norge og har etablert høye standarder for utformingen av norske arbeidsplasser. Norsk arbeidsliv kjennetegnes av lite skille mellom høy og lav i bedriftens hierarki, det er moderate lønnsforskjeller mellom topp og bunn relatert til land vi kan sammenligne oss med, og tett samarbeid mot felles mål mellom ansatte og ledelse (Levin, Nilssen, Ravn & Øyum, 2014). Den norske arbeidslivsmodellen har kjennetegn som blant annet kommer til uttrykk i hvordan arbeidet er organisert, hvordan beslutningsprosesser foregår, og relasjoner mellom leder og medarbeider. Norske ledere er opptatt av å gjøre det som blir funnet korrekt i arbeidskulturen, de har en konsulterende arbeidsstil der medarbeidernes synspunkter og innspill er viktige, og stor grad av tillit til medarbeiderne (Grenness, 2012). Tillit mellom partene i arbeidslivet blir av organisasjonsforskere ansett som et grunnleggende fundament og et helt unikt konkurransefortinn for norsk arbeidsliv (Levin, Nilssen, Ravn & Øyum, 2014). Jeg gjennomførte min studie i to internasjonale bedrifter der respondentene ble rekruttert fra de norske avdelingene. Respondentene var ansatt og utførte arbeidet i Norge, og var omfattet av norsk arbeidslivsregulering. Samtidige erfarte de internasjonal påvirkning på eget arbeid og arbeidsplass blant annet ved at enkelte kollegaer og ledere var utenlandske, interne samarbeidspartnere var lokalisert i andre land, og gjennom administrasjons- og ledelsestiltak med internasjonal forankring. Mobile og hybride fjernansatte og fjernledere i min studie ble motivert når de ble gitt medbestemmelse og valgmuligheter, og de erfarte at tillit var helt vesentlig for et velfungerende arbeidsliv der det var fysisk avstand mellom partene. Slike prinsipper står ikke like sterkt i internasjonalt arbeidsliv, der grad av involvering og tillit er mindre og kontroll større (Levin, Nilssen, Ravn & Øyum, 2014). Dette er viktig kunnskap for ledere og bedriftseiere i internasjonale bedrifter, enten de befinner seg i Norge eller i utlandet, dersom de skal utvikle motiverte arbeidstakere.

Det er også vesentlig at utenlandske medarbeidere i Norge, enten de har lederansvar eller ikke, gjøres kjent med sentrale kjennetegn ved norsk arbeidsliv. På den måten kan internasjonal påvirkning styrke norsk arbeidsliv uten at den velfungerende, norske samarbeidsmodellen blir underminert. For ingen vesentlige markeder er beskyttet mot internasjonal konkurranse, og norsk arbeidsliv vil alltid være påvirket av globale forhold. Det

er derfor avgjørende for lønnsom forretningsdrift at man balanserer det etablerte som man ønsker å ta vare på med det nye som er nødvendig for videre eksistens. Globalisering innebærer blant annet import av annen ledelse og ideologier for hvordan ansatte og ledere skal forholde seg til hverandre. Det vil kunne gi en friere flyt av ledelsesteorier enn vi tradisjonelt har sett, og muligens vil elementer i det norske arbeidslivet bli utfordret, for eksempel de verdiene for motivasjon vi tror gir et godt arbeidsliv. Samtidig vil det økte omfanget av fjernarbeid og fjernledelse i seg selv utfordre etablerte teorier for ledelse, slik jeg har gjort i min studie.

Globalisering, ny teknologi og økende fjernarbeid utfordrer ikke bare ledelsesteorier, men også etablerte forretningsmodeller. Endrede arbeidsformer handler derfor også i stor grad om forretningsutvikling, strategisk ledelse, endringsledelse, prosjektmetodikk og ledelse av de menneskelige ressursene i virksomheten. Dette er forhold som har vært gjenstand for refleksjon og diskusjon i alle fag i eget utdanningsløp, knyttet til aktualitet og problemstillinger i det enkelte fag. Den digitale og teknologiske utviklingen forandrer bedriftenes rammebetingelser, og bedrifter behøver å ta aktive grep for å møte endringene og sikre videre vekst. Når digitaliseringshastigheten øker må bedrifter for eksempel sørge for å ha riktig digital kompetanse til å lykkes på kort og lang sikt. Det innebærer for de fleste virksomheter å videreutvikle allerede etablerte medarbeidere, samt hente inn nye folk med nøkkelkompetanse. Dette må blant annet reflekteres i HR-strategien og HR-aktivitetene til bedrifter på en slik måte at de bidrar til konkurransefortrinn og lønnsomhet (Kuvaas & Dysvik, 2020). Det er vesentlig at det økende internasjonale arbeidslivet reflekteres i disse prosessene, for eksempel ved at jakten på de mest kompetente medarbeiderne går på tvers av landegrensler, tiltak for trening og utvikling hensyntar individuelle behov, arbeidsmiljørettede tiltak reflekterer økt kulturmangfold, og ledere utvikles i hybride ledelsesformer,.

