



www.uis.no/hhuis

Diana Hammoudeh

Mellom nærhet og distanse

Hvordan kan en leder bidra til å
fremme arbeidsmotivasjon ved
hjemmekontor?

Masteravhandling 2023

Avhandlingen er innlevert som del av

«Executive MBA-studiet» ved

Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger



Universitetet
i Stavanger

HANDELSHØGSKOLEN VED UiS
MASTEROPPGAVE

STUDIEPROGRAM:

Executive Master in Business and Administration

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

Nei

TITTEL:

Mellom nærhet og distanse
Hvordan kan en leder bidra til å fremme arbeidsmotivasjon ved hjemmekontor?

FORFATTER **Diana Hammoudeh**

VEILEDER:

Professor, Dr. Jan Erik Karlsen

Kandidatnummer:

205500

.....

Navn:

Diana Hammoudeh

.....

Forord

Dette er en avsluttende masteroppgave i studieprogrammet Executive Master in Business and Administration. Oppgaven gir 30 studiepoeng og foregår over to semestre.

Det har vært en spennende og lærerik studie der jeg fikk utfordret meg og brukt mine erfaringer fra arbeidslivet. Studien har gitt meg masse kunnskap som jeg tar med meg videre.

Jeg ønsker å rette en stor takk til venner og familie som har støttet meg gjennom disse årene og hjulpet meg for å få dagene til å gå opp. En stor takk rettes til min mann, Ali El Hajj og mine barn, Leonel og Ella for deres støtte og oppmuntring. Selv om dagene med fulltidsjobb og småbarnsfamilie har vært travel så har de alltid pushet meg til å yte mitt beste.

Jeg vil også takke min mor, Randa Mezher for hennes hjelp og oppmuntring.

En stor takk rettes til alle informanter som stilte opp på intervju og for deres gode svar.

Sist, men ikke minst, ønsker jeg å takke min veileder, Jan Erik Karlsen for gode faglige diskusjoner, oppmuntring og innspill. Jeg er utrolig takknemlig for all hjelp jeg fikk for å klare å skrive denne masteroppgaven.

Resymé

I denne masteroppgaven forsker jeg på hvordan en leder kan fremme arbeidsmotivasjon ved hjemmekontor ved bruk av kvalitativ forskningsmetode. Jeg forsker også på hvorfor ansatte velger hjemmekontor fremfor kontor og om de føler seg mer sett og hørt dersom de ser lederen ansikt til ansikt fremfor virtuelt.

Ettersom at det var vanskelig å finne ansatte som kun jobber hjemmefra, utførte jeg intervjuer med ansatte som jobbet hybrid.

Teorigrunnlaget for oppgaven er basert på forskning og litteratur om ledelsesstiler, motivasjonsteori og organisasjonsledelse.

I denne kvalitative studien intervjuet jeg ti informanter i forskjellige stillinger i samme bedrift. Bedriften er en IT-bedrift som måtte omstille seg til en hybrid arbeidsplass da Covid-19 pandemien slo ut i 2020. Gjennom intervjuene med informantene fant jeg ut at ledere har en viktig rolle i å støtte og motivere sine ansatte ved hjemmekontor som på kontoret. Ledere kan oppnå dette gjennom å ha god dialog med sine ansatte, anerkjenne og verdsette dem og ved å skape en støttende og inkluderende arbeidskultur. Resultatene viser at støttende og engasjerende lederskap fører til økt motivasjon, arbeidstilfredshet og produktivitet.

Denne studien viser hvordan en leder kan fremme arbeidsmotivasjonen hos ansatte på hjemmekontor. En grunnleggende forutsetning er at lederen inntar en proaktiv rolle. Motivasjonen økes ved annerkjennelse, autonomi, oppfølging, god dialog og tillit.

Tillit har en stor rolle da en leder ikke har samme observasjonsmuligheter ved hjemmekontor som på kontoret. Arbeidere har forskjellige behov der noen har vanskeligheter med å snakke om sine følelser og behov. Dette kan være vanskelig for en leder å fange opp når en ikke kan se den andre ansikt til ansikt. Dermed er jevnlig kommunikasjon viktig for å fange opp slike utfordringer.

De ansatte velger hjemmekontor ved private avtaler og for å få en mer behagelig morgen ved å slippe trafikk. Arbeidsoppgavene har også betydning på valget da arbeidsoppgaver som krever konsentrasjon er bedre å gjennomføre på hjemmekontor da det kan være mindre forstyrrelser enn på kontoret.

Arbeidslokasjonen har derimot ikke noe betydning for om de føler seg sett og hørt. De er mer opptatt av hvor ofte og hvordan en leder tar kontakt med dem. Jevnlig kontakt og en

telefon eller en videosamtale er å foretrekke fremfor en epost.

Nøkkelord:

Ledelse, lederroller, motivasjon, autonomi, kompetanse, hjemmekontor og fjernledelse.

Innhold

1	INNLEDNING	1
1.1	Avhandlingens rasjonale	1
1.2	Avhandlingens oppbygging.....	2
1.3	Hensikten med studien	3
2	TEORI	4
2.1	Teoretiske hovedperspektiver	4
2.2	Hjemmekontor.....	4
2.3	Ledelse og lederroller	5
2.3.1	Transformasjonsledelse	5
2.3.2	Transaksjonsledelse.....	6
2.3.3	Fjernledelse	7
2.3.4	Situasjonsbestemt ledelse.....	8
2.4	Motivasjon.....	8
2.4.1	Indre og ytre motivasjon	9
2.4.2	Motivasjonsfaktorer	10
2.4.3	Behovsteori	11
2.4.4	Motivasjon på hjemmekontor.....	12
2.5	Autonomi.....	12
2.6	Kompetanse.....	13
2.7	Identitet og fellesskap.....	14
2.8	Evaluering av teoribidragene	14
2.9	Hvite felter på teorikartet?.....	15
2.10	Forskningsspørsmålet.....	16
3	DESIGN OG METODER	17
3.1	Forskningsdesign.....	17
3.1.1	Vitenskapsteoretisk forankring	18
3.1.2	Troverdighetskriterier.....	18
3.2	Metodevalg.....	20
3.2.1	Datainnsamling.....	20
3.2.2	Dataanalysens utfordringer	21
3.2.3	Forskningsetiske aspekter	22
4	RESULTATER.....	23

4.1	Hjemmekontor.....	23
4.2	Ledelse og lederroller.....	24
4.3	Motivasjon.....	25
4.4	Autonomi.....	30
4.5	Kompetanse.....	30
4.6	Identitet og fellesskap.....	31
4.7	Oppsummering.....	32
5	DISKUSJON.....	35
5.1	Hovedutfordringer.....	35
5.1.1	Hjemmekontor.....	35
5.1.2	Ledelse og lederroller.....	36
5.1.3	Motivasjon.....	36
5.1.4	Autonomi.....	37
5.1.5	Kompetanse.....	38
5.1.6	Identitet og fellesskap.....	38
5.2	Teoretiske implikasjoner.....	39
5.3	Praktiske implikasjoner.....	39
5.4	Oppsummering.....	40
6	KONKLUSJON.....	41
6.1	Evalueringsav forskningsspørsmål.....	41
6.2	Samsvaret med tidligere forskning.....	42
6.3	Begrensninger og muligheter.....	43
6.4	Fra hode til hale.....	43
6.5	Behov for ny forskning?.....	44
7	REFERANSER.....	45
8	VEDLEGG.....	49
8.1	Intervjuguide.....	49
8.2	Invitasjonsbrev til fokusgruppeintervju.....	51
8.3	Vurdering av meldeskjema for behandling av personopplysning.....	54

1 Innledning

I mars 2020 fikk flere arbeidere en helt ny hverdag etter at hjemmekontor ble et krav fra myndighetene ved pandemiens utbrudd. Teknologi har gitt økt fleksibilitet og den moderne arbeidsplassen anses nå som mer attraktiv dersom den tilbyr muligheten til å ha hjemmekontor. Tidligere hørte dette mer til sjeldenheten enn normalen. Til tross for alle fordelene med hjemmekontor som økt balanse mellom arbeid og privatliv, kan det også føre til mangel på arbeidsmotivasjon og nedgang i arbeidstilfredshet.

Jeg jobber som avdelingsleder i en IT-bedrift med ansatte som jobber hjemmefra og har et ønske om å forske mer på hvordan en leder kan fremme arbeidsmotivasjon ved hjemmekontor. Det er høyere terskel for å ta en telefonsamtale til arbeidere for å slå av en uformell prat enn å ta den praten ved kaffemaskinen på jobb.

Motivasjon påvirker en bevisst adferd og forklarer i stor grad menneskers handlinger. Det uttrykker et menneskets behov og indre drivkrefter. De ansatte er viktige interessenter for en bedrift og det er viktig at de gjør jobben sin. Mennesker er forskjellige og motiveres av forskjellige motivasjonsfaktorer (Busch og Vanebo, 2000, s. 216). Ved å forske på hvordan en leder kan fremme arbeidsmotivasjon ved hjemmekontor kan en leder vite hvor mye tid han eller hun bør legge i å følge dem opp.

Jeg ønsker også å finne svar på hvorfor arbeidere velger hjemmekontor fremfor kontor og om de føler seg mer sett og hørt dersom de ser lederen ansikt til ansikt fremfor virtuelt.

I denne oppgaven går jeg også dypere inn i de teoretiske perspektivene og forklarer blant annet begrepene lederroller, motivasjon og hjemmekontor. Jeg vil utdype hva teorien sier om de forskjellige begrepene og dermed knytte resultatene fra intervjuene til teori.

Forskningen vil bli utført ved å gjennomføre intervjuer med ansatte som jobber hybrid.

1.1 Avhandlingens rasjonale

Alle bedrifter er avhengige av at ansatte skal levere og presisere for å drive sin virksomhet. Men hvordan får bedrifter til å ta vare på sine ansatte og motivere dem til å gjøre jobben sin når de ikke ser dem? Er det gjennom å bygge opp deres indre motivasjon

eller er det gjennom ytre motivasjon, pengeincentiver og premier? I begge deler så er arbeidsledere involvert. Men hva lønner seg best?

Å la sine ansatte jobbe hjemmefra baserer seg på tillit. En leder må ha tillit til sine ansatte for å ikke drive med mikroledelse (eng. Micromanagement). Mikroledelse senker veksten og utviklingen av ansatte. Det hindrer også individualiteten til lag og dens vekst på grunn av kontinuerlig innblanding fra ledere (Chambers, 2004, s. 61).

Min studie baserer seg på arbeidere som får lov til å jobbe hjemmefra. Informantene jeg intervjuet jobber med kontorarbeid i en IT-bedrift, så det er ingen forskjell på om de sitter på kontoret eller hjemme. Jobben er den samme og er ikke avhengig av omgivelsene. Det som kan være annerledes for arbeiderne er interaksjonen med sine kollegaer. Bellmann og Hübler, O. (2021, s. 424) angir i en studie utført om trivsel på hjemmekontor at det ikke er klare effekter på arbeidstilfredsheten ved å jobbe hjemme i fra, men balansen mellom arbeid og privatliv kan påvirkes negativt. Arbeiderne er lykkeligere dersom de har klare retningslinjer og en avtale i form av arbeidskontrakt.

Jeg ønsker å finne ut hvorfor noen velger å jobbe hjemmefra når de har friheten til å velge sin arbeidsplass og hva som spiller inn for valget.

1.2 Avhandlingens oppbygging

Oppgaven er strukturert på følgende vis:

Kapitel 1 er et innledningskapitel der jeg presenterer problemstilling, bakgrunn for valg av tema og oppgavens struktur.

Kapitel 2 forklarer begrepene som brukes i oppgaven. Dette kapitlet beskriver også teorien om motivasjon, autonomi, kompetanse og tilhørighet.

Kapitel 3 beskriver metoden som jeg brukte i min forskning. Her presenteres også datainnsamlingsmetoden.

Kapitel 4 presenterer resultatene av analysen delt inn i delkapitler som gjenspeiler analysens oppbygning.

Kapitel 5 vil foreta seg diskusjonen og koblingen mellom resultat og teori.

Kapitel 6 oppsummerer hele forskningsobjektet og besvarer forskningsspørsmålene. Her vil også forslag til videre forskning bli presentert.

Kapitel 7 viser kildene som er brukt i denne masteroppgaven.

Kapitel 8 inneholder vedlegg.

1.3 Hensikten med studien

Denne masteroppgaven har et faglig og et personlig formål. Det faglige og formelle formålet handler om at dette er en avslutning på min masterstudie der interessen for ledelsesfag var sterkest. Det som fanget min interesse, var ledelse og motivasjon. Jeg ønsket å lære mer om ledelsesstiler og motivasjon og spesielt om hvordan ledere kan bidra til å motivere sine ansatte.

For det personlige formålet så hadde jeg et ønske om å utvikle meg som leder og bruke resultatene fra denne studien i min arbeidshverdag.

Jeg har opplevd at spørsmålet om effektiviteten hjemme versus kontoret har vært diskutert jevnlig på arbeidsplasser der ledere er bekymret over at deres ansatte mister motet ved å jobbe hjemmefra. Det spekuleres om at arbeidere jobber mer effektivt fra kontoret enn hjemmefra. Men er det en form for kontroll for ledere slik at de kan se hva de ansatte driver med i løpet av en dag, eller er det et faktum at en blir distraherert hjemme og dermed jobber dårligere?

Men slik er det blitt, en kan ikke se vekk i fra at fleksibilitet er ettertraktet, spesielt for småbarnsfamilier som har flere aktiviteter på agendaen i løpet av en dag. I en travel hverdag kan det å slippe transport frem og tilbake til jobb være praktisk og tiltrekkende. Å ha muligheten til å jobbe hjemmefra begynner å bli mer normalt i bransjer som har kontorarbeid. Dermed lønner det seg å tenke på hvordan ledere kan ha mer tillit og ta vare på sine ansatte enn å bare spekulere uten å bevise.

