

NAVN PÅ KANDIDAT(ER): ANN KRISTIN HAUGLAND OG
HARALD BJØRKHAUG
VEILEDER: TATIANA A. IAKOVLEVA



Universitetet
i Stavanger

Utforskning av tilbakemeldingskultur og motivasjon i fjernarbeidskontekst

Exploring feedback culture and motivation in a remote work context

Masteroppgave 2024

Executive Master in Business Administration (E-MBA)

Universitetet i Stavanger (UiS)

Handelshøyskolen



Home office

Psychologgaal security



Forord

Denne masteroppgaven er et selvstendig forskningsarbeid og markerer avslutningen på studiet, Executive Master in Business Administration (E-MBA. Masteroppgaven utgjør 30 av totalt 90 studiepoeng.

Det er med stor glede og ydmykhet vi presenterer denne masteroppgaven for UiS og alle andre som ønsker å lese eller høre om vår forskning. I løpet av disse månedene med forskning, analyse, diskusjon og refleksjoner har vi utforsket et spennende tema som har gitt oss innsikt og forståelse. Nå sitter vi igjen med følelsen av glede og takknemlighet, da vi også har erfart at studiestudien har bydd på oppturer og nedturer, mestring og utfordringer. Studiet har også bidratt til at vi har tilegnet oss ny og spennende kompetanse og utvidet våre perspektiver som vi kan ta med videre i arbeidslivet. Vi har igjennom gode samtaler og diskusjoner med både medstudenter og forelesere opprettet nye relasjoner og synspunkter.

Takk til våre informanter som har satt av tid til å både besvare spørsmål og dele sine meninger og refleksjoner, deres bidrag er essensielt for vår forskning. Takk til arbeidsgivere som har tilrettelagt og som ser betydningen av videreutdanning. Tusen takk til vår veileder Tatiana A. Iakovleva for tilbakemeldinger og gode råd. Takk til Lars Hære og våre kollegaer for tiden deres til å lese masteroppgaven og gi tilbakemeldinger.

Tusen takk til familie, venner og kollegaer som har vist forståelse og støtte igjennom studietiden. En spesiell takk til ektefellene Irene og Lars Endré som har motivert, gitt oss rom, fred og tid, og ikke minst bidratt til at kabalen i hverdagen har gått opp. En hyllest til barna som ikke kan forstå hvorfor vi orker å gå på skole helt frivillig. Vi digger dere!

Til slutt vil vi takke hverandre. Å skrive masteroppgave er en svært krevende prosess som byr på både stress og tilpasninger i hverdagen. Sammen har vi fungert som et bra team, der vi har jobbet mest digitalt, men også noe ved fysisk oppmøte. Vi har tilrettelagt for hverandre, stilt kritiske spørsmål, hatt gode samtaler og ikke minst heiet på hverandre. Oppgaven er et levende bevis på at fjernarbeid fungerer utmerket, så lenge en har en relasjon i bunn. Vår relasjon har utviklet seg gjennom hele studiet og i forkant av masteroppgaven løste vi en eksamen sammen. I denne studietiden har vi også utviklet tillit til hverandre. Tilliten har vi skapt gjennom å dele erfaringer, kunnskap samt historier og opplevelser fra vår private tilværelse.

Vi håper at denne forskningen vil være verdifull for alle som er interessert i motivasjon, tilbakemeldinger, tilbakemeldingskultur og hvordan fjernarbeid har påvirket disse.

Jørpeland / Vigrestad 22.05.2024

Harald Bjørkhaug
Ann Kristin Haugland

Sammendrag

Hensikten med denne forskningen har vært å kartlegge hvordan fjernarbeid har påvirket tilbakemeldingskultur og motivasjon etter pandemien. Vi ønsket å se nærmere på om tidligere forskning og teorier fortsatt er relevante i dagens hybride arbeidshverdag. I tillegg har vi utforsket hvordan organisasjoner har tilpasset seg den nye hverdagen. Teoretisk sett baserer vi oss på selvbestemmelsesteorien innenfor motivasjon, samt generell forskning på tilbakemelding og tilbakemeldingskultur.

Vår studie indikerer at for å styrke den indre motivasjonen, må en kombinere indre og ytre motivasjon. Tidligere forskning har antydnet at arbeidstakere har fått økt autonomi som følge av fjernarbeid, vi finner ikke støtte for dette i vår studie. Derimot finner vi en skjevfordeling i arbeidsoppgaver som skal utføres, funn peker på at fjernarbeid er årsaken. Vår forskning viser at fjernarbeid har ført til at arbeidstakere har blitt mer effektive i arbeidsdagen. Digitalisering er en medvirkende årsak til å både effektivisere arbeidet og måten man samarbeider på. Tidligere forskning viser til at det er vanskeligere å bygge relasjoner i en hybrid arbeidshverdag. Våre funn peker mot at det er et felles ansvar å bygge relasjoner, samt styrke tilhørigheten.

Når vi gikk i dybden på effekten av ros fikk vi ett uventet resultat, rosende tilbakemeldinger har ikke en direkte påvirkning på motivasjonen. Vi finner også at løpende daglige tilbakemeldinger styrker relasjon og samarbeid samt opplevelse av tilhørighet blant arbeidstakere. Dermed blir tilbakemeldinger en driver for motivasjon. Resultatene våre viser at tilbakemeldingene har ett konstruktivt bidrag på faglig utvikling og kompetanseheving, som begge har innflytelse på motivasjon. Samtidig har vi funn som peker i retning av at tilbakemeldinger ikke har en direkte påvirkning på effektiviteten i arbeidet, dette er for oss bemerkelsesverdig. Det som viser seg å være interessant er at våre funn sier at emoji har påvirkning på effektiviteten. I tillegg har emoji påvirkning mot relasjoner og skaper humor i organisasjoner og team. Studien avdekker emoji også kan gi et positivt bidrag i mer formelle tilbakemeldinger. I denne studien har vi jobbet frem en egenkomponert emoji-modell.

Historisk sett har tilbakemeldinger blitt knyttet til mål, prestasjon og måloppnåelse. Våre funn peker på at det er nødvendig å utvide innholdet i dette begrepet. Den hybride arbeidshverdagen er en medvirkende årsak til at begrepet tilbakemelding har fått fornyet innhold. Våre funn viser at det ikke lenger er ett lederansvar alene å bygge kultur for tilbakemeldinger i en organisasjon. Både ledere og medarbeidere har prøvet og feilet for å finne en praksis som støtter eller bygger en tilbakemeldingskultur. Kvaliteten på tilbakemeldingene har historisk sett vært viktig, slik er det enda. Våre funn viser at det kan være utfordrende å bevare kvaliteten på tilbakemeldingene og at uenigheter raskere eskalerer i en digital hverdag. Den digitale kommunikasjonsplattformen har påvirket frekvensen på tilbakemeldinger, våre funn viser at dette oppleves som positivt.

Abstract

The purpose of this research is to map how teleworking has affected feedback culture and motivation after the pandemic. We want to take a closer look at whether previous research and theories are still relevant in today's hybrid working life. In addition, we will explore how organizations have adapted to the new everyday life. Theoretically, we base ourselves on the self-determination theory within motivation, as well as general research on feedback and feedback culture.

Our study indicates that to become intrinsically motivated, one must combine intrinsic and extrinsic motivation. Previous research has suggested that employees have gained increased autonomy because of teleworking, we do not find support for this. On the other side, we find a skewed distribution of tasks to be conducted, findings point to remote working as the cause. Our research shows that teleworking has led to employees becoming more efficient during the working day. Digitization is a contributing factor to both making work more efficient and the way you collaborate. Previous research shows that it is more difficult to build relationships in a hybrid working life. Our findings point to the fact that it is a joint responsibility to build relationships and strengthen the sense of relatedness.

When we went in depth on the effect of praise, we got an unexpected result, praise feedback does not have a direct effect on motivation. We also find that ongoing daily feedback strengthens relationships and collaboration as well as a sense of belonging among employees. Thus, feedback becomes a driver for motivation. Our results show that the feedback has a constructive contribution to professional development and competence enhancement, both of which have an influence on motivation. At the same time, we have findings that point in the direction that feedback does not have a direct impact on the efficiency of the work, which is remarkable for us. What turns out to be interesting is that our findings say that emoji have an impact on effectiveness. In addition, emoji have an impact on relationships and create humor in organizations and teams. The study reveals that emoji can also make a positive contribution in more formal feedback. In this study, we have developed a self-composed emoji model.

Historically, feedback is about goals, performance, and goal attainment. Our findings indicate that it is necessary to expand the content of this term. The hybrid working life is a contributing factor to the concept of feedback has given renewed content. Our findings show that it is no longer leader's responsibility alone to build a culture for feedback in an organization. Both leaders and employees have tried and failed to find a practice that supports or builds a feedback culture. The quality of the feedback has historically been important, and it still is. Our findings show that it can be challenging to preserve the quality of the feedback and that disagreements escalate more quickly in a digital everyday life. The digital communication platform has influenced the frequency of feedback, our findings show that this is perceived as positive.

Forord	1
Sammendrag	2
Abstract	3
1. Innledning.....	7
1.1. Bakgrunn	7
1.2. Problemstilling.....	9
1.3. Avgrensninger og avklaringer	12
2. Teoretisk grunnlag.....	12
2.1. Fjernarbeid og digitalisering	13
2.2. Motivasjon.....	15
2.3. Selvbestemmelsesteorien (SBT) - Psykologisk behovsteori	15
2.4. Indre og ytre motivasjon – Kognitiv evalueringsteori	16
2.5. Tilbakemeldingskultur og motivasjon	17
2.6. Tilbakemelding	21
2.7. Emoji i tilbakemeldingen	24
3. Metode.....	24
3.1. Valg av metode, forskningsdesign og forankring	24
3.2. Datainnsamling.....	26
3.3. Semistrukturerte dybdeintervju.....	26
3.4. Utvalg og rekruttering av informanter	26
3.5. Intervjuguide	27
3.6. Prøveintervju	28
3.7. Gjennomføring av intervjuer	28
3.8. Transkribering.....	29
3.9. Dataanalyse	29
3.10. Koding.....	30
3.11. Forskningskvalitet.....	30
3.12. Reliabilitet - Pålitelighet	31
3.13. Validitet - Gyldighet.....	31
3.14. Forskningsetikk.....	32
4. Presentasjon og drøfting av funn	33
4.1. Innledning.....	33
4.2. Bruken av fjernarbeid før og etter pandemien	34
4.2.1. Bruk av hjemmekontor før pandemien	34
4.2.2. Bruken av hjemmekontor etter pandemien	34
4.3. Hvordan har fjernarbeid påvirket motivasjonen?.....	35

4.3.1. Presentasjon av funn:.....	35
4.3.1.1. Motivasjon.....	35
4.3.1.2. Autonomi.....	36
4.3.1.3. Kompetanse og kunnskapsdeling	37
4.3.1.4. Tilhørighet	37
4.3.2. Diskusjon av funn	40
4.3.2.1. Motivasjon.....	41
4.3.2.2. Autonomi.....	41
4.3.2.3. Kompetanse.....	42
4.3.2.4. Tilhørighet	45
4.4. Hvordan har tilbakemeldinger påvirket motivasjonen?.....	47
4.4.1. Presentasjon av funn:.....	47
4.4.1.1. Betydning av uformelle tilbakemeldinger	47
4.4.1.2. Betydning i forhold relasjoner og samarbeid	49
4.4.1.3. Betydning i forhold til å være effektiv i arbeidet, utvikling og kompetanse.....	49
4.4.2. Diskusjon av funn	50
4.4.2.1. Betydning av uformelle tilbakemeldinger	50
4.4.2.2. Betydning i forhold til relasjoner og samarbeid	52
4.4.2.3. Betydning i forhold til å være effektiv i arbeidet, utvikling og kompetanse.....	53
4.5. Hvordan har fjernarbeid påvirket tilbakemeldinger?.....	55
4.5.1. Presentasjon av funn	55
4.5.1.1. Tilbakemelding	55
4.5.1.2. Gi og få tilbakemeldinger.....	57
4.5.1.3. Tolke og forstå tilbakemelding.....	59
4.5.1.4. Tilbakemeldingskultur	61
4.5.1.5. Kvaliteten på tilbakemeldingen	63
4.6. Diskusjon av funn	64
4.6.1.1. Tilbakemelding	64
4.6.1.2. Gi og få tilbakemeldinger.....	66
4.6.1.3. Tolke og forstå tilbakemelding.....	68
4.6.1.4. Tilbakemeldingskultur	69
4.6.1.5. Kvaliteten på tilbakemeldingen	73
4.7. Hvordan har emoji påvirket motivasjon og tilbakemeldinger?.....	74
4.7.1. Presentasjon av funn	74
4.7.1.1. Emoji - tilbakemeldinger.....	75
4.7.1.2. Emoji - motivasjon	76

4.7.2. Diskusjon av funn	77
4.7.2.1. Emoji - tilbakemelding	77
4.7.2.2. Emoji - motivasjon	78
4.7.2.3. Presentasjon av emoji-modell – motivasjon og tilbakemeldinger	79
5. Avslutning	80
5.1. Oppsummering og betydning av våre funn	80
5.2. Oppgavens begrensninger	87
5.3. Strategisk innsikt, fra forskningsfunn til organisatorisk fremgang	87
5.4. Forslag til videre forskning	89
5.5. Avsluttende tanker	90
6. Litteraturliste	91
7. Vedlegg	97
7.1. Vedlegg 1. Begrepsforklaringer	97
7.2. Vedlegg 2. Intervjueguiden	101
Figur 1 - Prosessmodellen – (Bilde: S. Halvorsen, Dahl & Baker, 2020)	23
Figur 2 - Stegvis deduktiv – induktiv metode (SDI) – (Tjora, 2010, p. 156)	30
Figur 3 - Emoji modellen - selv konstruert	79
Tabell 1 - Data om våre informanter	27

1. Innledning

Denne forskningsrapporten er utført i samarbeid med et konsulenthus som leverer tjenester innenfor programvareutvikling og rådgivingstjenester innenfor informasjonsteknologi, kommunikasjon og virksomhetsstyring. Selskapet har i dag 2 300 ansatte fordelt på 17 kontorene i Norge og Sverige. Informantene som bidrar til denne forskning har tilhørighet på Vestlandet hvor det jobber om lag 750 personer.

I det første kapitlet ønsker vi å gi leserne en kontekst for vår forskningsoppgave. Vi starter derfor med å presentere bakgrunn for valg av tema, problemstilling og oppgavens begrensninger.

For å gi leserne bedre flyt og sammenheng i lesningen har vi valgt å ikke definere de ulike begrepene som naturlig hører til temaet i selve oppgaveteksten. Begrepsforklaringene er lagt ved som vedlegg 1. I tillegg til leservennlighet er også noe av bakgrunnen for å ha eget vedlegg på begrepsforklaringene plassbesparende, samt vårt ønske om å holde fokus på forskningsrapportens hovedtema og ikke distrahere leser med definisjoner.

Hvert kapittel blir innledet med å gi leserne et overblikk over innholdet, hensikten med det er å forberede leserne på hva som kommer. Vi har valgt å gjøre det slik da vi synes det passer godt til oppgavens omfang. Vi har dermed utelatt eget avsnitt hvor vi forklarer hvordan forskningsoppgaven er bygget opp.

1.1. Bakgrunn

De siste tiårene har det skjedd en samfunnsmessig og teknologisk utvikling som har bidratt til å skape stor fleksibilitet i arbeidshverdagen (Johansen & Brandtzæg, 2023). Dette har ført til at vi i dag har gode IT-løsninger og stabile nettverkløsninger som gjør at vi kan jobbe geografisk fra hvor som helst, så lenge en har internetttilgang. De siste årene har man observert en betydelig utbredelse av hjemmekontor løsninger blant arbeidstakere. Denne ordningen ble før covid-19 brøt ut sett på som fordelaktig og aktuelt for de mest velstående, og forbeholdt ledere (DeSilver, 2020).

Når COVID-19 pandemien brøt ut i mars 2020 måtte alle arbeidstakere som ikke hadde en kritisk stilling benytte hjemmekontor. Denne pålagte omstillingen tvang bedrifter til å revurdere og endre måten de jobber, kommuniserer og sosialisere seg på (Li et al., 2020). Hjemmekontor var ikke lenger en luksus, men en nødvendighet. Under pandemien kunne arbeidsdagen inkludere en kombinasjon av andre arbeidsoppgaver i hjemmet slik som omsorg og undervisning for barna, i tillegg til jobben som skulle utføres for arbeidsgiver (Fisher et al., 2020).

Pandemien har dermed også satt et permanent preg på arbeidsgiver, ettersom flere arbeidstakere uttrykker at de ønsker å jobbe hjemmefra (Smite et al., 2023). Når arbeidstakere skulle vende tilbake til kontorene etter pandemien, har det blitt en stor interesse for bruk av en hybrid løsning der arbeidstaker kombinerer arbeid på kontoret med

hjemmekontor. Arbeidsgivere ønsket på mange måter å imøtekomme disse behovene eller fordelene. I noen tilfeller var det også en gjensidig positiv effekt ved å ha hjemmekontor da arbeidstaker fikk arbeidsro og fokus tid (Smite et al., 2023).

Et år inn i pandemien ba politikerne forskerne ved Oslo Met om å gjennomføre en kartlegging over bruken av hjemmekontor. I undersøkelsen deltok over 5.000 personer. Blant deltakerne var det så lite som 5 prosent som oppga at de aldri mer ville ha hjemmekontor. Det betyr at 95 prosent av de som deltok i undersøkelsen ønsker å fortsette med hjemmekontor i en eller annen form, så lenge det er påkrevd eller som en frivillig løsning etter pandemien (Holm Ingelsrud & Hoff Bernstrøm, 2021).

På samme tid, altså ett etter år inn i pandemien, annonserte også PwC Norge en artikkel på sin egen blogg med overskriften "Remote work – fremtidens globale arbeidsplass og økonomiske implikasjoner". I artikkelen sies det at arbeid fra kontoret vil nok fortsatt spille en viktig rolle i fremtiden, spesielt med tanke på samhandling, idemyldring, kultur, sosial omgang og psykisk helse. Fremtidens arbeidsplass vil nok derfor være en kombinasjon av arbeid fra det vanlige kontoret og arbeid fra hjemmekontoret (Wangen, 2021).

SSB publiserte i juni 2023 en rapport om bruken av hjemmekontor, tallene viser at i aldersgruppen 20 til 64 år, benyttet 44 prosent seg av hjemmekontor i 2022 (Statistisk sentralbyrå, 2023). Rapporten viser også at i aldersgruppen 40 til 49 år har den høyeste bruken av hjemmekontor, andelen som bruker hjemmekontor noen ganger i uken utgjør 50 prosent. Andelen var lavest i gruppen 20 til 29 år, her var andelen nede i 26 prosent.

En studie fra McKinsey & Co viser at arbeidstakere også er opptatt av autonomi som balanse, frihet og tilpasning (Alexander et al., 2021). Samtidig er de opptatt av at det skal være retningslinjer og gode rutiner for å samarbeide i en hybrid hverdag (Braathe, 2021). Interessen for en hybrid løsning har aldri vært høyere og hybridkontoret kan bidra til at arbeidstakere som ønsker å benytte seg av slik løsning kan få økt autonomi og indre motivasjon. Dette kommer vi nærmere innpå i denne forskningsrapporten. En studie utført av SINTEF peker på at hjemmekontor har gitt økt fleksibilitet, færre avbrudd i arbeidet, mindre støy og redusert pendling (Smite et al., 2023).

Som nevnt var hjemmekontor før pandemien å anse som en luksusordning for noen utvalgte og under pandemien var det en tvungen form for hjemmekontor. Den forskningen som er utført er naturlig nok utført basert på de situasjonene. I dagens arbeidshverdag er det meste av fjernarbeidet valgfritt og utgjør nå en normal andel av uken for en betydelig del av arbeidsstyrken (Kniffin et al., 2021). Videre peker Kniffin et al (2021) på at mangel på sosiale interaksjoner og tilstedeværelse viser seg å ha en negativ påvirkning til ansattes motivasjon. Studien viser at sosiale interaksjoner og uformelle samtaler mellom kollegaer er svært positivt for mental helse (Kniffin et al., 2021).

Til tross for utbredt bruk av hybrid arbeidshverdag er tidligere forskning ikke samstemt i forhold til effektene fjernarbeid har. Enkelte studier viser at arbeidstakere opplever mindre

stress og bedre balanse mellom arbeidsliv og privatliv samt bedre ytelse i jobben (Allen et al., 2015). Andre studier sier at arbeidstaker opplever lavere tilfredshet, lavere ytelse og ensomhet (Charalampous et al., 2019).

Etter opphøret av pålagt hjemmekontor i koronatiden er det en økende mengde arbeidstakere som har fått muligheten å utnytte fleksibiliteten som følger med hjemmekontorordninger (Egeland et al., 2022). Vi erfarer at denne fleksibiliteten gjør at noen arbeidstakere hovedsakelig velger å jobbe hjemmefra og noen benytter seg av en hybrid løsning hvor de kombinerer hjemmekontor med arbeid fra kontoret. Sporadisk fjernarbeid er også en variant som er vanlig å benytte. Samtidig er det arbeidstakere som i hovedsak foretrekker å være til stede på kontoret daglig. Det må også bemerkes at det fortsatt er bedrifter og avdelinger som ikke er like fleksible og krever en høy grad av fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen. De store omstillingene som norske bedrifter måtte igjennom under pandemien gjør at mange organisasjoner har opplevd utfordringer med å definere den nye "normalen" for arbeidshverdagen etter pandemien. Samtidig er det slik at folk på relativt kort tid har endret vaner og for mange har ordning om hjemmekontor blitt den nye normalen (Hilde, 2022).

I en forholdsvis fersk studie kommer det frem at et stort utvalg av norske arbeidstakere har mulighet for fjernarbeid, om lag 75 prosent av disse velger å benytte seg av denne muligheten. Videre kommer det frem av studien at de fleste jobber en til to dager i uken hjemmefra (Olafsen et al., 2023). Disse tallene ligger noe over tidligere undersøkelser, blant annet en studie fra 2022 som viste at om lag 50 prosent av norske arbeidstakere valgte å jobbe hjemmefra (Egeland et al., 2022).

Det fremstår for oss noe uklart om tidligere kunnskap og forskning relatert til tilbakemeldingskultur og motivasjon fortsatt holder. De store endringene norsk næringsliv har vært gjennom med betydelig skifte fra sporadiske muligheter for fjernarbeid blant mindre grupper til at fjernarbeid er den nye normalen for stor del av arbeidsstyrken (Kniffin et al., 2021), skaper et kunnskapshull i denne konteksten som vi ønsker å undersøke.

1.2. Problemstilling

Samspillet mellom kollegaer, i team og på tvers av avdelinger ble påvirket av overgangen til en pålagt virtuell arbeidshverdag. Dette førte til at det krevdes tilpassinger for å opprettholde tillit, kommunikasjon, tilbakemeldinger og samarbeid mellom arbeidstakere. De tradisjonelle møtene ble erstattet med digitale møter noe som representerte et systematisk skifte i måten ulike arbeidsforhold og relasjoner ble etablert og vedlikeholdt. På den ene siden ga dette en opplevelse om effektiv bruk av tiden til arbeidstakerne. Samtidig ble det et fravær av den uformelle sosiale samtalen i korridoren eller over en kaffekopp. Dermed oppstod det i noen tilfeller en avstand som gikk utover kollegaforhold, relasjoner, samarbeid og teamdynamikk. Det fysiske fraværet fra arbeidsplassen ble for noen arbeidstakere tøft med tanke på følelse av tilhørighet og engasjement, som igjen gikk utover

trivsel og motivasjon hos medarbeideren. Noen personer opplevde å miste gnisten når det ble mye hjemmekontor, og for andre ble det også mer og mer utfordrende å vedlikeholde meningen med jobben som utføres. Alle disse opplevelsene henger sammen med arbeidstakers hyppighet av hjemmekontor (Ingelsrud et al., 2020).

Senere i forskningsoppgaven vil vi blant annet benytte selvbestemmelsesteorien når vi skal diskutere motivasjon. Selvbestemmelsesteorien ble utviklet av professorene Edward L. Deci og Richard M. Ryan og selvbestemmelsesteorien er en psykologisk teori som handler om sammenhengen mellom menneskelig indre motivasjon og autonomi (Deci & Ryan, 1985). Det essensielle i denne motivasjonsteorien er sammenhengen mellom motivasjon og de tre grunnleggende menneskelige behovene; autonomi, kompetanse og tilhørighet. Videre sier teorien at disse tre må tilfredsstilles for å oppnå indre motivasjon. Forskning viser også at dersom mennesker er indre motivert, vil de ha glede av å utføre sine oppgaver, i kombinasjon med å kunne ta egne valg og bestemme over seg selv (Strai, 2021). I teoridelen vil vi også komme inn på den kognitive evalueringsteorien som skiller mellom indre og ytre motivasjon. Ved indre motivasjon er det selve gleden og utfordringene ved oppgaven som har høyest betydning for arbeidstaker. På den andre siden har vi ytre motivasjon der arbeidstaker utfører sine oppgaver for ytre belønning eller påvirkning, eksempelvis lønn eller tidsfrister.

I lys av pandemien har det blitt utgitt flere vitenskapelige artikler og avisartikler om de tre grunnleggende behovene som må tilfredsstilles i selvbestemmelsesteorien. Noen av funnene viser økt selvstendighet og teknologisk ferdighet, samt mindre relasjoner og motivasjon (Sonnenschein et al., 2022). Disse tre behovene kan imøtekommes mer positivt gjennom en hybrid løsning hvor en kombinerer fjernarbeid med dager fysisk på kontoret (Sonnenschein et al., 2022).

Tilbakemeldinger i arbeidet bidrar til samspill og er et viktig motivasjonsinnspill som påvirker vår indre motivasjon gjennom kompetanse og autonomi (Burgers et al., 2015). Det å få tilbakemeldinger om arbeidet man utfører er helt sentral for jobbmotivasjonen (Kuoppala et al., 2008). Litteraturen viser til at både positive og negative tilbakemeldinger har en sentral rolle i selvbestemmelsesteorien, da en tilbakemelding kan fremme både autonomi, kompetanse og tilhørighet dersom den gis på en autonomistøttende, informativ og konstruktiv måte (Bauer & Mulder, 2006). Gode tilbakemeldinger må ha til hensikt å forbedre måten oppgaven løses på, samtidig som tilbakemeldingen skal styrke ansattes motivasjon (Fong et al., 2019). Videre peker Fong et al. (2019) på at tilbakemeldinger som handler om feil eller forbedringer kan ha både positiv og negativ effekt på motivasjon og trivsel.

Basert på denne konteksten har vi sammenfattet følgende problemstilling som vi ønsker å belyse ved vår forskning:

"Hvordan har fjernarbeid påvirket motivasjon og tilbakemeldingskultur?"

For å nyansere problemstillingen har vi definert fire forskningsspørsmål;

1. Hvordan har fjernarbeid påvirket motivasjon?
2. Hvordan har tilbakemeldinger påvirket motivasjon?
3. Hvordan har fjernarbeid påvirket tilbakemeldinger?
4. Hvordan har emoji påvirket motivasjon og tilbakemeldinger?

Spørsmål 1 skal bidra med å belyse hvordan fjernarbeid har påvirket motivasjon, autonomi, kompetanse, tilhørighet og kunnskapsdeling.