Det er ventet at hybride arbeidsformer vil etablere seg som en varig arbeidsform i det internasjonale arbeidsmarkedet. Mine hybride ansatte respondenter ga for eksempel uttrykk for at muligheten til å kunne velge arbeidssted var avgjørende for valg av arbeidsgiver, og således et eksempel på viktigheten av autonomi. Under covid-19 pandemien har bedrifter investert i teknologiske virkemidler som ivaretar muligheter for å jobbe sammen på tvers av arbeidssted. Bedre digitale verktøy har også gitt flere og mer brukervennlige verktøy for digitale samtaler og videokonferanser. Det sparer tid og penger på reisevirksomhet i bedrifter, og muliggjør effektiv lokal, nasjonal og internasjonal samhandling. Det har også gitt

fjernarbeidere og fjernledere verktøy til på helt nye måter å ivareta ansattes behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet til arbeidsplassen uavhengig av geografisk lokalisering. Etableringen av varige hybride arbeidsformer fordrer imidlertid at det er ønske, vilje og kompetanse til denne arbeids- og ledelsesformer, slik min studie også viste.

Min studie fikk frem motkrefter mellom tradisjonell ledelse som vi måtte forlate under pandemien og de ansattes behov for motivasjon i en ny tid, og viste at det gjenstår viktig arbeid for å etablere varige arbeidsformer. Muligens kan prosessen stimuleres dersom den ses i et større perspektiv der det handler om å etablere bærekraftige arbeidsformer. Det innebærer blant annet arbeidsformer som bidrar til redusert klimaavtrykk. Nedstengningen av det globale samfunnet under covid-19 pandemien med tilhørende overgang til ustrakt bruk av digital kommunikasjon i stedet for fysiske reiser, bremsset ikke bare spredningen av koronaviruset, men førte også til en betydelig reduksjon i luftforurensningen (Venter, Aunan, Chowdhury & Lelieveld, 2020). Et viktig bidrag var arbeidstakere som jobbet hjemmefra i stedet for å transportere seg til kontoret, og forretningsreiser som ble erstattet med digitale videokonferanser. Mulighetene i en digitalisert verden vil derfor legge til rette for redusert klimaavtrykk. Debatten rundt framtidige arbeidsformer har imidlertid også fremmet argumenter for at fjernarbeid kan bidra til positiv bærekraftig utvikling for eksempel ved å legge til rette for digital infrastruktur som gjør det mulig å bo og arbeide i distriktene. Det vil øke tilgangen til kompetanse samtidig som presset på byene reduseres ved at bosettingen spres og antall pendlere reduseres. I et internasjonalt perspektiv vil rekkevidden av tiltakene være enorme. Det vil også kunne bidra positivt i et sosialt bærekraftig perspektiv ved at personer som av ulike årsaker har utfordringer med å delta i arbeidslivet dersom det innebærer å være fysisk tilstede på en arbeidsplass fem dager i uken, har anledning til å være i jobb dersom arbeidsgiver tilbyr mer fleksible arbeidsordninger.

Avslutning

Den teknologiske utviklingen øker muligheter for fjernarbeid, de internasjonale arbeidsmarkedene blir større og dynamikken øker. Det utfordrer etablerte teorier for ledelse, i tillegg til at internasjonaliseringen legger press på elementer som har stått sentralt i norsk arbeidsliv. Arbeidstakere ønsker arbeidsgivere som ivaretar behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Ved å legge til rette for fjernarbeid bidrar bedrifter internasjonalt ikke bare til bærekraftig utvikling, men stimulerer til utvikling av motiverte medarbeidere.

Referanseliste refleksjonsnotat

- Chandra, S., Shirish, A., & Srivastava, S. C. (2020). Theorizing technological spatial intrusion for ICT enabled employee innovation: The mediating role of perceived usefulness. *Technological Forecasting & Social Change*, *161*, 120320, 1-15. doi:10.1016/j.techfore.2020.120320
- Grenness, T. (2012). På jakt etter en norsk ledelsesmodell. *Magma*, *4*, 51-50. Hentet fra <https://old.magma.no/pa-jakt-etter-en-norsk-ledelsesmodell>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lee, S. M., & Lee, D. (2021). Opportunities and challenges for contactless healthcare services in the post-COVID-19 Era. *Technological Forecasting & Social Change*, *167*:120712, 1-10. Hentet fra 10.1016/j.techfore.2021.120712
- Levin, M., Nilssen, T., Ravn, J., & Øyum, L. (2014). *Demokrati i arbeidslivet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Molstad, M. H., & Aspeli, A. (2020). *Fjernledelse - fred, frihet og ensomhet?* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Sedrine, S. B., Bouderbala, A., & Nasraoui, H. (2021). Leadership style effect on virtual team efficiency; trust, operational cohesion and media richness roles. *The Journal of Management Development*, *40*(5), 365-388. doi:10.1108/JMD-10-2018-0289
- Venter, Z. S., Aunan, K., Chowdhury, S., & Lelieveld, J. (2020). COVID-19 lockdowns cause global air pollution declines. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *117* (32). doi:10.1073/pnas.2006853117