2 Teori

I dette kapitlet presenteres teori og forskning om motivasjon og ledelse. Teorien i dette kapitlet danner grunnlaget for drøftingen som presenteres i kapittel fem.

2.1 Teoretiske hovedperspektiver

Å forklare et teoretisk perspektiv vil hjelpe med å belyse et tema i en problemstilling. De teoretiske perspektivene er de brillene som en ser problemet med og har stor betydning for oppgaven (Dalland, O. 2021, s. 184). Det faktum at det er så mange teorier om ledelse og motivasjon gjør at jeg vil være utvelgende av teorier. Jeg kommer til å skrive om relevant teori som jeg kan knytte til min problemstilling og underspørsmål.

Dette kapitlet begynner med å definere begrepene hjemmekontor, lederroller og ledelsestiler. Siden en stor del av denne oppgaven handler om motivasjon på hjemmekontor så vil jeg skrive om motivasjon og motivasjonsbegreper. Autonomi, kompetanse og tilhørighet er delkapitler i intervjuet og dermed vil de teoretiske perspektivene rundt disse begrepene presenteres.

2.2 Hjemmekontor

Hjemmekontor er et sentralt begrep i denne oppgaven og en av hovedfaktorene i undersøkelsen. Generelt så kan hjemmekontor gi mer ro i arbeidsdagen da det hverken er biltrafikk eller andre omstendigheter som kan forsinke arbeidstakeren fra å komme på jobb. Dersom en ikke er avhengig av andre verktøy så kan arbeidet utføres på hjemmekontor så lenge en har tilgang til en PC og internett.

Bergum (2009, s. 39) definerer hjemmekontor som en form for fjernarbeid. Med fjernarbeid så menes det at en arbeidstaker utfører arbeid for arbeidsgiver et annet sted enn det tradisjonelle arbeidsstedet (Tekna, 2021, hentet fra: <https://www.tekna.no/lonn-og-arbeidsvilkar/rettigheter/fjernarbeid/>).

Ifølge Opinion (2022) hadde fortsatt 30% nordmenn hjemmekontor i februar 2022, altså to år etter nedstenging av Norge grunnet pandemien (Askheim, O og Clausen, N., 2022, hentet: <https://opinion.no/2022/02/fortsatt-mange-pa-hjemmekontor/>).

Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) gjennomgikk over tre tusen internasjonale studier der 53 inkluderes i en rapport på hvordan hjemmekontor påvirker helse og arbeidsmiljø. Konklusjonen var at de som lykkes best på hjemmekontor er arbeidere med komplekse arbeidsoppgaver som krever konsentrasjon, men ikke samhandling. De lykkes best når det er frivillig og når de har mulighet til å gå på kontoret når de måtte ønske. Allikevel var det forskjell på hvem som lykkes bedre enn andre. De eldre erfarne klarer seg bedre enn unge og nytilsatte. Når det gjelder kunnskapsgrunnet så er det svakt, spesielt når en må mobilisere ressursene og ha kontroll. (Fløvik et al., 2021, s. 35) Tilhørighet og sosial støtte er vanskelig å kartlegge og kan svekkes (Amble, 2022, s. 7).

2.3 Ledelse og lederroller

En rolle kan defineres som et sett av forventninger som er knyttet til en stilling eller utførelsen av en oppgave. Det representerer andres forventninger til egen adferd. Det skilles mellom to forskjellige begreper: rollesendere og rolleinnhavere. Rollesenderen formidler sine forventninger om hvordan en rolle utfylles mens rolleinnhaveren er personen som fyller roller og tilfredsstiller forventningene (Busch et al., 2010, s. 244).

En lederrolle er en samling av en forventet oppførsel, ansvar og aktiviteter som er tilordnet en person som har et ansvar for å lede en gruppe eller en organisasjon. Lederrollen gir autoritet til å ta beslutninger som kan påvirke suksessen til en organisasjon (Yukl, 2013, s. 29).

Ledelse blir beskrevet som et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker. Ledelse utøves ikke bare sammen med mennesker, men også alene. Det er en veksling mellom et individuelt arbeid og sammen med andre. Det er situasjonsbasert der det i noen situasjoner trengs et team mens i andre situasjoner så kan en løse utfordringer selv (Busch og Vanebo, 2000, s. 281).

2.3.1 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse handler om at en leder har et ansvar om å motivere og inspirere sine ansatte til å nå de beste resultatene. Lederen bygger en sterk relasjon til sine ansatte der kommunikasjonen er klar, og målet er meningsfullt. En leder skal sørge for kontinuerlig utvikling og læring for de ansatte (Bass & Avolio, 1994, s. 113).

Transformasjonsledelse er kjennetegnet med fire dimensjoner (Bass & Riggio, 2006, s. 9):

- a) Idealisert innflytelse (eng. idealized influence)
- b) Inspirerende motivasjon (eng. inspirational motivation)
- c) Intellektuell stimulering (eng. intellectual stimulation)
- d) Individuell omtanke (eng. individualized consideration)

Forskjellen mellom disse dimensjonene er:

- a) Idealisert innflytelse innebærer at en leder er et forbilde til sine ansatte med sin etiske oppførsel.
- b) Inspirerende motivasjon vil si at en leder gir sine ansatte et klart formål, visjon eller misjon.
- c) Ved intellektuell stimulering så motiverer ledere sine ansatte ved å stille spørsmål ved tradisjonelle og vanlige måter å løse problemer på. De oppmuntrer dem til å stille spørsmål ved metodene som de bruker for kontinuerlig forbedring.
- d) Individuell omtanke setter søkelys på forståelsen av behovene til enhver ansatt og jobbe med å utvikle dens fulle potensiale.

Indre og prososial motivasjon er positivt relatert til transformasjonsledelse. Det er i motsetning til transaksjonsledelse, som i hovedsak består av utvekslingsprosesser og betingede belønninger (Løvaas, B. J. Et al., 2020, s. 574).

2.3.2 Transaksjonsledelse

Ved transaksjonsledelse observerer en leder sine ansattes adferd og belønner prestasjoner etter resultater. Først settes det mål og dermed blir prestasjonene målt etter hvor mye av målet som er nådd (Rolstadås, 2022).

Det er tre dimensjoner ved transaksjonsledelse (Judge, T. og Piccolo, R., 2004, s. 755):

- a) Betinget belønning
- b) Aktiv ledelse etter unntak
- c) Passiv ledelse etter unntak

En betinget belønning er graden av konstruktive transaksjoner eller utvekslinger som en leder setter opp. En leder avklarer forventningene og etablerer belønninger etter det. Disse forventningene skal oppfylles.

Unntaksstyring er i hvilken grad en leder tar av korrigerende tiltak på grunnlag av resultater.

Forskjellen mellom aktiv unntaksledelse og passiv unntaksledelse ligger i når en leder griper inn ved f.eks. konflikter. Aktive ledere overvåker adferd, forutser problemer og tar korrigerende handlinger før alvorlige eller vanskelige situasjoner oppstår. Passive ledere venter til at problemer oppstår før de tar aksjon.

Forskjellen mellom transformasjonsadferd og transaksjonsadferd forklares med (Yukl, 2013, s. 322):

Transformasjonsadferd	Transaksjonsadferd
<ul style="list-style-type: none"> • Idealisert innflytelse • Individualisert omtanke • Inspirerende motivasjon • Intellektuell stimulering 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontingent belønning • Aktiv styring etter unntak • Passiv styring etter unntak

Transformasjon og transaksjonsledelse er begge distinkte, men ikke gjensidig i eksklusive prosesser. De ansatte føler på tillit, beundring, lojalitet og respekt over lederen ved transformasjonsledelse (Yukl, 2013, s. 321). De er mer motiverte enn forventet.

Lederen transformerer og motiverer sine ansatte ved å:

- a) Gjøre dem mer bevisste på betydningen av resultater.
- b) Sette organisasjonen eller teamets interesse ovenfor egen.
- c) Oppfylle deres overordnede behov.

Transformasjonsledelse øker ansattes motivasjon og ytelse mer enn transaksjonsledelse, men effektive ledere bruker en kombinasjon av begge typer (Yukl, 2013, s. 322).

2.3.3 Fjernledelse

Fjernledelse er å lede på distanse (Pettersen, I. Og Solstad, E. 2020, s. 211). Det er en konfigurasjon mellom fysisk avstand, opplevd sosial og kognitiv distanse og frekvens på

samhandling. Det er ikke nødvendig med en stor geografisk avstand. Begrepet inkluderer også andre avstandsdimensjoner som organisatoriske, kulturelle, sosiale og kognitive avstander (Antonakis og Atwater, 2002, s. 1).

Fysisk interaksjon reduseres og kan være helt fraværende ettersom ledelse utøves uten den daglige og fysiske kontakten mellom aktørene. Ved fjernledelse så mister lederen og den ansatte den daglige ansikt-til-ansikt kontakten. En ansatt føler seg mer sosialt knyttet til ledere som er fysisk nære. Det vil si at det er mer utfordrende å følge opp ansatte som ikke er fysisk nære (Pettersen, I. Og Solstad, E. 2020, s. 212).

I denne oppgaven fokuserer jeg på fjernledelse ved hjemmekontor. Den geografiske avstanden er nødvendigvis ikke stor da de også har mulighet til å jobbe på kontoret.

2.3.4 Situasjonsbestemt ledelse

Med situasjonsbestemt ledelse menes det at lederen varierer sin egen adferd og tilpasser lederstilen til situasjonen for å forbedre arbeidernes prestasjoner (Gjestrud et al., 2009, s. 138).

Situasjonsbestemt ledelse er også kalt situasjonsbetinget ledelse og beskriver teoriene om hvordan situasjoner skaper ulike utgangspunkt for ledelse. Disse teoriene påpeker at det ikke er en bestemt måte å lede på som er foretrukket og effektivt i alle situasjoner. Lederstilen eller adferden må samspille med situasjonen. Med situasjon menes det arbeidsoppgavens art og egenskaper ved medarbeiderne og deres relasjon til leder. Lederen bør forstå hva situasjonen krever og tilpasse sin lederstil eller lederadferd etter det (Sagberg, I., 2021).

2.4 Motivasjon

Motivasjon er et begrep fra psykologien og forteller om en tilstand eller en disposisjon hos mennesket i forhold til en adferd eller en aktivitet. Det forteller oss hvordan en interesse skapes og hva som får oss til å engasjere oss for en handling fremfor en annen (Lillemyr, 2007, s. 15).

Begrepet motivasjon stammer fra det latinske ordet «movere» som betyr å bevege. Det vil altså si hvilke drivkrefter som får oss til å handle (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 113).

For å forstå det som ligger bak motivasjon, er det flere begreper en må forstå slik som behov, driv og motiv. Bak ethvert valg, ligger det et behov. Det er behovet som driver oss til å ta valg. Motivasjon får oss til å velge en løsning eller en aktivitet fremfor en annen. Valget for å gå for en løsning eller en aktivitet kan også ha et formål som f.eks. en belønning eller en forkjærlighet for akkurat den løsningen eller den aktiviteten. Det kan også være et behag eller en tilfredsstillende følelse som vi får av den visse handlingen. Det er noe som ligger igjen bak en handling, enten vi involverer oss eller tar avstand fra den (Lillemyr, 2007, s. 17).

Motivasjonsbegrepene defineres 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 og Kaufmann, 2015, s. 113).

Kognitiv evalueringsteori er en teori som legger vekt på evalueringen av oppgavens iboende motivasjonsteori (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 129). Det skilles mellom to motivasjonssystemer i en kognitiv evalueringsteori; ytre og indre motivasjon (Deci og Ryan, 1985, s. 11). Skillet mellom indre og ytre motivasjon kan ha en sammenheng da den indre motivasjonen ofte er et resultat av tidligere ytre motivasjon. For å forstå det enklere så forklarer Manger og Wormnes (2015, s. 28) dette med at ros og klemmer fra foreldre øker interessen for å lese, og applausen fra publikum på julekonserten kan bidra til at musikkskoleeleven fortsetter å spille.

2.4.1 Indre og ytre motivasjon

Indre motivasjon er en adferd som er motivert av interne belønninger som mestringsfølelse og glede. Den blir delt i tre kategorier (Ryan og Deci, 2000, s. 68):

- a) Autonomi
- b) Kompetanse
- c) Tilhørighet

Disse tre motivasjonskategoriene blir mer beskrevet i delkapitlene under, men for å forstå forskjellen så er autonomi følelsen av å ha valg og kontroll over ens egen adferd, mens kompetanse refererer til følelsen av effektivitet og dyktighet. Tilhørighet er hvordan en knyttes og innpasses i en gruppe eller et samfunn (Ryan og Deci, 2000, s. 71).

Indre motivasjon utvikler selvbestemmelsesteorien når disse motivasjonskategoriene tilfredsstilles. Ifølge selvbestemmelsesteorien så blir indre motivasjon drevet av et ønske om å tilfredsstille grunnleggende psykologiske behov inkludert autonomi, kompetanse og tilhørighet. Dette fører til økt indre tilfredshet og motivasjon (Deci og Ryan, 2000, s. 69).

Vår sterkeste motivator og indre drivkraft er søken etter vekst og personlig utvikling. Mennesker har et ønske om å tilfredsstille og utvikle egne potensialer og muligheter. En selvopplevelse skapes av hvordan en person er og hvordan en person blir evaluert av andre i situasjoner (Manger og Wormnes, 2015, s. 174).

Den indre motivasjonen er også sårbar for eksterne faktorer som mangel på støtte eller negative tilbakemeldinger. Når autonomien svekkes eller følelsen av kompetanse og tilhørighet går ned så kan den også dra med seg motivasjonen. Den kan også påvirkes av ytre faktorer som belønninger eller straff (Deci og Ryan, 2000, s. 72). Når et menneske er indre motivert så er aktiviteten et mål i seg selv (Manger og Wormnes, 2015, s. 176).