Spørsmål 2 vil bidra til å gi innsikt i hva som ligger i motivasjonsbegrepet og hvilken betydning uformelle tilbakemeldinger har på motivasjonen. Videre vil spørsmålet også bidra til å sette lys på tilbakemeldingenes effekt på relasjoner og samarbeid, to faktorer som har igjen har betydning for motivasjon. Spørsmålet vil også bidra med å gi kunnskap om tilbakemeldingens betydning for disse motivasjons driverne; a) egen utvikling i arbeidet, b) kompetanse utvikling og c) effektivitet i arbeidet.

Spørsmål 3 skal bidra med å gi innsikt i begrepet tilbakemeldinger og hvordan man gir og får tilbakemeldinger i en hybrid arbeidshverdag. Videre vil spørsmålet sette lys på hvordan tilbakemeldingene tolkes og forstås samt hva som er god kvalitet på tilbakemeldinger. Dette spørsmålet er også ment til å sett lys på om digitaliseringen åpner for nye og mer kreative og effektive sider ved å gi tilbakemelding.

Spørsmål to og tre vil til sammen gi oss mulighet til å belyse tilbakemeldingskultur og hva som ligger i begrepet. Disse to spørsmålene vil i tillegg bidra med å gi innsikt i hva som er god tilbakemeldingskultur samt om det er tilbakemeldingskultur i organisasjonen.

Spørsmål 4 vil bidra med å gi innsikt i den generelle bruken av emoji, og hvordan tilbakemeldingen påvirkes av å inkludere emoji. Det er også slik at digitaliseringen gjør at man kan bruke emoji hele tiden og over alt, spørsmålet skal gi oss innsikt i hvordan dette oppleves i arbeidshverdagen og effekten det har på motivasjonen. Her vil vi også belyse om det eksisterer bevissthet rundt bruken av emoji i uformell og formell kommunikasjon.

I vårt forarbeid til denne forskingsoppgaven har vi gjennom litteraturen funnet omfattende forskning som belyser grunnleggende motivasjon og hvordan dette påvirker hvert enkelt menneske. Videre finner vi også mye forskning som viser tilbakemeldingens betydning for motivasjon. Vi fant derimot ikke noe forskning som viser hvordan fjernarbeid har påvirket tilbakemeldingskultur, samtidig er det begrenset forskning på motivasjon i den nye hybride hverdagen. Etter vår vurdering foreligger det dermed et kunnskapshull som vi ønsker å utforske i denne oppgaven.

1.3. Avgrensninger og avklaringer

I vår forskning har begrepene fjernarbeid, motivasjon og tilbakemeldingskultur en stor rolle. Dette er relative store begreper og derfor er det naturlig å si noen om begrensninger.

Selvbestemmelsesteorien består av flere underteorier. Vi har ikke mulighet å komme inn på alle disse underteoriene. Vi retter dermed hovedfokus på grunnleggende psykologisk behovsteori og kognitiv evalueringsteori som er knyttet opp til fjernarbeid, motivasjon og tilbakemeldingskultur.

I prosessen med forskningen og oppgaven har vi gjennom økende innsikt og forståelse avdekket flere fascinerende sider og potensiale for temaet emoji. Vi kan ikke belyse alle disse sidene og har besluttet å fokusere vår forskning på hvordan emoji påvirker motivasjon. I tillegg skal vi se på hvilken effekt emoji har ved bruk i tilbakemeldinger. På den måten og med avgrensning vil emoji gi verdi til vår problemstilling. Utover det ville det vært interessant og skrevet en masteroppgave utelukkende på temaet emoji.

Det er også en avgrensning i forhold til ledelse, vi har forsket på hvordan fjernarbeid har påvirket motivasjon og tilbakemeldingskultur generelt, det betyr mellom kollegaer og ikke spesielt i lys av ett lederspesspektiv. Vi har også avgrenset oppgaven til å ikke inkludere diskusjon mot strategiske emner slik som, bedriftens verdier, målsetninger og visjoner. I avslutningskapittelet har vi derimot sett våre funn i lys av organisatorisk fremgang, som er strategisk orientert.

I sin arbeidshverdag forholder våre informanter seg til kunder eller oppdragsgiver, denne oppgaven vil ikke diskutere problemstillingen i lys av dette perspektivet. På enkelte områder er det naturlig at dette blir omtalt eller satt lys på, dog i liten skala.

2. Teoretisk grunnlag

I dette kapittelet vil vi belyse empiri og teori knyttet til vår problemstilling. Først vil vi si noe om historien som ligger til bruken av fjernarbeid før vi går videre og ser på hvilken betydning pandemien fikk og hvordan digitaliseringen har bidratt til økt bruk fjernarbeid.

Det teoretiske grunnlaget dreier seg først og fremst om tilbakemeldingskultur og motivasjon. Teorien som inngår i dette grunnlaget, skal ses i lys av våre empiriske data som er samlet inn gjennom kvalitative intervjuer. Begge deler utgjør i sum grunnlaget for våre vurderinger mot problemstilling og forskningsspørsmål.

Opp gjennom historien har det blitt forsket mye på motivasjon, denne oppgaven tar utgangspunkt i Selvbestemmelses teorien (SBT). Det er også forsket mye på kultur, men mindre på tilbakemeldingskultur. Pandemien utløste en nysgjerrighet hos både forskere og akademiske miljøer, flere ønsket dypere innsikt i pandemiens betydning for personer og samfunnet. Hvilke endringer og effekter vi har fått i samfunnet i tiden etter pandemien er

fremdeles lite utforsket. Med utgangspunkt i våre empiriske data, håper vi å øke både vår egen og lesernes innsikt på dette område.

I kjølvannet av digitaliseringen har de aller fleste av oss opplevd at det dukker opp nye funksjoner og muligheter på alle digitale kommunikasjons flater. For mange er Emoji et fenomen og en funksjon som har gått fra å være nisje til å bli en naturlig del av den globale kommunikasjonsstandard. Ifølge Wikipedia ble den første emoji laget i Japan rundt 1998 eller 1999 ("Emoji," 2024). Videre opplyser Wikipedia at emoji er en videreutvikling av tegn slik som :-) til å bli bilder slik som 😊. Først i 2009 leverte Apple offisielle forslag til emoji koder og i 2010 ble koden akseptert. Vi finner dette interessant fordi vi har hørt på egne arbeidsplasser og i privatlivet at emoji er en måte å uttrykke følelser på. Følelser og motivasjon er tett knyttet sammen fordi følelser påvirker vår adferd og beslutningstaking, som igjen påvirkes av hvordan man gir og tar imot tilbakemeldinger. På den bakgrunn har vi inkludert Emoji i vårt teoretiske grunnlag og vurdering.

2.1. Fjernarbeid og digitalisering

Fjernarbeid har eksistert siden 1970 tallet (Nilles et al., 1976). Dette ble som oftest benyttet av arbeidstakere som jobbet med tele- og datateknologi (Bakke et al., 1998). Utviklingen av informasjonsteknologi og nyere form for ledelse og samarbeid har bidratt til at arbeidsoppgaver kan utføres andre steder (Bakke et al., 1998). Fjernarbeid gir mulighet til mer jobbautonomi og medbestemmelse i arbeidssituasjon for arbeidstakere (Bakke et al., 1998, p. 22). Sett fra arbeidsgivers side sier forskningen til Bakke et al. (1998) at fjernarbeid kan styrke attraktiviteten til organisasjonen som igjen påvirker deres tilgang til arbeidskraft. Denne forskningen beskriver at organisasjonen kan fremstå som mer tilpassningsdyktige og gi mulighet for å utvikle spisskompetanse. Forskningen opplyser at organisasjonen kan oppleve mindre turn-over og at kontoret kan flyttes til samarbeidspartnere. Videre opplyses det i forskningen at fjernarbeid gir besparelse av kontor- og administrasjonskostnader samt virtuelle bedriftsnettverk (Bakke et al., 1998). Tema som fleksibilitet i forhold til jobb-hjem og lang reisevei, var allerede på 1990 tallet viktige aspekter som førte til økt trivsel og produktivitet hos arbeidstaker (Bakke et al., 1998).

En rapport fra FAFO fra 2018 viser at en tredel har mulighet for å benytte hjemmekontor og at denne muligheten henger sammen med type stilling og arbeid. I rapporten fremkommer det i tillegg at det oftest er lederyrker og arbeidstakere med høyere utdanning som har en slik ordning (Nergaard et al., 2018). I dag angår den hybride hverdagen for store deler av arbeidsstyrken (Kniffin et al., 2021). Det er den teknologiske utviklingen som gjorde det mulig for så mange å benytte hjemmekontor (Egeland et al., 2022). Teknologien for fjernarbeid har lenge vært til stede i norsk arbeidsliv, det var først under pandemien at en høy andel av arbeidstakere og organisasjoner har fått tilgang og erfaring med denne teknologien (Egeland et al., 2022). Pandemien har satt et permanent preg på at flere arbeidstakere fortsatt ønsker å jobbe hjemmefra (Smite et al., 2023). I den norske studien til

AFI i 2021, avdekket de at i 2019, altså før pandemien, at det var 18 prosent som benyttet hjemmekontor ukentlig, mens i 2022 har dette steget til 53 prosent (Holm Ingelsrud & Hoff Bernstrøm, 2021). Fjernarbeid har fått en annen betydning som følge av pandemien. Nye digitale arbeidsformer og endring i måten å jobbe på, vil fremover utforme arbeidslivet (Egeland et al., 2022). Hjemmekontor er forbundet med bedre konsentrasjon og uavbrutt arbeid, mens arbeidsplassen blir mer sett på som overlegen plass for samarbeidsarbeid (Smite et al., 2023).

I fagtidsskriftet Magma har tre forskerne sett nærmere på hva som gjør at enkelte team er mer effektive sammenlignet med andre team. Forskerne undersøker betydningen av psykologisk trygghet i virtuelle team, i undersøkelsen fremkommer det at flere forhold som blant annet relasjonsbygging, tillit og ledelse er mer utfordrende virtuelt sammenlignet med fysisk tilstedeværelse. Ut fra artikkelen forstår vi at man kan oppnå tillitt og skape et trygt klima uavhengig av samarbeidsform, fysisk eller virtuelt, det handler mer om å finne en hensiktsmessig måte å jobbe samme på (Schei et al., 2020).

Relasjoner på arbeidsplassen er viktig for trivsel hos ansatte. Når man møtes styrkes relasjonen mellom kollegaer (Markussen, 2022). For mange kan disse relasjonene bli svekket med bruk av høy grad av hjemmekontor. arbeidstakere kan stå i fare for sosial og faglig isolasjon (Bakke et al., 1998). Det er vanskelig å skape de samme relasjonene på hjemmekontor som på arbeidsplassen (Karanika-Murray & Ipsen, 2022). Karanika-Murray & Ipsen (2022) peker på at arbeidstakere kan gå glipp av informasjon som kommer frem på kontorplassen. Å ha en høy relasjonskvalitet er viktig for både motivasjon og arbeidsinnsats hos arbeidstakere (Spurkeland, 2013). Ved å være til stede på kontoret har en mulighet å påvirke beslutninger gjennom en kaffekopp med kollegaer eller over en samtale i lunsjen. En opplagt utfordring som kommer frem av utbredt digitalisering og bruk av fjernarbeid er kommunikasjon og samhandling med andre. Digitalt samarbeid trenger ikke bety at relasjoner er mer overfladiske, da de kan kombineres med fysiske sosiale settinger for å styrke organisasjonskulturen og samholdet (Sonnenschein et al., 2022).

Kommunikasjon som chat, intranett og e-post er verktøy som ofte blir brukt som kommunikasjon mellom kollegaer ((DFØ), 2023). Ofte er slik kommunikasjon formell, og kan lett misforstås av mottakeren. For å skape relasjoner på hybridkontoret kan en bytte ut e-posten med å ta en telefon eller bruke videosamtale, eller tilføre personlig stil eller humor i kommunikasjonen ((DFØ), 2023). Den økte bruken av digitalisering kan gjøre det mulig for ansatte, gjennom applikasjoner å få mer kjennskap til teknologien som kan forbedre deres kompetanse, sett fra en annen side kan det føre til mindre relasjoner, som ifølge selvbestemmelsesteorien kan føre til mindre velvære og indre motivasjon (Sonnenschein et al., 2022). Bedrifter må finne løsninger for å møte de ulike behovene til sine ansatte: "Det vil være ansatte som kommer til kontoret for å samarbeide med sine kollegaer, i tillegg til nyansatte som trenger opplæring, disse vil bli opprørt hvis det ikke er noen til stede på kontoret" (Smite et al., 2023). Nytilsatte bør ha sin første tid fysisk på kontoret for å bli kjent med bedriftens rutiner, kultur og kollegaer før de starter med fjernarbeid (Bakke et al.,

1998). For at denne tiden skal ha nytteverdi for nytilsatte bør også andre personer i fra organisasjonen vært tilgjengelig på kontoret for å dele læring og erfaring.

2.2. Motivasjon

Motivasjon kommer opprinnelig fra det latinske ordet *movere*, som betyr "bevege". Forskerne Ryan og Deci definerer begrepet motivasjon som, "*to be moved to do something*" (Ryan & Deci, 2000a, p. 1). Mens Kaufmann og Kaufmann utdyper sin definisjon på motivasjon "*De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retningslinjer til og opprettholder adferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål*" (Kaufmann & Kaufmann, 2009, p. 93). Ryan & Deci (2000a) mener mennesker som jobber med andre er opptatt av motivasjon, det handler både om egen og andres motivasjon for å utføre en oppgave. En ønsker å fremme mer motivasjon, kontra mindre motivasjon med de rundt seg (Ryan & Deci, 2000b).

Mennesker er forskjellige, og innsats på jobb kan dermed forklare at man har ulike motivasjon (Mikkelsen & Laudal, 2022a). Innenfor psykologisk tankegang ser vi på hvilke drivkrefter som får et individ til å utføre handlinger, hvorfor vi velger akkurat den retningen i adferden, hvilke hensikter vi har og intensiteten i handlingen vår (Mikkelsen & Laudal, 2022a)

2.3. Selvbestemmelsesteorien (SBT) - Psykologisk behovsteori

Forskerne Edward Deci og Richard Ryan står bak selvbestemmelsesteorien, som er en makroteori som beskriver menneskers adferd og personutvikling. Teorien har utviklet seg fra tidligere forskning på ytre og indre motivasjon. I etterkant har teorien fått fire under teorier (Deci & Ryan, 2002). Selvbestemmelse betyr at mennesker opplever valg (Deci & Ryan, 1985, p. 38). Selvbestemmelsesteorien tar utgangspunkt i at mennesker har tre medfødte grunnleggende psykologiske behov, som må tilfredsstilles for best mulig utvikling og vekst (Deci & Ryan, 2000). Disse tre behovene består av autonomi, kompetanse og tilhørighet. De er spesielt viktig for psykologisk vekst, integritet og velvære (Deci & Ryan, 2000). Teorien fokuserer mye på hvordan en kan tilfredsstille de tre behovene, samtidig har forskning også sett på ulike andre forhold som kan ha en motarbeidende effekt (Ryan & Deci, 2000b). For at den indre motivasjonen skal oppnås, må følelsen av kompetanse, tilhørighet og autonomi oppnås samtidig (Deci & Ryan, 2000). Teorien har blitt betydningsfull for å forklare motivasjonen til et individ på ulike områder, inkludert arbeidsplassen (Olafsen et al., 2021).

Deci & Ryan (1985) peker på at autonomi er en viktig motivasjonsfaktor. Autonomi er behovet for å ta selvstendige valg og handle etter egen vilje (Charms, 1968). Autonomiorienterte medarbeidere ønsker medbestemmelse, de ønsker å realisere og bestemme sine personlige interesser, ønsker og oppgaver (Mikkelsen & Laudal, 2022b). Når en opplever autonomi i en aktivitet, vil den indre motivasjonen øke. Autonomien og indre motivasjon vil dermed reduseres ved ytre press eller begrensninger. Arbeidstakere vil nå

ønske enda mer jobbautonomi fremover, etter å ha opplevd en høy grad av dette under pandemien (Malhotra, 2021). Arbeidstakere ønsker å styre sin egen arbeidstid og ha innflytelse på arbeidsforholdet og hvordan arbeidet skal utføres (Egeland et al., 2022). En økende etterspørsel etter fleksibilitet med hjemmekontor hos nyansatte, kan nå bli punktet i mange ansettelsesprosesser (Smite et al., 2023).

Kompetanse er når en føler seg effektiv og opplever muligheter til å både trene og uttrykke sine ferdigheter (Deci & Ryan, 2002). Følelsen av kompetanse oppstår når den arbeidstakere klarer å utføre krevende oppgaver og oppnå det målet en hadde satt, som vil gi arbeidstakere en mestringsfølelse. Deci & Ryan (2002) understreker at kompetanse ikke er en oppnådd ferdighet eller evne, men skal referere til en følelse av selvtillit og effekt i aktivitetene (Deci & Ryan, 2002). Det er viktig at arbeidstakere kjenner til prosedyrer og arbeidsmåter for å håndtere jobben (Olafsen et al., 2021). Kompetanse er også relatert til den sosiale dimensjonen. For at kompetanse behovet skal tilfredsstilles er det nødvendig med innspill og interaksjon med andre, det å bli sett og respektert er grunnleggende i forhold til å tilegne seg nye utfordringer (Ryan & Deci, 2017). Dersom medarbeideren opplever at aktiviteten er for vanskelig og opplever å ikke mestre aktiviteten, kan den ha motsatt effekt på kompetanse behovet (Ryan & Deci, 2017).

Tilknytning er et naturlig behov ansatte har for å oppleve tilhørighet til andre i organisasjonen. Tilhørighet handler om at en blir ivaretatt, men også at en ivaretar andre gjennom respekt og omsorg (Deci & Ryan, 2000). Tilhørighet kan være momenter som anerkjennelse, tillit, relasjoner og respekt. Ansatte ønsker å oppleve en "vi-følelse" på arbeidsplassen, som er et viktig moment for å oppnå indre motivasjon (Matthiesen, 2015). Ansatte ønsker å oppleve tilhørighet, et inkluderende arbeidsmiljø hvor en blir respektert og sett for sine kvaliteter (Gagné & Deci, 2005). For å oppnå psykologisk trygghet er tillit i fellesskapet viktig for utvikling og vekst (Deci & Ryan, 2002). En motiveres av å bety noe og få støtte fra kollegaer og-/eller leder og en har mulighet for å bli innpasset i kulturen i organisasjonen. Et digitalt samarbeid mellom kollegaer trenger nødvendigvis ikke bare være overfladisk, dersom en kombinerer et digitalt samarbeid med fysiske sosiale arrangementer, kan en styrke kulturen og samholdet i organisasjonen (Sonnenschein et al., 2022).

2.4. Indre og ytre motivasjon – Kognitiv evalueringsteori

I fra vi er født er mennesker aktive, nysgjerrige og lekne skapninger og det å lære og utforske er et kritisk element i kognitiv, sosial og fysisk utvikling for å kunne vokse i kunnskap og ferdigheter, i fravær av ytre krav eller belønninger (Ryan & Deci, 2000a). Indre motivasjon er å gjøre en aktivitet for dens iboende tilfredsstillelse istedenfor en ytre konsekvens (Ryan & Deci, 2000b). Målet er at arbeidstakere skal motivere seg selv, uten at andre faktorer er med å påvirke denne motivasjonen (Holm, 2017). Ved indre motivasjon er det gleden ved selve jobben og mulighet for å utvikle seg som står høyest. Denne motivasjonen kommer fra to grunnleggende behov; behov for kompetanseopplevelse og selvbestemmelse (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Indre motivasjon er et forhold mellom et individ og aktiviteter (Ryan &

Deci, 2000b). Et individ kan være motivert for noen aktiviteter, men ikke alle og noen er ikke motivert for noen aktiviteter (Ryan & Deci, 2000a). Noen forskere har sett på om indre motivasjon er knyttet til at selve aktiviteten er interessant mens andre forskere har sett på indre motivasjon i forbindelse med egenmotivert engasjement for aktiviteten (Ryan & Deci, 2000a). Studier indikerer at indre motivasjon øker ytelsen, samarbeid, tillit, engasjement, tilfredshet og velvære (Gagné & Deci, 2005).

Selv om indre motivasjon er en viktig type motivasjon, er de fleste aktiviteter mennesker utfører ikke indre motivert (Ryan & Deci, 2000a). Ytre motivasjon er knyttet til å oppnå et resultat for dens instrumentelle verdi (Ryan & Deci, 2000a). Ytre motivasjon er adferd hvor kilden til motivasjon ligger utenfor det å utføre jobbaktiviteten, men i stedet er knyttet til resultater som følge av den (Dysvik et al., 2016). Ved ytre motivasjon er det belønning, status eller prestisje som er viktigst for arbeidstaker (Mikkelsen & Laudal, 2022b) og arbeidet ses på som redskap for å kunne oppnå belønningen (Kaufmann & Kaufmann, 2009). I motsetning til belønning er det andre ytre motivasjonsfaktorer som kan være kontrollerende og ødelegge for den indre motivasjonen, eksempelvis straff, tidsfrister, evalueringer og konkurranser (Diseth, 2019). Selvbestemmelsesteorien foreslår at ytre motivasjon kan være både autonom og ikke-autonom (Ryan & Deci, 2000a). Forskning viser at ytre motivasjon i form av penger har negativ effekt på indre motivasjon og autonomi fordi en tar fokuset bort fra aktiviteten, på den andre siden kan belønning i form av ros øke både autonomien og den indre motivasjonen dersom den gis informativ (Diseth, 2019). Deci & Ryan peker på at en må ikke ha for stort fokus på ytre belønning, da dette kan redusere både motivasjonen og selve gleden ved arbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

En studie utført av Kuvaas mfl (2017) som bestod av et utvalg med 4.500 medarbeidere innen finanssektoren, viste at det bare var negative sammenhenger mellom indre og ytre motivasjon innenfor parametrene prestasjoner, holdinger og velvære (Diseth, 2019). Diseth (2019) argumenterer på bakgrunn av denne studien, at det å kombinere indre og ytre motivasjon vil være lite realistisk. En annen studie utført av Kuvaas (2006) indikerer at arbeidstakere som har lav indre motivasjon, trenger mer ytre belønninger for å prestere i sitt arbeid, fordi de reagerer ikke så positivt på autonomi (Mikkelsen & Laudal, 2022b).

2.5. Tilbakemeldingskultur og motivasjon

Tilbakemeldingskultur anses å være avgjørende for om en virksomhet har suksess og oppnår trivsel, den kjennetegnes typisk av åpenhet og tillit, hvor arbeidstakere føler seg trygge til å både gi og motta ærlige, konstruktive tilbakemeldinger (Seim, 2023). I praksis erfarer vi at denne beskrivelsen inngår i begrepet psykologisk trygghet. Dette skaper miljø for læring og utvikling blant medarbeiderne (Seim, 2023). Konstruktive tilbakemeldinger er essensielt for motivasjonen til den enkelte, vi kommer nærmere inn på det senere i forskningsrapporten. Begrepet konstruktiv tilbakemelding er mye benyttet i forskningen oppgjennom årene og vi undret oss en stund på hva som ligger i det begrepet. Det tok litt tid inn i forskningen før vi

kunne lese at konstruktive tilbakemeldinger handler om "styrkebaserte" (positivt syn på eksisterende kunnskap og ferdigheter hos medarbeiderne), oppgaverelaterte (motsatt av personorientert), er spesifikke og lette å forstå, samt akseptable og nøyaktige (Kuvaas, 2022).

En definisjon som også støtter opp om ovennevnte er; "*En sterk tilbakemeldingskultur er en kultur der enkeltpersoner kontinuerlig mottar, ber om og bruker formelle og uformelle tilbakemeldinger for å forbedre jobbytelsen*" (London & Smither, 2002, p. 84).

Det er ulike faktorer som ligger til grunn i bruk av tilbakemeldinger i en gruppe, og disse påvirkes av tilbakemeldingsorientering hos den enkelte som vil si hvor mottakelig en person er for tilbakemeldinger (London & Smither, 2002). De arbeidstakerne som har høy grad av tilbakemeldingsorientering, vil ta til seg og bruke tilbakemeldingen på en god og konstruktiv måte (London & Smither, 2002). Den enkeltes tilbakemeldingsorientering er avhengig om det er støtte og klima for læring i selskapet (London & Smither, 2002).

Videre peker (Øiestad, 2019) på at det ikke er mulig å ha full kontroll på tilbakemeldingen man gir fordi vi alle er forskjellige og reagerer ulikt ut ifra kontekst. Ved å motta tilbakemelding fra andre kan vi utvide kunnskapen. Grunnen for det er at tilbakemeldinger kan påpeke egenskaper eller ferdigheter vi ikke visste vi hadde, eller som vi ikke stoler på (Øiestad, 2019). Likeledes er det viktig å være klar over verdien av sitt eget bidrag i andres utvikling og trygghet, derfor må man være villig til å gi medarbeiderne tilbakemeldinger (Øiestad, 2019). Fravær av tilbakemeldinger kan lede til frustrasjon og usikkerhet, det samme kan utydelige tilbakemeldinger (Øiestad, 2019).

London & Smither (2002) argumenterer for at en tilbakemeldingskultur kan formes etter selskapets praksiser og intervensjoner gjennom tre kategorier; 1. Vurdere kvaliteten på tilbakemeldingene og forbedre disse gjennom opplæring, standarder etter rapporter. 2. Ledere bør være gode rollemodeller og annonsere hvor viktig tilbakemeldinger er for selskapet. 3. Tilrettelegging og støtte for å bruke tilbakemelding, eksempelvis medbestemmelse, opplæring av coacher, tilrettelegging, diskusjon og mulighet for å lære.

Tilbakemeldinger gis av personer, for å skape en positiv tilbakemeldingskultur må man sørge for at det er tilgjengelige personer som kan gi og få tilbakemeldinger og som oppmuntrer hverandre til å gi og få tilbakemeldinger (Mikkelsen & Laudal, 2022b).

Arbeidstakere har som regel et ønske om å få tilbakemeldinger derfor er det viktig å både gi og få løpende tilbakemeldinger (Kubiak, 2022). En kan redusere gapet mellom ansattes ytelse og mål for å nå raskere frem til de målene en ønsker å nå, ved å gi løpende tilbakemeldinger som vil fremme en følelse av kompetanse (Kubiak, 2022). Dette handler om menneskene, som er den viktigste ressursen i virksomheten, bekreftende tilbakemeldinger gjør at personene opplever å bli sett i arbeidet som utføres, som er motiverende (Øiestad, 2019).

Spurkeland (2013) mener også at tilbakemeldinger påvirker motivasjonen. Forskingen peker på at dersom tilbakemeldingene gis på en riktig måte kan det oppleves motiverende (Spurkeland, 2013). Ifølge Latham & Pinder (2005) har egen mestringsforventning innvirkning på hvordan man klarer å nyttiggjøre seg av tilbakemeldingene til å øke motivasjonen (Latham & Pinder, 2005). Deci & Ryan (1985) har funnet støtte i at indre motivasjon øker ved positive tilbakemeldinger, som igjen gir en følelse av kompetanse. For å fremme en autonomifølelse, bør en oppmuntre arbeidstakere til å be om en tilbakemelding ved behov, på den måten blir man mer og mer autonom (Kubiak, 2022). Videre vil løpende tilbakemeldinger gi en sosial relasjon mellom ansatte eller mellom ansatte og leder som mulig kan forbedre deres forhold og kan gi en økt følelse av tilhørighet (Kubiak, 2022). Tilbakemeldinger er viktig for motivasjon og læring av erfaringer hos medarbeidere (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dersom en har en åpen kultur for å akseptere feil, kan negative tilbakemeldinger føre til økt kompetanse gjennom læring og utvikling, fordi en reflekterer over tilbakemeldingen (Hattie, 2012). Å reflektere betyr å tenke gjennom ulike sider ved egne eller andres handlinger, holdninger og ideer (Globalskolen). Det er en overveielse eller ettertanke og uten å tenke gjennom er det fare for at det personlige mottaks- og responssystemet går i stå, eller i vrang lås. Ved å reflektere får man tilgang til oss selv og dermed kan man bidra til egen og andres utvikling (Dale, 2024).