Ytre motivasjon er en motivasjon som baserer seg på belønninger som lønn, bonus, frynsegoder eller andre former for utfallsavhengig belønning. I ytre motivasjon så er arbeid et redskap for å oppnå belønning. Den kalles «ytre» da den ligger utenfor eller i et utvendig forhold til selve jobbutførelsen (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 129).

2.4.2 Motivasjonsfaktorer

Professor Herzberg ved Universitetet i Pittsburg utførte en analyse i 1959 rundt motivasjonsfaktorer som han også beskrev som årsaker til trivsel. Årsakene til trivsel er annerledes enn årsakene til mistrivsel. De skaper trivsel om de er til stede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er det. Faktorene under påpekte han som motivasjonsfaktorer (Busch et al. 2010, s. 282):

- a) Prestasjoner: Tilfredsstillelsen ved å fullføre et arbeid, løse problemer og se resultater av sitt arbeid.
- b) Anerkjennelse: For vel utført arbeid. Dette er i motsetning til en alminnelig og generell følelse av å bli satt pris på.
- c) Jobben i seg selv: Det kan være om jobben er interessant, varierende, og skapende.
- d) Ansvar: Å ha kontroll over sin egen arbeidssituasjon og det å bli gitt ansvaret for andres arbeidsutførelse.

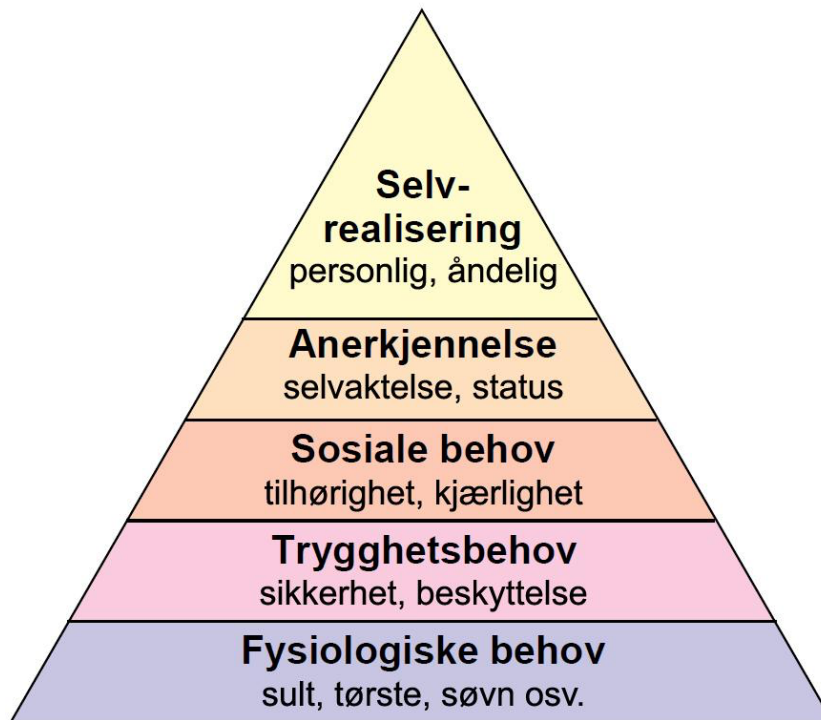
- e) Forfremmelse: Konkrete tilfeller hvor man er blitt tildelt høyere formell status
- f) Vekst: Læring av nye ferdigheter med større muligheter for forfremmelse. I dette ligger også muligheter for videre vekst.

2.4.3 Behovsteori

Behovsteorier om motivasjon har blitt forsket på av flere innen psykologi. Den første teorien ble utviklet av Abraham Maslow på 1940-tallet og har hatt en stor praktisk betydning for diskusjonen om betingelsene for å fremme positiv motivasjon i arbeidslivet.

Maslow delte behovene hierarkisk inn i fem hovedkategorier der de igjen ble delt inn i to hovedtyper. Hovedtypene kalte han for behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter. Selve hierarkiet kalte han behovshierarki. De laveste nivåene måtte dekkes før en kunne bevege seg opp til de høyere nivåene. Dersom de grunnleggende fysiologiske behovene ikke var dekket så ville ikke de høyere nivåene av behov ha noen betydning for personen (Kaufmann og Kaufmann, 2018, s. 115):

1. Fysiologiske behov: Grunnleggende behov for overlevelse og tilpasning. Det betyr at dette er fysiske behov som kroppen vår trenger for å overleve slik som mat, vann, luft, søvn og varme.
2. Trygghetsbehov: Dette handler om å ha trygge omgivelser. Det er behovet for sikkerhet, stabilitet og forutsigbarhet i ens liv slik som å ha en fast jobb eller et stabilt hjemmemiljø.
3. Sosiale behov: Dette inkluderer behovet for sosial tilhørighet, kjærlighet og aksept fra andre mennesker. Det er også behovet for følelsen av å være en del av et fellesskap eller en gruppe.
4. Anerkjennelse og respektbehov: Dette omfatter behovet for anerkjennelse, respekt og verdsettelse fra andre mennesker. Å føle seg verdsatt og anerkjent for ens bidrag og prestasjoner.
5. Selvrealisering: Dette inkluderer behovet for å realisere ens fulle potensial og å oppnå personlig vekst, utvikling og selvutfoldelse.



Maslows behovspyramide, av Norheim, B. (<https://ndla.no/article/29789>). CC BY-SA 4.0.

2.4.4 Motivasjon på hjemmekontor

Har arbeidsplassen noen betydning på motivasjonen til den ansatte? En studie utført i noen IT-bedrifter i Bulgaria viser at hjemmekontor har positiv effekt på ansattes motivasjon og kreativitet. Den har derimot nøytrale til negative effekter på teamarbeid og relasjoner mellom kollegaer. Dette skyldes vanskelighetene knyttet til mangelen på effektiv direkte kommunikasjon mellom medarbeidere og problemer med planlegging og koordineringsaktiviteter (Anguelov, K. og Angelova, M., 2021, s. 25).

2.5 Autonomi

Autonomi handler om å ha kontroll over egne handlinger og valg som er i tråd med ens egne verdier og ønsker. Det handler også om uttrykkelse og evnen til å forsvare egne meninger og standpunkter (Ryan og Deci, 2017, s. 53).

Autonomi blir ofte forvekslet med tvangsmessig trass som er rigid uavhengighet. Det vil si at en er kritisk til andres makt, ytre kilders påvirkning og andre personer generelt. Vi oppnår større frihet og selvregulering gjennom autonomi. Vi bestemmer selv og styres ikke av ytre krefter og andre individer (Manger, T og Wormnes, B, 2015, s. 179).

Behovet for autonomi handler om menneskets behov for å bestemme over seg selv og eget liv (Deci og Ryan, 2002, s. 7).

Autonomi oppleves som selvstendighet hos andre. Det er også knyttet til hvordan et individ kjenner sine egne følelser og er tro mot disse på en tydelig, klar og rolig måte (Alberti og Emmons, 1970). Behovet for blant annet autonomi passer stort sett til kriteriene til grunnleggende psykologiske behov som vekst, internalisering og velvære (Van den Broeck et al., 2016, s. 1195). Autonomi er en essensiell faktor i menneskelig motivasjon og trivsel. Å oppleve autonomi kan føre til en rekke positive utfall. Det kan være økt motivasjon, bedre selvregulering og mestringsfølelse (Ryan og Deci, 2017, s. 469).

2.6 Kompetanse

Kompetanse kan beskrives med opplevelsen av å mestre omgivelsene og søken etter utfordringer. Det kan også være følelsen av å gradvis beherske disse utfordringene. I hverdagen så kan det være dyktighet og effektivitet (Manger, T. og Wormnes, B., 2015, s. 176). Kompetanse er en samling av kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål. Handlingskompetanse kan defineres med (Hilsen, A. I. og Tønder, A. H., 2013, s. 1):

- a) Læringskompetanse som er ferdighetene til å tilegne seg ny kunnskap.
- b) Fagkompetanse som er innsikten i enkeltfag eller emneområder.
- c) Sosial kompetanse som er evnen til samarbeid, konfliktløsning og håndtering av mellommenneskelige forhold.
- d) Metodekompetanse som er evnen til å analysere en situasjon og kunnskapen om fremgangsmåter. Det er også hvordan en bruker kunnskap til å løse oppgaver.

Denne kompetansen utvikles best i et læringsmiljø med både faglige og sosiale utfordringer så det blir en veksling mellom praksis og teori.

Det er et faresignal for helse og trivsel dersom vi sitter igjen med følelsen av å ikke få brukt våre sterke sider på jobb (Hetland og Hetland 2009, s. 144). Når

kompetansebehovet oppfylles, skapes en frihetsopplevelse til å håndtere utfordringer, kompetansebygging og selvutvikling. Mestringsfølelse skapt ut av utfordringer som er betydningsfulle gir energi og entusiasme (Skogstad og Einarsen, S. 2021, s. 96).

2.7 Identitet og fellesskap

Tilhørighet beskrives med behovet for å samhandle med og være knyttet til andre mennesker. Det er også å oppleve gode relasjonelle bånd til andre (Baumeister og Leary, 1995, s. 497). Behovet er svært viktig for mennesker da vi er avhengig av andre mennesker for å overleve.

Dersom tilhørighetsbehovet ikke dekkes så kan flere negative konsekvenser oppstå som helsefare, mistriksel og lav produktivitet. I motsetning til det, så vil det ha positive konsekvenser dersom tilhørighetsbehovet dekkes. Det kan være forbedret helse, økt velvære og økt kreativitet (Baumeister og Leary, 1995, s. 498).

2.8 Evaluering av teoribidragene

Teoridelen i kapittel to vil bli brukt i diskusjonen som knytter empiri med teori i kapittel fem. Teoriene om ledelsesroller og stiler gir en helhetlig forståelse av forskjellige måter å lede på. Transaksjonsledelse setter søkelys på belønning og straff ut fra prestasjoner mens transformasjonsledelse handler om å inspirere og motivere til oppnåelse av felles mål.

Teorien om motivasjon gir en indikasjon på hvordan ledere kan påvirke sine ansattes motivasjon på en positiv måte.

En av teoriene som ble presentert er Maslows behovsteori. Jeg synes denne teorien er veldig interessant, både når det er arbeidsrelatert og i det private liv. Det er interessant at en teori som ble presentert på 1940-tallet fortsatt er relevant dagen i dag, selv med utviklingen i samfunnet. Maslows behovsteori beskriver hvordan mennesker har ulike behov som må tilfredsstilles for å oppnå økt motivasjon. Disse behovene kan hierarkiseres i en pyramide. Det som Maslows ikke tar høyde for er kulturelle forskjeller og hva som kan defineres som viktige behov for mennesker.

Svarene som kom frem i empirien min kommer til å lene seg på teoriene som ble presentert i dette kapitlet for å bekrefte om det som er blitt forsket på tidligere, fortsatt er relevant. En mulig forbedring kunne være å inkludere nyere forskning og teori som er mer relevant til motivasjon på hjemmekontor.

Det var utfordrende å finne teori og forskning som var spesifikt utført på motivasjon på hjemmekontor. Dette ga meg mindre utvalg av teori og forskning, men større driv til å finne svar på min problemstilling.

Arbeidsmarkedet er i endring og hjemmekontor er kommet for å bli. Dermed er det viktig for ledere å være bevisst på hvilken ledelsesstil som passer best for arbeidere som jobber hjemmefra. En av teoriene som kommer best ut i denne besvarelsen er situasjonsbasert ledelse. Selv om en utøver en bestemt ledelsesstil så må en leder tilpasse seg situasjonen.

Arbeidere setter pris på fleksibilitet og autonomi, og en skal ikke drive med microledelse. Det vil si at ledere må ha stor tillit til sine medarbeidere for å få til dette.

2.9 Hvite felter på teorikartet?

Ved å oppsøke teori om motivasjon, fant jeg mye viktig forskning blant annet Richard M. Ryan og Edward L. Deci sin forskning som heter «*Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*». Det er en psykologisk teori om menneskelig motivasjon og personlighetsutvikling. Forskningsartikkelen utdyper betydningen av å oppfylle våre medfødte psykologiske behov og skape støttende sosiale miljøer for å fremme indre motivasjon, sosial utvikling og velvære (Deci, E. og Ryan, R., 2000).

En annen studie innenfor motivasjonsteorien er en forskning utført av Edwin A. Locke og Gary P. Latham over en periode på 35 år og ble publisert i en artikkel i tidsskriftet «*American Psychologist*» i 2002. Artikkelen heter «*Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey*» og presenterer en omfattende og praktisk teori om målsetting og motivasjon for oppgaveløsning. Teorien legger vekt på betydningen av å sette spesifikke og utfordrende mål, gi tilbakemeldinger og utvikle troen på egen mestring for å fremme både ytelse og motivasjon. Der er det også konkludert med at bevisst motivasjonsytelse og arbeidstilfredshet er påvirket av

målsettingsteorien. Dette gjelder spesielt for mennesker som er proaktive og bevisste på sine mål (Latham, G. og Locke, E, 2002, s. 714).

Det er også vært forsket på motivasjonsteorier innen felt som trening, arbeid, motivasjon på skole osv.

Teorien rundt motivasjon ved hjemmekontor er et hvit felt på teorikartet. Det har ikke blitt så godt forsket på. Jeg fant derimot mange masteroppgavehandlinger fra de siste tre årene som skrev nettopp om dette. Interessen har tydeligvis vært høy etter at pandemien brøt ut og vi fikk en ny arbeidshverdag. Dette tyder på at det er et allment problem som nå synes å bli en del av en normal arbeidshverdag.

2.10 Forskningsspørsmålet

Forskningsspørsmålene i denne oppgaven er valgt ut for å hjelpe ledere å få svar på hvordan de kan bidra til å øke ansattes motivasjon når de ikke ser dem ansikt-til-ansikt. Etter å ha lest på motivasjonsteori så hadde jeg et genuint ønske om å kartlegge og forstå den spesielle motivasjonsutfordringen som ligger i hjemmekontor.

Har lederens fysiske tilværelse noe betydning på arbeidernes følelse å bli sett og hørt? Hva får medarbeiderne til å velge hjemmekontor fremfor kontor ved fleksibel arbeidsplass?

Alle disse spørsmålene blir diskutert i forskningsspørsmålet og underspørsmålene i denne oppgaven.

Forskningsspørsmål: *Hvordan kan en leder bidra til å fremme arbeidsmotivasjon ved hjemmekontor?*

Underspørsmål 1: *Føler ansatte seg mer sett og hørt dersom de ser lederen ansikt til ansikt fremfor virtuelt ved hjemmekontor?*

Underspørsmål 2: *Hva får arbeidere til å velge hjemmekontor fremfor kontor?*

3 Design og metoder

I dette kapitlet presenteres forskningsdesign og forskningsmetode som ble brukt i denne masteroppgaven.

3.1 Forskningsdesign

«En metode er en fremgangsmåte og et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener formålet, hører med i arsenalet av metoder.» (Dalland, 2021, s. 196).

En metode er et redskap for undersøkelser og et hjelpemiddel for samling av data, altså informasjonen som jeg trenger for å gjennomføre en grundig og systematisk undersøkelse. Jeg valgte å gå for en kvalitativ metode da det passet best med oppgaven. Valget av metoden var basert på formålet med oppgaven, type data og analysemetode.

I dette kapitlet gir jeg et innblikk i min forskningsprosess og begrunner valget av kvalitativ metode. Jeg vil også trekke inn utfordringer og begrensninger med intervjuene jeg utførte. Jeg innleder med en forklaring av forskningsdesignet i 3.1 og forklarer videre i 3.2 om metodevalget. Jeg vil også ta for meg etikk og refleksjon rundt studiens kvalitet.

Kvalitative metoder bidrar til en bedre forståelse av hvordan enkeltmennesker, grupper og institusjoner handler og samhandler. Metoden beskrives som en «myk metode» og tar på sikt til å fange opp meninger og opplevelser og ikke kan tallfestes eller måles (Dalland, 2021, s. 54).

Dette kjennetegner en kvalitativ metode (Dalland, 2021, s. 55):

- Følsomhet
- Dybde
- Det særegne
- Flexibilitet
- Nærhet til feltet
- Helhet
- Forståelse
- Deltaker

- Jeg-du-forholdet

Siden jeg valgte en kvalitativ metode med dybdeintervju var det viktig å ivareta integriteten til personene som jeg intervjuet. Dette gjaldt både i selve i intervjuet og i etterkant. Jeg valgte å ikke ta opp intervjuene, men heller dokumentere alt som ble sagt underveis. Intervjuet forgikk ved at jeg stilte spørsmål og lyttet på svarene uten at det ble en diskusjon. Dersom deltageren ikke forsto spørsmålet, forklarte jeg betydningen av det. Ingen av informantene hadde obligatorisk hjemmekontor da jeg utførte intervjuene mine.

3.1.1 Vitenskapsteoretisk forankring

Det er ikke skrevet mye teori om motivasjon på hjemmekontor. Jeg tok utgangspunkt i teori om motivasjon og ledelsesroller i denne oppgaven. For å finne svar på min problemsstilling utførte jeg intervjuer. Intervjuene sammen med teori kan gi et svar på problemstillingen min.

På en måte kan man si at den vitenskapelige forankringen for oppgaven kan finnes i hermeneutikken, eller tolkningsteorien. Det er en tilnærming som setter søkelys på å tolke og forstå mening og betydning i menneskelig kommunikasjon og handling (Ebdrup, N. 2012).

3.1.2 Troverdighetskriterier

Flere perspektiver kan true studiens objektivitet. Det kan være mangelfull redegjørelse for forskerens perspektiver, mangel på forståelse av studiens objekt, unøyaktig registrering av data og unøyaktig analyse (Bloor et al. 2001, s. 4).

Lincoln og Guba (1985) foreslo fire kriterier for å fastslå vitenskapeligheten i kvalitative studier; troverdighet (eng. credibility, trustworthiness), Overførbar (eng. transferability), Etterprøvningsmulighet (eng. Dependability) og Nøytralitet (eng. confirmability). Forskere bruker disse begrepene for å diskutere kvaliteten av en studie.

Validiteten i kvalitative metoder er vanskeligere å måle enn i kvantitative studier siden kvantitative studier handler mer om objektive målinger (Krueger og Casey, 2000, s. 198). Med validitet eller troverdighet menes det at spørsmålene som ble valgt for studien, måler det som den er ment for å måle (Malterud, 2011, s. 181).

Studiens troverdighet er et avgjørende aspekt ved kvalitativ forskning og kan påvirkes av hvordan forskeren velger ut og rekrutterer informanter. Svarene en får fra grupper kan påvirkes av f.eks. hvor lenge en informant har vært i rollen og hva slags erfaring den har. Dermed er sammensettingen av gruppen viktig når datamateriale skal sammenlignes (Kidd og Parshall, 2000, s. 305). Kandidatene som ble intervjuet i denne forskningen ble intervjuet individuelt. Jeg valgte kandidater med ulik bakgrunn og ulike roller.

Pålitelighet og troverdighet er grunnleggende begreper i kvalitativ forskning der forskeren har hovedansvaret for innsamling av data. Forskeren er den som tolker og forstår dataen. Dermed er resultatet svært avhengig av forskerens tolking og forståelse. Forskeren har ansvar for å etablere troverdighet og sikre at funnene er gyldige og pålitelige.

Det er ikke bare forskerens troverdighet som er viktig i en kvalitativ forskning, men også troverdigheten til dataen og funnene. Det får en ved å utvikle en dyp forståelse av forskningstemaet gjennom omfattende litteraturgjennomgang og ved å utvikle et sterkt og åpent forhold til deltakerne for å bygge tillit (Creswell, 2013, s. 44).

Å ha troverdighet til data anses som graden av gyldighet og pålitelighet (Lincoln og Guba, 1985, s. 4). En kan etablere en troverdighet til data ved å bruke flere datakilder for å påvise funn og øke påliteligheten (Lincoln og Guba, 1985, s. 216). En kan og gjennomføre en grundig og kritisk analyse av dataene for å identifisere mønstre og temaer samtidig som en er veldig nøye og detaljert med dokumentasjonen av datainnslingsprosessen for å sikre åpenhet og ansvarlighet (Creswell, 2018, s. 147). En kan også søke tilbakemelding fra eksperter og deltakere for å validere funnene (Lincoln og Guba, 1985, s. 39).

Overførbarhet beskriver i hvilken grad funnene i en studie kan generaliseres til andre settinger, populasjoner eller situasjoner. Resultatene kan brukes for utviklingen av teori og kan være grunnlag for videre forskning (Creswell, 2018, s. 58).

Forskerens evne til å gi en detaljert og nøyaktig redegjørelse for hvordan kontekst, metoder og funn avgjør overførbarheten i en kvalitativ forskning (Flick, 2018). Måten den presenteres på avgjør hvordan andre vurderer studiens overførbarhet. Overførbarheten er avhengig av hvorvidt funnene i en studie gir mening ut over seg selv (Malterud, 2011, s. 62).

En kan øke overførbarheten av kvalitativ forskning ved å velge et representativt og mangfoldig utvalg, bruke flere datakilder og utforme forskningsstudier med et godt design med gode analysemetoder.

Pålitelighet er et avgjørende aspekt ved kvalitativ forskning da det refererer til stabiliteten og konsistensen til forskningsresultatene over tid og på tvers av ulike evaluatorene.

Nøytraliteten i kvalitativ forskning er viktig fordi den påvirker validiteten til resultatene og bidrar til å sikre at resultatene er basert på solid bevis og ikke påvirket av personlige skjevheter. Hvis resultatene ikke kan bekreftes, kan det effekte i skjevheter eller feil, og deres gyldighet og pålitelighet kan settes i tvil (McGloin, 2008, s. 52). Nøytraliteten er også med på å sikre at resultatene er basert på solid evidens og at studien ikke er påvirket av forskerens personlige skjevheter eller tolkninger (Creswell, 2018, s. 206).

3.2 Metodevalg

I denne oppgaven intervjuet jeg personer som jobber hjemmefra for å finne svar på min problemstilling. Jeg valgte å begrense intervjuene til ti informanter.

Jeg begynte oppgaven med et utgangspunkt i fjernarbeid, men siden det kan være alt fra personer som jobber i andre land til andre lokasjoner så valgte jeg heller hjemmekontor for begrensnig. Jeg spurte 38 spørsmål i intervjuet.

Grunnen for at jeg brukte en kvalitativ metode er fordi min oppgave omhandler mennesker og deres indre følelser. Ved å lytte og tolke det jeg hører vil jeg få bedre forståelse for deres perspektiver.

3.2.1 Datainnsamling

En forsker får et godt innblikk i informantenes synspunkter ved å samle inn data ved bruk av intervjumetoden. Et intervju skaper en samtale mellom mennesker som igjen skaper en mellommenneskelig situasjon (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 1). Kunnskapen og forståelsen av temaet øker dersom intervjueren og informanten får et godt forhold.

Kvale og Brinkmann (2009, s. 101) trekker også frem den emosjonelle siden ved intervjuer og forklarer at ved en medmenneskelig situasjon så kan emosjonelle situasjoner oppstå. Forskeren må klare å finne en balanse mellom det emosjonelle og rollen som

kunnskapsinnheter. Situasjonen bør ikke bli til en terapitime, men informanten må få gi sine uttrykk for meninger og stole på at dens personlige uttalelser blir hørt.

Det er tre punkter som er viktige ved datainnhenting; *hva*, *hvorfor* og *hvordan* (Dalland, 2021, s. 83).

1. Hva: Her bør studiens tema komme frem. Forskeren bør ha en forståelse for temaet.
2. Hvorfor: Hva er formålet med å utføre intervjuet?
3. Hvordan: Hvordan skal intervjuet utføres og hvilke intervjuemetoder skal brukes. Her må også intervjueren ha kunnskap om datanalyse, rapportering og verifisering.

Best mulig resultater av et kvalitativt intervju oppnås dersom informanten åpner seg for intervjueren. Å starte med nøytrale spørsmål som f.eks. bakgrunns spørsmål beroliger informantene før en øker tilliten og går videre til de mer krevende spørsmål med mer refleksjon (Thagaard, 2013, s. 97).

I mitt intervju startet jeg med å gi informasjon til informanten om både formål og tematikk. Dette kalles for «briefing» (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 128). Deretter spør jeg bakgrunns spørsmål før jeg går over til intervju spørsmålene.

Jeg avsluttet intervjuet med å spørre informanten om det er noe den ønsker å tilføye og lot informanten kommentere og komme med spørsmål. Dette kalles for «defriefing» (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 129). Det er en god måte å avslutte et intervju på da det gir informanten rom for å kommentere.

I løpet av et intervju kan det oppstå det som kalles for et asymmetrisk forhold. Det kan forklares med at intervjueren er den som har ansvar for å innhente informasjon og informanten har ansvaret for å svare. Dermed har informanten lite innflytelse på intervjuet (Thaggard, 2013, s. 96). Det ender med en enveis kommunikasjon med spørsmål der informanten ikke får spør tilbake. Ved å ende med en «debriefing» får informanten den muligheten.

3.2.2 Dataanalysens utfordringer

Jeg valgte å ikke bruke opptak da jeg var redd for å sette informanten i en ubehagelig situasjon. Jeg ville at informanten skulle snakke fritt uten å være redd for at det blir tatt

opp og brukt til noe annet. Jeg valgte å dokumentere underveis med å skrive og gjenta svaret til informanten dersom jeg var usikker på om det er det informanten mente.

Under intervjuene møtte jeg på en utfordring som ga meg mindre utfyllende svar enn forventet. Informantene svarte ja/nei på en del spørsmål. Jeg burde heller ha formulert mine spørsmål annerledes for å få mer utdypende svar. Jeg klarte allikevel å finne en sammenheng mellom svarene som gir en indikasjon på hypotesen om hvordan en leder kan bidra til å fremme arbeidsmotivasjon.

3.2.3 Forskningsetiske aspekter

Forskningsetikk omhandler holdninger, kultur og god vitenskapelig praksis.

Forskningen min ble meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelige datatjenester (NSD) til vurdering 18.11.2022 og ble godkjent 18.01.2023.

Deltakerne fikk informasjon om min masteroppgave og hva den handlet om. Utvelgelsen av deltakere gikk ut på at jeg valgte deltakere fra forskjellige avdelinger med forskjellige stillinger for å få mest variasjon. De ble informert om hvordan jeg kommer til å bruke personopplysningene og deres rettigheter både til å trekke seg og hvordan data ble behandlet. På denne måten kunne deltakerne være sikre på at deres anonymitet ble sikret og de kunne være trygge på at de kunne svare ærlig på mine spørsmål.

Deltagerne ble også informert om hvor viktig det var for forskningen at de deltok og hvor stor betydning det har for meg for å klare å fullføre denne masteroppgaven.

Personvern, konfidensialitet og anonymitet ble ivaretatt ved at jeg unngikk å skrive noe navn på intervjudokumentet. For å holde styr på dokumentene så ble det laget et dokument for hvert intervju og ble lagret lokalt på min datamaskin. I hver mappe ble det lagret samtykkeerklæring og intervju. Når denne masteroppgaven avsluttes, slettes alle dokumentene på datamaskinen.

Alle deltagere signerte samtykkeerklæring for å delta på intervju.

4 Resultater

I dette kapitlet presenteres empiriske funn fra intervjuene. Intervjuene og intervjuguiden er delt opp i fem ulike kategorier som belyser faktorene som påvirker ansattes motivasjon ved hjemmekontor eller ved hybrid arbeidsplass. Resultatene av disse spørsmålene vil være med å besvare oppgavens problemstilling og underspørsmål.