Negative tilbakemeldinger kan føre til reduksjon av indre motivasjon, dette avhenger av om mottaker føler seg inkompetent (Deci & Ryan, 1985). Dersom mottaker har en høy grad av indre motivasjon for arbeidet, trenger ikke nødvendigvis en negativ tilbakemelding redusere den indre motivasjonen, det handler om hvordan en gir tilbakemeldingen og hva en fokuserer på (Spurkeland, 2013). Videre peker Spurkeland (2013) på at hvis en fokuserer og trener på tilbakemeldingsteknikker, kan dette gi økt motivasjon når relasjonen mellom de ansatte føles naturlig. Tilbakemeldingskultur har også i stor grad påvirkning på arbeidsklimaet, og ikke bare på oppgavene som skal utføres (Büttner, 2020). Tilbakemeldinger handler i tillegg om relasjonen mellom mottaker og avsender. Hvordan tilbakemeldingene når frem til mottaker er avhengig av arbeidsmiljøet. Dersom arbeidsmiljøet støtter eller skaper god tilbakemeldingskultur hvor det er rom for prøving og feiling (mestring), samtidig som man opplever tilhørighet, da vil også gode tilbakemeldinger nå frem til mottaker (Øiestad, 2019). Ved å bli inkludert i en målsetting kan en tilfredsstille deres behov for tilhørighet, da det kan fremme følelser for tilknytning (Ryan & Deci, 2000b). Tilbakemeldinger øker prestasjonene fordi man får en økt forståelse og utvikling (Shipper et al., 2007). En åpen tilbakemeldingskultur kan ha flere fordeler, en av disse er at det øker medarbeiderengasjementet gjennom direkte kommunikasjon som også gir økt tilfredshet (Rosen et al., 2006). En annen fordel med åpen tilbakemeldingskultur er at man skaper gode rammer for å ta opp saker man er uenig om, en kultur hvor man lytter og reflekterer til andres synspunkter med respekt og undersøker hva uenigheten går utpå. Man legger til rette for å unngå destruktive konflikter (Idebanken.org, 2016).

Forskerne McGregor & Doshi har bygget videre på Deci & Ryan sitt rammeverk og sett på sammenhengen mellom ansattes motivasjon og kultur (McGregor & Doshi, 2015). Teorien går ut på at motivasjonen ligger i selve bedriftskulturen, og at denne i stor grad påvirker ytelsen til de ansatte (McGregor & Doshi, 2015). I teorien skiller de mellom god motivasjon og dårlig motivasjon. Den gode motivasjonen er arbeidstakere som liker jobben, i tillegg til at en har mulighet for å videreutvikle seg. Den dårlige motivasjonen er ikke direkte knyttet til arbeidet du utfører, men eksterne faktorer som lønn, unngåelse av negative sanksjoner, eller at en føler seg presset til å prestere. Motivasjonen kan reduseres av mangel på tillit, holdninger og respekt for andre (Conzo et al., 2017). McGregor & Doshi fant at de selskapene som var mest kjent for sin kultur, maksimerte den gode motivasjonen og reduserte den dårlige motivasjonen (McGregor & Doshi, 2015). "For å få til en ønsket kultur bør man sette søkelys på verdier som holder seg konsistente over tid, organisere arbeidet slik at det blir meningsfullt og skape felles mål med medarbeiderne. På den måten bygger man felles engasjement, tillit og tilhørighet som har bedre forutsetninger for å lykkes selv om man arbeider på ulike steder" (Helvik, 2021)

Behovene i selvbestemmelsesteorien hevdes å være universelle uavhengig av kultur og kjønn (Chen et al., 2015). Teorien har blant annet blitt kritisert for å være universell. Flere psykologer hevder at de psykologiske behovene er kulturelle konstruksjoner som kan variere i ulike sosiokulturelle verdier (Chen et al., 2015). Selvbestemmelsesteorien vil ikke inkludere forhold som arbeidstaker opplever som misnøye og dermed blir ikke dere fysiske og psykososiale behov dekket (Sonnenschein et al., 2022).

Tidligere forskning viser at for å opprettholde den indre motivasjonen, må de tre grunnleggende behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet være tilfredsstilt (Ryan & Deci, 2000a). Alle disse tre behovene blir ofte ikke tilfredsstilt i en tilbakemeldingsprosedyre, som kan forklare hvorfor noen tilbakemeldinger er mindre effektive enn antatt (Ten Cate, 2013). Studien argumenterer for at det ofte er den indre motivasjonen, herunder autonomi som ikke blir oppnådd (Ten Cate, 2013).

I en annen studie har det blitt lagt vekt på hvordan tilbakemeldingen gis og under hvilke omstendigheter, for å oppfylle de tre grunnleggende behovene (Bauer & Mulder, 2006). Studien viser til hvordan en anvender en tilbakemelding og fokuserer på praktiske retningslinjer (Bauer & Mulder, 2006). Ifølge Steinstoff (1995) vil en tilbakemelding ha flere funksjoner; diagnostisere, regulerende, motiverende og teamutvikling (Bauer & Mulder, 2006). Dersom en ansatt føler seg likeverdig som kommunikasjonspartner og gir dem mulighet å påvirke den eksisterende praksisen, vil dette føre til økt motivasjon og arbeids glede. På samme tid vil det ha positiv effekt på samarbeid og teambygging som igjen støtter tilhørighet og kompetanse (Bauer & Mulder, 2006).

2.6. Tilbakemelding

Det er vanskelig å avgrense og presisere begrepet tilbakemelding, da dette er et komplekst begrep som handler om hvilken kultur for tilbakemelding som finnes i organisasjonen. En definisjon knyttet til tilbakemelding er "the measurement and feedback of job performance" (Patterson et al., 2005, p. 386). Dette støttes også av Mikkelsen som i tillegg sier at tilbakemelding kan oppsøkes av medarbeider, bokens definisjon, "tilbakemelding, eller feedback, er informasjon medarbeidere får eller søker å få på sine prestasjoner" (Mikkelsen & Laudal, 2022b, p. 57). Videre kommer det frem i boken til Mikkelsen & Lauvdal (2022) at kulturen og klimaet som tilbakemeldingen gis i kan påvirke medarbeidernes følelser, jobb prestasjoner og atferd. Vår erfaring tilsier at i konsulentbransjen er læring og utvikling helt sentralt. Tilbakemeldinger er en viktig del av både læring og utvikling (Hattie, 2012). En bok i fra 2006 omtales tilbakemeldinger som essensielt i all ferdighetsutvikling (Hargie, 2006). Det skal også sies at de fleste bransjer ser på læring og utvikling som viktige verdier.

Målsetting og tilbakemelding er avhengig av hverandre (Pinder & Latham, 2005). Dette støttes også av (Mikkelsen & Laudal, 2022b) som peker på at prestasjonene ikke vil bli bedre dersom man ikke gir tilbakemeldinger og at dette henger sammen med et spesifikt mål for å øke den enkeltes prestasjon. En tilbakemelding vil alltid komme etter en handling, for å komme med en reaksjon på noe som er utført (Hattie & Timperley, 2007). Mikkelsen & Laudal (2022) peker også på at bedrifter er flinkere til å sette mål enn å gi tilbakemeldinger, som igjen går utover medarbeidernes prestasjon og dermed også kan virke demotiverende.

På den andre siden er det også meningsfylt å se til forskning som belyser at bekreftelser og oppmerksomhet er menneskelige basisbehov som følger oss fra vi er barn til vi blir voksne tilbakemeldinger er med på å dekke disse behovene og det er uavhengig i forhold til relasjoner og tilbakemeldingskulturen på arbeidsplassen (Spurkeland, 2020).

En kan skille mellom formell og uformell tilbakemelding. En uformell tilbakemelding kan være et kompliment eller liten bemerkning til en kollega over en kaffekopp. De uformelle møtene og småpratene har betydning for relasjoner, fordeling av oppgaver og innflytelse (Markussen, 2022). Derimot er en formell tilbakemelding mer systematisk, som kan være en medarbeidersamtale eller måling av resultater (Mikkelsen & Laudal, 2022a). Tradisjonelt sett har medarbeidersamtaler blitt sett på som viktig i forhold til å gi tilbakemeldinger og personlig utvikling (Kuvaas & Dysvik, 2020). Ifølge Øiestad (2019) har bedrifter relativt lite utbytte av medarbeidersamtale, dette har med at medarbeidere kan føle seg kontrollert. Øiestad (2019) hevder at den hverdagslige tilbakemeldingen i bedriften er mer verdifull enn den tradisjonelle medarbeidersamtalen (Øiestad, 2019). I en artikkel annonsert på Ledernytt blir medarbeidersamtalen omtalt som prestasjonssamtale og at flere store selskaper slik som for eksempel Microsoft ikke ser noe verdi i denne type samtale og har kuttet den ut (Kuvaas, 2022). Årsaken er at selskapene mener at det går for mye tid til å evaluere historiske prestasjoner og resultater. Artikkelen til Kuvaas (2022) har funnet støtte hos Edward Lawler (1994) som hevder at ingen ytelsesvurderingssystemer motiverer enkeltpersoner eller veileder deres utvikling effektivt.

Jevnlige tilbakemeldinger i arbeidshverdagen er viktigere enn systematiske tilbakemeldinger (Øiestad, 2019). Psykolog Armin Trost argumenterer også for at tilbakemeldinger bør være kontinuerlig og regelmessig utveksling, og ikke bare en årlig medarbeidersamtale (Büttner, 2020). Tilbakemeldingen er mest effektiv om den er spesifikk og leveres fortløpende (Mikkelsen & Laudal, 2022b). En tilbakemelding kan også være indirekte ved å for eksempel be en kollega om råd, hjelp eller veiledning (Øiestad, 2019). Dette kan føre til at kollegaen føler seg verdsatt i form av tillit og kunnskap, som igjen øker motivasjon. Dette støttes også av læringsteorien som peker på at kunnskapsdeling har en indirekte utviklende effekt (Solberg, 2024).

Nåtidens digitalisering gjør at tilbakemeldinger kan gis på ulike sosiale plattformer, både i arbeidslivet og privatlivet. Noen opplever tilbakemelding i sosiale medier som noe positivt og hyggelig, det gir en følelsen av annerkjennelse, man føler seg sett og opplever støtte i kommentarene som eventuelt kommer (Øiestad, 2019).

Tilbakemeldingen kan miste sin positive kraft om den oppleveres som styrende, overvåkende eller kontrollerende, (Øiestad, 2019). Dersom man eksempelvis gir ros til en person som er ment slik vil det føre til mottaker mister interessen, den indre motivasjonen faller, i verste fall legges oppgaven til siden, eventuelt stopper helt opp, (Øiestad, 2019).

Tilbakemeldingen bør fokusere på selve oppgaven, og ikke fokusere på personen som skal motta den (Hattie & Timperley, 2007). Mikkelsen argumenterer for at man må rette oppmerksomheten mot det som kan forbedres (Mikkelsen & Laudal, 2022b). En relevant egenskap for tilbakemeldinger er konkretisering samtidig som den inkluderer veiledning for hvordan en kan forbedre seg (Gamlem & Smith, 2013). En effektiv tilbakemelding inkluderer også spesifikke eksempler, og handler ikke om person (Mikkelsen & Laudal, 2022b).

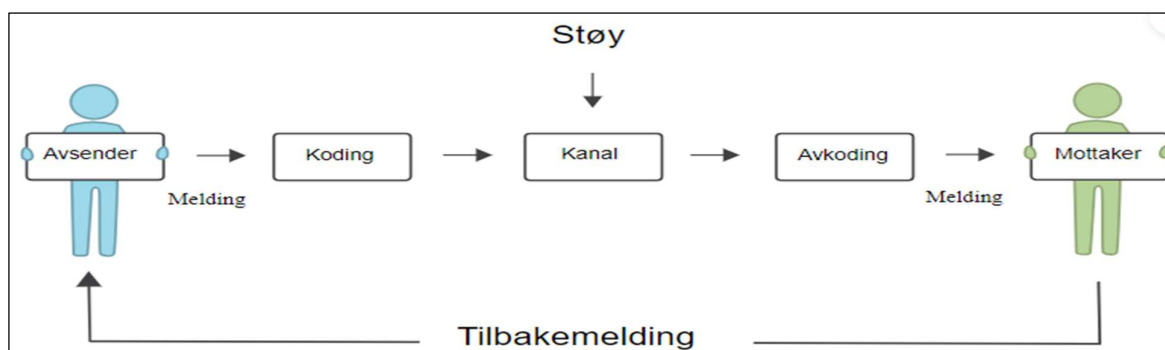
En tilbakemelding kan også være observasjon av egen og andres adferd (Artino, 2012). En tilbakemelding er ikke bare noe en sier muntlig, men som også påvirkes av kroppsspråket. Formidling og kroppsspråk betyr mye i forhold til hvordan tilbakemeldingen blir mottatt (Øiestad, 2019). Det kan være vanskelig å lese folks kommunikasjon og kroppsspråk gjennom digitale løsninger (Nerstad, 2020).

Tidspunktet for når en skal gi en tilbakemelding er svært betydningsfullt (Gamlem & Smith, 2013). Den bør gis så tidlig som mulig for at mottaker skal kunne ha mulighet å korrigere arbeidet samt ha personlig nytte av tilbakemeldingen. Professor Bård Kuvaas har også i sin artikkel om hvordan tilbakemeldinger gis, pekt på at timingen må oppleves som god, om tilbakemeldingen skal ha effekt (Kuvaas, 2022).

Et annet relevant aspekt med tilbakemeldinger er å være bevist på å ikke blande positive tilbakemeldinger med negative tilbakemeldinger, det må i tilfelle være en fin balanse (Spurkeland, 2013). For å understreke poenget argumenterer Spurkeland for at man kan gi ros en dag og ris en annen dag (Spurkeland, 2004). Ris bør gis i enerom og ros i fellesskap (Spurkeland, 2013). Det er også slik at noen personer kan oppleve ubehag når en mottar ros

(Perez, 2022). Samtidig er negative tilbakemeldinger også verdifulle, men de krever tettere oppfølging og derfor må man være nøye med hvordan de gis, den bør være konstruktiv og inkludere hvordan man kan forbedre eller blir bedre (Mikkelsen & Laudal, 2022b). En metode for å formidle negative tilbakemeldinger på er sandwich-metoden, (Büttner, 2020). Denne metoden går ut på at man starter med noe positivt før man går over på det negative og avslutter med noe positivt. Positive og negative tilbakemeldinger utløser ulike følelser og mekanismer alt etter personlighet, personer med lav selvfølelse søker gjerne ikke negative tilbakemeldinger, i frykt for at det skal bekrefte deres negative selvilde (Bernichon et al., 2003).

Tilbakemeldinger er en essensiell del av kommunikasjonsprosessen mellom mennesker. Informasjon og innsikt blir delt for å fremme både forståelse, vekst og samarbeid. Prosessmodellen er utviklet av forskerne Shannon og Weaver (1948), denne modellen tar utgangspunkt i den klassiske kommunikasjonsmodellen som også er utviklet av Shannon og Weaver (Dahl & Baker, 2020). Opphavet til denne videreutviklingen var at modellen beveget seg ifra den enkleste form for tilbakemelding, enveis kommunikasjon av en melding fra avsender til mottaker. Prosessmodellen har fokus på prosessen eller dialogen og forteller oss hvilke steg som inngår i en tilbakemeldingsprosess fra avsender til mottaker (Dahl & Baker, 2020). Avsender er den som formidler meldingen. Koding handler om hvordan en ønsker å formidle. Kanal består av mediet en bruker for å formidle budskapet. Avkoding handler om mottaker forstår budskapet fra avsender. Mottaker er den som mottar meldingen. Tilbakemelding er responsen av budskapet hos mottaker. Støy representerer det som kan komme i veien slik at budskapet mister sin mening.



Figur 1 - Prosessmodellen – (Bilde: S. Halvorsen, Dahl & Baker, 2020)

Tilbakemeldingsprosesser handler om mennesker og siden vi mennesker også er forskjellige vil det naturlig nok oppstå støy, uenigheter eller konflikter i prosessen. Vi har tidligere skrevet om at en åpen tilbakemeldingskultur skaper gode rammer for støy, uenigheter og konflikthåndtering. Vi finner det også interessant å peke på at de ulike menneskene skaper ulike konflikter og at dette krever ulike løsninger (Lien, 2022). Når man er bevisst på dette og tar tak i problemet tidlig kan man forhindre eskalering, det kommer frem av artikkelen.

2.7. Emoji i tilbakemeldingen

Tidligere studier har vist at emoji blir brukt på ulike plattformer og kan oppfattes ulikt som kan føre til misforståelse hos avsender og mottaker (Tigwell & Flatla, 2016). Mange emoji er komplekse, og det kan være vanskelig å tolke følelsen (Sun et al., 2019).

I sanntidskommunikasjon brukes ofte emoji for å uttrykke følelser eller forsterke tekstkommunikasjonen i en rekke sosiale datateknologier (Sun et al., 2019), eller den kan gi mottaker en følelse som er ulik den avsenderen føler som for eksempel ironi. Emoji kan uttrykkes gjennom ulike uttrykk; ansikt, hånd, dyr eller andre objekter eller symboler (Hancock et al., 2023). Windows fikk en stor oppdatering høsten 2017, der emoji var en av nyhetene (Loftås, 2017). Oppdateringen førte til at en kunne bruke emoji i e-post og andre tekstdokumenter. Pohl et al (2017) peker på at en kan bruke emoji for å styre en samtale og at emoji er en mer effektiv og leken måte å kommunisere på i forhold til tekst (Sun et al., 2019). Emoji kan også være nyttig for å skape en lettere stemning i meldingene (Prada et al., 2018). I studien utført av (Sun et al., 2019) ble det avdekket at emoji var mer utbredt ved positiv tilbakemelding, mens ved kritikk eller veiledning ble det brukt tekst. I samme studie ble det også avdekket at emoji kan brukes for å få frem en interessant samtale både med å være engasjert og sosial i en åpen holdning. Andre studier har antydnet at alder og kjønn spiller en rolle for hvordan emoji brukes (Prada et al., 2018). Bruk av emoji blir drevet av en generell motivasjon hos avsender for å fremme positive relasjoner og interaksjoner (Prada et al., 2018).

3. Metode

Vi vil i dette kapittelet redegjøre for hvilken metode vi har benyttet for å finne svar på vår problemstilling. I tillegg ønsker vi å belyse egne refleksjoner knyttet til vår forskerrolle. Først vil vi redegjøre for valg av metode, gjennomføringen av intervjuene, rekrutteringsprosessen, innsamling av data, analyseprosessen og forskningskvalitet og etikk.

Ved å gi leserne innblikk i våre metoder mener vi at leserne får mulighet til å vurdere troverdigheten til de resultatene vi har kommet frem til. Basert på denne innsikten kan leserne selv gjøre vurderinger knyttet til vårt valg av metode og hvordan den passer sammen med vår undersøkelse på definert problemstilling.

3.1. Valg av metode, forskningsdesign og forankring

I vår forskning har vi valgt å forholde oss til to definisjoner av metode, vi mener disse to definisjonene utfyller hverandre.

Definisjon I, "Metode er redskapet i en undersøkelse" (Dalland, 2012, p. 114).

Definisjon II, "En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i

arsenalet av metoder” (Dalland, 2012, p. 111). Det er Vilhelm Aubert som står bak denne definisjonen.

En har mulighet for å velge kvalitativ eller kvantitativ metode. Det som skiller disse to metodene, er hvordan data analyseres og registreres. Kvantitativ metode ser etter sammenhenger ved å samle inn og tolke data gjennom målbare enheter som tall eller tabeller. Kvalitativ metode ser etter forståelse for å få en dypere innsikt i en undersøkelse gjennom meninger eller opplevelser (Dalland, 2012). Her kan en for eksempel bruke spørreundersøkelse, observasjoner eller intervjuer. “Kvalitative metoder fremhever innsikt mens de kvantitative fremhever oversikt, eller at kvantitativ forskning søker forståelse, mens kvalitativ søker forklaring” (Tjora, 2010, p. 19). Vi kan si at deltakernes perspektiver er i fokus ved kvalitativ forskning, som betyr at vi har en tettere dialog mellom våre informanter og vi som forskere. Begge metoder bidrar til en bedre forståelse av samfunnet vi er medlem av, og hvordan enkeltindivider, grupper eller selskaper handler og samhandler med hverandre (Dalland, 2012).

Vår forskning baserer seg på en fenomenologisk tilnærming ved å samle inn data fra informanter som har erfaring om fenomenet, problemstillingen, som vi skal forske på. Dette vil gi en åpen tilnærming for hvordan fjernarbeid og digitalisering har påvirket ansattes motivasjon og tilbakemeldingskultur etter pandemien. Hensikten med denne tilnærmingen er å forstå fenomenet, problemstillingen, fra våre informanters perspektiv og avdekke dypere betydninger og innsikt hos dem. Ved å bruke denne tilnærmingen klarer vi å fange opp de menneskelige og subjektive erfaringene og perspektiver, dette gir oss nødvendige nyanser som er verdifulle i forskningen.

Vi har valgt å bruke kvalitativ forskningsmetode for vår studie fordi vi ønsker å gå mer i dybden ved å stille spørsmål om de ulike temaene, der informantene deler sine erfaringer, meninger og holdninger. Basert på subjektivitet kan informanten redegjøre for sine holdninger, som bidrar til å skape holdninger (Tjora, 2010, p. 21) Dette kan være personlige opplevelse eller erfaringer, som igjen knytter seg til informantens holdninger (Tjora, 2010, p. 21). I vår diskusjon vil likevel våre erfaringer og det teoretiske grunnlag være synlig. Vi har prøvd å forklare vårt forskningsarbeid så godt vi kan, slik at arbeidet bli transparent. Med dette menes at vi formidler hvilke valg vi har tatt og om det er noen endringer underveis i vår forskning (Tjora, 2010).

I løpet av studie har vi opparbeides oss godt teoretisk grunnlag. I tillegg har vi begge lang erfaring ifra arbeidslivet. Basert på denne kombinasjonen har vi også gjort noen antakelser da vi utarbeidet intervjuguide. Våre kandidaters perspektiver anses å være mer betydningsfulle enn våre antakelser, derfor tenker vi at det blir en interaksjon mellom induksjon og deduksjon. Denne forskningsmetoden gir oss den fleksibiliteten som er nødvendig for at vår forskning skal kunne belyse problemstillingen på en relevant faglig måte.

Kort oppsummert er vår hensikt med å velge kvalitative metode, en fenomenologisk tilnærming samt en interaksjon mellom induksjon og deduksjon for å komme så tett på og så dypt inn på våre informanter som mulig.

3.2. Datainnsamling

Som nevnt i innledningen har vi utført vår forskning med hjelp fra et selskap som leverer konsulenttenester innen utvikling. Selskapet har kontorer i både Norge og Sverige. Totalt har selskapet rundt 2 300 ansatte. Våre data er hentet inn fra 7 informanter som holder til på Vestlandet hvor selskapet har om lag 750 ansatte. Datamaterialet er hentet inn på ulike nivåer i selskapet, bestående av ledere, mellomledere og medarbeidere. Vår teoretiske diskusjon baserer seg på ett kollegialt forhold, da lederperspektivet ikke er en del av oppgaven. Vi har beskrevet datagrunnlag under de avsnitt hvor det er naturlig.

3.3. Semistrukturerte dybdeintervju

Basert på vårt innsiktsarbeid knyttet til valg av type intervju landet vi på å benytte semistrukturert intervjumetode. Dette for å kunne stille spørsmål som gir rom for åpne og reflekterende svar. Valget henger også sammen med vår intensjon om å gi informantene muligheten til å ha en samtale preget av frihet, der de kan uttrykke seg på egne premisser knyttet til våre definerte temaer. I semistrukturerte intervjuer kan vi også tillate digresjoner fra informantens side og komme inn på tema som vi ikke hadde forutsett, og som kan være relevante for undersøkelsen (Tjora, 2010). Basert på vårt fenomenologisk perspektiv ønsker vi å benytte semistrukturerte dybdeintervju som metode, dette gjør vi for å få frem fokuset og utgangspunktet for det fenomenologiske perspektivet, som beskrevet tidligere. Dette er i henhold til forskningen (Tjora, 2010).

3.4. Utvalg og rekruttering av informanter

I forbindelse med vår studie har vi prøvd å finne informanter som kan uttale seg på en reflektert måte i forhold til vårt tema (Tjora, 2010), som er et strategisk valg (Dalland, 2012).

Våre utvalgsriterier skulle være arbeidstakere som både kan benytte seg av sporadisk fjernkontor, hybridkontor og fysisk tilstedeværelse på kontoret for å utføre sine arbeidsoppgaver. Samtidig må de kunne jobbe individuelt og samarbeide med andre. Vi intervjuet både ledere, mellomledere og medarbeidere for å få et bredere datagrunnlag for å kunne svare på vår problemstilling.

Det kan være hensiktsmessig å reflektere over hvorfor informanter velger å frivillig delta i en studie (Tjora, 2010). Det har ikke vært problemer med å finne aktuelle kandidater til å delta i vår studie. Vårt inntrykk er at informantene synes det er et spennende og aktuelt tema som det kreves mer forskning på. Det er ingen fasit på hvor mange informanter en trenger for å samle data til en studie. Datamaterialet består av 7 semistrukturerte intervjuer med ansatte

i et konsultentselskap på Vestlandet. Vi opplevde at dette var mer en nok, for å få innblikk i praktisk innblikk i vår problemstilling. I vårt utvalg har vi prøvd å få en variasjon i avdeling, stilling og alder for å få et større innblikk, ulike erfaringer og perspektiv. Informantene består av 5 menn og 2 kvinner i alderen 30-50 år. Alle informanter jobber heltid og har mulighet for å benytte seg av fjernarbeid i ulik grad. Utvalget består av 1 leder, 1 mellomleder og 5 medarbeidere. Det er kun leder som har personalansvar. Mellomleder er ansvarlig for å lede ulike tverrfaglige team hos en bestemt kunde av konsultentselskapet. Medarbeiderne er konsulenter og noen av dem har i den rollen også erfaring fra ledelse, et eksempel er rollen som prosjektleder på oppdrag hos kunde av konsultentselskapet. En annen rolle en medarbeider i konsultentselskapet kan ha, er programvare utvikling og løsningsarkitekt.

Tabell 1 - Data om våre informanter

Informantnummer	Kjønn	Alder	Antall år i selskap
1	mann	30-35	10 år
2	mann	40-45	1,5 år
3	mann	45-50	0,5 år
4	mann	45-50	5 år
5	kvinne	40-45	1 år
6	kvinne	40-45	1 år
7	mann	45-50	20 år

3.5. Intervjuguide

Vi startet å jobbe med teorikapitlet, før vi utarbeidet intervjuguiden. Dette var viktig for å kunne forstå teorien bak spørsmålene vi utarbeidet.

Vi har utarbeidet en intervjuguide basert på vårt tema og problemstilling;” Hvordan har fjernarbeid påvirket motivasjon og tilbakemeldingskultur”. “Guiden skal lede oss gjennom intervjuet” (Dalland, 2012, p. 167), samtidig som den skal bidra til å besvare vår problemstilling. Intervjuguiden er vedlagt som vedlegg 2 i forskningsoppgaven.