Intervjuet begynner med noen bakgrunnsspørsmål om alder, kjønn, utdanning, ansiennitet, stillingsbeskrivelse og om de er i samme region som sin leder. Jeg intervjuet ti informanter i en alder av 23-51 år der ni av dem er menn og en er kvinne. De har forskjellige IT-stillinger som tredjelinje support, IT ingeniører, avdelingsleder, prosesseiere og teamledere. De har jobbet fra et til 16 år i firmaet. Av utdanning så hadde informantene fagbrev, fullført videregående, bachelorgrad og mastergrad. Alle var i samme region som sin leder utenom en informant.

Informantene vil navngis som P1-P10 for å beholde anonymiteten ved sitering.

4.1 Hjemmekontor

I dette delkapitlet presenteres funn som er gjort under kategorien **Hjemmekontor**. Informantene ble spurt om de har mulighet til å velge selv hvor de vil jobbe og om de hadde denne muligheten før pandemien. De ble spurt om hvor de foretrekker å jobbe og hva som spiller inn for valget av arbeidsplass dersom de kan velge selv. De ble også spurt om de har et eget kontoroppsett hjemme.

Alle informantene har hybrid arbeidsplass der de kan velge om de vil ha hjemmekontor eller være på kontoret. Dette kunne de ikke før pandemien da kun en informant hadde denne muligheten. Åtte av ti informanter foretrakk å jobbe hybrid i form av å ha både hjemmekontor og være på kontoret. To av informantene foretrakk kontor. Ingen av disse to informantene hadde et kontoroppsett hjemme mens resten hadde.

På spørsmålet om de foretrakk hjemmekontor, hybrid eller jobbe fra kontoret svarte informant P5 «*Hjemmekontor, men jeg har funnet ut at hybrid er veldig bra for å få litt variasjon. Jeg hadde savnet å komme på kontoret dersom jeg ikke hadde muligheten til det, men hybrid fungerer best nå*».

P1 mente «*Hybrid. Det er veldig viktig å kunne velge selv etter livssituasjonen min for øyeblikket*».

Informant P8 sa «*Akkurat nå så liker jeg best å være på kontoret, men det er veldig godt å ha muligheten for hjemmekontor*».

Grunnen for at de valgte hjemmekontor fremfor kontor hadde en fellesnevner, nemlig private avtaler som legebesøk, rørlegger, leveranser og sykt barn. Hvordan nattesøvnen har vært hadde også betydning for informant P2 da tiden kunne bli brukt på søvn fremfor trafikkø.

Informant P7 mente «*Det avhenger av hvilke kollegaer som er på kontoret den dagen for den sosiale biten. Været er også en faktor. Jeg tar heller hjemmekontor om været er dårlig enn å dra på kontoret. Jeg ser også an om jeg har sovet godt eller dårlig da det kan ha generell betydning for formen. Jeg ser også hva som er på menyen i kantinen for å finne ut om jeg får en god lunsj*».

Informant P8 sa «*Jeg velger kontor når det er teambuilding eller samling sammen med andre folk jeg jobber med. Jeg tar hjemmekontor når jeg er litt syk eller venter på f.eks. rørlegger eller leveranse*».

Informant P2 sa «*Det er etter hva som er på kalenderen den dagen og hvor mye jeg har sovet den natten*».

Informant P4 mente «*For øyeblikket er det arbeidsoppgavene og private avtaler*».

Informant P5 sa «*Reiser på kontoret for å være med på fysiske møter og være med andre. Når jeg sitter på kontoret så jobber jeg alene uansett så jeg møter kun opp når alle er samlet*».

Flere av informantene velger også kontoret fremfor hjemmekontor dersom det er fysiske møter der de har avtalt om å møtes på kontoret. Dersom det er virtuelle møter, velger de hjemmekontor.

4.2 Ledelse og lederroller

I dette delkapitlet deles resultatene av spørsmålene som ble spurt under kategorien ***Ledelse og lederroller***. Her handler spørsmålene om styringsformen til lederen, hvordan de liker å bli fulget opp og betydningen av å se lederen ansikt-til-ansikt.

Fire av informantene svarte «Ja» på spørsmålet om de føler seg mer sett og hørt dersom de ser lederen ansikt-til-ansikt, mens seks svarte nei. P1 svarte «*Nei, men det er kommunikasjonsformen som har en betydning. Det er bedre å snakke ansikt-til-ansikt enn å sende en e-post*».

Informantene ble spurt om hvilken styringsform lederen har. Alle informantene mente at lederen ga dem frihet under ansvar. Det var ikke noe mikroledelse. Så lenge jobben ble gjort så stolte lederen på at de ikke sløste bort tiden på andre ting. Det var stor tillit inkludert.

Informant P2 svarte «*Vi får frihet til å jobbe slik som vi vil*».

P7 svarte «*Min leder har vennlig styringsform*».

Informant P3 svarte «*Frihet under ansvar*».

Informant P4 svarte «*Frihet under ansvar. Det er tillitsbasert*».

Informant P10 svarte «*Vennlig og fleksibel. Ikke noe mikroledelse*».

Siste spørsmål under ledelse var om de likte å bli følget opp grundig i løpet av dagen eller bare ved formelle samtaler som medarbeidersamtaler eller månedlig oppfølging. Informantene likte å bli følget opp i formelle samtaler i form av månedlig eller medarbeidersamtaler. Informant P5 sa «*Det kommer an på situasjonen. Dersom jeg hadde fått en klage på meg at jeg ikke presiserer som forventet så ønsker jeg tettere oppfølging, men slik som det er nå så er ikke tett oppfølging noe som jeg ønsker. Det holder med formelle samtaler*».

Informant P2 svarte «*Det holder med medarbeidersamtaler*».

P7 svarte «*Foretrekker formelle samtaler*».

Informant P4 svarte «*Månedlig oppfølging eller ved behov*».

4.3 Motivasjon

I dette delkapitlet presenteres funn som ble gjort under delkategorien **Motivasjon**. Da en stor del av oppgaven handler om motivasjon så ble det spurt 14 spørsmål for å avdekke hva informanter legger i ordet motivasjon og hva som spiller inn for motivasjonen mens de er på hjemmekontor. Det ble også spurt om motivasjonen avhenges av at de har sine

kollegaer og ledere ved siden av seg og hva en leder kan gjøre for å øke motivasjonen både på hjemmekontor og på kontoret. For å finne ut om lønn har noe betydning på om de tar hjemmekontor eller ikke så ble de spurt om de hadde gått på kontoret om de fikk mer betalt.

Dette er noen av informantenes beskrivelse av begrepet *motivasjon*:

«Ønske om å fullføre jobben. Villigheten til å fullføre jobben».

«Noe som driver et ønske om å utføre noe».

«Energien man trenger for å fullføre en oppgave».

«Viljen til å gjøre ting».

«Lønn».

«At en leder ser deg. Har noe du føler er kjekt å jobbe med».

«Hva som bidrar til å gjøre en oppgave og hva som må til for å fullføre jobben. Motivasjon er rettet til hva slags oppgaver en jobber med, kollegaer du har og hvor lett det er å få hjelp av andre og hvor lett det er å hjelpe. Det er også hvordan arbeidsdagen er».

På spørsmålet om hva som motiverer deg i løpet av en arbeidsdag var svaret bra arbeidsmiljø, gode kollegaer, mestringsfølelse og spennende oppgaver. Lønn var også en faktor som ble nevnt da lønn betaler regningene.

P8 svarte *«Tilbakemelding, uansett hvilken tilbakemelding det er. Dårlig tilbakemelding kan gjøre at jeg utvikler meg og god tilbakemelding viser at folk er takknemlig for den jobben jeg gjør».*

Informant P10 svarte *«Daglig så er det mestringsfølelsen som motiverer meg».*

Informant P4 svarte *«Å ha noe å gjøre på. Hvis det er ingenting å gjøre så er ingenting spennende. Arbeidsoppgaver som jeg kan utføre. Dersom det er ting som jeg ikke kan fikse så er det ikke kjekt. Jo mindre du har å gjøre, jo mindre gjør du».*

Informant P6 sa *«Spennende arbeidsoppgaver med variasjon».*

Informant P9 mente *«Bra arbeidsmiljø, gode kollegaer og spennende oppgaver».*

Informant P3 mente at lønnen var det eneste som motiverte han i løpet av arbeidsdagen.

Alle informanter mente at det er et delvis ansvar mellom leder og ansatte for å tilrettelegge for egen motivasjon, altså å holde motivasjonen oppe.

Informant P5 svarte «*Det er et samarbeid mellom alle. Det er like mye mitt ansvar som lederen sitt. Mitt ansvar er å ha en åpen holdning og være positiv til endringer og handlinger. Det er mitt ansvar å komme meg gjennom arbeidsdagen*».

Spørsmålet om det å ha kollegaer og leder fysisk til stede har en påvirkning på motivasjonen ga forskjellige svar. Dette er svarene som kom frem:

	Ja	Nei
Leder	1	9
Kollegaer	5	5

Informant P5 svarte: «*Ja, å ha mine kollegaer fysisk til stede har en påvirkning på arbeidsmotivasjonen min. Jeg merker det når jeg sitter med mine kollegaer. Når vi ikke er samlet med resten av avdelingen eller når de fleste er hjemme så føles det tomt. Så det spiller en rolle å ha de der*».

Informantene svarte at en leder kan øke motivasjonen på hjemmekontor ved å gi de månedlig tilbakemelding, både avdelingsvis og på personlig basis samtidig å ha jevnlig kontakt over *Teams*. To av informantene ønsket mer lønn.

Informant P1 svarte: «*Når du først har et virtuelt møte, så ha på webkamera. Jeg er ikke kravstor, men bare å få en telefon fra lederen kan være nok. Det å ta to minutters jevnlig samtaler og holde kontakten for å sjekke hvordan det går hjelper mye*».

Informant P4 sa: «*Oppfølging. Sørge for en bli følget opp*».

Informant P6 sa: «*Selge jobben til meg på en god måte. Å ha god kontakt med lederen g vite at han finnes og er der for meg dersom jeg trenger noe*».

Informant P5 svarte: «*Vi kan få månedlig tilbakemelding om hvordan vi har gjort det. Om det har vært en god jobb så hjelper det på motivasjonen. Det trenger ikke å være kun på mitt arbeid, men hele avdelingen slik at vi ser hvordan vi ligger an og om det er en god forbedring fra siste måned. Det gir oss en pekepinn på hvordan vi har jobbet*».

P7 sa: *«Kontakt over virtuelle kanaler og oppfølgingssamtaler».*

Samme spørsmål ble spurt, men denne gangen når de er fysiske til stedet på kontoret. Der svarte de fleste at å bli sett av sin leder øker motivasjonen.

P10 svarte *«Å vite at lederen min er tilgjengelig og at han ser meg i hverdagen øker motivasjonen min. Jeg får mer lyst til å gjøre jobben min».*

P1 svarte *«Lederen min kan stikke hodet innom av og til. Samme som hjemme egentlig, men her er det fysisk. Å ha et altfor stort gap mellom leder og ansatt synker motivasjonen. Tidligere så har jeg hatt ledere som aldri har vært tilgjengelige selv om de er fysiske til stedet. Så det er ikke alltid en leder er synlig selv om det er på samme lokasjon».*

P5 svarte *«En leder kan gå gjennom kontorene og slå av en prat. Da ser du at lederen er på plass og legger merke til at han eller hun ser deg og prioriterer deg».*

Seks informanter svarte at de blir motivert av å se andre mens fire svarte nei.

P5 svarte *«Ja, det kommer an på hvem det er. Om det er noen jeg ikke har noe relasjon til så har det ikke noe betydning for motivasjonen. Er det folk som jobber med det samme som jeg gjør så spiller det en rolle».*

Alle informantene svarte at de ikke trenger at lederen følger grundig opp. De tar initiativ selv i sin arbeidshverdag.

P1 svarte *«Det kommer an på hva det gjelder. Jeg tar initiativ selv, men lederen kan også bidra. Jeg er ikke kravstor og synes det er vanskelig å be om noe, spesielt om noe koster penger så der kan lederen hjelpe til».*

Informantene ble spurt om hvilken motivasjonsfaktor som spiller størst rolle for dem. Alle informantene valgte motivasjonsfaktorer som har mest betydning for dem uten å rangere dem i rekkefølge etter viktigheten.

Dette var svarene som kom frem sammen med antall informanter som svarte:

Lønn	7
Autonomi	4
Fleksibilitet	3
Promotering	1
Tilbakemelding	1
Interessante arbeidsoppgaver	1

Informant P7 sa «Promotering og lønn. Lønn betaler regningene. I spesielle yrker slik som helserelevante yrker og veldedighet så er ikke lønn den største motivasjonsfaktoren, men i dette yrket er det annerledes».

Informant P8 sa «Tilbakemelding som gir meg følelsen av at det jeg gjør er viktig for bedriften».

Informantene ble spurt om det er forskjell på motivasjonsfaktorene dersom de hadde jobbet på kontoret versus hjemmekontor. Tre av informantene svarte ja mens sju svarte nei.

P4 svarte «Ja, det er mer motiverende å jobbe på kontoret enn hjemmefra, men det avhenger av arbeidsoppgavene den dagen».

Hadde du gjort den samme jobben dersom det ble betalt mindre? På dette spørsmålet svarte sju informanter «ja» og tre informanter svarte «nei».

P1 svarte «Har yrkesstolthet så ja. Jeg vil fortsette å gjøre en god jobb dersom jeg går ned i lønn, men dersom lønnen blir for lav så søker jeg på noe annet».

Siste spørsmålet som informantene fikk i kategorien *motivasjon*, var om de hadde gått på kontoret dersom de fikk mer betalt. Der svarte åtte informanter «ja» og to informanter «nei». P1 var usikker og svarte «Det kommer an på beløpet. Jeg setter mer pris på fleksibilitet enn lønn. Lønn er alltid en stressfaktor på privaten og dersom lønnen ikke er veldig bra så blir det en dobbel belastning og det kan gå utover jobben. En kan øke effektiviteten dersom en har bra lønn for da slapper en av».

4.4 Autonomi

I dette delkapitlet presenteres funn som ble gjort under kategorien *Autonomi*. Her ble det spurt to spørsmål som inkluderte graden informantene styrer sin egen hverdag og om de må rapportere inn det de jobber med.

På spørsmålet om graden fra 1-10 de styrer sin egen hverdag svarte alle informantene 8-10 utenom en informant. Der var svaret 4 ettersom informanten ikke kunne velge sine egne arbeidsoppgaver. Arbeidsoppgavene ble tildelt etter kompetanse.

Kun en av informantene måtte rapportere inn hva som ble gjort i løpet av arbeidsdagen. Stillingen som denne informanten hadde, var avdelingsleder. Resten av informantene måtte bare føre arbeidstimer.

4.5 Kompetanse

I dette delkapitlet deles resultatene av spørsmålene som ble spurt under kategorien *Kompetanse*. Her går spørsmålene på om det er lettere å dele kompetanse dersom de er på kontoret enn hjemmekontor og om det er lettere å spør om hjelp dersom de er på kontoret versus hjemmekontor. De ble også spurt om lederen følger opp med kompetanseheving og om lederen er klar over hvilken kompetanse de har.

Slik så resultatene ut på spørsmålet om det er lettere å dele kompetanse dersom de er på samme lokasjon:

Ja	Nei
8	2

P1 svarte «*Nei, det er ikke noe forskjell. Dersom personen ikke er tilgjengelig på jobb så er han/hun ikke tilgjengelig på Teams heller*».

På spørsmålet om det er lettere å få hjelp av kollegaene når de er på samme lokasjon var svarene slik:

Ja	Nei
7	3

P6 mente «*Det betyr ingenting om man er på samme lokasjon. Det er bedre å sitte hjemme og be om hjelp da en konsentrerer seg bedre når en sitter hjemme*».

Kun to informanter svarte at de får oppfølging av lederen på kompetanseheving.

P9 svarte «*Nei, men jeg er proaktiv på dette området så det er mulig derfor*».

P6 svarte «*Både ja og nei, fordi jeg får tilbud iblant. Er etter hva vi selv leter opp til*».

Sju av informantene svarte at lederen var klar over hvilken kompetanse de har og tre svarte at lederen ikke var klar over det.

4.6 Identitet og fellesskap

I dette delkapitlet deles resultatene av spørsmålene som ble spurt under kategorien ***Identitet og fellesskap***. Her ble de spurt om de kunne beskrive forholdet mellom informant og leder, hvorfor det er viktig at leder holder god kontakt med informant og om de opplever et sosialt samhold selv om de ikke alltid ser hverandre fysisk. De ble også spurt om det er noe som kan gjøres for at det skal føles mer sosialt og for at tilhørigheten skal økes. Siste spørsmål var om tilhørighet spiller en stor rolle for motivasjonen deres.

Alle informantene beskrev forholdet til lederen som et bra forhold.

P8 beskrev forholdet med «*Tillitsbasert forhold. Det er mye frihet, men når det er noe som skjer så er vi der for å hjelpe hverandre og det setter jeg stor pris på*».

P9 beskrev forholdet med «*Veldig bra, jeg har stor tillit til det forholdet*».

Flere av informantene svarte at å holde god og jevnlig dialog er viktig for å holde god kontakt med lederen. Det trengs ikke å være lange samtaler, men bare det å føle at en leder setter av tid for å snakke med de betyr mye.

P8 svarte «*Det er viktig at lederen setter seg inn i jobben og har god forståelse for hva jobben min går ut på. Det er vanskelig med kommunikasjon når lederen min ikke har samme kompetanse og ikke forstår problemstillingene som jeg kan ha*».

Fire av informantene svarte at de opplever et sosialt samhold selv om de ikke ser hverandre fysisk imens seks svarte nei.

P1 sa «*Jeg kjenner mine kollegaer godt fra før av så hjemmekontoret påvirker ikke det*».

På spørsmålet om hva som kan gjøres for å øke tilhørigheten så svarte flere at de kan ha teambuilding og sosiale sammentreff etter jobb.

P8 svarte «*Vi kan ha virtuelle kaffepauser når vi har hjemmekontor eller møtes fysisk. Det er viktig å møte kollegaene sine og ha teambuilding*».

P2 svarte «*For meg så spiller det ikke noe rolle om vi har teambuilding eller møtes. Vi er på jobb for å jobbe og ikke for å være sosiale så for meg er det bortkastet tid*».

Fire av informantene svarte at tilhørighet ikke spiller noe rolle for motivasjonen mens seks svarte ja.

P1 svarte «*Ja, det er mer motiverende når du har kollegaer som du vet støtter deg*».

4.7 Oppsummering

Ved å utføre en kvalitativ analyse i form av intervjuer, fant jeg ut at alle informanter var fornøyde med å ha muligheten til hjemmekontor. Hybrid arbeidsplass ga dem fleksibiliteten til å ta hjemmekontor ved behov og ved private avtaler. Dette minket stress og gjorde morgenen mer komfortable dersom de ikke hadde sovet godt.

Jeg fikk tilbakemelding fra informantene at dette intervjuet var en tankevekker og fikk dem til å tenke på hva som motiverer dem i arbeidsdagen. Hverdagen er som regel så travel at en ikke kan sitte og tenke gjennom hva som kan bidra i å øke trivselen på jobb.

Ved å intervju informantene fikk jeg vite mer om hva som motiverer dem. Informantene hadde forskjellige tolkninger av motivasjonsbegrepet. De beskrev motivasjon med blant annet et driv, en vilje og energien til å utføre en oppgave. Informantene blir motivert av indre motivasjonsfaktorer som autonomi, tilhørighet, og ytre motivasjonsfaktorer som lønn.

Selv om lønn var en viktig motivasjonsfaktor så var de fleste informantene villige til å gjøre jobben for mindre lønn. En av informantene mente at det har med yrkesstolthet å gjøre, men at det ikke var gunstig da regninger og penger er en stressfaktor i hverdagen.

De fleste informanter var villige til å gi fra seg muligheten for hjemmekontor dersom de fikk mer betalt.

Informantene satt også pris på tilbakemelding og mente at det var en faktor for videreutvikling. Å ha god kontakt med leder hadde større betydning enn jevnlig oppfølging. Det å ha lav terskel til å ha jevnlig dialog og kontakt, var en nøkkel til motivasjon og trivsel. Oppfølging kunne de ha ved formelle samtaler som medarbeidersamtaler. Det var viktig å bli sett uansett om lederen er på samme lokasjon eller på hjemmekontor.

De legger vekt på fleksibilitet og at deres leder ga de frihet under ansvar. Informantene måtte ikke rapportere inn hva de gjorde i løpet av sin arbeidshverdag utenom å føre timer som er en vanlig praksis for lønnsutbetaling. De styrte sin egen hverdag med en grad av åtte til ti av ti.

Informantene hadde 40/60 delt mening om de følte seg mer sett og hørt dersom de så lederen ansikt til ansikt. Alle informanter hadde god tone med lederen og mente at lederen hadde vennlig og tillitsbasert styringsform og ga dem frihet under ansvar.

Når det gjelder å dele informasjon og kunnskap så var åtte av ti informanter enige om at det ikke spiller noe rolle hvor de er. Det å hjelpe kollegaer over *Teams* fungerer likt som på kontoret. Sju av ti mente at det ikke er av betydning om de er på kontoret eller hjemme dersom de trenger hjelp. Man spør om hjelp når noen er tilgjengelig på *Teams*, og slik er det på kontoret også.

Det som skilte seg ut derimot var i hvilken grad lederen var klar over kompetansen deres. Åtte informanter mente at lederen ikke var klar over hvilken kompetanse de har og kun to mente at de fikk oppfølging av leder til kompetanseheving.

Informantene mente at det ikke et behov for lange samtaler mellom dem og lederen. Ved å vite at lederen er der for dem og at han eller hun kan sette av tid ved behov. Det

er viktig å ha kontakt med lederen slik at lederen har forståelse for hva de jobber med og forstår utfordringer som kan oppstå.

Selv om en er på hjemmekontor så er det fortsatt rom for kaffepauser, men denne gangen virtuelt. Det kan øke samholdet mellom kollegaer. Seks av ti informanter mente at tilhørighet har stor betydning for motivasjonen. Det er mer motiverende å vite at en har noen å lene seg på.

5 Diskusjon

I dette kapitlet knyttes funn fra intervjuene som ble presentert i kapitel fire opp mot teori og tidligere forskning. For å vise sammenkoblingen mellom teori og empiri så deles dette kapitlet opp i underkapitler som gjenspeiler underkapitlene i kapitel to og fire.

5.1 Hovedutfordringer

5.1.1 Hjemmekontor

Informantene hadde flere like grunner for å ta hjemmekontor. De ønsker mindre stressfulle dager ved å slippe trafikk. De var hjemme ved private avtaler som f.eks. rørlegger, legetimer og elektriker. Dersom de hadde hatt dårlig søvn eller var i dårlig form eller etter hvilke arbeidsoppgaver som er på agendaen den dagen. De tok hjemmekontor når det var oppgaver som trengte konsentrasjon for å unngå å bli forstyrret. Fløvik et al (2021, s. 35) konkluderte med at arbeidere med komplekse arbeidsoppgaver som trenger konsentrasjon uten samhandling, lykkes bedre på hjemmekontor.

Amble (2022, s. 7) bekreftet at tilhørighet og sosial støtte er vanskelig å kartlegge og svekkes på hjemmekontor. Dette bekreftet informant P8 ved at informanten drar på kontoret når det er teambuilding eller ved samling for å være sammen med kollegaene.

De fleste informanter var villige til å gi fra seg muligheten for hjemmekontor dersom de fikk mer betalt. Kan hjemmekontor tolkes som en gode i fremtidige arbeidsplasser? Ettersom at hjemmekontor sparer deg for stress, drivstoff og tid så mener jeg at det kan det.

Jeg mener at for å holde motivasjonen oppe på hjemmekontor, må en skape seg en arbeidsplass hjemme og følge rutinene som en er vant med. Informanter som hadde et kontoroppsett hjemme var mer villige til å jobbe hjemmefra enn informanter som ikke hadde det. En bør tenke på ergonomien for å unngå slitasje ved feil sittestilling. En bør også beholde sosial kontakt med sine kollegaer, selv om det er over virtuelle møter.

5.1.2 Ledelse og lederroller

Da informantene ble spurt om lederens styringsform så mente alle at lederen ga dem frihet under ansvar. Det var ikke noen form for mikroledelse. Lederen var vennlig og fleksibel med sine ansatte. Lederen hadde tillitsbasert styringsform og ga dem frihet under ansvar. Dette beskrev Bass og Avolio (1994, s. 113) som transformasjonsledelse. Kan det å ha god tone med lederen minske behovet for å se lederen ansikt til ansikt? Betyr det at lederen allerede har klart å ha god kontakt med sine medarbeidere over *Teams*? Yukl (2013, s. 32) mente at fysisk interaksjon reduseres og kan være helt fraværende dersom ledelse utøves uten den daglige og fysiske kontakten mellom aktørene.

Informantene likte å bli følget opp i formelle samtaler som månedlige samtaler eller ved medarbeidersamtaler. Informant P5 mente at det er situasjonsbasert. Dersom en har fått en klage på seg eller ikke presterer som forventet så ønsker han da tettere oppfølging. Dette beskrev Gjestrud et al. (2009, s. 138) som situasjonsbestemt ledelse. Det vil si når lederen varierer sin egen adferd og tilpasser lederstilen til en situasjon for å forbedre arbeidernes prestasjoner.

Informantene som ble intervjuet blir de ledet på distanse, altså fjernledet (Pettersen, I. og Solstad, E. 2020, s. 211). Lederen har ikke fysisk kontakt med sine ansatte. Dette gjør at det er vanskeligere å motivere dem og følge dem opp. Ved å bruke en situasjonsbestemt ledelse kan en leder allikevel tilpasse seg situasjonen og løse utfordringene som måtte oppstå. Det ble også beskrevet av Sagberg, I. (2021) i artikkelen «Situasjonsbestemt ledelse», der han skrev at en leder bør forstå hva situasjonen krever og tilpasse sin lederstil eller lederadferd etter situasjonen.

5.1.3 Motivasjon

Da informantene ble spurt om å forklare hva motivasjon er, var svaret blant annet viljen til å utføre, energi og det som bidrar til at en utfører en oppgave. Det samspiller med Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 113) sin forklaring om at motivasjon er drivkreftene som får oss til å handle.

Informantene motiveres av både indre og ytre motivasjonsfaktorer. På spørsmålet om hva som motiverer dem i løpet av en arbeidshverdag så var svaret bra arbeidsmiljø, gode

kollegaer, mestringsfølelse og spennende oppgaver. Dette kan plasseres under indre motivasjon, som er en adferd som er motivert av interne belønninger som mestringsfølelse og glede (Ryan og Deci, 2000, s. 68). Indre motivasjon er delt i tre kategorier: Autonomi, kompetanse og tilhørighet. Noen informanter ble også mest motivert av lønn. Det er en ytre motivasjonsfaktor, som er motivasjon som baserer seg på belønninger som lønn, bonus og frynsegoder (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 129).

Motivasjonsfaktorer blir også uttalt som årsaker til trivsel. Ved å være motivert på jobb så trives en bedre. Det kan en også se på svarene som kom fra informantene om hva som motiverer dem i løpet av en arbeidsdag. Mestringsfølelse, kjekke og varierte arbeidsoppgaver, tilbakemelding, bra arbeidsmiljø og gode kollegaer samsvarer med det Busch et al. (2010, s. 282) definerte som motivasjonsfaktorer og som er listet i delkapittelet 2.4.2.