En intervjuguide kan i seg selv være forholdsvis enkelt og inkludere meningsfulle stikkord og overskrifter, vi mener at dette ikke er passende for vår fenomenologisk metode og har laget en solid intervjuguide med fullstendig spørsmål.

Overordnet består intervjuguiden av en innledning og spørsmål av både reflekterende og mer mindre reflekterende spørsmål som støtter opp under vår problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål. I den siste fasen stiller vi noen avsluttende spørsmål og runder av intervjuet på en slik måte at vi kan komme tilbake med eventuelle tilleggsspørsmål.

3.6. Prøveintervju

Før vi skulle starte med intervjuene av våre informanter, valgte vi å ha et testintervju. Dette for å teste lengde og om intervjuguiden ville fungere slik vi hadde tenkt. Videre var det også viktig for oss å oppleve hvordan vår rolle som intervjuer var i praksis.

Vi valgte ut en bekjent som vi har relasjon til i vårt prøveintervju. Informanten oppfylte våre uttakskriterier og intervjuet ble gjort fysisk. Vi opplevde at lengden på intervjuet ble litt lenger enn først antatt, men vi valgte å ikke fjerne noen av spørsmålene, men heller bli mer bevisst på svarene, og henføre deler av svaret til relevant spørsmål. En annen ting vi avdekket var å holde igjen og ikke dele for mye selv, men la informanten snakke fritt.

3.7. Gjennomføring av intervjuer

“En viktig forutsetning for å lykkes med dybdeintervjuer er at man greier å skape en avslappet stemning hvor informanten føler at det er greit å snakke åpent om personlige erfaringer, hvor det er lov å tenke høyt og hvor digresjoner er tillat” (Tjora, 2010, p. 194). Vi erfarte etter prøveintervjuet at det var viktig at vi var gode på å lytte til hva informantene fortalte oss, og prøve å ikke fortelle for mye om oss selv. Vi brøt kun inn i de spørsmålene informanten ikke klarte tolke eller satt fast med sine svar. Vi opplevde også at vi klarte å skape ett trygt klima for en god og innholdsrik prat. Flere av informantene delte av sine personlige erfaringer og opplevelser.

I vår dybde og refleksjon del i intervjuguiden, besluttet vi å ha med overskrifter, slik at det skulle være lettere å ha kontroll på de ulike temaene vi tok opp. På den måten fikk vi naturlige overganger hvor vi kunne si “nå skal vi over å snakke om motivasjon”. Avslutningsvis takket vi informanten for innsatsen og sørget for at avslutningsstemningen var god, i tilfelle vi trengte oppfølgingsspørsmål i etterkant. Når vi utarbeidet vår intervjuguide prøvde vi å unngå forkortninger og fagspråk, slik at informantene skulle forstå våre spørsmål. Dette er i samsvar med forskningen til Ryen (2011) som er omtalt i (Tjora, 2010).

Siden vi er to som skriver masteroppgaven i sammen, tenkte vi at det var naturlig at vi utførte intervjuene sammen. På grunn av uventete hendelser, måtte vi endre dette til at den ene utførte intervjuene. Alle intervjuer ble tatt opp på bånd, slik at den andre kandidaten kunne holde seg oppdatert i etterkant og komme med innspill til de videre intervjuene.

For å belyse vår studie har vi valgt å gi informantene et valg mellom å gjennomføre intervjuene digitalt eller fysisk. Fire intervjuer ble utført fysisk og tre gjennom skjerm. Det er viktig at informantene skulle føle seg trygge. De fysiske intervjuene ble derfor gjennomført på arbeidsplassen. Vi forsikret oss om at vi fikk bruke stillerom, slik at vi ikke skulle bli forstyrret, og at kvaliteten på opptaket ble bra, uten støy fra omgivelsene (Dalland, 2012).

Før intervjuet startet ble alle informanter spurt om det var i orden at vi tok lydopptak. Vi informerte alle informanter om hvordan lydopptakene blir oppbevart, hva de skulle brukes

til og hvilke rutiner vi har for sletting av materialet etter endt studie. For å forsikre oss om at vi hadde god nokk tid hadde vi satt av 90 minutter til hvert intervju. Vårt mål var å bruke rundt 75 minutter på hvert intervju. Intervjuene varte fra 66 minutter til 115 minutter og i gjennomsnitt brukte vi 86 minutter. Vi hadde to informanter som hadde ekstra mye å dele, og disse intervjuene ble lengre enn vi hadde antatt. Alle intervjuene ble gjennomført på avtalt tidspunkt. I et par av intervjuene måtte vi avslutte for deretter å ta opp tråden igjen i etterkant.

Alle intervjuer er gjennomført i desember 2023. I intervjuene startet vi kort med å presentere oss og formålet med studien. Alle informanter samtykket til vår studie. Intervjuene startet med enkle og innledende spørsmål, for at informantene skulle bli "varmet opp" før vi gikk over til de mer reflekterende og krevende spørsmålene. Alle informanter har fått nesten identiske spørsmål, der vi i noen tilfeller har tilført et par tilleggsspørsmål. Vi har også utelatt noen spørsmål, dersom svarene var dekket inn under andre spørsmål. Vi har gjort båndopptak av alle intervjuer, for å dokumentere hele intervjuet og for at viktig informasjon ikke skulle bli glemt. Dette var for å få fullt fokus på informanten, samt god kommunikasjon og flyt i intervjuet (Tjora, 2010). Ved å bruke båndopptak kan vi sikre direkte sitater i vår studie, som ikke er like lett å få til ved bruk av notater. Det er kun utsagnene vi kan benytte som empiri, når vi intervjuer (Tjora, 2010). Båndopptakene ble både transkribert og anonymisert.

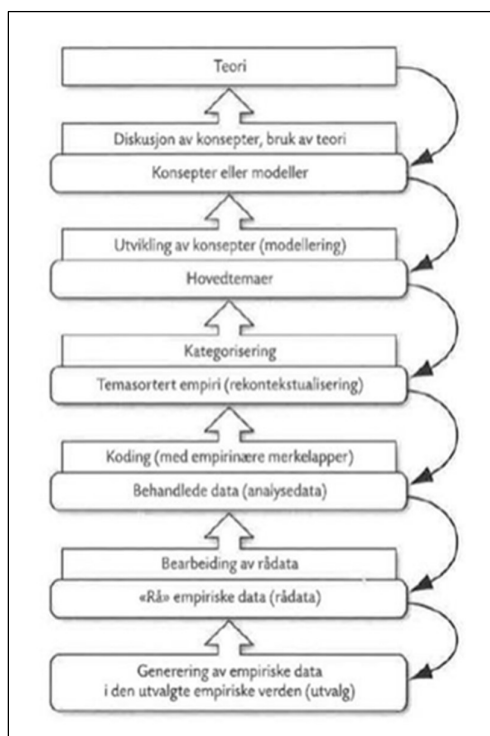
3.8. Transkribering

Tjora (2010) anbefaler full transkribering av alle båndopptak for å ikke gå glipp av viktige detaljer. På den andre siden mener forskning til Kvale (1997) at en kan transkribere det som oppfattes som nyttig i situasjonen (Tjora, 2010). Teams tilbyr å transkribere opptak og dette ble testet ut av oss. Intervjuene ga oss totalt 489 sider med datamateriale å jobbe med. Transkriberingen via teams var ikke 100 % korrekt, men vi oppfatta den som god nok til å få oversikt over svarene til informantene. I tillegg kunne vi bruke denne transkriberingen som et utgangspunkt for å raskt finne frem til viktige poeng som vi opplevde som nyttig og interessant for vår studie. Vi har valgt å sile ut å transkribere det vi oppfatter som nyttig for vår studie både når det gjelder sitater og detaljer som for eksempel uttrykksmåter. Den som intervjuet, var også med på transkriberingen, fordi da kunne vedkommende lett sette seg inn i sitatet i intervjuet og kunne huske kroppsspråk og uttrykk som hørte til situasjonen (Tjora, 2010).

3.9. Dataanalyse

I kvalitativ analyse må en bruke sin intellektuelle kapasitet og kreativitet, da det er et omfattende tankearbeid (Tjora, 2010). Vi har valgt å gjøre analysearbeidet i små skritt, ved å bruke Tjora sin SDI-metode, stegvis-deduktiv induktiv metode (Tjora, 2010, p. 156) . Dette er en metode der vi jobber i ulike steg fra rådata til konsepter eller teorier (Tjora, 2010). Den

induktive prosessen er hvor vi jobber oppover fra data mot teori, mens den deduktive jobber en nedover og sjekker det teoretiske til det empiriske (Tjora, 2010). Vi valgte denne modellen for å få kunne jobbe mer systematisk for å få fremdrift i vårt arbeid. Modellen er ikke fullstendig lineær og vi hadde mulighet til å gå tilbake til første trinn, dersom vi trengte mer empiri.



Figur 2 - Stegvis deduktiv – induktiv metode (SDI) – (Tjora, 2010, p. 156)

3.10. Koding

Vi gikk igjennom alle transkriberte intervjuer og utarbeidet sammendrag av våre rådataer. Ifølge (Tjora, 2010) bør kodingen ligge tett mot empirien, og en bør bruke begreper som finnes i datamaterialet en har samlet inn (Tjora, 2010). Word ble brukt for å systematisere og sortere våre tema og oppsummeringer. Vi startet med å bruke overskriftene i intervjuguiden som utgangspunkt, da disse er systematisert i forhold til vår problemstilling. Videre laget vi underoverskrifter under overskriftene for å tema sortere empiri.

3.11. Forskningskvalitet

En viktig side ved forskningen handler om å samle inn empiri (data) for lettere kunne forstå den virkeligheten vi omgir oss i. Ifølge Dalland (2012) er det spesielt to viktige aspekter som må vurderes for at forskningen skal være solid, validitet og reliabilitet. Ifølge forskningen til Dalland (2012) handler validitet om at datagrunnlaget er relevant og gyldige i forhold til forskningen, altså problemstillingen. Videre viser Dalland (2012) til at reliabilitet handler om påliteligheten av dataene, altså hvor konsistente og troverdige dataene er. Vi har beskrevet

hvert aspekt under egen overskrift. I praksis har vi vurdert aspektene underveis i vår forskning med intensjon om å oppnå høyest mulig forskningskvalitet.

Vi har hovedsakelig benyttet primærkilder, som er originale kilder (Dalland, 2012). I noen få anledninger har vi benyttet sekundærkilder, der primærkilden henter opplysninger fra en annen kilde (Dalland, 2012). Ulempen ved å bruke sekundærkilder er at den opprinnelige teksten kan mistolkes. Vi har derfor prøvd å minimere bruken av sekundærkilder og disse kildene er dermed kun brukt i få tilfeller der vi mener det var relevant for oppgaven.

3.12. Reliabilitet - Pålitelighet

Undersøkelsen vi foretar må være til å stole på, en måte som vekker tillit og ikke inneholder åpne feil. Dataene må være viktige og relevante (Dalland, 2012). Det vil være nesten umulig å gjøre en undersøkelse uten feil. Samtidig er det viktig å påpeke eller drøfte svakhetene i undersøkelsen. Svakheten kan være at spørsmålene vi har med i spørreskjemaet, ikke helt får frem det vi ønsker å undersøke (Dalland, 2012). Det kan også være uærlige svar fra våre informanter i intervjuene eller dårlig formulerte spørsmål. Vi har lagt vekt på å beskrive vurderinger og avgjørelser som er tatt for å sikre påliteligheten i vår forskning. Våre valg underveis i prosessen kan i stor grad baseres på våre subjektive meninger og tanker. Våre valg av sitater er tatt ut ifra den konteksten vi mener er viktig for å kunne relatere til tidligere teori og empiri, samt belyse vår problemstilling og forskningsspørsmål. Vi har prøvd å analysere resultatene fra våre semistrukturerte intervjuer med et åpent sinn, da vi ikke vil at disse dataene skal påvirkes av våre antakelser. Ved at vi har brukt opptak på våre intervjuer, har vi lagt frem direkte sitater og får frem informantens "stemme" som vil styrke troverdigheten i vår studie (Tjora, 2010).

3.13. Validitet - Gyldighet

Dataene en samler inn i en undersøkelse må være gyldige og relevante. De må faktisk kunne gi svar på spørsmålene vi har i undersøkelsen (Dalland, 2012). Å Transkribere er komplisert, det kan være vanskelig å finne den perfekte måten å utføre dette på for å øke validiteten i forskningen. Ved å redegjøre for valgene vi har tatt og empirien som er brukt, så kan leseren ta et valg for forskningen sin validitet og gyldighet (Tjora, 2010). Vi har to ulike typer gyldighet og relevans; intern gyldighet og ekstern gyldighet (relevans). Ved intern gyldighet må vi ha støtte i våre data for å trekke en konklusjon. Noen kaller også ekstern gyldighet og relevans for "overførbarhet" eller generalisering (Tjora, 2010). Når en foretar en undersøkelse i et begrenset område, så ønsker vi at funnene også skal være gjeldende i andre områder. I en liten forskning som dette, med syv informanter, vil det være vanskelig å publisere funn på et høyt nivå. Vi ser også at det er subkulturer i enkelte prosjekter og team som fører til at flere av våre informanter foretrekker å jobbe fysisk på kontoret, som kan føre til at det vil bli vanskelig å generalisere. Vår intervjuguide er dyptgående. Intervjuene med informantene har supplert med ytterligere detaljer og i sum mener vi å ha et helhetlig

datasett som kan ha betydning for flere organisasjoner, dog sannsynligvis ikke helhetlig nok til å generalisere. Hvordan våre funn kan bidra strategisk for en organisasjon er beskrevet i avslutningskapitlet pkt. 5.3. Vi håper vår forskning kan bidra til at organisasjoner kan bli mer bevisst på vår problemstilling, funnene og hvilken empiri som ligger bak.

3.14. Forskningsetikk

“Mye av etikken i forbindelse med intervjuer er knyttet til presentasjon av data, for eksempel når det gjelder anonymisering” (Tjora, 2010, p. 141). Det er viktig å vurdere på forhånd om undersøkelsen vil involvere sensitive data eller informasjon som direkte kan identifisere informantene. En må også vurdere om intervjuet vil føre til ubehag eller skade, dersom en berører følsomme temaer (Tjora, 2010). Vi har gjort en vurdering på at vår intervjuguide ikke vil berøre sensitive og følsomme temaer, samt at andre ikke kan identifisere informantene. I all forskning vil det være etiske problemstillinger og det finnes strenge lover og retningslinjer som regulerer behandlingen av personopplysninger ((NESH), 2021).

Denne forskningen er ikke etter oppdrag fra arbeidsgiver, sponsorer eller andre institusjoner. Vi har valgt vårt eget forskningsfelt, samt problemstilling og har ikke hatt noen utfordringer knyttet til dette.

For å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse er det nødvendig å innhente samtykke før intervjuene starter. Vi sendte inn søknad til Sikt i september, og måtte vente til vi hadde fått denne godkjent før vi kunne starte opp med intervjuene. Søknaden fra Sikt ble innvilget 11.10.23.

Alle informanter har fått et valg om å delta i vår forskning. Vi startet med å informere om studien, samt betydningen av studien. Vi har informert alle våre informanter om at deltakelse i undersøkelsen er frivillig og at det mulig å trekke seg når som helst, herav også at deler av intervjuet ikke brukes (Tjora, 2010). Vi har en plikt til å respektere informantenes privatliv. Dersom informanten(e) krever å lese igjennom dataene vi har samlet inn, er det fullt mulig.

Utgangspunktet for denne studien er at både organisasjonsnavn og personer skal være anonymisert derfor er informantene omtalt som kandidat 1, kandidat 2, osv. Vi har informert våre informanter om at dataene vi samler inn i undersøkelsen blir trygt lagret med passordbeskyttelse og vil bli slettet og makulert senest ved prosjektets avslutning som er innen 31.08.24. Videre har vi informert om at dataene som samles inn skal kun behandles av vår forskningsgruppe. Denne informasjonen har alle våre kandidater fått gjennom informasjonsskrivet de fikk utdelt og signert.

4. Presentasjon og drøfting av funn

4.1. Innledning

Vi har i hovedsak delt kapittelet inn i de ulike forskningsspørsmålene som belyser vår problemstilling. For hvert av forskningsspørsmålene vil vi først presentere funnene og deretter drøfte disse.

Kapittelet vil starte med å gi et innblikk i hvordan informantene brukte fjernarbeid før og etter pandemien. Dette gjør vi fordi vi tror det vil være nyttig for leser å få denne innsikten og gi leseren en dypere forståelse for forskningsrapporten. Her får vi frem hvilke holdninger informantene har til hjemmekontor og om disse holdningene har endret seg med tiden, før pandemien, gjennom pandemien og frem til i dag.

Deretter går vi videre for å belyse forskningsspørsmål 1, hvordan fjernarbeid har påvirket motivasjonen. Her vil vi starte med hva informantene legger i begrepet motivasjon, før vi går over til å presentere våre funn i lys av selvbestemmelsesteorien; autonomi, kompetanse og tilhørighet.

I fortsettelsen av motivasjon skal vi belyse hvordan tilbakemeldinger påvirker motivasjonen, som er forskningsspørsmål 2. Her vil vi først belyse hvor betydningsfylt det er for våre informanter å motta uformelle tilbakemeldinger slik som ros og oppmerksomhet. Videre ser vi på hvilken betydning tilbakemeldinger har for samarbeid og relasjoner før vi går over på funn knyttet til hvor flinke informantene er til å gi uformelle tilbakemeldinger samt hvor avhengig man er av tilbakemeldinger for å være effektiv i arbeidet. Helt til slutt under dette forskningsspørsmålet ser vi på hvilke tanker våre informanter har rundt tilbakemeldingenes betydning i forhold til kompetanse og egen utvikling i arbeidet.

Den andre delen av vår problemstilling er å belyse hvordan fjernarbeid har påvirket tilbakemeldingskulturen. Forskingsspørsmål 3 vil se på hva våre funn sier om hva informantene legger i begrepet tilbakemeldinger og hvilke preferanser som eksisterer i forhold til det å gi og få tilbakemeldinger. Hvordan tilbakemeldinger tolkes og forstås er individuelt og vi har fått innsikt i hvordan den enkelte håndterer dette. Til slutt vil vi gi innsyn i hva informantene mener om kvaliteten på tilbakemeldinger og hva som er viktig for dem.

Emoji har blitt en integrert del av vår digitale kommunikasjon form og vårt fjerde forskningsspørsmål tar for seg hvordan bruken av emoji er blant våre informanter. Vi ser nærmere på deres preferanser, tolkninger og konteksten som påvirker bruken av disse små symbolene. Avslutningsvis vil vi presentere en emojimodell som vi har konstruert selv.

4.2. Bruken av fjernarbeid før og etter pandemien

4.2.1. Bruk av hjemmekontor før pandemien

Før pandemien oppgir informantene at det var liten bruk av hjemmekontor og at bruken i hovedsak var knyttet til behov for fokusarbeid eller i forbindelse med familiære og praktiske forhold. Kandidat 1 sier *"unntaksvis, og spesielle tilfeller, typisk om det skulle være jobb utenfor normal arbeidstid"*. Kandidat 2 **"Ja, litt"**. Kandidat 3 **"Nei, svært lite, kanskje en gang iblant når syke barn"**. Samme kandidat opplyser *"tidligere var det et gode og man brukte kanskje "gj" istedenfor "hj" i stavelsen for ordet hjemmekontor"*. Kandidat 4 **"Ja, har hatt veldig frihet til å kunne velge ... men, jobber aller mest på kontoret"**. Kandidat 5 **"Ja, litt, aldri hele dager"**. Kandidat 6 **"nei, det var ganske lite, så vidt jeg kan huske var det i så fall om det var noe spesielt"**. Siste kandidat 7 **"Nei, det gjorde jeg ikke"**.

4.2.2. Bruken av hjemmekontor etter pandemien

Etter pandemien viser våre resultater det er en beskjeden økning i bruken av fjernarbeid. Kandidat 1 utpeker seg med å opplyse å ha en stor økning **"fra nesten null ... til stor økning, en god prosent ja ... også innenfor vanlig arbeid"**. Kandidat 2 er noe mer moderat, men har økt bruken, kandidaten har inngått en formell muntlig avtale med arbeidsgiver, **"Ja, mer bruk av hjemme kontor nå, sammenlignet med før pandemien, har muntlig avtale, men bryr meg mest om kunden og hva de tenker, muntlig avtale om 3 dager hos kunde, 1 dag hjemmekontor og 1 dag hos konsulentselskapet ... () ... kunde vil ikke bry seg om to dager hjemme eller to dager hos konsulentselskapet"**. Kandidat 3 er eneste som opplyser at det er vanskelig å skille mellom arbeid og fritid, **"Ja ... men, nei ... vet jeg kan bruke det vist jeg vil ... bruker det ikke ... oppgavene mine kan jeg gjøre hjemme ... men ... bruker det ikke ... trives best på kontoret ... fordi ... tricky å skille mellom hjem og jobb ... når jeg bruker det er det i forbindelse med behov for fokus dag..."** Kandidat 4 er eneste som opplyser ingen endring, **"Nei, for meg personlig har det ikke vært noe endring... men, vi har stor frihet på dette"**. Kandidat 5 fikk avsmak under pandemien og deler, **"Før pandemien så likte jeg fleksibiliteten det ga og jeg jobbet godt hjemme ... fra her, til under pandemien ... og det ble påtvunget og jeg mistrivdes med dette ... så per dags dato liker jeg ikke hjemmekontor ... det vekker ... ja ... jeg trives ikke med det ... det ble en endring i innstillingen min til dette"**. Kandidat 6 påpeker at det etter pandemien er det etablert en endring, **"tja, det har blitt mer, under pandemien var det jo hele tiden, det var hoved endringen, det endret jo litt holdning under pandemien, man får gjort ganske mye likevel ... så etter pandemien ble det endring, det ble etablert at hjemmekontor var greit litt oftere ... enn det det var før"**. Kandidat 7 har heller ikke endret praksis, **"En liten endring, av praktiske hensyn er terskelen noe lavere til å være hjemme deler av tiden"**

Oppsummert indikerer våre funn at det ikke har vært en betydelig endring i selve bruksfrekvensen. Informantene har gjennomgående rapportert om utvidede muligheter for fjernarbeid, men denne økte tilgjengeligheten har ikke nødvendigvis ført til økt bruk. Én

kandidat skiller seg imidlertid ut med en markant økning i bruken av hjemmekontor. En annen kandidat har inngått en muntlig avtale om fjernarbeid, mens en tredje kandidat opplevde en negativ reaksjon under pandemien. Disse funnene forteller at organisasjoner bør være ekstra oppmerksomme på de individuelle preferansene knyttet til fjernarbeid, noen liker fjernarbeid og andre ikke. Vi anbefaler organisasjoner til å ta hensyn til dette ved utarbeidelse av retningslinjer eller policys relatert til det strategiske HRM arbeidet.

4.3. Hvordan har fjernarbeid påvirket motivasjonen?

4.3.1. Presentasjon av funn:

Under denne overskriften vil vi belyse hvordan fjernarbeid har påvirket motivasjonen. Vi starter med å presentere hvordan våre informanter opplever begrepet motivasjon. Videre vil vi presentere våre funn med grunnlag i de tre grunnleggende behovene i selvbestemmelsesteorien; autonomi, kompetanse og tilhørighet.

4.3.1.1. Motivasjon

For å kartlegge motivasjon, spurte vi våre informanter hva de la i begrepet motivasjon.

Kandidat 7: *“Jobben for mange er liksom bare ikke en jobb. Det er noe du kan identifisere deg med”*. Kandidat 2 uttrykker *“handler om å faktisk ha lyst til å gjøre det du skal gjøre, for meg er det kjempeviktig”*. Kandidat 1 sier spøkefullt *“hvorfor gå på jobb på morgenen?”*

Vi spurte våre informanter hva som var deres viktigste motivasjonsfaktorer i jobben. Tre gjentakende faktorer er trivsel, autonomi og et ønske om å gjøre en god jobb. Kandidat 7 synes *“det er en kombinasjon av folkene jeg jobber sammen med...oppgavene må ikke være for lette eller vanskelige”*. Kandidat 4 sier *“Det å få lov til å styre sin egen arbeidshverdag og få lov til å være med å bruke bedriften til å gjøre noe som du synes er bra”*, Kandidat 3 utdyper *“**En arbeidshverdag som er tilrettelagt for å kunne gjøre et godt stykke arbeid...også spennende oppgaver...I de mer myke tingene syns jeg det er sånn å være en god kollega og arbeidsmiljø**”*. Kandidat 5 sier *“Levere bra og vite jeg har gjort det jeg kan”*. Derimot peker kandidat 2 på *“Feire i lag med noen, vi fikk det til”*.

Våre funn viser helt klart at indre motivasjon er det som betyr mest for våre informanter. Kandidat 5 nevner også at h*n er avhengig av bekreftelse i form av ytre motivasjon *“90 prosent indre, 10 prosent bekreftelse”*. Derimot antyder kandidat 1 at h*n er mest ytre motivert *“De som ikke har vunnet i lotto går jo på jobb, sånn er det bare”*. Tre av våre informanter forteller om balansen mellom ytre og indre motivasjon. Kandidat 2 *“Helt klart indre motivert...lønn bør automatisk være dekket igjennom Maslows behovspyramide”*. Kandidat 6 *“Mening og glede i jobben er viktigst...Den ytre må være på plass, for at det ikke plager deg”*. Kandidat 7 bekrefter det som både kandidat 2 og 6 nevner *“Indre motivert, for*

den ytre motivasjonen tar jeg litt for gitt at den er der allerede... Du må ha den ytre motivasjonen først på et visst nivå, før du liksom virkelig sette pris på den indre motivasjonen”

Kort oppsummert definerer våre informanter motivasjon som lyst til å gjøre en god jobb som du kan identifisere deg med i et godt arbeidsmiljø. For at en skal bli skikkelig indre motivert må den ytre motivasjonen være på et visst nivå.

4.3.1.2. *Autonomi*

Samtlige kandidater hadde en høy grad av autonomi før pandemien. Fem av syv informanter mente det ikke var noen endring eller ubetydelig endring i autonomien etter pandemien. En informant uttrykket økt autonomi og en redusert autonomi.

Alle informanter i vår studie uttrykket at autonomi er viktig i deres arbeidshverdag. Faktorer som det å kunne bestemme egen arbeidstid, å bestemme over egen arbeidshverdag og kunne ta egne beslutninger er viktige faktorer som blir nevnt under intervjuene. Kandidat 4 legger til *“ekstremt viktig for motivasjonen”*. Kandidat 7 utdyper **“autonomi er helt nødvendig for å oppnå den indre motivasjonen”**. Kandidat 5 sier *“Utrolig viktig å ha mandat til å bestemme”*. Kandidat 3 forteller *“Jeg tar det litt for gitt, tenker ikke over det i arbeidshverdagen, men jeg tror at hvis jeg hadde blitt fratatt det og det ble veldig sånn rigid... så tror jeg hadde savnet det veldig”*.

Innledningsvis mente fem av våre informanter at fjernarbeid ikke hadde påvirket deres selvstendighet, da de hadde en stor grad av selvstendighet før pandemien. Etter hvert som de begynte å fortelle, ble det likevel gjort noen bemerkninger som følge av fjernarbeid. En kandidat har fått en liten økning av autonomi i etterkant. Kandidat 7 peker på mindre selvstendighet etter pandemien **“Med fjernarbeid så tror jeg at det vil være noe ekstraarbeid på noen personer i teamet for å holde totaliteten sammen, mens andre slipper litt lettere unna for det de gjør, de sitter hjemme og fokuserer på sin oppgave”** Derimot mener kandidat 4 at mange ledere ikke er tilhenger av fjernarbeid *“Mitt inntrykk er at mange ledere opplever at de ikke får passet godt nok på folk...derfor blir det litt sånn NEI til hjemmekontor”*. Kandidat 6 tilføyer *“Kan bli litt for mye av det gode og...det er jo noe med det å bare sitte alene, det går jo litt utover samholdet og det samme med kulturen”*. Kandidat 3 nevner at arbeidshverdagen er omtrent den samme som før pandemien *“ting er tilbake til normalen”*.