Dersom en ser på Maslows behovsteori så kan informantenes behov på hjemmekontor plasseres i nivå 3-5 som er sosiale behov, anerkjennelse og respektbehov og selvrealisering. Informantene har et behov for å bli sett og anerkjent. Informantene har større behov enn å bare gjøre en jobb og gå hjem. De har et behov om å være en del av et felleskap, et behov for anerkjennelse og verdsettelse fra andre mennesker og et ønske om å få tilbakemelding for å oppnå personlig vekst, utvikling og selvtillit.

5.1.4 Autonomi

Informantene ble spurt om hvor stor grad på en skala fra 1-10 de styrer sin egen hverdag. De kunne velge mellom 1-10 der 10 er det den høyeste graden. Ved å styre sin egen hverdag menes fleksibel arbeidstid, være med å bestemme over rekkefølgen på arbeidsoppgavene og ha eierskap til jobben. Alle informantene mente at de styrte sin hverdag selv ved å rangere det fra 8-10. Dette viser at de har en høy grad av autonomi. Å oppleve autonomi er en essensiell faktor i menneskelig motivasjon og trivsel (Ryan og Deci, 2017, s. 53). Alberti og Emmons (1970) mente at autonomi oppleves som selvstendighet. Dette stemmer med informantenes oppfatning da de mente de hadde frihet under ansvar. De var ansvarlige for sine egne valg og det var ingen som fulget grundig med på hva de gjorde. Det var ingen som måtte rapportere inn hva de gjorde i løpet av arbeidshverdagen utenom timeføring, som er et krav for lønnsutbetaling.

5.1.5 Kompetanse

Flertallet av informantene mente at det er lettere å dele informasjon og motta hjelp når de er på kontoret. Kan grunnen være på grunn av manglende kommunikasjon i hverdagen? Dersom det er grunnen så kan hjemmekontor redusere muligheten til å tilegne seg læring og sosial kompetanse. Magner og Wormnes (2015, s. 176) beskrev kompetanse med opplevelsen av å mestre omgivelsene og søken etter utfordringer. Hetland og Hetland (2009, s. 144) mente at det er et faresignal for helse og trivsel dersom vi sitter igjen med følelsen av å ikke få brukt våre sterke sider på jobb. Dette kan for mye hjemmekontor resultere i.

Jeg mener at det kan være farlig for nyutdannede personer som havner på hjemmekontor i begynnelsen av sin karriere. Ved å ikke lære av andre mennesker så mister en også kompetanse innen det som Hilsen, A. I. og Tønder, A. H. (2013, s. 1) beskrev som handlingskompetansens komponenter. Dette bekreftet også Fløvik et al. (2021, s. 35) med at de eldre erfarne lykkes og klarer seg bedre enn unge og nytilsatte.

Dette gir også grunn for at en leder bør ta ansvar og følge opp på kompetanseheving. Dette ble ikke fulget opp grundig ifølge informantene. De mente at lederen var klar over hvilken kompetanse de hadde. Det kan være begrunnelsen for at de ikke ble fulget opp grundig, da lederen ikke så behovet.

5.1.6 Identitet og fellesskap

Informantene beskrev forholdet til sin leder som et bra forhold. Det var god tillit og de satt pris på forholdet. Baumeister og Leary (1995, s. 497) beskrev tilhørighet med behovet for å samhandle med og være knyttet til andre mennesker og oppleve gode relasjonelle bånd. Det er viktig for informantene å holde god og jevnlig kontakt med lederen.

Fire av informantene mente at å se hverandre fysisk ikke hadde betydning for det sosiale samholdet, men her har de vært kollegaer i lang tid. Hvordan er det å begynne i ny jobb og utvikle et sosialt forhold med sine kollegaer når en ikke ser dem fysisk? Er det like enkelt å opprettholde en sosial og vennlig tone? Det tror jeg er vanskelig. Det er lavere terskel for å kontakte noen en kjenner enn noen som en ikke kjenner så godt. Dermed vil gruppen nyansatte ha større vanskeligheter med finne tilhørighet i en arbeidsplass enn godt etablerte.

Flere mener at teambuilding og det å møte kollegaer fysisk øker tilhørigheten. Fire av ti svarte at tilhørighet ikke spiller noe rolle for motivasjonen, mens seks svarte ja. I kapittel 2.7 diskuteres konsekvensene ved manglende meetelse av tilhørighetsbehovet. Det kan ha negative konsekvenser som helsefare, mistriivsel og lav produktivitet. Dersom det dekkes, kan det ha positive effekter som forbedret helse, økt velvære og økt kreativitet (Baumeister og Leary, 1995, s. 498).

Det er usikkert om det hadde vært andre resultater dersom informantene jobbet i en annen bransje. Ettersom at dette er en IT-bedrift og jobben foregår foran en skjerm så kan de føle på et mindre behov for å se andre mennesker enn ved en bransje som der de må være på jobb.

5.2 Teoretiske implikasjoner

Da jeg skrev denne oppgaven, fant jeg lite nyere forskning på motivasjon ved hjemmekontor. Å opprettholde og øke motivasjonen vil si å øke arbeidsgleden til de ansatte. I en travel hverdag der en leder har ansatte både på kontoret og hjemme så kan en leder lettere ty til å snakke og opprettholde kontakten med sine ansatte som en har fysisk tilgjengelig i nærheten. Det skjer naturligvis ved møter i gangen og ved uformelle samtaler ved kaffemaskinen. En leder kan bidra til større trivsel blant de som jobber hjemmefra ved å vite hvilke tiltak som må til. Dette kan resultere i bedre resultater for bedrifter.

5.3 Praktiske implikasjoner

Det er også praktiske implikasjoner for lederens bidrag og involvering ved hjemmekontor. Hjemmekontor kan by på utfordringer da det kan være utfordrende for en leder å vite om sine ansatte sitter og jobber. Siden en ikke ser dem fysisk så vil det å plutselig ringe noen skape litt ubehag for noen. Ettersom familie og barn også kan befinne seg hjemme så kan det å konsentrere seg være utfordrende.

5.4 Oppsummering

De ansatte velger fortsatt hjemmekontor og grunnen for det er for å unngå biltrafikk, sove lenger på morgenen og ved private avtaler. De har også hjemmekontor når de har arbeidsoppgaver som trenger fokusering.

Det finns flere typer ledelsesstiler og det som fungerer best sammen med fjernledelse er situasjonsbestemt ledelse. En leder må tilpasse lederstilen etter situasjonen.

Motivasjon er en drivkraft og alle mennesker har forskjellige driv. De ansatte blir motivert av forskjellige faktorer som kan plasseres innenfor indre og ytre motivasjon. Informantene hadde også mange motivasjonsfaktorer som kan gjenspeiles med listen som Busch et al. (2010, s. 282) presenterte.

Alle informanter hadde høy grad av autonomi. Autonomi er en essensiell faktor i menneskelig motivasjon og trivsel.

Informantene var bevisst over hvilken kompetanse de har, men fikk ikke god oppfølging av leder. Ved lite oppfølging på dette område kan en leder miste oversikten over kompetanse. Dette kan resultere i mindre kompetanseutvikling og er et faresignal for helse og trivsel da de kan sitte igjen med en følelse av å ikke brukt deres sterke sider.

De hadde et godt relasjonelt bånd med leder og kollegaer, men allikevel så har fysisk kontakt en betydning for relasjoner og felleskap. Å møte kollegaer på jobb eller ved teambuilding styrker relasjonene og fellesskapet.

Kapitlet ble avsluttet med teoretiske og praktiske implikasjoner ved hjemmekontor.

6 Konklusjon

For å finne svar på mine spørsmål så har jeg undersøkt kilder for å finne eksisterende teori innen ledelse og motivasjon. Teorien har bidratt til at jeg kan konkludere svarene jeg fikk fra den kvalitative undersøkelsen jeg utførte.

Dette kapitlet er det siste kapitlet i denne masteroppgaven og presenterer konklusjonen på problemstilling og underspørsmålene. Masteroppgaven blir oppsummert og forslag til videre forskning presenteres.

6.1 Evaluering av forskningsspørsmål

Denne masteroppgaven hadde en problemstilling og to underspørsmål. Ved å intervju informanter og knytte svarene til teori kom jeg frem til konklusjonene under.

Problemstilling: *Hvordan kan en leder bidra til å fremme arbeidsmotivasjon ved hjemmekontor?*

Gjennom resultatene i denne masteroppgaven, kan det konkluderes med at en leder kan fremme arbeidsmotivasjon på hjemmekontor ved å gjøre noen tiltak. For å opprettholde følelsen av tilhørighet og felleskap bør lederen opprettholde jevnlig og uformell kontakt med sine ansatte. For å styrke følelsen av mestring og selvfølelse, bør lederen følge opp på kompetansebygging og gi dem tilbakemelding på jobben de gjør. Forskjellige situasjoner kan også oppstå ved hjemmekontor så den beste ledelsesstilen å bruke på hjemmekontor er situasjonsbasert ledelsesstil.

De ansatte setter stor pris på fleksibilitet og tilpasset arbeidstid, dette bør være tilgjengelig. For å jobbe effektivt bør en leder tydeliggjøre mål og forventninger. Dette styrker den ansattes autonomi og øker følelsen av eierskap og motivasjon for å nå felles mål.

Hjemmekontor kan også by på utfordringer som isolasjon og usikkerhet. Ved å være åpen og støttende, kan lederen bidra i å øke ansattes motivasjon og trivsel.

Underspørsmål 1: *Føler ansatte seg mer sett og hørt dersom de ser lederen ansikt til ansikt fremfor virtuelt ved hjemmekontor?*

Når det gjelder om de føler seg mer sett og hørt dersom de ser lederen ansikt til ansikt så var det ikke så stort sprik mellom resultatene at det kan konkluderes. Resultatene var nesten jevnt fordelt mellom ja og nei. Det avhenges mer av hvor ofte og hvordan en leder tar kontakt med de ansatte, enn av den fysiske tilværelsen. Det er f.eks. bedre med en telefon eller videosamtale enn en e-post.

Underspørsmål 2: *Hva får arbeidere til å velge hjemmekontor fremfor kontor?*

De ansatte velger hjemmekontor fremfor kontor for å ha en mindre stressfull hverdag. De ansatte kan sove lenger og slipper trafikk. Dette fører til at de tar mer vare på helsen sin og får roligere dager. De tar også hjemmekontor ved private avtaler som krever at de er hjemme som legebesøk, rørlegger og elektrikeravtaler.

Arbeidere tar også hjemmekontor når de har arbeidsoppgaver som krever konsentrasjon og når oppgavene ikke krever samhandling med andre.

6.2 Samsvaret med tidligere forskning

Avhandlingens resultater stemmer overens med hva som allerede er kjent fra tidligere forskning. Det kan kanskje argumenteres for at en leders rolle er mer krevende når de ansatte er på hjemmekontor siden leder må aktivt oppsøke sine ansatte ved å ta kontakt med dem fremfor tilfeldige møter på kontoret. Motivasjonsfaktorene er fortsatt de samme uavhengig av lokasjon.

Det er funn på at en leders rolle har betydning for ansattes motivasjon, selv ved hjemmekontor. Da jeg skrev denne oppgaven og intervjuet informanter, fant jeg ut at begrepene autonomi og fleksibilitet ofte forveksles med autoritet og fleksibel arbeidstid. Ved å forklare informantene forskjellen ble svarene mer korrekte og samsvarte mer med tidligere forskning.

6.3 Begrensninger og muligheter

Forskningsdesignet som ble brukt i denne oppgaven hjalp å fange opp svar på problemstillingen og underspørsmålene. Ved å intervju informanter fikk jeg hørt deres synspunkter og ble bedre kjent med hva som motiverer andre mennesker enn meg selv. Før jeg begynte med denne oppgaven hadde jeg bare meg selv som referanse og tenkte at det som motiverer meg, er det samme som motiverer andre. Men slik er det ikke. Jeg har lært at vi er forskjellige og som en leder, må man være bevisst på nettopp dette. Det er utfordrende for en leder å holde styr på alle motivasjonsfaktorene til sine ansatte. Ved å holde god kontakt med ansatte så blir en leder bedre kjent med dem og bidra til at de får en bedre arbeidsdag.

Resultatene fra denne masteroppgaven kan være med å hjelpe ledere som fjernleder sine ansatte med å fremme motivasjon og forbedre prestasjoner. Motivasjon henger sammen med trivsel og produktivitet så ved å sette søkelys på dette emnet vil det skape bedre hverdager for både ansatt og leder.

Jeg møtte en del teoretiske begrensninger da jeg skrev denne oppgaven og det var å finne teori om ledelse og motivasjon ved hjemmekontor. Jeg savnet studier som ble utført ansatte som jobbet hjemmefra. Det ble en antakelse om at tidligere forskning på motivasjon også er gjeldene på hjemmekontor.

6.4 Fra hode til hale

Temavalget i denne masteroppgaven ble basert på teoretisk og praktisk interesse for ledelse og motivasjon. Ettersom at vi er i en situasjon der flere tar hjemmekontor så falt valget på *hvordan* en leder kan bidra til å fremme arbeidsmotivasjon ved hjemmekontor.

En del muligheter og utfordringer følger med hjemmekontor både for leder og ansatt. Hva er det som motiverer oss? Hvilken ledelsesstil er best å bruke på ansatte som jobber hjemmefra? Hvorfor velger vi hjemmekontor? Disse spørsmålene er blant spørsmålene som ledet til litteratursøk for å få bedre forståelse gjennom teoretisk forskning og litteratur.