Den faktoren som motiverer våre informanter mest ved bruk av hjemmekontor er fokusert arbeid. Kandidat 4 sier **“Å få noe gjort, bare for å jobbe på. Det er mindre forstyrrelser hjemme”**. Kandidat 3 **“Det å få fokusere...jobbe med lengre oppgaver... Ja, få fred og ro”**. Andre faktorer som blir nevnt er effektivitet, logistikk jobb-familie og redusert reisetid. Kandidat 6 *“Bruker mindre tid på transport, er mer effektiv, får ro til å konsentrere meg”*. Kandidat 2 trekker frem sider som det å ikke være så høytidelig og kose seg hjemme,

samtidig som en skal utføre arbeidet sitt *“Jeg vett stort sett hva jeg skal gjøre den dagen... jobber med prestasjoner, har møter, kan ta en kaffi på balkongen i joggebuxen”*. Kandidat 7 trekker inn *“Sparer tid, også på transport når en skal følge barn til legen”*.

Oppsummering: Fjernarbeid har generelt ikke ført til at våre informanter har fått økt autonomi. Vi ser at fjernarbeid oftest blir brukt ved fokusert arbeid, når man vil jobbe effektivt, i forhold til logistikken knyttet til jobb og familie samt ved reduksjon av transporttid.

4.3.1.3. *Kompetanse og kunnskapsdeling*

Kompetanse er viktig eller veldig viktig for alle våre informanter. Kandidat 7 peker på at det er viktig å ha riktig kompetanse *“Viktig å føle du har riktig kompetanse og kunne hjelpe andre”*. Dette støttes også av kandidat 3 *“Veldig viktig for meg, for å få gjort oppgavene på det nivået som jeg skal takle”*. Kandidat 5 nevner også at en må gjøre en innsats for å tilegne kompetanse selv *“Det å være nysgjerrig selv via for eksempel kompetente kollegaer, Linkin eller tidsskrifter”*. Kandidat 2 trekker også frem *“Det å få lov å bygge kompetanse selv, det setter jeg pris på”*.

Digitaliseringen har ført til at kunnskap er lettere tilgjengelig og dette bekreftes av våre informanter. Det er blant annet digitale verktøy som har ført til at det har blitt enklere. Kandidat 5 sier *“Med digitalisering er det jo lett å være oppdatert hvis en vil”*. Kandidat 2 uttrykker *“For meg, som er et litt sånn menneske som liker å lære ting, så har digitalisering vært revolusjonerende”*. Våre informanter ser videoer, leser artikler eller blogger, hører på lydbøker og deltar på onlinekurs. De deler blant annet linker og fagartikler på Slack og Teams. Et par av våre informanter understreker at det er lettere å dele internt i mikromiljøer. Kandidat 2 uttaler *“Jeg høster mer, en jeg deler.. I Mikromiljø deler jeg mye”* Kandidat 5 trekker frem at h*n skriver artikler og lager arbeids-maler for fremtiden som kan brukes internt. Det kommer frem at terskelen for å tilegne seg ny kompetanse eller supplere er lettere. To av våre informanter trekker frem at det er lettere å dele fysisk, at en slipper å bli avsporet, i tillegg kan det være dårligere kvalitet digitalt. Kandidat 4 uttrykker *“Altså du blir sendt ut i breakout rooms, så skal du løse en oppgave og så tilbake igjen...Det kan ikke måle seg med å møtes fysisk”*.

Oppsummering: Digitalisering har medført at det er lettere å tilegne seg kunnskap og at en selv er ansvarlig for å tilegne seg kunnskapen. Man har funnet mer effektive måter å jobbe sammen på. Det er viktig å ha riktig kompetanse

4.3.1.4. *Tilhørighet*

Når vi skal presentere våre funn under tilhørighet vil det også inkludere aspekter som relasjoner, tillit, kultur, respekt og effektivitet i arbeidet .

Våre funn viser at tilhørighet er viktig for samtlige informanter. Kandidat 6 understreker at tilhørighet er viktig for trivsel og det sosiale *“Viktig å føle at en hører til et sted”*. Kandidat 3 sier følgende *“kjempeviktig på mange nivåer egentlig, både på det å representere bedriften og enheten”*. Kandidat 7 ser sammenhengen mellom tilhørighet og motivasjon *“Jeg tror dette har med motivasjonen og sånt å gjøre og at hvis de ikke føler helt tilhørighet noen plass, så går motivasjonen ned”*. Kandidaten snakker også om at mennesker er tilpascningsdyktige, og at en tilpasser seg tilhørighet i ulike settinger.

Seks av syv informanter opplever å bli sett og respektert over deres ferdigheter. Kandidat 2 uttrykker at h*n var tvilende når h*n startet i organisasjonen *“legger de egentlig merke til det jeg gjør?”*, men på nåværende tidspunkt føler kandidaten seg sett og respektert. Kandidat 5 trekker frem *“Ja, men ikke helt”*. To av våre informanter trekker frem at en må investere og gi noe ekstra for å bli synlig i organisasjonen. Kandidat 3 sier *“Det er litt sånn personavhengig for du må jo på en måte stikke hodet fram og, for å kunne få en tilbakemelding på noe”*. Kandidat 7 påpeker *“Det krever kanskje at en må investere litt ekstra i visse sammenhenger”* for å kunne bli sett.

Våre funn viser at informantene stort sett foretrekker å jobbe fra kontoret. Vi spurte likevel om hvordan fjernarbeid har påvirket tilhørigheten siden de samarbeider med andre som benytter seg av fjernarbeid. Kandidat 3 sier *“Nei, ikke akkurat nå, det har på en måte normalisert seg... Men jeg er jo veldig opptatt av å være på kontoret fordi at jeg liker det best”* Kandidat 2 mener på sin side *“Autonom, tillit og det at en får lov til å sitte på hjemmekontor.. Dette styrker tilhørigheten... Snap-gruppen vi har styrke tilhørigheten... Dersom du er 100% remote er det vanskelig å bygge tilhørighet, kultur og definere arbeidsoppgaver”*. Kandidat 6 påpeker *“Man mister noe av å bare sitte hjemme, mister mye sosialt og samhold”*.

Oppsummering: tilhørighet til organisasjonen og relasjoner i arbeidshverdagen er svært viktig for samtlige av våre informanter uavhengig av fjernarbeid. Man har også selv et ansvar for å stikke seg litt frem å bli synlig i organisasjonen.

Når det kommer til samarbeid er det en faktor som går igjen, våre informanter foretrekker å samarbeide fysisk. Kandidat 3 forteller *“Jeg liker best fysisk, men jeg har ikke noe imot å samarbeide på andre måter”*. Kandidat 1 foretrekker bare digitalt samarbeid og sier *“Man bidrar til hverandres problemløsning”*. Tre av våre informanter liker kombinasjonen ved å samarbeide både fysisk og digitalt. Kandidat 2 sier *“Fysiske rom når det skal tas store beslutninger, jeg er veldig på vakt at alle har det greit, prøve å samle gjengen...liker å være tydelige på rollene...liker å ha jevnlig oppdateringer, kan gjerne være digitalt”*. Kandidat 6 trekker frem at det kan være mer effektivt å jobbe digitalt *“Det er en kombinasjon av fysisk og digitalt...hvis du sitter to og jobber med et tilbud, så er det jo veldig praktisk og nærmest lettere at begge sitter på teams og har dokumentet oppe å skrive og snakke...jeg opplever at det kan være vel, altså kanskje mer effektivt enn å sitte sammen fysisk”*. En annen informant foretrekker mindre grupper på kontor for å få ut potensialet til den

enkelte. Fjernarbeid kan også påvirke samarbeidet negativt som kandidat 3 kommer innpå *“Det kan være utfordrende å få noen tilbake til kontoret og få de fysisk...det er noen som holder igjen og kjører litt mye hjemmekontor...det kan være vanskelig...noen på teams tar ikke på kameraet engang...avstanden blir enda større”*. Andre utfordringer som blir nevnt er at responstiden kan være varierende, at noen holder igjen og at det er tidsforskyvninger når en ikke jobber samtidig.

Våre funn viser at tilliten til kollegaer kan bli påvirket av fjernarbeid, tre av våre informanter mener likevel at tilliten ikke er påvirket. Det kommer frem at dette ikke er en stor utfordring, men det er likevel noe en kan irritere seg litt over. Kandidat 6 sier *“I den gamle jobben...når det blir mye hjemmekontor og det er ‘fjellkontor’ torsdag og fredag og Snap av vin der fredagen i lunsjen...tilliten da, noen har utnyttet selvstendigheten”* Vi opplever at våre informanter har større tillit til kollegaer som de har en større relasjon til enn til andre interessenter som kandidat 4 bekrefter ***“Jeg har jo også merket at du har større tillit til de som du jobber på samme kontor med når du er online, enn folk som er på andre kontorer”***. Kandidaten sier videre *“Relasjoner og tillit er jo bortimot det samme og tillit er helt grenseløst viktig for autonomien...uten tillit så har du innen autonomi...relasjoner og autonomi er det viktigste vi har, tror jeg, for å ha et godt arbeidsliv”*. Kandidat 7 trekker frem *“Det er kanskje mest den at en opplever at kollegaer venter litt for lenge før de deler ting...får liksom ikke småjusteringer etter hvert og får en stor greie”*.

Oppsummering: våre informanter foretrekker hovedsakelig fysisk samarbeid spesielt i starten av prosjekter eller når store beslutninger skal tas. Fjernarbeid har ført til at det nesten er umulig å kun møtes fysisk. En fin balanse mellom fysisk og fjernarbeid ser ut til å være foretrukket. Det viktigste funnet er at digitalisering har medført at en kan jobbe mer effektivt digitalt.

Våre informanter understreker at fellesskapsfølelse og relasjoner er veldig viktig. Kandidat 3 sier ***“Jeg synes tilhørighet, relasjoner og miljø er kjempeviktig på en arbeidsplass”***. Kandidat 6 bekrefter *“Det er viktig, store deler av hverdagen er jo på jobb”*, som igjen kandidat 2 bekrefter *“En bruker mye tid på jobb...plutselig snakker vi om familie og private ting”*. Kandidat 7 trekker frem *“Jeg tror dette sier ganske mye i forhold til motivasjonen og velvære, med å gi deg fellesskapsfølelse”*. Kandidat 5 trekker også frem at en må investere litt *“mann må sette av tid til det da, for det kommer ikke av seg selv”*. Kandidat 4 kommer med et viktig poeng *“synes det er veldig bra med en til en med jevne mellomrom for å bli litt kjent. Eksempel, bruker man en time i måneden på en til en med en person, kaffeprat og sosialt, det blir 12 timer per år for å bli kjent, å skape tillit, det er ikke mye, noen synes dette er mye, det er faktisk ingenting det, det er helt uendelig mye å lære av å bli godt kjent”*.

Videre undersøkte vi hvordan fjernarbeid har påvirket relasjoner og fellesskapsfølelsen på arbeidsplassen. Flere av våre informanter er opptatt av vi-følelse som kandidat 2 understreker *“Vi bygger noe, vi jobber sammen, det er samholdet som er viktig...det er umulig å bare ha fysiske møter”* En informant mener det ikke påvirker lenger *“alt er tilbake*

til normalen". To informanter mener det påvirker negativt. Kandidat 2 sier **"Hjemme er jeg jo alene, når jeg er på kontoret, tar jeg en kaffi med noen"**, mens Kandidat 1 sier **"Det har blitt vanskeligere å bygge nye relasjoner, det tar lengre tid"**. De andre informantene forteller at det påvirker litt, samtidig som det ikke oppfattes som et stort problem. Kandidat 4 forteller *"En er nødt til å bestemme seg for å stole på at folk har lyst å gjøre en god jobb"*. Våre informanter har fortalt oss hva som bidrar til økt samhold mellom kollegaer. Et bidrag som flere av våre informanter nevner er å samles og ha en kombinasjon som består av faglig innhold og noe sosialt. Kandidat 6 sier *"Bør treffes litt fysisk og ha litt fast...ja fast opplegg"*. En informant trekker frem at slike samlinger bør arbeidsgiver fasilitere. Av fysiske sammenkomster nevner kandidat 5 *"Ja takk, til alt sånn lønningspils, julebord og vår tur"*. På den andre siden nevnes også forslag til digitalt samhold som kandidat 6 trekker frem *"Kan bety en kaffi på teams"*. En annen informant trekker også frem *"digitale vannhull"* med ulike temaer, som gjør at det kan bli tryggere å dele hjemmefra. Derimot synes informant 4 at *"Fjas, uformell tone og tør å være litt sårbar"* bidrar til økt samhold, h*n utdyper *"Jeg tror det er sykt viktig å innrømme ting du ikke kan"*. Våre funn viser også at flere av våre informanter er opptatt av å bli virkelig kjent med kollegaer og gjøre ting utenfor jobben som kandidat 3 sier *"Tilbringe fysisk tid sammen, både i hverdagen, men og, feire sammen og gjøre fritids ting sammen"*.

Mange av våre informanter mener at det er mulig å oppnå økt samhold i en hybrid arbeidsdag. Våre informanter forteller oss at en må være bevisst på kulturen, at en har en "vi – kultur", at en bør ha en fast arena og kontinuitet. Kandidat 1 mener en oppnår økt samhold gjennom *"Videosamtale, screenshare og felles interesser"*. Kandidat 3 trekker frem et annet viktig poeng ***"Så er det sånn at du kjører prosjekter med noen fra andre deler av landet. Det er kjempeviktig å tilbringe fysisk tid sammen med dem og det blir en helt annen dialog på fjernarbeid i etterkant"***. Dette støttes av kandidat 6 som sier *"teams er en dialog det og...møtes først litt fysisk, så fungerer det bedre på teams etterpå"*. Kandidat 7 forteller *"Vi har fått ganske gode prosesser"* for samholdet i en hybrid arbeidsdag.

Oppsummering: siden en bruker mye tid på jobben er tilhørighet viktig for relasjoner, trivsel og miljø. Det har blitt vanskeligere å bygge relasjoner, derfor er det viktig å ha en "vi følelse" på arbeidsplassen, samtidig som en må vedlikeholde samholdet med å ha faste møtepunkter fysisk eller digitalt.

4.3.2. Diskusjon av funn

Under denne overskriften vil vi diskutere våre funn i forhold til hvordan fjernarbeid har påvirket motivasjonen. Vi vil her se på de samme variablene som vi presenterte i forrige delkapittel.

4.3.2.1. *Motivasjon*

Vi tolker det slik at hele seks av våre informanter hovedsakelig er indre motivert, hvor selve meningen og gleden med arbeidet er av størst betydning (Kandidat 6). På den andre siden uttrykker en kandidat at ytre motivasjon i form av belønning er det som er av mest betydning. Kandidaten utfører sin jobb for å motta lønn. Det peker mot at kandidaten er ytre motivert, med andre ord blir arbeidet sett på som et redskap (Kaufmann & Kaufmann, 2009), for å motta belønning (Mikkelsen & Laudal, 2022b). Dette perspektivet kan ifølge Kuvaas (2006) tyde på en mindre positiv reaksjon på autonomi eller for stort fokus på ytre belønning, som kan føre til tap av motivasjon og glede i arbeidet (Mikkelsen & Laudal, 2022b). Interessant nok viser det seg at kandidat 5 som primært er indre motivert, også er avhengig av ytre motivasjon med behov for bekreftelser i sitt arbeid for å opprettholde motivasjonen. Det å forstå betydningen av indre og ytre motivasjon i arbeidslivet er komplekst. Alle individer er forskjellige, har ulik motivasjon og ikke alle oppgaver er like motiverende. En mulig forklaring kan være at dette henger sammen med alder, yrke, stilling, grad av autonomi og arbeidsoppgaver. Ryan & Deci (2000a) peker på at de fleste aktiviteter ikke er indre motivert. Vi argumenterer for at organisasjoner kan ved samtaler eller observasjoner, forsøke å sikre at arbeidstakere blir maksimert motivert og tilfredsstilt på en optimal måte innenfor organisasjonens normer (Gagné & Deci, 2005)

Det som er et bemerkelsesverdig funn, er at tre av våre informanter understreker viktigheten av en balanse mellom indre og ytre motivasjon. Disse informantene hevder at den ytre motivasjonen må være tilstrekkelig tilfredsstilt, før en klarer å bli skikkelig indre motivert. Dette er i strid argumentasjonen til Diseth (2019), basert på forskning utført av Kuvaas mfl (2017), som hevder det ikke er realistisk å kombinere ytre og indre motivasjon (Diseth, 2019, p. 105). Samtidig er disse informantene tydelige på at de selv opplever en betydelig indre motivasjon i sin arbeidshverdag. Vi har ikke klart å finne en årsak til dette funnet. En mulig forklaring kan være den generelle velstanden i den vestlige verden, hvor vi i utgangspunktet har det vi trenger. Det er også mulig dette særphenomenet er unikt for Norge, eller at det er variasjoner avhengig av stilling eller yrke. En siste mulig forklaring kan være om det er spesifikt for denne organisasjonen. Vi ser at dette funnet kunne vært interessant og utforske nærmere.

Motivasjon er et relativt stort begrep. Videre i diskusjonen skal vi gå igjennom Deci og Ryan sin selvbestemmelsesteori som består av at mennesker har tre medfødte behov; autonomi, kompetanse og tilhørighet, som må tilfredsstilles for å oppnå indre motivasjon (Deci & Ryan, 2000). Når vi kommer nærmere innpå disse tre behovene, ser vi at noen av behovene flyter inn i hverandre.

4.3.2.2. *Autonomi*

Flertallet av våre informanter gir uttrykk for en preferanse ved å utføre sitt arbeid fysisk på kontoret. Samtidig understreker de betydningen og viktigheten av autonomi, samt valgmuligheten til å kunne benytte fjernarbeid, enten av personlige eller jobbmessige

hensyn. Våre informanter forteller oss at de setter pris på å kunne bestemme over egen arbeidstid og det å kunne ta selvstendige valg i arbeidsdagen som er i overensstemmelse med tidligere litteratur (Charms, 1968; Egeland et al., 2022). Ved jobbmessige hensyn benyttes fjernarbeid ved fokusert arbeid, der de søker fred og ro og unngår forstyrrelser, som er i tråd med nyere forskning (Smite et al., 2023). Personlige hensyn som nevnes av våre informanter og som støttes av tidligere forskning er redusert transporttid (Nergaard et al., 2018), effektivitet og fleksibilitet mellom jobb og privatliv (Ingelsrud et al., 2020). Sammenhengen mellom autonomi, selvstendighet og at en selv kan velge arbeidssted, betyr at det kan være strategisk å tilpasse arbeidsmiljøet til individuelle preferanser og behov. Dette kan bidra til økt produktivitet og trivsel blant arbeidstaker, som samsvarer med tidligere litteratur (Helvik, 2021).

Nyere forskning indikerer at arbeidstakere har fått økt autonomi etter pandemien (Ingelsrud et al., 2020). Vi finner ikke støtte for dette i vår studie, da kun en av våre informanter opplevde økt autonomi. I vår studie har dette mest sannsynligvis en sammenheng med at våre informanter hadde en høy grad av autonomi før pandemien, kombinert med at flertallet foretrekker å utføre sitt arbeid fysisk hos arbeidsgiver. Et interessant funn i vår studie er at kandidat 7 peker på at fjernarbeid har medført en reduksjon av autonomien, hvor de som fysisk er til stede på kontoret opplever ekstraarbeid med å dekke opp for de som jobber hjemmefra. Dette er i tråd med funnene til (Charalampous et al., 2019). Kan denne "usynligheten" til de som jobber hjemmefra når oppgaver skal fordeles, forklare dette gapet av autonomi mellom arbeidstakere som primært jobber fysisk, kontra de som benytter fjernarbeid i større grad? Det hadde vært interessant og utforsket nærmere om arbeidstakere som benytter seg av mye fjernarbeid har fått økt autonomi og arbeidstakere som hovedsakelig jobber fysisk, opplever mindre autonomi som følge av ekstraoppgaver. Dette vil da kunne gi innsikt i hvordan ulike arbeidsformer påvirker autonomien blant arbeidstakere.

Tidligere forskning har uttrykt at organisasjoner har slitt med å finne den nye balansen i bruk av fjernarbeid og hybride løsninger (Hilde, 2022). Kandidat 3 argumenterer for at arbeidshverdagen er tilbake til normalen og er omtrent den samme som før pandemien. Det kan være flere grunner som bidrar til denne faktoren, det kan være individuelle preferanser eller organisasjonens retningslinjer for å kunne tilpasse seg den nye normalen. Vi må også bemerke at denne normaliteten og oppfatningen kan variere mellom ansatte, bransje og stilling.

4.3.2.3. *Kompetanse*

I selvbestemmelsesteorien refereres kompetanse som følelsen av å være effektiv og mestre oppgaven (Deci & Ryan, 2002). Alle våre informanter bekrefter at kompetanse er svært viktig. Det å ha riktig kompetanse blir understreket av flere av våre informanter. En må ha nok og riktig kunnskap på det nivået en skal håndtere i jobben som er i tråd med funnene til

(Olafsen et al., 2021) og (Ryan & Deci, 2017). Det at organisasjonen legger til rette for at arbeidstakere kan få tilegne kompetanse selv, er noe som blir satt pris på av våre informanter. Dette er i tråd med argumentene til (Deci & Ryan, 2002) som peker på at følelsen av kompetanse er når en kan trene og uttrykke sine ferdigheter. Kompetanse er svært viktig i arbeidslivet, derfor mener vi det er viktig at organisasjoner er bevisst på dette og investerer, tilrettelegger og har et støttende arbeidsklima slik at en kan utvikle arbeidstakers kompetanse og ferdigheter. Dette kan bidra til å øke motivasjonen, produktiviteten og arbeidstilfredshet blant arbeidstakere (Olafsen et al., 2021; Ryan & Deci, 2017).

Et annet interessant funn er at en kandidat fremhever betydningen av å ta initiativ for å tilegne seg kompetanse, for eksempel gjennom en kollega med kompetanse på området. Dette funnet indikerer at arbeidstakere aktivt kan ta ansvar for egen kompetanse og utvikling i organisasjonen, som fører til at arbeidstakere vil oppnå en følelse av selvtilit i aktiviteten slik teorien viser (Deci & Ryan, 2002). For å oppnå indre motivasjon viser litteraturen at autonomi, kompetanse og tilhørighet må oppstå samtidig (Bauer & Mulder, 2006). Dette funnet indikerer at alle de tre grunnleggende behovene i selvbestemmelsesteorien vil bli oppnådd (Deci & Ryan, 2000). En kan oppnå følelsen av selvstendighet ved å ta initiativ til å søke læring, når en får veiledning gjennom en kollega så øker kompetansen, samtidig som en opplever tilhørighet ved å samarbeide (Øiestad, 2019). Dette funnet viser betydningen av at organisasjoner som viser støtte og tilrettelegger for samarbeid, kan bidra til at arbeidstakere opplever økt indre motivasjon, samt fremme en positiv og effektiv arbeidskultur (McGregor & Doshi, 2015).

Våre funn viser at digital teknologi har ført til at det er lettere å tilegne seg kompetanse, da dette anses som lettere tilgjengelig og fleksibelt. Våre informanter nevner digitale kurs og lydbøker for personlig utvikling, samt muligheter for kunnskapsdeling mellom kollegaer ved å dele artikler og linker. Vi argumenterer for at digitalisering har ført til at det kan være vanskeligere å føle tilhørighet når en tilegner seg kompetanse. Hvordan oppnår en tilhørighet når en deltar på et digitalt nettkurs? Dersom arbeidstaker deltar på et "live" digitalt kurs, vil en ha mulighet til å bli delt inn i grupper eller stille spørsmål underveis, som kan bidra til å føle tilhørighet. Det kan være både vanskelig og utfordrende å føle tilhørighet når en medarbeider sitter og leser en artikkel alene. Derimot, dersom medarbeideren deler artikkelen videre med sine kollegaer, kan dette bidra til å styrke tilhørigheten. I følge (Gagné & Deci, 2005) kan en slik kunnskapsdeling føre til at arbeidstakere blir sett og respektert for deres bidrag og oppleve tilhørighet. Digitalisering fører til at kunnskap er lettere tilgjengelig, samtidig som det skaper utfordringer med tilhørighet. Dersom organisasjoner er bevisst og tar tak i denne utfordringen, kan de legge strategier for å fremme kunnskapsdeling og tilhørighet blant arbeidstakere, også i en digitalisert arbeidshverdag.

Et viktig funn i vår studie er kandidat 6 som indikerer at det kan være mer effektivt å arbeide digitalt. Informanten erfarer at når to og to eller flere kan sitte på teams, diskutere og jobbe på samme dokument, oppleves dette mer effektivt enn samarbeid fysisk på kontoret. Dette

er et interessant funn i forhold til selvbestemmelsesteorien. Effektivitet er en viktig del av kompetanse og samarbeid bidrar til tilhørighet, dersom man i tillegg føler mestring eller medbestemmelse i oppgaven som utføres, vil de tre behovene være oppnådd samtidig. Det vil ifølge (Bauer & Mulder, 2006) føre til skikkelig indre motivasjon. Dette funnet indikerer at det er viktig å tilrettelegge for ulike måter å jobbe på for arbeidstakere. Funnet viser også at digitale løsninger kan være like effektive, om ikke mer enn fysisk samarbeid. Sett fra en annen side argumenterer en kandidat for at arbeidstakere som arbeider remote, har en tendens til å vente for lenge før de deler arbeidet med andre. Denne oppfatningen kan føre til at nødvendige justeringer i arbeidet ikke blir oppfattet tidlig nok, som kan medføre større utfordringer som krever mer tid og ressurser for å rette opp. Dette synspunktet indikerer en mulig ulempe med fjernarbeid, som kan føre til forsinkelser og mer omfattende problemløsning. Vi finner ikke støtte for dette synspunktet fra de andre informantene eller tidligere litteratur. Samtidig er det naturlig at det vil være ulike oppfatninger og erfaringer knyttet til fjernarbeid hos arbeidstakere, der noen kan oppleve ulemper mens andre finner fjernarbeid effektivt. For å kunne få en bedre forståelse for de ulike synspunktene og erfaringene, kan det være nødvendig med ytterligere undersøkelser eller forskning på fenomenet.

Videre viser våre funn at det å tilegne seg digital kompetanse kan ha ulik kvalitet. Noen informanter indikerer at de opplever å bli distrauert eller avsporet når en tilegner seg digital kompetanse. Det er mange måter å tilegne seg digital kunnskap på. Kvaliteten på kunnskapen kan ha stor variasjon. Vi tenker noen kanskje velger den enkleste eller mest tilgjengelige løsningen. Det kan være smart og viktig å være bevisst på kvaliteten på materialet en velger. En kan sjekke kilder, pålitelighet og relevans for å få maks utbytte av kompetansen. En kan også oppleve at valgt materiale ikke stod til forventningene. Hvis en opplever dårlig kvalitet eller relevans, bør arbeidstakere være åpne for å avbryte eller finne bedre materialer. Dersom organisasjoner fremmer og er bevisst på at avbrytelser er tillatt, samtidig som arbeidstakere er bevisste og kritiske når en velger ut digitalt materiale, kan følelsen av kompetanse øke istedenfor å bli redusert (Ryan & Deci, 2017). Dette kan bidra til bedre kvalitet og effektivitet ved læringen når en søker digital kompetanse.

Et annet interessant funn som flere av informanter nevner er å erkjenne sårbarhet og faktisk tørre innrømme begrensninger eller manglende kunnskap. Ved å være sårbar kan en oppnå respekt fra kollegaer, samtidig som det kan bidra til å både skape både utfordringer og muligheter. Når en opplever en oppgave som vanskelig, kan sårbarhet bidra til å styrke samhandlingen og skape tillit mellom arbeidstakere. Dette er viktig når en vil oppnå tillit og respekt i interaksjon med andre, samtidig som når en søker nye utfordringer eller muligheter (Deci & Ryan, 2002). Dette funnet er i overensstemmelse med tidligere litteratur, når arbeidstakere opplever å ikke meste aktiviteten, kan den ha motsatt effekt på kompetanse behovet (Ryan & Deci, 2017). Samtidig kan vi også konkludere med at å erkjenne sårbarhet, vil gi en psykologisk trygghet i gruppen som er viktig for tillit, utvikling og vekst (Deci & Ryan, 2002). Oppsummert kan vi konkludere med at å vise sårbarhet og være ærlig om

begrensninger kan føre til psykologisk trygghet, tillit, personlig utvikling og vekst hos arbeidstakere og organisasjoner.

4.3.2.4. *Tilhørighet*

Da vi opplever at tilhørighet er et relativt stort begrep, vil vi i dette delkapittelet komme innpå å diskutere flere aspekter av tilhørighet som relasjoner, tillit, kultur, respekt og effektivitet i arbeidet.

I vår studie fremkommer det at tilhørighet og relasjoner i arbeidshverdagen er viktig for alle informantene. Flere av våre informanter uttrykket at det er vanskeligere å bygge relasjoner digitalt i motsetning til ansikt-ansikt. Det ble også bemerket at det var færre uformelle sosiale møtepunkt som å ta kaffekopp med kollegaer. Denne bemerkningen viser betydningen av fysiske og uformelle møter. Forskning viser at mangel på sosiale interaksjoner kan redusere arbeidstakers motivasjon (Kniffin et al., 2021). Kandidat 4 trekker frem hvor viktig det er å sette av tid til å bygge relasjoner. Kandidaten trekker frem eksempelet; en time i måneden sammen med et menneske, blir 12 timer i året, som ikke er en stor innsats for å bygge eller opprettholde en relasjon. En annen kandidat bemerker at en selv må investere litt til fellesskapet. Dette funnet indikerer at å skape tilhørighet og relasjoner ikke bare er organisasjonens oppgave, men også er arbeidstakers ansvar. Oppsummert kan vi si det er viktig å legge til rette for sosiale interaksjoner i arbeidsdagen og at både organisasjoner og arbeidstakere er ansvarlig for fellesskapet. Dette kan bidra til å øke motivasjonen, trivselen, relasjoner og tilhørighet hos arbeidstakere i arbeidshverdagen, som samsvarer med tidligere forskning (Karanika-Murray & Ipsen, 2022; Kniffin et al., 2021; Smite et al., 2023).

Seks av våre informanter opplever å bli respektert for deres ferdigheter. Å oppleve respekt fra kollegaer og ledere er viktig for tilhørigheten i organisasjonen, som støttes av selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 2000). Derimot peker to informanter på at en må investere litt selv og gi noe ekstra for å bli synlige i organisasjonen. Denne bemerkningen taler også for at følelsen av respekt også er kompetanse, det å kunne bidra med noe som andre kan ta læring av. Dette funnet indikerer at respekt kan både være basert på ferdigheter og en individuell innsats for å bli ekstra synlig. Funnet understreker hvor viktig det er å anerkjenne og verdsette arbeidstakers bidrag og ferdigheter, som ifølge Ryan & Deci (2017) er grunnleggende for å tilegne seg nye utfordringer. Dersom organisasjoner legger til rette for en kultur der en oppmuntrer arbeidstakere til å ta initiativ, bygge relasjoner, skape engasjement og tillit i interaksjon med andre. Vil dette ifølge forskning bidra til et inkluderende arbeidsliv (Gagne & Deci, 2005), skape nye utfordringer (Ryan & Deci, 2017) og psykologisk trygghet (Deci & Ryan, 2002) som er viktig for motivasjon, utvikling og vekst.

Den nye normalen er at arbeidshverdagen består av en hybrid løsning, der arbeidstakere kombinerer fjernarbeid og arbeid fra kontoret. I vår studie ser vi betydelige forskjeller

mellom de ulike enhetene når det gjelder bruken av fjernarbeid og aksept fra andre kollegaer ved bruk. Vi antar disse forskjellene først og fremst er kulturelt betinget. Andre faktorer som bidrar til ulik bruk, kan være avhengig av hvilken type arbeid en utfører og i hvilken grad en er avhengig av samarbeid.

Flertallet av våre informanter foretrekker å jobbe fra kontoret, da de opplever å miste samholdet og det sosiale aspektet ved fjernarbeid. Dette samsvarer med (Karanika-Murray & Ipsen, 2022) sin studie, som peker på viktigheten av sosial interaksjon i arbeidshverdagen som fører til produktivitet og trivsel hos arbeidstakere.

Våre funn viser at våre informanter foretrekker å samarbeide med andre fysisk, som er i tråd med tidligere litteratur om at arbeid fra kontoret ses å være foretrukket ved samarbeid (Smite et al., 2023). Våre informanter erkjenner samtidig nødvendigheten av digitalt samarbeid, da det er umulig å kun møtes fysisk. Dette tyder på en kan dra nytte av å bruke den samarbeidsformen som er mest hensiktsmessig i ulike situasjoner, som er i tråd med funnene til (Schei et al., 2020). Våre informanter ser verdien av å kombinere fysisk og digitalt samarbeid. Flere av våre informanter forteller viktigheten av å først møtes fysisk, da det letter samarbeidet på teams i etterkant, som stemmer med funnene til (Bakke et al., 1998). Oppsummert kan vi si at det er viktig å kunne tilpasse samarbeidet til de forskjellige behovene til de ulike oppgavene og situasjonene. Da har en mulighet for å medvirke til å benytte den arbeidsformen som bidrar til mest effektivitet og måloppnåelse samlet for gruppen (Schei et al., 2020).

Vår studie viser at tilliten kan bli negativt påvirket av fjernarbeid. Mangel på tillit, holdninger og respekt kan redusere motivasjon hos arbeidstakere som stemmer med funnene til (Conzo et al., 2017). Vi indikerer dog, at dette ikke er direkte mangel på tillit, men heller en irritasjon over, eller mangel av respekt ved at noen utnytter sin autonomi. Videre finner vi at våre informanter har større tillit til sine kollegaer, enn til andre interessenter de har et forhold til. Dette viser at det er viktig å skape tillit innad i organisasjonen ved å bygge gode relasjoner, da tillit mellom kollegaer er grenseløst viktig. Videre kan det være viktig å være bevisst på utfordringer som kan oppstå i fjernarbeidssituasjoner. Ved å fremme tiltak som relasjonsbygging, gjensidig respekt og god tilbakemeldingskultur, kan en sikre en god kultur i organisasjonen og samtidig opprettholde motivasjon i en virtuell arbeidshverdag (Kniffin et al., 2021).

Relasjoner i arbeidshverdagen er kjempeviktig for våre informanter. Det er ingen tvil om at relasjonene styrkes når man møtes, som også støttes av (Markussen, 2022). Samtidig påpekes det at det kan være vanskeligere å skape de samme relasjonene på hjemmekontor, som er i tråd med funnene til (Karanika-Murray & Ipsen, 2022). Våre informanter mener det er nødvendig og viktig at man treffes jevnlig og har faste møtepunkt for å øke samholdet og styrke relasjoner, gjerne i kombineres med noe faglig. Eksempler på fysiske møtepunkter som nevnes er team building, julebord, lønningspils og firmaturer. Det blir også nevnt digitale møtepunkt som en kaffeprat på teams og "digitale vannhull". Disse tiltakene kan opprettholde sosiale bånd og kan forbedre ansattes psykologiske velvære som påpekes av

(Kniffin et al., 2021). Sonnenchein et al (2022) mener en kombinasjon av digitalt samarbeid med fysiske sosiale arrangementer kan styrke kulturen og samholdet i organisasjonen. Dette bekreftes av våre informanter, da de peker på at dersom en møtes litt først, vil en få et bedre grunnlag for digitalt samarbeid i etterkant. Oppsummert kan vi si at varierte og regelmessige møtepunkt bidrar til å øke samholdet, trivsel og relasjoner i organisasjoner, uavhengig om det er digitalt eller fysisk.

For å kunne opprettholde samholdet i en hybrid arbeidshverdag, mener flere av våre informanter det er avgjørende å ha en kultur som fremmer støtte, samhold og fellesskapsfølelse. Å ha en kultur for 'vi følelse' bidrar til at arbeidstakere føler seg inkludert og verdsatt for deres bidrag. Det å kunne feire sammen når en har gjort noe bra, oppnådd et mål i prosjektet eller teamet vil bidra til økt engasjement og motivasjon hos arbeidstakere. Dette samsvarer med funnene til (Matthiesen, 2015), som finner at arbeidstakere som føler at de er en del av felleskapet, vil oppleve økt indre motivasjon. Derfor mener vi det er viktig at organisasjoner i en hybrid arbeidshverdag har en kultur som legger til rette for samhold, felleskap og feirer suksesser uavhengig om at arbeidstakere sitter adskilt, som er tråd med tidligere litteratur (Helvik, 2021). Faste møtepunkt eller fellesaktiviteter digitalt eller fysisk kan bidra til et sterkere felleskap i teamet og samtidig bidra til økt indre motivasjon og trivsel hos arbeidstakere.

4.4. Hvordan har tilbakemeldinger påvirket motivasjonen?

Under denne overskriften vil vi belyse hvilken betydning det har for våre informanter å motta uformelle tilbakemeldinger slik som ros og oppmerksomhet. Vi skal også belyse hvilken rolle tilbakemeldinger har for samarbeid og relasjoner. Vi gir innsyn i hvor flink den enkelte informant er til å gi uformelle tilbakemeldinger samt hvor avhengig man er av tilbakemeldinger for å være effektiv i arbeidet. Kompetanse og utvikling er to relevante faktorer for vår motivasjon, vi ser nærmere på hvilken betydning tilbakemeldingene har for disse to faktorene.

4.4.1. Presentasjon av funn:

4.4.1.1. Betydning av uformelle tilbakemeldinger

Informantene ble spurt om hvor viktig det var for dem å motta ros eller annen form for oppmerksomhet rundt arbeidet de utfører. Uformelle tilbakemeldinger dekker ros, ris, smil og generell oppmerksomhet. Vi har også spurt våre informanter om hvor gode de er til å gi uformelle tilbakemeldinger, disse funnene er også inkludert under denne overskriften.

Kandidat 1 sier, "**ros er motiverende, men jobber ikke aktivt for å få ros**". En annen kandidat (5) klarer seg ikke uten ros, og sier det slik "**jeg elsker ros, en viktig motivator. Men ikke i fra hvem som helst, personen må stå meg nært, eller ha en rolle eller ansvar i arbeidet eller**

oppdraget". En av kandidatene (6) knytter ros til humør som i igjen styres av følelser og resultatet blir en styrket indre motivasjon, kandidaten sier det slik "*man blir giret og i godt humør når man for ros eller gode tilbakemeldinger*".

Det er ikke alle informanter som er like begeistret for ros. Kandidat 4 synes det kan bli klamt og sier det slik "*jeg synes det er grusomt flaut å få ros og sånt*". Kandidat 7 peker seg ut og sier "*jeg har god selvtillit, jobbmessig, det gjør at ros ikke er veldig viktig*". Kandidat 2 er litt beskjeden og uttrykker, "*er fornøyd med en tommel opp emoji, ovennævnte ros eller oppmerksomhet blir klamt*". Beskjedenheten støttes av kandidat 3 som sier "*ikke alfa omega, men ros har betydning, lyger hvis jeg sier at jeg ikke trenger ros*". For disse kandidatene er vårt inntrykk at det skal relativt mye til for at arbeidsgleden faller, vi tolker det slik at disse kandidatene i større grad skaper sin egen indre motivasjon.

Oppsummert viser våre funn at det er en splittet holdning til betydningen av ros og anerkjennelse. Tre kandidater er helt tydelige på at rosende tilbakemeldinger er svært motiverende. Fire kandidater er mer beskjedne og deler at slike tilbakemeldinger ikke har særlig innflytelse på motivasjonen. Basert på samtaleforståelse vi likevel at ros gir en "good feeling" spesielt i etterkant selv om det kan oppleves litt klamt å ta imot ros.

Hvor god er man egentlig til å gi uformelle tilbakemeldinger til kollegaer, det var et spørsmål vi stilte våre informanter.

Kandidat 3, den naturlige typen, "*synes jeg er relativt god, positive tilbakemeldinger er naturlig å gi. Trives med å gi tilbakemeldinger og er flinkere til å gi ros enn kritikk. Bruker anledningen til å gi ros når andre hører på*". Kandidat 5 anses å være rosenes mester, "*jeg er god på å gi ros, til å gi ris er jeg ikke god, redd for å såre noen. Men, kommer jeg i fra et hjelpeståsted kan jeg gi ris*". Kandidat 1 er den nøytrale personen, "*ganske nøytral, ganske tilbakeholden*". Det er også en bevist kandidat (2) "*prøver å være bevist, tenker at jeg er medium pluss god, vet at det betyr mye for folk, så jeg prøver å gi skryt, spesielt når noe er bra*". Kandidat 4 ser på seg selv som uformell, "*jeg er ikke den som bare går rundt og skryter... så flink du er... veldig opptatt av at det ikke bare blir skryt for å skryte, fordi jeg synes det er så kjipt å oppleve selv*". Kandidat 6 støtter det å være bevist, h*n er å anse som en balansen mester, "*jeg synes jo selv at jeg er god, for mye blir lite troverdig, prøver å være bevist på det, ellers enda mer bevist nå enn for et år siden, så det er litt rolle betinget*". Kandidat 7 er del av utviklingsteam og sier det slik, "*usikker hvor god jeg er, har vært mer bevist på det de siste årene, jo tettere man jobber i team desto mer behov, det betyr mye for samhørigheten. Tidligere tenkte jeg at det var en leder oppgave, men det tenker jeg ikke lenger*".

Samtlige av våre informanter vurderer seg som god eller middels gode til å uttrykke uformelle tilbakemeldinger. Gjennom samtaleforståelse får vi klart inntrykk av at det er enklere å gi ros enn ris. Samtidig er det viktig å ikke bare skryte for å skryte. Man har i senere tid blitt mer bevist på at det å gi ros er et felles ansvar, altså trenger man ikke å være leder for å gi ros. Det er

også økt bevissthet knyttet til hvor betydningsfylt det er for kollegaer, samt effekten av å gi ros når andre hører på.

4.4.1.2. *Betydning i forhold relasjoner og samarbeid*

Hvor viktig er tilbakemeldinger i forhold til relasjoner og samarbeid, det er et spørsmål vi har stilt fordi både relasjoner og samarbeid har innflytelse på motivasjonen.

Kandidat 1 sier det enkelt "ja, tilbakemeldinger betyr mye for samarbeid og relasjoner, **tilbakemeldingene er med på å etablere, bygge og vedlikeholde samarbeidet og relasjonene**". Kandidat 2 er helt enig og legger til "tilbakemeldinger er også en **treningssak** både for de som gir og dem som får". Kandidat 3 har også en presisering, "leder kan ikke bare fortelle at sånn skal det være, man skal kunne **tørre å protestere**, vis ikke går det gale". Kandidat 5 kommer inn på dette med team følelsen og legger til "**opptatt av psykologisk trygghet, følelse av å være ett team**". Kandidat 6 og 7 bemerker at tilbakemeldinger er "**et menneskelig behov**" men, det skal være en balanse, "det trenger ikke å være for mye tilbakemeldinger, **det vil ødelegge en relasjon**"

Oppsummert kan vi si at tilbakemeldinger er limet for samarbeid og relasjoner, det er noe man kan øve på og det bidrar til å skape psykologisk trygghet i relasjoner og samarbeid. For mye av det gode kan også bidra til å svekke en relasjon, vi tolker det som et signal om at det også er viktig å lytte.

4.4.1.3. *Betydning i forhold til å være effektiv i arbeidet, utvikling og kompetanse*

Vi spurte våre informanter om hvor avhengig de er av tilbakemeldinger med tanke på å være effektive i arbeidet samt utvikling og styrke egen kompetanse. Funnene blir presentert i den rekkefølgen.

Kandidat 1 mener tilbakemeldinger øker effektiviteten, "det er noe jeg vil ha, men påstår å være effektivt uansett, men **man utvikler seg raskere med litt input**". Kandidat 2 er litt mer avmålt, "varierer litt i forhold til oppgave, men jeg er ganske avhengig. Ofte flere mennesker involvert i leveransen og **kursjusteringer er nødvendig for å være effektiv**, vis ikke har du garantert gjort et eller annet som burde vært annerledes". Kandidat 5 er enig, presiserer "jeg har jo en kollega som jeg **booker timer med for å få tilbakemelding på arbeidet mitt**, jeg oppsøker det fordi jeg trenger å vite om jeg er på rett plass og tenker riktig. **Det gjør at jeg opplever meg som effektiv**, men jeg er jo ikke avhengig av det, jeg har en indre motivasjon". Kandidat 6 støtter opp om nytteverdien, og legger til "er det noe som skal forbedres må man ha beskjed, tilbakemeldinger er viktig". Kandidat 3 mener at det ikke passer til rollen "ikke veldig avhengig, **jeg har en sånn uriaspost og det passer seg ikke i rollen min å være krevende på den fronten**, jeg forholder meg til så mange, koordinerer og motiverer". Kandidat 7 er heller ikke avhengig, "ut fra erfaring er jeg veldig selvdreven, har trygghet på egen faglig dimensjon". Kandidat 4 lener seg også til at det ikke har noe effekt, "jeg har

*uendelig mye å gjøre, hvis jeg ikke jobber blir det uoverkommelig, så må holde et jevnt passelig trykk oppe, dessuten gir oppgavene i seg selv en tilbakemelding til meg, **jeg blir irritert om noen er fortvilet over min effektivitet uten å si ifra til meg**".*

Oppsummert, fire av syv kandidater sier at tilbakemeldingene har en effekt på deres effektivitet, samtidig er de ikke avhengig av disse for å være effektiv. De tre andre anser seg selv som selvdrevne.

Når det kommer til tilbakemeldinger i forhold til utvikling av egne ferdigheter og kompetanse svarer kandidatene slik; kandidat 1 sier "**alltid positivt om man får spørsmål eller blir bedt om å forklare hvorfor løsningen ble slik, da må man gå bakom design eller beslutning å vurdere, man går ikke på autopilot**". En annen kandidat mener at betingelsen er psykologisk trygghet, "*psykologisk trygghet og tilbakemeldinger styrker kompetansen*". Kandidat 4 sier det enkelt "**ja, i aller høyeste grad**". Støttes av kandidat 5 som sier "*ja, 100%, ingenting er bedre enn å spørre en person om hvordan ville du løst dette?*"

Oppsummert er vårt inntrykk at informantene er samstemt om at tilbakemeldinger styrker både egen utvikling og kompetanse.

4.4.2. Diskusjon av funn

Under denne overskriften vil vi diskutere våre funn i forhold til hvordan tilbakemeldinger påvirker motivasjon. Vi vil her se på de samme variablene som ovenfor, betydningen av uformelle tilbakemeldinger, hvilken betydning tilbakemeldinger har på samarbeid og relasjoner samt betydning i forhold til effektivitet i arbeidet, utvikling og kompetanse.

4.4.2.1. Betydning av uformelle tilbakemeldinger

Våre funn viser en splittet holdning hvor mye rosende tilbakemeldinger betyr for motivasjon og arbeidsinnsats. Basert på samtaler forstår vi likevel at ros gir en "*good feeling*" for informantene. Det er ingen overraskelse i forhold til den andelen av informanter som helt klart uttrykker at ros er motiverende, det er helt i tråd med tidligere forskning som sier at ros er en betydningsfull driver for den indre motivasjonen og arbeidsinnsats (Mikkelsen & Laudal, 2022a). Denne forskningen sier også at indre motivasjon driver oss til å jobbe hardere.

For den delen som i mindre grad lar seg påvirke av rosende tilbakemeldinger er det også forståelse å hente ifra tidligere forskning. Basert på samtalene oppfatter vi det slik at dette kan gjenspeiles i deres personlighet. Det er spesielt en kandidat som synes det er flaut å få ros, samtidig som kandidaten liker å gi ros når flere andre hører på, det synes vi er bemerkelsesverdig. Til tross for at det er flaut, er det åpenbart at kandidaten er klar over den positive effekten slike tilbakemeldinger har på motivasjon og arbeidsinnsats. Vi forstår ikke hvorfor noen opplever ros som flaut. Det kan tenkes å være forskjeller i personlighet eller geografisk bosted. Tidligere forskning viser at ut fra personlighet føler og reagerer ulikt

ut ifra kontekst (Øiestad, 2019). Tidligere forskning slår også fast at enkelte kan føle seg brudd av positive tilbakemeldinger (Perez, 2022), det kan også påvirke den som gir tilbakemeldingen i form at man blir reservert eller demotivert til å fortsette å gi rosende anerkjennelse. Som vi har beskrevet vil relasjonsorientert fokus med for eksempel å øke den fysiske tiden man er sammen for en periode, bidra til at man lærer hverandre å kjenne og hvordan man foretrekker tilbakemeldinger.

Faglig god og stødig selvtilit som en av kandidatene har, gjør at ros ikke har noe avgjørende betydning for motivasjon og innsats. Dette er også et funn vi synes er bemerkelsesverdig da det indirekte strider mot tidligere forskning som sier at slik tilbakemeldinger også påvirker arbeidsklimaet og ikke bare selve arbeidsoppgaven (Büttner, 2020). Slik vi forstår forskningen bidrar ros til godt arbeidsklima og man blir indirekte motivert. Samtidig ser vi at våre informanter kanskje ikke vurderer spørsmålet ut ifra ett slikt perspektiv til tross for at vi opplevde kandidaten å være opptatt av team og arbeidsklima. Noe av forklaringen kan ligge i at informanten i stedet for ros, foretrekker en form av positivt omtale til kollegaer.

Selv om vi har en splittet holdning blant våre informanter er det likevel en grunnleggende eller iboende og felles forståelse om at ros gir en "good feeling", graden varierer i forhold til personlighet. Vi forstår at dette iboende behovet peker mot at vi mennesker har et grunnleggende behov for å bli sett av kollegaer, noe også tidligere forskning støtter opp under (Latham & Pinder, 2005; Øiestad, 2019).

Noen av våre informanter trekker frem at overdreven bruk av ros kan virke mot sin hensikt, det oppleves som lite troverdig og dermed blir den indre motivasjonen svekket. Vi har reflektert litt over dette og kommet frem til at i overkant mye skryt kan ha en intensjon fra avsender knyttet til makt eller en form for kontroll, dette er forhold som Øiestad (2019) mener påvirker motivasjonen til et individ negativt, fordi man kan oppleve at man er en brikke i et større system (Øiestad, 2019). Basert på ulike personligheter tolker vi det slik at det kan være en aktuell forklaring for kandidater som subjektivt og stort sett opplever "over-ros".

Vi har tidligere skrevet om høy grad av autonomi blant våre informanter, ros og anerkjennende tilbakemeldinger som gis på en informativ måte bidrar til å styrke autonomien som igjen gir motivasjon (Diseth, 2019). Våre funn viser at denne forskningen har en direkte effekt på en del av informantene. Samtidig har det en indirekte effekt på den andre delen av informanter som ikke direkte blir motivert at ros.

Informanter deler at det å gi ros uansett er et felles ansvar, ikke et lederansvar alene. Slik vi forstår har våre informanter så langt i karrieren mest erfaring med at anerkjennende tilbakemeldinger hører til lederrollen. Slik er det ikke lenger, noe av forklaringen til det er knyttet til fjernarbeid som i praksis betyr mindre synlig leder og dermed også økt autonomi. I kjølvannet av dette har informantene gjort seg nye erfaringer om hvor betydningsfullt det er å gi ros til kollega. Økt bevissthet rundt uformelle tilbakemeldinger stemmer godt overens

med Øiestads forskning som sier at man må være klar over verdien av sitt eget bidrag og være villig til å gi uformelle tilbakemeldinger (Øiestad, 2019).

Oppsummert viser våre funn at det ikke er grunnlag nok med å si at rosende tilbakemeldinger har en direkte påvirkning på informantenes motivasjon. For oss var dette ett uventet resultat, og derfor synes vi det kunne vært interessant å sett nærmere på dette. Samtidig er våre informanter bevist på at ros er et underliggende behov for de aller fleste, og at ansvaret for å gi ros gjelder alle. Selv om informantene har ulike meninger om hvorvidt ros direkte påvirker motivasjonen, konkluderer vi med at alle våre informanter likevel føler seg positive når de mottar ros, tiltros for at det kan være ubehagelig for noen å motta. Vi forstår det slik at informantene setter pris på å bli anerkjent.

4.4.2.2. *Betydning i forhold til relasjoner og samarbeid*

Våre informanter opplyser at tilbakemeldinger har stor innvirkning på relasjoner og samarbeid, vi tolker det slik at tilbakemeldinger anses å være limet i relasjoner og samarbeid. Videre forstår vi at hverdagslige og hyppige tilbakemeldinger er med på å utvikle relasjon og samarbeid. Over relativt kort tid kan man føle substans i relasjonen. Dette samsvarer godt med litteraturen som sier at høy relasjonskvalitet betyr mye for både motivasjon og arbeidsinnsats hos arbeidstakere (Spurkeland, 2013). Forskningen peker på at det å være til stede for å kunne påvirke beslutninger, gjerne over en kaffekopp eller samtale i lunsjen, skaper motivasjon. Våre funn viser at i dagens hybride arbeidshverdag, at kaffepraten og lunsjsamtalene ofte er et savn, man må nå ofte booke en avtale og det gir ikke den samme opplevelsen.

Våre informanter er bevist på å skille mellom uformelle og formelle tilbakemeldinger. Informantene peker på e-post som en formell kommunikasjonskanal. I arbeidshverdagen foretrekker informantene uformell kommunikasjon via chattekanalene eller å ta en prat på teams, på den måten får kommunikasjonen en personlig touch. Dette gjør at relasjoner og samarbeid opprettholdes og det stemmer godt over ens med forskning utført av Direktoratet for forvaltning og økonomistyring ((DFØ), 2023).

Et annet interessant aspekt er at løpende tilbakemeldinger gir grunnlag for sosiale relasjoner, dette fremkommer av nyere forskning (Kubiak, 2022) og stemmer godt overens med våre funn som viser at raske tilbakemeldinger via chattekanaler er en stor fordel i den digitale hverdagen. En av kandidatene uttalte at jevne tilbakemeldinger gir en "low key" stemning i relasjonen.

Våre funn peker også mot betydningen av psykologisk trygghet hvor tillit er en viktig faktor, vi forstår at det er å anse som en betingelse i alle relasjoner og samarbeid. I dette ligger også at tilbakemeldingene gis i beste mening. Dette er etter vår vurdering ingen overraskelse, vår holdning er at det er menneskelig. Funnet er også helt i tråd med forskningen som hevder at ved god kontakt vil tilbakemeldinger oppfattes slik de er ment å oppfattes (Øiestad, 2019).