Jeg måtte deretter velge forskningsdesign og metode som kunne hjelpe i å finne svar på om teori stemmer med praksis. Jeg gikk for en kvalitativ metode som går ut på å samle og analysere intervjuer som ble utført med informanter som jobbet hjemmefra for å forstå

deres perspektiver. Analysen fra intervjuene sammen med teori resulterte i konklusjoner om hvordan en leder kan fremme arbeidsmotivasjon ved hjemmekontor, om arbeidere føler seg mer sett og hørt dersom de ser lederen ansikt-til-ansikt og hvorfor de velger hjemmekontor.

6.5 Behov for ny forskning?

Det er klart at det er nødvendig med videre forskning på dette området. Jeg mener at vi kommer til å bli mer globale og *trådløse* fremover. Med trådløse mener jeg at vi vil kunne jobbe virtuelt omkring i verden. Det å befinne seg i samme region vil ikke være et krav som tidligere nå som hjemmekontor er en mulighet.

Videre er det interessant å forske på om det er en forskjell på hvor stor vekt de ulike kjønnene legger på motivasjon og på lederens rolle ved motivasjon. Det er også interessant å forske i andre bransjer for å forske på om det er forskjell på ansatte i en IT-bransje og andre bransjer.

En annen teori som kan være interessant å inkludere i forskning er om det er forskjell på introverte og ekstroverte menneskers behov for at en leder skal være innblandet i å fremme ens motivasjon.

7 Referanser

Alberti, R. E., & Emmons, M. L. (1970). *Your perfect right: A guide to assertive behavior*. Impact.

Amble. (2022). Nærhet, samvær og samarbeid i arbeiderkollektivet: En postpandemisk refleksjon over betydningen av fysisk nærvær av andre.

<https://doi.org/https://doi.org/10.18261/nost.6.6.5>

Anguelov, K., & Angelova, M. (2021). Home office effects on the motivation of ICT companies' employees. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(4), 10-28.

[https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4\(1\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4(1))

Antonakis, John og Leanne Atwater. 2002. «Leader distance: a review and a proposed theory.» *The Leadership Quarterly* 13 (6): 673–704. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00155-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00155-8)

Askheim, O & Clausen, N. &. (2022), Fortsatt mange på hjemmekontor. *Opinion*. <https://opinion.no/2022/02/fortsatt-mange-pa-hjemmekontor/>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (Second edition.). Lawrence Erlbaum Associates.

Baumeister, R.F. & Leary, M.R (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.

Bergum, S (2009) *Management of teleworkers – managerial communication at a distance*. [Doktoravhandling]. Turku School of Economics. Tilgjengelig fra: https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/98537/Ae10_2009Bergum.pdf (Hentet: 15.03.2021)

Bellmann, & Hübler, O. (2021). Working from home, job satisfaction and work–life balance – robust or heterogeneous links? *International Journal of Manpower*, 42(3), 424–441. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2019-0458>

Bloor, M. (2001). *Focus groups in social research* (pp. VII, 110). Sage.

Busch, T. & Vanebo, O. J (2000). *Organisasjon, ledelse og motivasjon* (4.utgave). Universitetsforlaget.

Busch, T., Vanebo, J., Dehlin, E. (2010). *Organisasjon og organisering*. Universitetsforlaget.

Chambers, H. E. (2004). *My Way or the Highway*. Berrett-Koehler Publishers, Incorporated.

- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design : choosing among five approaches* (3rd ed., pp. XXI, 448). Sage.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design : choosing among five approaches* (4th edition.). Sage.
- Dalland, O. (2021). *Metode og oppgaveskriving* (7.utgave). Gyldendal.
- Deci, E.L. & R.M. Ryan (1985). *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*. New York, NY: Plemmer.
- 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.
- Deci, E. L. Og R.M. Ryan (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester N.Y.: University of Rochester Press.
- Edbrup, N. (2012, 27.februar). Hva er hermeneutikk? *Forskning.no*. Hentet fra: <https://forskning.no/filosofiske-fag/hva-er-hermeneutikk/722732>
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research (5th ed.)*. Sage publications.
- Fløvik, L., Lunde, L., Vleeshouwers, J., Johannessen, H.A. , Finne, L. B., Mohr, B., Jørgensen, I. L. & Christensen, J. O. (2021). Arbeid hjemmefra, helse og arbeidsmiljø. En systematisk kunnskapsoppsummering (3). *Statens arbeidsmiljøinstitutt*. <https://hdl.handle.net/11250/2760053>
- Hetland, H. & Hetland, J. (2009). Basale behov i arbeidslivskontekst. I: p. Saksvik & K.Nytrø (red.), *Klinisk organisasjonspsykologi*. Oslo: Cappelen Akademisk forlag.
- Hilsen, A.I & Tønder, A.H. 3.1 Hva er kompetanse og strategisk kompetansestyring?. Fafo-notat 2013:03: ”Saman om kompetanse og rekruttering – en kunnskapstatus. Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman_om_ein_betre_kommune/2-1_hva_er_kompetanse_og_strategisk_kompetansestyring.pdf Hentet 11.03.2023
- Judge, & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kaufmann, & Kaufmann, Astrid. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg., p. 531). Fagbokforlag.
- Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse* (2. utg., p. 175). Universitetsforl.
- Kidd, P. S., & Parshall, M. B. (2000). Getting the focus and the group: Enhancing analytical rigor in focus group research. *Qualitative Health Research*, 10(3), 293–308. <https://doi.org/10.1177/104973200129118453>
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2000). *Focus groups: a practical guide for applied research* (3rd ed., pp. XVI, 215). Sage.

- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg., p. 344). Gyldendal akademisk.
- Lillemyr, O. F. (2007). *Motivasjon og selvforståelse : hva ligger bak det vi gjør?* (p. 236). Universitetsforl.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.
- Løvaas, Jungert, T., Van den Broeck, A., & Haug, H. (2020). Does managers' motivation matter? Exploring the associations between motivation, transformational leadership, and innovation in a religious organization. *Nonprofit Management & Leadership*, 30(4), 569–589. <https://doi.org/10.1002/nml.21405>
- Gjestrud, G., Engetrøen, R., Stamsø, M. B., & Martinsen, Øyvind L. (2009). *Perspektiver på ledelse* (3. utg., p. 380). Gyldendal akademisk.
- Manger, T., & Wormnes, B. (2015). *Motivasjon og mestring: utvikling av egne og andres ressurser* (2. utg., p. 277). Fagbokforlaget.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning (3.utgave)*. Universitetsforlaget.
- McGloin, S. (2008). The trustworthiness of case study methodology. *Nurse Researcher* (through 2013), 16(1),45-55. <://www.proquest.com/scholarly-journals/trustworthiness-case-study-methodology/docview/200831266/se-2>
- Rolstadås, A. (24.11.2022). Mål – prosjektledelse. Store norske leksikon. Hentet: https://snl.no/m%C3%A5l_-_prosjektledelse
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford
- Pettersen, & Solstad. (2020). Kan vi lede via sosiale medier? Om fjernledelse og kommunikasjon. Hentet 15.05.2023 fra <https://www-idunn-no.ezproxy.uis.no/doi/full/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-05>
- Sagberg, I. (2021). Situasjonsbestemt ledelse. *Store norske leksikon*. Hentet fr: https://snl.no/situasjonsbestemt_ledelse (10.04.2023)
- Skogstad, & Einarsen, S. (2021). *Det gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer* (3. utgave.). Fagbokforlaget.

Tekna. (2023, 15.mai). Fjernarbeid. Hentet fra: <https://www.tekna.no/lonn-og-arbeidsvilkar/rettigheter/fjernarbeid/>

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg., p. 244). Fagbokforl.

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (Eighth edition, global edition.). Pearson Education Limited.

8 Vedlegg

8.1 Intervjuguide

Bakgrunns spørsmål

1. Alder:
2. Kjønn:
3. Utdanning:
4. Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften?
5. Er du i samme region som din nærmeste leder?
6. Hva er din nåværende stilling, hva jobber du med?

Hjemmekontor

7. Har du muligheten til å velge selv om du vil jobbe hjemmefra eller på kontoret?
8. Hvis ja, hadde du denne muligheten før Covid-19?
9. Hvordan foretrekker du å jobbe? Kontor, hjemmekontor eller hybrid?
10. Har du eget kontor oppsett hjemme?
11. Ved fleksibilitet, hva spiller inn for at du velger hjemmekontor eller kontor den dagen?

Motivasjon

12. Hva legger du i begrepet motivasjon?
13. Hva motiverer deg i arbeidshverdagen din?
14. Tilrettelegger du for din egen motivasjon eller mener du at det er lederen din som må gjøre det?
15. Avhenges motivasjonen din av å ha dine kollegaer ved siden av deg?
16. Avhenges motivasjonen din av å ha din leder ved siden av deg?
17. Hvordan kan en leder øke din motivasjon når du ikke ser han eller hun fysisk?
18. Hvordan kan en leder øke din motivasjon når dere er på samme lokasjon?
19. Motiveres du av å se andre?
20. Hvilken motivasjonsfaktor spiller mest rolle for deg?
21. Er det noe forskjell på motivasjonsfaktorene dersom du hadde jobbet på kontoret eller på hjemmekontor?
22. Hadde du gjort den samme jobben dersom det ble betalt mindre?

23. Hadde du gått på kontoret dersom du får mer betalt?

Ledelse og lederroller

24. Føler du at du er mer sett og hørt av lederen din dersom du ser lederen ansikt til ansikt?

25. Er du en person som må følges opp grundig av lederen din eller tar du initiativ selv?

26. Hvilken styringsform har lederen din?

Autonomi

27. I hvor stor grad fra 1-10 styrer du din egen hverdag?

28. Må du rapportere inn hva du holder på med?

29. Liker du å bli følget opp grundig i løpet av dagen eller bare ved formelle samtaler som medarbeider samtale eller månedlig oppfølging?

Kompetanse

30. Føler du at det er lettere å dele kompetanse når du ser dine kollegaer fysisk?

31. Føler du at det er lettere å få hjelp av dine kollegaer når du ser dine kollegaer fysisk?

32. Følger lederen din opp med kompetanseheving?

33. Er lederen din klar over hvilken kompetanse du har?

Identitet og fellesskap

34. Hvordan vil du beskrive forholdet mellom deg og lederen din?

35. Hva mener du er viktig for at lederen skal holde god kontakt med deg?

36. Opplever du et sosialt samhold selv om dere ikke ser hverandre fysisk?

37. Kan noe gjøres for at det føles mer sosialt og øke tilhørigheten?

38. Spiller tilhørigheten stor rolle for motivasjon?

8.2 Invitasjonsbrev til fokusgruppeintervju

Denne invitasjonen ble sendt til og signert av informanter som deltok i intervjuene.

Vil du delta i forskningsprosjektet

Lederens rolle i å fremme arbeidsmotivasjon ved hjemmekontor

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne i hvor stor grad lederens rolle spiller inn for motivasjonen ved hjemmekontor. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med studien er å forske på hvor stor grad en leder kan motivere sine ansatte ved hjemmekontor. Å ha hjemmekontor blir nå mer og mer normalt. I post-covid tiden så har flere selskap gått over til å ha en fleksibel arbeidsplass og tillatt seg selv å ansette uten å ha et fysisk kontor som arbeidsplass. Min problemstilling er da:

Lederens rolle i å fremme arbeidsmotivasjon ved hjemmekontor.

Jeg vil også ha følgende forskningsspørsmål:

- a) Har lederens oppfølging av den ansatte like stor betydning når de ikke er på samme lokasjon eller er det da andre motivasjonsfaktorer som er teller mer for de ansatte?
- b) Hvordan kan en leder øke medarbeidernes motivasjon når de ikke er på samme lokasjon.
- c) Hvilke motivasjonsfaktorer har mest betydning for medarbeideren?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Stavanger og jeg er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er blitt trukket siden du jobber ofte jobber hjemmefra. Dine synspunkter er viktige for min studie slik at jeg kan analysere svarene dine og knytte de til min studie.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du blir intervjuet. Det vil ta deg ca. 30 minutter. Spørreskjemaet inneholder spørsmål om motivasjon. Dine svar fra spørreskjemaet blir registrert elektronisk

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun jeg, Diana Hammoudeh og min veileder Jan Erik Karlstad som vil ha tilgang på personopplysninger. Disse opplysningene vil bli lagret på min personlige datamaskin som er beskyttet med passord.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 2.juni 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes. I masteroppgaven så vil navnet ditt bli erstattet med Person og et nummer. F.eks. Person 1.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Stavanger har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Diana Hammoudeh eller Jan Erik Karlsen ved Universitetet i Stavanger.

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

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Lederens rolle ved å fremme arbeidsmotivasjon ved fjernarbeid», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i spørreskjema

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av student, dato)

8.3 Vurdering av meldeskjema for behandling av personopplysning

12.03.2023, 15:13

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [EMBA Masteroppgave](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer	Vurderingstype	Dato
562007	Standard	18.01.2023

Prosjekttittel
EMBA Masteroppgave

Behandlingsansvarlig institusjon
Universitetet i Stavanger / Handelshøgskolen ved UIS

Prosjektansvarlig
Jan Erik Karlsen

Student
Diana Hammoudeh

Prosjektperiode
01.09.2022 - 03.06.2023

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

Lovlig grunnlag
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 03.06.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Prosjektet vil gjøre tiltak for å ivareta de registrertes rettigheter etter personvernforordningen (art. 12 nr. 1 og 2), og gi informasjon i samsvar med art. 13/14.

De registrerte har i utgangspunktet rett til innsyn, retting, sletting av sine opplysninger, hvis de sikkert kan identifiseres i datamaterialet. Hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, anbefaler vi at du rådfører deg med institusjonen din så snart som mulig, for bistand. Institusjonen har plikt til å vurdere om rettighetene skal/kan innfris, og svare den registrerte innen en måned. Personverntjenester kan også kontaktes for råd og veiledning om rettigheter.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettpørreskjema, videosamtale el.)

Personverntjenester 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).

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

<https://meldeskjema.sikt.no/6377543f-9f90-4cfe-b334-e0e9cd78fe66/vurdering>

1/2