Gjennom våre funn har vi dannet oss et inntrykk av at informantene våre har stor nytte og glede av emoji, våre funn viser at tilbakemeldingen som inneholder emoji gir mer leseglede og setter farge på innholdet som igjen har betydning for relasjoner og samarbeid. Tidligere forskning viser at bruk av emoji i tilbakemeldinger er drevet av motivasjon og kan fremme positive relasjoner (Prada et al., 2018).

Oppsummert, ved å samarbeide gir man støtte og oppmuntring og man opplever å være del av noe større. Relasjoner er bånd mellom personer og bidrar til at man føler seg verdifull og akseptert. Begge deler påvirker vår indre motivasjon. Betingelsen er psykologisk trygghet. De uformelle løpende tilbakemeldingene anses å være selve limet i både relasjoner og samarbeidet. Løpende tilbakemeldinger gir en positiv effekt av den hybride arbeidshverdagen, og vi forstår det slik at denne dynamikken har utviklet seg effektivt de siste årene og fått en merkbar positiv effekt på relasjoner og samarbeid.

4.4.2.3. *Betydning i forhold til å være effektiv i arbeidet, utvikling og kompetanse*

Basert på de samtalene vi har utført er vårt inntrykk at våre informanter er relativt selvstendige i arbeidet. Det fremkommer også at informantene er beviste på å være effektive og skape verdi for konsulentselskapets kunder. Det hevdes at utvikling og kompetanse hører naturlig til konsulent bransjen. Informantene påpeker at tilbakemeldingen får først verdi når den er konstruktiv. Det innebærer blant annet at tilbakemeldingen skal være konkret. Informantene har solid støtte på dette ifra forskningen til (Gamlem & Smith, 2013). Forskingen er tydelig på at nødvendigheten av å være konkret, både i forhold til forbedringspunkter og i forhold til å bemerke konkret hva som var bra.

En av kandidatene utalte at det å skryte for å skryte gir ingen verdi i denne kontekst. En annen kandidat deler viktigheten av å inkludere felles forståelse, hensikt eller mål samt aksjon eller tiltak for at tilbakemeldingen skal ha en betydning på effektivitet og utvikling. Dette stemmer godt overens med forskningen til Kuvaas (2022) som sier at konstruktive tilbakemeldinger har stor verdi når det kommer til utvikling og læring (Kuvaas, 2022). Vi tenker også at det er naturlig at man må vite konkret hva som er bra og hva som er dårlig for å kunne utvikle seg videre. Dette henger også sammen med forskningen til Øiestad (2019) som sier at utydelige tilbakemeldinger eller fraværende av tilbakemeldinger kan medføre forvirring og frustrasjon og dermed uteblir læringen og utviklingen (Øiestad, 2019).

En av kandidatene booker avtale hos en kollega for å få tilbakemeldinger på arbeidet. For vedkommende er dette en konstruktiv dialog som bidrar til autonomi, utvikling og effektivitet. Dette stemmer også godt med nyere forskning som viser at tilbakemeldinger som gis ved behov, fremmer autonomifølelse (Kubiak, 2022). En slik dialog har ifølge tidligere forskning en motiverende effekt også for rådgivende kollega som føler seg sett og verdsatt i form av tillit og kunnskap (Øiestad, 2019). Kunnskapsdeling har ifølge læringsteori en indirekte utviklende effekt da man ved å formidle, oppdager andre og nye perspektiver eller nyanser i egen kunnskap (Solberg, 2024).

Den indre motivasjonen vurderes til å være god for våre informanter. Det er et godt grunnlag og utgangspunkt for personlig utvikling, økt kompetanse og effektivitet i arbeidet. Våre funn støttes av Øiestad (2019) som peker på at den indre motivasjonen skaper grobunn lærevillighet. Øiestad (2019) peker også på at gode tilbakemeldinger medfører økt motivasjon og dermed bidrar til å være effektiv. Samtidig strider denne forskningen mot de tre informantene som mener at tilbakemeldinger ikke har noe direkte påvirkning på deres effektivitet. Ut fra intervjuet og dialog er det noe uklart for oss hvorfor disse informantene skiller seg ut. Vi mistenker at noe av forklaringen har å gjøre med at tilbakemeldingen ikke oppleves som konstruktiv, at informantene opplever at tilbakemeldingen heller er styrende eller kontrollerende. Vi forstår det slik på informantene at det også handler om tillit i relasjon til avsender, det tenker vi er med på å forklare avviket. Ved manglende tillit vil det slå ut på motivasjon og videre påvirke effektiviteten i arbeidet (Øiestad, 2019).

Informantene hevder at man med positive og konstruktive tilbakemeldinger blir giret og klar til å yte det lille ekstra på grunn av at man føler seg vel. Disse følelsene stemmer godt med forskningen til (Spurkeland, 2013; Øiestad, 2019), som påpeker på at god tilbakemelding påvirker motivasjonen og selvtilliten i utførelsen av arbeidet. En av kandidatene sier at det kan bli kjedelig dersom man ikke får noe tyggemotstand i form av spørsmål knyttet til hva som ligger bak arbeidet. Tyggemotstanden bidrar til at man utvikler seg raskere ifølge kandidaten. Forskningen sier at slike tilbakemeldinger kan peke på skjulte ferdigheter eller kunnskap som man i utgangspunktet ikke stoler på (Øiestad, 2019), på den måten vil man utvikle seg og styrke grunnlaget for økt effektivitet i nærmeste fremtid.

Oppsummert trekker våre funn i retningen av at tilbakemeldinger har et konstruktivt bidrag til faglig utvikling og kompetanseheving. Begge elementer er viktige i motivasjonsteorien. På denne måten bygger man mestringsforventning, støtte til et positivt læringsmiljø og individuell vekst som også påvirker motivasjon, spesielt den indre motivasjonen. Vi antar at konsulenter normalt har høy mestringsforventning, det vil si at de tror selv at de har gode evner til å planlegge og utføre arbeidsoppgavene. Vi har ikke funnet frem til noe forskning som bekrefter dette, det er heller ikke noe poeng, men i rollen som konsulent er dette egen observasjon. Dette er også et av inntrykkene vi sitter igjen med etter å ha intervjuet og analysert svarene fra våre informanter.

Det er også bemerkelsesverdig at vi har funn som sier at tilbakemeldinger ikke påvirker effektiviteten. En mulig forklaring kan ligge innenfor kvaliteten på tilbakemeldingene som forskningen til Øiestad (2019) påpeker. En annen forklaring kan knyttes til våre grunnleggende behov som autonomi, kompetanse og tilhørighet, alle disse elementene må være til stede for at en tilbakemelding skal være effektiv (Ryan & Deci, 2000b; Ten Cate, 2013). Vi har tenkt at en annen mulig forklaring kan være relatert til at tilbakemeldingen har negativ effekt på autonomien og som fører til at den indre motivasjonen synker. Vi finner dette interessant og foreslår at andre forskere kan inkludere dette i en problemstilling for ytterligere forskning.

4.5. Hvordan har fjernarbeid påvirket tilbakemeldinger?

Nå vet vi at fjernarbeid er en utbredt arbeidsform i de fleste organisasjoner og selskaper, også i konsulentselskapet våre informanter jobber. Det er digitaliseringen som gjør at denne arbeidsformen er så utbredt. Våre informanter har over en periode opplevd en digital transformasjon som i tillegg gjør det mulig å kommunisere på ulike digitale plattformer som Microsoft Outlook, MS teams, Slack og Yammer. Likt er det for samhandling hvor man deler dokumenter og kommuniserer direkte i disse, noen eksempler her er, MS teams og SharePoint. Våre informanter har måttet tilpasse seg og opplevd nye erfaringer i måten å samhandle og kommunisere på.

4.5.1. Presentasjon av funn

4.5.1.1. Tilbakemelding

Våre informanter har gjennom årene gjort seg opp en forståelse av begrepet tilbakemelding, under intervjuet opplevde vi at informantene også inkluderte forståelsen av hva som er en god tilbakemelding. Digitaliseringen som både samfunnet og bedriften opplever, har medført at epost som kommunikasjons verktøy har fått en stor konkurranse av flere andre kommunikasjons kanaler slik som Slack og MS teams. Vi ønsket å finne mer ut av hvilke kanaler som foretrekkes og om det er noen særegenheter ved disse.

For kandidat 1 er det tre elementer som er viktige og bør inngå i begrepet tilbakemelding, *“for det første, felles forståelse av hva det handler om, så det andre som er innholdet i selve meldingen... hva er bra og hva er dårlig, og for å sette kronen på toppen, aksjon altså det konstruktive”*. Kandidaten legger til *“ofte får man bare nummer to”*. Kandidat 2 er støttende og sier det slik *“at den er sann og konstruktiv”* Kandidaten gir et eksempel *“typisk dårlig tilbakemelding er når den peker KUN på problemet og ikke har noe forslag til løsning”*. Kandidat 3 peker også på det å være konkret er viktig, sier det slik *“en god tilbakemelding adresser et spesifikt problem, og at den har forslag til løsning”*. Kandidaten peker på disse elementene som kjennetegner en god tilbakemelding *“situasjon, adferd og effekt, da er den også konstruktiv”*. Kandidat 4 sier med et smil at det viktigste er *“at mottaker kjenner seg igjen og at det styrker relasjonen”*. Kandidat 5 er engasjert, *“tilbakemeldingen er tydelig, oppleves hjelpsom, driver deg frem og gis i beste mening”*. Kandidat som er leder sier det slik med litt skarp stemme *“tilbakemeldingen skal være konstruktiv, da kan man ta det til seg eller gjøre noe med det, ellers blir det å slenge noe dritt”*. Kandidat 7 er også begeistret i tonen og sier det slik *“skille forbedringer ifra positiv tilbakemelding, være konkret og ha en forståelse for tilbakemeldingen, unngå å legge til ett MEN på slutten”*

Kort oppsummert viser våre funn at informantene inkluderer følgende nøkkelord i begrepet tilbakemelding; konstruktiv, tydelighet, kontekst, drive frem forbedring og genuin i forhold

til relasjoner, adferd og effekt. Informantene er opptatt av at tilbakemeldingene skal gis i beste mening for å kunne gi økt læring og utvikling samt være driver for stø kurs og fremgang.

I forhold til kommunikasjons kanaler er det uten tvil de nye og effektive chat kanalene som står i fokus for samtlige av våre informanter, her er et par utsagn fra intervjuene; kandidat 6 sier det klart og tydelig "**Slack er best fordi, det er mer uformelt**", kandidat 2 er like klar "**bruker teams og Slack**" og kandidat 1 "**foretrekker MS teams og Slack for chat**".

Epost er ifølge våre informanter en formell kommunikasjons kanal, noen sitater ifra intervjuene; kandidat 1 "**epost for mer formelle dialoger**", samme for kandidat 2 "**epost når formelt**", kandidat 6 mener det samme, men kommer med en liten presisering "**mail blir det mer formell og her kan det logges**".

Ved å bruke semistrukturerte intervjuer er det også rom for generell prat og et par kandidater påpeker nytteverdien ved at team bruker faste kanaler, MS teams foretrekkes ved både generell dialog og tilbakemeldinger. Verktøyet GitHub når det kommer til tilbakemeldinger eller godkjenning knyttet til det faglige, kandidat 4 "**request er det best å diskutere i GitHub**" og kandidat 5 "**faglig i det verktøyet vi jobber i**".

Informantene peker også på noen utfordringer i forhold til digitale tilbakemeldinger, kandidat 1 mener at man blir mer tidssensitiv "**Ulempe, time-out på grunn av at det noen ganger tar ekstra tid... sitter og venter**", kandidat 7, 3 og 2 er noe bekymret for volum, frekvens og antall kanaler "**da får man ikke gå så dypt fordi man vet ikke helt kontekst**" og "**ulempe vis det blir for mange og at det ikke følges opp**" samt "**travel hverdager og da kan det av og til glippe litt fordi man har så mange kanaler å følge med på**". Dette med risiko knyttet til mistolkning er en underliggende bekymring, "**umulig å vite om du gir en tilbakemelding og den blir mistolket... mottaker går i kjelleren, og man observerer ikke på samme måte, og klarer ikke å erstatte kroppsspråket, med det skriftligere språket og emoji**", (kandidat 4). Samtidig er kandidat 6 uenig, "**føler det er oversiktlig og greit... tidligere ble det kun mail og det ble innmari uoversiktlig... det ble så mange mailer... og for mange var det kanskje bare en kommentar... som du lettere hadde lest på Slack... nå kan man bare gi en tommel opp**".

Helhetsinntrykket vårt etter intervjuet er at samtlige informanter ser på rask responstid som en stor fordel, her er et par sitat; kandidat 4 "**en fordel er at det går raskt og ikke så formelt**". Kandidat 3 "**den chat biten er nok viktig når det gjelder hyppighet**" og kandidat 2 "**vi er avhengig av menneskene, selv om det er en digital hverdag, jevne tilbakemeldinger for kurs korrigeringer er viktig, sånn sett er det nå mye lettere med de digitale kanalene, jeg opplever også at det er litt sånn low key i forhold til å bare gi beskjed fortløpende og siden det er skriftlig forsvinner de ikke**". Viktigheten av dette påpekes av kandidat 2, "**de gangene det kommer litt sand i maskineriet på tilbakemeldinger... da skjer det et eller annet feil... trenger ikke å være stort og alvorlig, noe "wast" skjer**".

Kort og godt kan man oppsummere kommunikasjons delen ved å si at de uformelle chattekanalene er å foretrekke først og fremst på grunn av effektivitet og hyppighet samt uformell tone i kommunikasjonen. Det er også en fordel om man kan holde seg til kommunikasjonsverktøyet som teamet bruker, dette for å opprettholde effektiviteten. På den negative siden nevnes faren for misforståelse og mistolkning.

4.5.1.2. Gi og få tilbakemeldinger

Vi har spurt kandidatene om hvordan de liker å gi tilbakemelding og hvilken effekt de opplever at fjernarbeid har. Kandidat 1 skiller seg ut ved å foretrekke skriftlige tilbakemelding og uttaler "**formatmessig, skriftlig, i alle fall som en innledende tilbakemelding**". For kandidat 1 sin del betyr fjernarbeid mer fravær på arbeidsplassen, "**før så jeg lederen min oftere, nå prøver jeg å svinge innom leder for en prat når anledningen byr seg**". Digitale kommunikasjonsverktøy utviklet seg raskt under pandemien, kandidaten opplever at bruken av disse har endret seg etter pandemien, "**nå har alle på videokamera, slik var det ikke før pandemien, selv om man er i to ulike digitale rom og ikke ser hele kroppen får man med kamera mer fokus på hverandre**". Kandidat 1 avslutter med at "**fjernarbeid ikke spiller så stor rolle**".

Kandidat 4 og 7 er begge tilhenger av fjernarbeid og har erfaring med at noen aspekter er mer utfordrende og noen er lettere i forhold til fjernarbeid og tilbakemeldinger, kandidat 4 sier det slik "**tilbakemeldinger i ny etablerte team er vanskeligere, jeg er tilhenger av fjernarbeid, men i denne fasen er det best å møtes fysisk**". Vi spør etter denne fasen hva tenker du da? Vi får følgende svar "**etter å bli kjent er det effektivt med digitale treffpunkter og tilbakemeldinger**". Kandidat 7 mener at utfordringen med fjernarbeid ligger her, "**den delen av tilbakemeldingene som er basert på fysisk tilstedeværelse forsvinner jo hvis den andre personen ikke er til stede, da må man gjøre mer av den skriftlige delen... som gjerne er vanskeligere å få frem den genuine følelse i, det er også vanskeligere å observere når noen faktisk har gjort noe som virkelig fortjener en tilbakemelding**" Kandidat 7 viser litt ekstra glød når han sier "**ved å gi en tilbakemelding muntlig med øyekontakt kan man lettere se at folk synes det er stas å få tilbakemeldinger**" Vi spør hva med negative tilbakemeldinger? Kandidat 7 sier, "**Negative tilbakemeldinger har litt andre mekanismer, best å samle hele teamet og høre hva som kunne blitt utført bedre. Ikke peke på enkelt personer**". Kandidat 4 er enig at det gir verdi å dele positive tilbakemeldinger til flere "**liker best å dele skryt ved å videresende elektronisk til andre relevante personer og ledere, pluss teamet selv**" Negative tilbakemeldinger derimot "**vis man har en direkte tilbakemelding på noe negativt, er det veldig viktig for meg å klare å være i en posisjon som gjør at negativ tilbakemelding blir konstruktiv ... da er det veldig viktig å planlegge dette i god tid ... da må man ha god relasjon til folk over lang tid**". Kandidaten avslutter med humor og sier "**Det verste jeg vet er å få en sånn beskjed i fra noen jeg aldri får beskjeder fra, eller har et forhold til... okay, har du to minutter... så aner du ikke hva det er... den stillheten der... den liker jeg ikke**" og fortsetter "**Slack og Yammer er gode chattekanaler... epost har ikke lenger misjon i**

det Norske digitale samfunnet" Kandidat 7 mener også at disse kanalene gir stor verdi i det daglige **"bare korte daglige kommentarer på chat, for vår del Slack, gir en verdifull tilbakemeldinger på arbeidet"**

I andre enden av skalaen har vi 3 kandidater som synes fjernarbeid gjør det vanskeligere å gi tilbakemeldinger. Kandidat 2 sier det slik **"foretrekker å gi den muntlig og fysisk tilstedeværelse"** og **"fjernarbeid gjør det vanskeligere, skjermen skaper distanse og det blir først og fremst skriftlige tilbakemeldinger, og det er kjempeskummelt, fordi den kan mistolkes"**. Kandidaten opplever å sitte litt på vent **"jeg venter heller til de er tilbake på kontoret, jeg vet at de jobber hjemme, men det blir liksom ikke det samme"**. Kandidat 3 støtter opp om at fjernarbeid gjør det mer utfordrende med tilbakemeldinger, **"på skjerm er det ikke så lett å tolke signaler, å se nyanser er vanskeligere"**. Vi spør; hva gjør du da? **"Heller vente en dag eller to til personen er tilbake på kontoret"**. Et annet aspekt som har blitt vanskeligere med fjernarbeid **"positive tilbakemeldinger liker jeg å gjøre i nuet og når andre hører på, det er vanskeligere nå"**, deler kandidat 3. Som vi forstår foretrekker kandidaten tilstedeværelse på kontoret hvor tilbakemeldingene kan flyte fritt og spontant. Kandidat 6 som er leder sier det slik, **"det må jo være først og fremst ansikt til ansikt, personlig, si det direkte... på en konstruktiv måte... aller helst fysisk... tenker jeg... teams kan gå, kommer an på type tilbakemelding, det beste er fysisk"**. I forhold til fjernarbeid **"man mister den sporadiske tilbakemeldingen som ofte gis når man treffes i gangen"**.

Oppsummert viser resultatene at våre informanter i stor grad ønsker å gi tilbakemelding "ansikt til ansikt" med fysisk tilstedeværelse og at fjernarbeid gjør dette mer utfordrende. Informantene mener samtidig at fjernarbeid har noen positive sider som å gi en rask tilbakemelding på en digital chattekanal, dog med fare for å mistolkes. Et flertall mener også at det gir ekstra stor verdi å dele positive tilbakemeldinger med flere personer, det kan man gjøre på de ulike digitale kanalene.

I forhold til det å få tilbakemelding og fjernarbeid har de enkelte kandidatene de samme preferanser som under gi tilbakemelding. Kandidat 1 foretrekker en kombinasjon og sier det slik, **"gjærne skriftlig først så verbalt, litt etter hvor komplekst det er"**. For denne kandidaten er fjernarbeid en fordel fordi det blir mer skriftlige tilbakemeldinger, **"skriftlig er enklere å forstå... svart på hvit... men for å forstå hva en person føler og kjenner, må man oppleve følelsen... og det er lettere om man ser hele personen"**. Kandidaten påpeker et annet aspekt med fjernarbeid, **"tenker ikke over så mye når man er for seg selv...problemene og personen er på en måte uten av syne og da preges tilbakemeldingene av de"**. Kandidat 2 ønsker primært **"ønsker å få tilbakemeldinger muntlig og fysisk, akkurat på samme måte som jeg liker å gi"**. Kandidaten synes det fungerer greit nok i forhold til fjernarbeid, **"ikke påvirket i så stor grad, det var verre under pandemien"**. Kandidat 3, **"givende å snakke direkte med folk, foretrekker person til person"**. For denne kandidaten har fjernarbeid en negativ påvirkning **"det har ikke bidratt positivt i alle fall, ved fysiske møter har man overganger hvor man får tilbakemeldinger, disse forsvinner med fjernarbeid"**.

Kandidat 7 støtter opp om verdien av fysisk tilstedeværelse, men presiserer at skriftlig har en fordel "om noen ser at tingene jeg gjør, har større effekt, i et større bilde ... for eksempel på stakeholder, **tilbakemeldingene på dette liker jeg å ha skriftlig... de er mer formelle**".

Kandidaten ser helt klart noen bakdeler med fjernarbeid, "**man jobber mindre sammen derfor får man ikke de tilbakemeldingene og man mister dette med at man har felles fokus**". Og, ikke nok med det peker kandidaten på bakdelen med økt skriftlige tilbakemeldinger som følge av fjernarbeid "uten fysisk tilstedeværelse blir man avhengig av skriftlige tilbakemeldinger og det har alltid vært vanskeligere å få det klart frem... og man bruker ekstra tid på å tolke, dog chat basert kommunikasjon bidrar bitte litt positivt".

Kandidat 4 sier det litt humoristisk, "jeg foretrekker at jeg får den tilbakemeldingen... jeg blir **glad bare jeg får en tilbakemelding**. I forhold til fjernarbeid er jeg usikker jeg er tilhenger av alt digitalt og fjernarbeid, jeg klarer ikke å plukke ut noe negativt, hverdagen preges av det digitale og fjernarbeid". Kandidat 5, mener det er skille mellom fag og sosialt "**er det faglig så både muntlig og skriftlig, gjerne skriftlig så det ikke går i glemmeboken, er det muntlig så må jeg notere dette ned... tilbakemeldinger som går på det mellom sosiale, foretrekkes muntlig... helst møte personen, dette med tilbakemeldinger og psykologisk trygghet går hånd i hånd**". Kandidaten er delt i synet på hvordan fjernarbeid har påvirket "økt bruk av skriftlige tilbakemeldinger er en fordel synes jeg, det er også økt bruk av delte dokumenter og tilbakemeldinger direkte i dokumentet, bakdelen er dette med å etablere psykologisk trygghet".

Kandidat 6 som er leder sier det slik, "**all tilbakemelding er god**". I forhold til fjernarbeid mener kandidaten, "**generelt har fjernarbeid ikke noen bakdeler av betydning, eneste er at man minster muligheten til å få en sporadisk tilbakemelding når man treffes i gangen**".

Oppsummert, våre funn viser at det er enighet i utvalget om at det å få tilbakemelding er verdifullt, da blir man sett og arbeidet blir evaluert. Vi ser også at det er noen felles trekk rundt informantenes preferanser for å gi og få tilbakemeldinger. De fleste av våre informanter foretrekker å få tilbakemeldinger muntlig ved fysisk tilstedeværelse, det betyr at fjernarbeid totalt sett har en negativ påvirkning, men inntrykket er at det ikke er u håndterlig, dessuten synes noen at fjernarbeid ikke har betydning.

4.5.1.3. Tolke og forstå tilbakemelding

For å belyse dette har vi stilt spørsmålet om hvor bevisst informantene er i forhold til å tolke og forstå tilbakemeldinger. Vi har også spurt informantene om fjernarbeid har noe innflytelse på hvordan tilbakemeldinger tolkes og forstås.

Kandidat 1 er opptatt av å finne samme tone, "**innholdet er det første jeg tenker på ... gitt samme forståelse av saken. Vil ikke være ferdig om vi ikke har det samme tonefallet eks. hissige tone så er det viktig å roe ned**"? I forhold til fjernarbeid deler kandidaten "**mindre tilstedeværelse og økt bruk av skriftlige tilbakemeldinger gjør det også mer utfordrende å tolke eller forstå tilbakemeldinger. Jeg pleier å ringe på MS teams når jeg trenger muntlige**".

*forklaringer eller er i tvil om å ha forstått riktig". En annen kandidat 2 sier, "det spørres om det er positive eller negative, **mer bevist på å tolke negative tilbakemeldinger**". Etter at fjernarbeid ble den nye normalen, mener kandidaten at det går stort sett greit, men at det er litt mer krevende med tekst og behov for kontroll spørsmål, "ønsker stort sett å fange dem fysisk eller i alle fall live på teams, så det går helt greit... men, når det er skriftlig er det vanskeligere, det har i alle fall krevd mye av meg, **det er jo ikke alle som er like gode å formulere seg**".*

En annen kandidat hevder at kontekst er relevant og hvem som gir tilbakemeldingen, kandidat 3 sier det slik, "kommer an på kontekst og hvem som gir den, som **leder er jeg veldig avhengig av å forstå og tolke, to personer kan si det samme og det får ulik betydning**". For denne kandidaten fører fjernarbeid til at det blir mer utfordrende, "synes det har blitt vanskeligere å tolke og forstå, man kan aldri vite helt".

Kandidat 4 som er mellomleder, sier følgende, "det har forandret seg gjennom livet, før ville jeg analysere veldig... **nå analyserer jeg ikke så mye lenger, jeg går ikke i kjelleren av en tilbakemelding på jobb, tolker kanskje litt over hva det kan være og eventuelt tar kontakt for å finne ut**". Den nye normalen med fjernarbeid gjør meg mer bevist på tolkning og forståelse, "**vet jeg at tekst er ekstremt lett å misforstå... det er utrolig vanskelig å skrive en tekst på en måte som gjør at ingen misforstår**".

Kandidat 6 som er leder sier noe av det samme, men sikter mot troverdigheten, "tja... altså, **du ser jo litt på folk om det er troverdig, om de mener det... holdning og utstråling..., merker troverdigheten bak tilbakemeldingen... men, hører først og fremst på ord... man må jo tro på det**". I forhold til dagens hybride arbeidshverdag og innvirkning på tilbakemeldinger er leder pragmatisk "ikke noe jeg har tenkt bevist på, er det noe jeg skal skrive, lurer på eller er usikker på, **så ville jeg tatt opp en telefon og ringt dem, i så fall... fått det avklart**".

Faglig trygghet er med på å dempe tolkning av tilbakemelding, mener kandidat 7, og sier det slik "**går nok litt tilbake på den trygghetsfaktoren, jeg føler meg trygg og komfortabel og har god forståelse for min egen faglige bit... derfor er det mindre behov å tolke og mindre behov for å analysere**". Derimot om avsender kobler på humor, ironi og satire kan jeg bli i tvil. Er det fysisk tilstedeværelse så leser man ofte mye mer ut ifra konteksten der. Fjernarbeid har medført økt bruk av tekst som igjen gjør at **det ofte er mye vanskeligere å tolke eller forstå tonen**. Videre så har alle disse mikro tilbakemeldingen på chat blitt en egen dimensjon sammen med emoji ,og det kan være utfordrende, ikke sikkert man har samme forståelse av hva disse tingene betyr, kanskje aldersspennet spiller inn".

Oppsummert viser våre funn at de fleste informantene generelt tolker tilbakemeldinger. Det er noen variasjoner i forhold til erfaring og alder samt hvor stor faglig selvtillit man har. Økt bruk av fjernarbeid medfører mer skriftlige tilbakemeldinger og kandidatene synes det er mer utfordrende å tolke og forstå i dagens arbeidshverdag.

4.5.1.4. Tilbakemeldingskultur

For å belyse dette har vi spurt våre informanter om hva de legger i begrepet tilbakemeldingskultur og hva de gjør for å sikre at tilbakemeldingen er relevant, tydelig og respektfull. Vi skal også presentere våre funn i forhold til hvordan de opplever tilbakemeldingskulturen på arbeidsplassen samt hvordan informantene håndterer konflikter, uenigheter og misforståelser i en hybrid arbeidshverdag. Til slutt vil vi presentere noen funn rundt hvilke digitale kommunikasjonsplattformer kandidaten foretrekker.

Kandidat 1 beskriver tilbakemeldingskulturen slik, "**at man kan ta opp alt og ingenting, god tone**". På arbeidsplassen, "**ja det er tilbakemeldingskultur her**". Kandidaten mener at fjernarbeid har påvirket, "**kanskje metoden har endret seg noe.. face to face eller bare å ta en chat**".

Kandidat 2 mener at tilbakemeldingskultur kjennetegnes ved "**at man trener seg på å få og gi tilbakemeldinger, samtidig som man forsøker å ta hensyn til hverandre. At man kan gi og få tilbakemeldinger i plenum og fokus på sak og ikke menneskene**". Også denne kandidaten er klar i talen i forhold til kulturen for tilbakemeldinger på egen arbeidsplass "**ja faktisk veldig god på tilbakemeldingskultur**". Når det kommer til kulturelle påvirkning fra fjernarbeid sier kandidaten "**jeg vet ikke... rett og slett.. kan nok påvirke negativt... er mer hjemme og mer på skjerm**". Kandidaten gir et eksempel som viser at fjernarbeid og skjerm skaper barrierer "**et eksempel, møte på MS teams, the usual aspect... som snakker og det er the usual aspect som kommer med innvendinger og tilbakemeldinger... den store massen sier ingenting i løpet av teams møte**". For å understøtte dette deler kandidaten med glimt i øye "**vi hadde nylig en fysisk samling og da snakket plutselig alle**".

Kandidat 4 er på linje med kandidat 2 i forhold til begrepet tilbakemeldingskultur, "**når folk forventer å få det og når folk synes det er lett å gi tilbakemelding, oppsummert, psykologisk trygghet**". Også når det kommer til opplevelsen på egen arbeidsplass, "**ja! Det er tilbakemeldingskultur**". Kandidaten er tilhenger av den digitale hverdagen og har noen spennende refleksjoner i forhold til fjernarbeids påvirkning på tilbakemeldingskulturen, "**det handler om hvor mye tid man setter av til folk, og friheten man opplever å ha til å gjøre dette, det er viktigere enn hvorvidt man møtes fysisk eller om man har face to face digitalt, personlig kan det være både fysisk og digitalt**".

Kandidat 3 mener at tilbakemeldingskulturen skal gi rom for å være konkret, "**det å kunne adresser et spesifikt problem... og at man tør å ha forslag til løsning eller adferd**". Kandidaten er litt mer usikker i forhold til tilbakemeldingskulturen på hele arbeidsplassen "**det kommer kanskje litt an på, men jeg opplever at på de områdene jeg er involvert har alle en ok tilbakemeldingskultur**". Videre mener kandidaten at egen selvtillit betinges av opplevelsen av kulturen "**hvor trygg du føler deg i rollen, påvirker din trygghet for at du både kan gi og få tilbakemelding**". I forhold til fjernarbeid og dens påvirkning sier kandidaten det enda tydeligere enn kandidat 2, "**jeg synes det har påvirket i negativ forstand... det finnes**".

færre rom til å gi tilbakemeldinger... må innkalle til møte, fordi treffer ikke folk i gangen og har ikke mulighet til å treffes mellom møter i slike overgangsfaser... så har du også at det er **vanskeligere å oppfatte effekten av tilbakemeldingen**".

Kandidat 5 mener også at psykologisk trygghet er et element i tilbakemeldingskultur, samme som kandidat 4. Kandidaten sier det slik "**psykologisk trygghet er nummer en, det å kunne gi en tilbakemelding uten å være nervøs og at man kan snakke om hva som eventuelt er vanskelig med tilbakemeldinger**". Vi spør videre; er det rom for dette der du jobber? "**ja... absolutt. Vi er konsulenter og på en måte hører til rollen**". I forhold til fjernarbeid mener kandidaten "**jeg opplever ingen endring, dog er jeg fokusert på analyser og rapporter fortiden**".

Behov for trygghet i tilbakemeldingskultur støttes også av kandidat 6, "**det må være et miljø hvor man føler seg trygg, en god kultur setter fokus på dette**". Denne kandidaten mener også at som konsulent bør man være bevist på tilbakemeldingskultur i praksis "**jo, det er jo det... som leder skal jeg faktisk gi tilbakemeldinger, tror absolutt at det er kultur for det... vi er en bransje hvor man er bevist på dette**". Hvorvidt fjernarbeid har påvirket tilbakemeldingskulturen, deler kandidaten "**ikke som jeg merker, eneste er at man ikke har sporadiske treffpunkter, man avtaler for å ta en prat, men jeg er stort sett tilgjengelig fysisk**".

Bygge eller legge til rette for tilbakemeldingskultur er ett felles ansvar ifølge kandidat 7, "**det viktigste for meg er at dette ikke er noe bare en enhetsleder driver med, dette er noe alle må gjøre for å bygge samholdighet... der folk opplever og føler at de har all sin rett til å gi en tilbakemelding, det handler om trygghetsfølelse**". Et annet aspekt som denne kandidaten tar opp er dagens mangfold, "**her vil man se kulturforskjeller fra andre deler i verden hvor man har mer hierarkisk modell og hvor man gir tilbakemeldinger på måloppnåelse som det ikke er like enkelt for oss å relatere seg mot**". Hvordan oppleves dette på arbeidsplassen din? "**definitivt bygget opp en kultur for det, felles identitet, agile metoder, sprint og retrospektive som er format for tilbakemeldinger på arbeidet som er levert. I retrospektive kan vi dele og gi tilbakemeldinger på de personlige forholdene**". Ifølge kandidaten er det også fokus på tilbakemeldingskultur hos kunden "**bygger relasjoner til personer som jobber med de samme tingene og her går tilbakemeldingene løst frem og tilbake hele tiden. For å bygge tilbakemeldingskultur har kunden et konsept som de kaller for Vi – dagen hvor man har mye fokus på Vi – kultur**". Hvordan har fjernarbeid påvirket "**tja, den emoji baserte via chat har økt og den fungerer hvis det er tillit og samholdighet allerede, men kan oppfattes som falsk om den ikke ligger til bunns fra før av**".

Oppsummert, fem av syv kandidater hevder at tilbakemeldingskultur og psykologisk trygghet går hånd i hånd. Selv om informantene ikke er helt tydelige forstår vi det slik at fire informanter er av den oppfatning at fjernarbeid har en negativ innvirkning. Samtidig forstår vi på informantene at det handler om å være bevist på fysiske møter og digitale møter. Å bygge tilbakemeldingskultur handler om å møte folk, sette av tid til hverandre. Når det

gjelder opplevelsen av tilbakemeldingskultur på arbeidsplassen viser våre funn at samtlige syv informantene peker i retning av at det er kultur for tilbakemeldinger på arbeidsplassen.

4.5.1.5. *Kvaliteten på tilbakemeldingen*

Når det kommer til kvaliteten på tilbakemeldingen har vi spurt kandidatene om hva de gjør for å sikre at tilbakemeldingen de gir er relevant, tydelig og respektfull. Dette er forhold som spiller en rolle for kvaliteten på tilbakemeldingen og dermed også påvirkning ovenfor organisasjonens tilbakemeldingskultur.

Kandidat 1 mener kvaliteten handler om tone og selektivitet, personen sier det slik, *"prøver å holde en god tone uansett, må gi tilbakemelding på det som er relevant for meg"*.

Kandidat 5 synes også man skal være selektiv, og sier det slik *"i min alder ligger kvalitet inne, man har med seg ydmykhet... **du gir ikke tilbakemeldinger over en lav sko, det er jo innøvde kvaliteter**"*. I forhold til kvalitet utaler kandidat 4 *"**jeg prøver å ta utgangspunkt i at jeg har feil når jeg gir tilbakemelding ...veldig ofte er det en god grunn til det som oppsto, så det er veldig viktig å gå inn i en lyttende posisjon**"*. Kandidat 2 sier det på denne måten, *"**Jeg prøver å tenke meg godt om, er det positivt er det viktigste for meg at den er relevant, hvis negativ prøver å være orientert på sak og ikke på person, prøver å se det fra deres side og så prøver jeg så godt jeg kan at den er konstruktive**"*. Kandidat 6 som er leder mener forberedelse er viktigst og sier det slik *"ja, det kommer an på hva det gjelder, jeg vill nok **tenkt på og forberedt noe på forhånd**"*. En av kandidatene fremhever at det er viktig å ikke blande sammen ulike tilbakemeldinger eller vanne dem ut, kandidaten (3) sier det på denne måten *"**jeg synes det er viktig å ikke vanne ut en konstruktiv positiv eller negativ tilbakemelding med noe annet, eller at man ikke har et MEN på slutten av en positiv tilbakemelding**"*.

Kvaliteten på tilbakemeldingen handler også om fakta og om hendelsen kan knyttes til flere episoder og dermed har en sammenheng, kandidat 7 deler en erfaring, *"**dette med å få fakta på bordet, hva var det egentlig som skjedde her, og ikke minst ha empati for begge sider, klare å se årsak sammenhengen over tid og ikke bare henge seg opp i den siste spesifikke tingen**"*

Kvaliteten på tilbakemeldingen handler også om fakta og om hendelsen kan knyttes til flere episoder og dermed har en sammenheng, kandidat 7 deler en erfaring, *"**dette med å få fakta på bordet, hva var det egentlig som skjedde her, og ikke minst ha empati for begge sider, klare å se årsak sammenhengen over tid og ikke bare henge seg opp i den siste spesifikke tingen**"*

Kvaliteten på tilbakemeldingen handler også om fakta og om hendelsen kan knyttes til flere episoder og dermed har en sammenheng, kandidat 7 deler en erfaring, *"**dette med å få fakta på bordet, hva var det egentlig som skjedde her, og ikke minst ha empati for begge sider, klare å se årsak sammenhengen over tid og ikke bare henge seg opp i den siste spesifikke tingen**"*

Kvaliteten på tilbakemeldingen handler også om fakta og om hendelsen kan knyttes til flere episoder og dermed har en sammenheng, kandidat 7 deler en erfaring, *"**dette med å få fakta på bordet, hva var det egentlig som skjedde her, og ikke minst ha empati for begge sider, klare å se årsak sammenhengen over tid og ikke bare henge seg opp i den siste spesifikke tingen**"*

Kvaliteten på tilbakemeldingen handler også om fakta og om hendelsen kan knyttes til flere episoder og dermed har en sammenheng, kandidat 7 deler en erfaring, *"**dette med å få fakta på bordet, hva var det egentlig som skjedde her, og ikke minst ha empati for begge sider, klare å se årsak sammenhengen over tid og ikke bare henge seg opp i den siste spesifikke tingen**"*

Oppsummert, våre informanter sier at forberedelse er viktig slik at tilbakemeldingen oppleves som konstruktiv og kan gis med empati. Tilbakemeldingen skal være direkte og konkret og skille mellom person og sak. Faktagrunnlag og mulige årsakssammenhenger bidrar til å belyse og styrke kvaliteten på tilbakemeldingen.

Vi har spurt våre informanter om hvordan de håndterer disse konflikter eller uenigheter i en hybrid arbeidshverdag. En av årsakene til uenighet og konflikt kan være dårlig kvalitet på tilbakemeldingene.

Kandidat 1 sier det på en fin måte, han mener fjernarbeid gir positive muligheter for å holde seg unna konflikter, *"når man sitter remote og om det er litt sårt... kan man bare **gå ut fra rommet uten at noen merker det... eller man kan la det ligge... uten at noen kan krever svar der og da... det er kanskje til ulempe for den som venter... men samtidig bra å roa ned**"*. En av

kandidatene (2) har flere erfaringer, "la det gå en runde i hodet først... prøver å se det i fra ulike vinkler... **prøver å bygge en forståelse... være bevist på at du selv kan mistolke, alle er ikke like flinke til å kommunisere... hva gjør man, kontakt med det samme eller vente til fysisk oppmøte på kontoret? ... kommer an på... haster det... kan ta på teams... i alle fall for å få inntrykk av hva det gjelde, sitter man i rom er det enklere å plukke opp svake signaler, det er klin umulig digitalt... kamera og mic er skrudd av". Kandidat 3 er enig i at det er vanskelig å plukke opp signaler digitalt, dersom det er en konflikt bør man møtes og uttrykker seg slik "**det er jo den delen med å oppdage... men når den har oppstått... fortsette samtalen etter møte... og nøste opp i konflikten på den digitale flaten... hvis det er alternativet... hadde foretrukket og hatt en til en og i fysisk form... fortsette når man er på kontoret... spesielt når det er konflikt**".**

Kandidat 4 som jobber mye i team er enig med kandidat 2 og 3 i forhold til utfordringer knyttet til å fange opp signaler som kan lede til konflikt, men at denne oppgaven inngår i en teamleder rollen, "vis det oppstår et problem... er det bra at det er en person typisk **teamlead som fanger opp det som skjer, og typisk tar en samtale 1:1 og sørger for at saken blir tatt hånd om utenom å ta det i gruppen**" Kandidat 6 som er leder har en metode for å unngå misforståelser og uenigheter, "**man tar kanskje mer oppsummeringer her på teams, dersom det er noe uklart så har man det på oppsummeringen**". Kandidat 7 og teamet har også en metode og en rolle som skal gjøre det enklere å forholde seg til uenigheter, misforståelser og konflikter "**retrospektive kan slokke noen branner, men det forutsetter hvor mye den enkelte deler, jeg prøver å få dette til, men det er opp til den enkelte... bruke denne anledningen til å redusere gnisninger... man kan fasilitere diskusjon mellom partene også, teamlead. Generelt vokser konflikter raskere i en hybrid arbeidshverdag**".

Oppsummert viser våre funn at uenigheter kommer lettere og at konflikter vokser raskere i en hybrid arbeidshverdag. Det er også mer krevende å løse situasjonen på grunn av en generell avstand som gjør det vanskeligere å fange opp signaler på et tidlig tidspunkt. For å redusere faren for konflikt og uenigheter prøver man å sette seg inn i konteksten og være empatisk. Retrospektiv er et verktøy som benyttes til å løse opp i spenninger og gnisninger. Teamleder rollen ekstra sensitiv i forhold til å observere potensielle uenigheter som kan vokse seg videre til en konflikt.

4.6. Diskusjon av funn

4.6.1.1. Tilbakemelding

Ut fra tidligere forskning forstår vi at det å sette ord på eller å gjøre en definisjon på begrepet tilbakemelding er utfordrende. Forskningen viser at måloppnåelse, målinger, ytelse og prestasjon er begreper som ofte blir brukt når man skal si noe om begrepet tilbakemeldinger, spesielt i eldre forskning, som (London & Smither, 2002; Patterson et al., 2005). På den ene siden deler informantene at det å drive frem forbedring, fokus på stø kurs

og fremgang er relevant i forhold til tilbakemeldinger, det ligger nært til nevnte forskning. På en annen siden har informantene et mer dynamisk innhold i begrepet tilbakemelding. Informantene knytter relasjoner, utvikling, adferd, samt motivasjon og effekt opp mot begrepet tilbakemeldinger. Nyere forskning sier at tilbakemeldinger er informasjon medarbeidere får eller søker å få på sine leveranser slik som boken Strategisk HRM omtaler (Mikkelsen & Laudal, 2022b). Det er spesielt forskningen til Øiestad (2019) som omtaler betydningen av relasjoner og som er en forutsetning for at tilbakemeldingen skal nå frem (Øiestad, 2019). Denne forskningen gjenspeiler også våre funn. Det er en bok fra 2006 som omtaler at alle former for tilbakemelding er essensielt i utvikling (Hargie, 2006), slik vi forstår våre funn og informanter er kanskje dette den omtalen av tilbakemelding som treffer våre funn best. Vi tror det kan ha sammenheng med at alle våre informanter er konsulenter.

Informantene forklarer at en god tilbakemelding først og fremst må være konstruktiv, det innebærer at tilbakemeldingen bør baseres på en felles forståelse (kontekst) og den bør være konkret. I tillegg bør den ha en hensikt og inkludere en aksjon eller handling som for eksempel forslag til løsning eller forbedring. En typisk dårlig tilbakemelding fokuser kun på problemet uten forslag til løsning, ifølge våre informanter. Videre så fremkommer det av våre funn at konstruktive tilbakemeldinger handler om sak eller oppgaven og ikke person. Etter vår vurdering finner våre funn støtte i forskning utført av (Hattie & Timperley, 2007) og nyere forskning utført av (Mikkelsen & Laudal, 2022b).

Et annet element i våre funn er knyttet til klimaet tilbakemeldingen gis i, den skal gis i beste mening og den skal oppleves som trygt, dette støttes også av (Mikkelsen & Laudal, 2022b). Vi kommer tilbake til klimaet og betydningen av det under tilbakemeldingskultur.

Det fremkommer av forskningen til (Hattie, 2012) at tilbakemeldinger er en viktig del av både læring og utvikling. Våre informanter er alle konsulenter og er enig i at tilbakemelding, læring og utvikling er en naturlig del av det å være konsulent. Samtidig påpekes viktigheten av psykologisk trygghet eller klima som en forutsetning, som vi kommer tilbake til.

Digitalisering og bruken av fjernarbeid gjør at verktøyene for kommunikasjon får en sentral rolle ifølge våre informanter. Gjennom intervjuene var det tydelig at våre informanter foretrekker kanaler som er egnet til hyppige tilbakemeldinger, typisk chatkanaler som Slack og Teams. Dette synes vi stemmer godt overens med at våre informanter ønsker uformelle og hyppige tilbakemeldinger på utført arbeid. Tidligere forskning viser at jevne hverdagslige tilbakemeldinger er viktigere enn de mer systematiske (Büttner, 2020; Mikkelsen & Laudal, 2022b; Øiestad, 2019). Basert på dette mener vi at det kan trekkes en konklusjon om at nye digitale verktøy bidrar positivt til praktisering av hyppige tilbakemeldinger spesielt i forhold til arbeid som pågår eller nettopp er fullført.

Oppsummert mener vi det er grunnlag for at våre funn peker i retning av at begrepet tilbakemeldinger har blitt utvidet til å inkludere utvikling og læring samt relasjoner og adferd. Vi tror det henger sammen med at målene i bedriften er mer dynamiske eller fleksible, spesielt når man kommer til produkt- og programutvikling. Etter vår vurdering

finner dette støtte i nyere forskning og mindre støtte i eldre forskning som vi har presentert. Definisjonen "the measurement and feedback of job performance" (Patterson et al., 2005) blir for snevert i forhold til våre funn. I kjølvannet av digitaliseringen har også verdien av den uformelle tilbakemeldingen økt. Verktøyene for rask, effektiv og uformell kommunikasjon har tatt over for epost, som vurderes å være mindre effektiv og mer formell.

4.6.1.2. *Gi og få tilbakemeldinger*

På samme måte som begrepet tilbakemeldinger er det ikke noe enkelt å finne forskning som viser til en mal eller standard for hvordan en tilbakemelding skal gis. Alle våre informanter mener at en tilbakemelding skal være konstruktiv, konkret og inkludere forslag til eventuelle forbedringer. Dette er egenskaper ved tilbakemelding som også støttes av tidligere forskning utført av (Gamlem & Smith, 2013; Mikkelsen & Laudal, 2022b).

Våre funn viser at tilbakemeldingene har stor verdi for våre informanter, både i forhold til læring og utvikling. En av kandidatene sier det humoristisk, *"jeg foretrekker at jeg får tilbakemeldinger og jeg blir glad bare jeg får en tilbakemelding"*, mens en kandidat sier det enkelt *"alle tilbakemeldinger er gode"*. Vi synes disse to utsagnet representerer informantenes holdning til viktigheten av både positive og negative tilbakemeldingen. Vi anser det også slik at informantene ikke er så veldig opptatt av om tilbakemeldingen er uformell eller formell. Vi anser dette som en bekreftelse på at tilbakemeldinger først og fremst handler om å bli sett og hørt. Dette er basisbehov som ifølge tidligere forskning følger oss gjennom hele livet både privat og i arbeidet (Spurkeland, 2020). Dette støttes også av (Kubiak, 2022) som peker på at arbeidstakere som regel har et ønske om å få tilbakemeldinger.

Blant våre informanter er det kun en som nevner noe om medarbeidersamtalen, det synes vi er bemerkelsesverdig. Kandidaten som utpeker seg og som omtaler den tradisjonelle og formalistiske medarbeidersamtalen opplyser at det i forkant av samtalen kommer et skjema fra leder som skal fylles ut og benyttes i samtalen. Vi forstår at kandidaten opplever dette som lite konstruktivt, da han uttaler *"det er liksom bare noe leder må gjøre"*. Vi synes dette er interessant, spesielt når øvrige informanter ikke nevner dette, vi lurer på hva som ligger bak dette. Slik vi forstår og tolker dette anses medarbeidersamtalen å være lite konstruktiv og viktig. Dette stemmer ikke helt med tidligere forskning som peker på viktigheten og betydningen av medarbeidersamtalen (Kuvaas & Dysvik, 2020). På den andre siden harmonerer dette godt med hva Ledernytt skriver sommeren 2022. Her fremkommer det flere kjente store selskaper slik som Microsoft har kuttet ut den årlige medarbeidersamtalen, årsaken er at denne har for mye oppmerksomhet på evaluering av historiske resultater eller leveranser (Kuvaas, 2022). Det er interessant at artikkelen også fremhever Edward Lawler (1994) som i sin forskning hevder at ytelsessystemer ikke har en effektiv og motiverende effekt på enkeltpersoners motivasjon og utvikling. For oss fremstår det som at informantene foretrekker og finner mest verdi i de hverdagslige tilbakemeldingene, noe som stemmer godt overens med forskningen til (Øiestad, 2019). Vi har reflekter noe over årsaken til at medarbeidersamtalen kun blir nevnt av en kandidat. Mulig det har sammenheng med at

informantene for lenge siden har erfart at denne samtalen ikke gir noe verdi og dermed er denne forsvunnet ut av bevisstheten. Vi mener at dette tyder på at våre informanter har erfaring med hva Ledernytt påpeker i sin artikkel.

Timing for når tilbakemeldingen gis er noe våre informanter er opptatt av, våre funn viser at tidspunktet for når tilbakemeldingen gis er essensielt. Dersom timingen er feil, hjelper det det lite om tilbakemeldingen er konstruktiv. Informantene deler at deres erfaring er at tilbakemeldinger som gis i nuet har best effekt. Da er konteksten kjent for begge og en får en dialog. I arbeidshverdagen til informantene pågår det kontinuerlig utvikling i arbeidet og da må også tilbakemeldingene følge med. Kontinuerlig utvikling i arbeidet innebærer også forholdsvis god personlig utvikling. Disse funnene blir bekreftet av forskningen til (Gamlem & Smith, 2013), som peker på at tidspunktet for tilbakemeldingen er viktig først og fremst, fordi mottaker da har mulighet til å korrigere arbeidet og samtidig har personlig nytte av tilbakemeldingen. Siden våre informanter opplever den digitale transformasjonen, blir dette spesielt relevant. Ledernytt peker også på viktigheten av timing og samspillet med en konstruktiv tilbakemelding (Kuvaas, 2022), forskningen viser at både timing og konstruktivt innhold i tilbakemeldingen har stor betydning for personlig utvikling og læring.

Vi har tidligere skrevet om at våre informanter foretrekker jevne hverdagslige tilbakemeldinger og at den digitale hverdagen legger godt til rette for effektiv kommunikasjon. Samtidig viser våre funn at våre informanter i stor grad ønsker å gi og få tilbakemeldinger ansikt til ansikt og hovedsakelig med fysisk tilstedeværelse. Vi vurderer det slik at det handler om relasjoner, tillit og respekt samt trygghet for at tilbakemeldingen blir gitt i beste mening. Disse funnen gjør at forskningen til (Øiestad, 2019) fortsatt er relevant, forskningen peker nemlig på relasjoner og god kontakt er viktig for at tilbakemeldingen skal oppfattes slik som intensjonen bak den. Forskningen til Eva Kubiak understreker også viktigheten av løpende tilbakemeldinger for å styrke relasjonen (Kubiak, 2022). Forskningen viser at hverdagslige jevnlig tilbakemeldinger gir en følelse av tilhørighet samtidig som man blir trent i å gi og få tilbakemeldinger (Øiestad, 2019). På denne måten vil det utforme seg en tilbakemeldingskultur (Øiestad, 2019), som skaper den nødvendige tryggheten for at tilbakemeldingen når frem og oppfattes etter den intensjon. Tilbakemeldingskultur er beskrevet som eget aspekt senere i oppgaven.

Informantene mener at fjernarbeid gjør at det å gi tilbakemeldinger ansikt til ansikt med fysisk oppmøte er både utfordrende og vanskeligere å få til ved redusert tilstedeværelse på kontoret. Likevel er dette informantenes primære ønske. Samtidig er det slik at informantene har over en lengre periode klart å tilpasse seg hverdagen. De er beviste i forhold til når det er nødvendig med fysiske treffpunkt eller ansikt til ansikt på skjerm. Informantene melder om at dette i praksis fungerer, selv om de har annen preferanse. Resultatene fra forskning utført i 2022, etter pandemien, viser at det er mulig å få til digitale samarbeid mellom kollegaer. Samarbeidet trenger ikke å bli overfladisk dersom man er bevist på betydningen av å kombinere digitale treffpunkter med fysiske treffpunkter

(Sonnenschein et al., 2022). Forskningen er relativt ny og vi mener at våre informanter gjennom sine svar og dialog bekrefter resultatene til Sonnenschein (2022).

Det er ulike måter å formidle både positive og negative tilbakemeldinger på. Vi har skrevet om dette tidligere i oppgaven også, men da med annet perspektiv. Ut fra ett gi og få tilbakemelding perspektiv viser våre funn at positive og negative tilbakemeldinger ikke bør blandes sammen. Informantene illustrerte dette med et eksempel hvor man formidler noe positivt og avslutter med ett MEN på slutten. Mottaker vil da sitte igjen med en følelse av at det ikke var så bra likevel og opplever at det positive kommer i skyggen av det negative. Dette er helt i tråd med litteraturen til (Hattie & Timperley, 2007). Begge tilbakemeldingene kan ha en god intensjon, likevel vil en slik måte å formidle på medføre reduksjon i motivasjon og selvtilit. Denne måten å formidle på strider også mot det forskerne kaller for sandwich metoden hvor man avslutter med noe positivt (Büttner, 2020). Denne metoden er i utgangspunktet tiltenkt i forbindelse med å formidle negative tilbakemeldinger. Tidligere forskning viser også til at negative tilbakemeldinger ikke bør gis spontant (Øiestad, 2019). Våre funn viser derimot at informantene ønsker tilbakemelding løpende for å være sikker på at pågående arbeid holder stø kurs. Samtidig er informantene tydelige på at det er betinget et trygt klima eller psykologisk trygghet, som vi kommer tilbake til senere i oppgaven under kapitlet tilbakemeldingskultur.

Når det er sagt viser også våre funn at negative tilbakemeldinger av en hvis karakter bør gis personlig og aller helst med personlig oppmøte. Dette handler om å ivareta relasjon og tilliten i slike situasjoner. I tillegg bør man være forberedt og ha en veiledende tone i formidlingen. Dette støttes av tidligere forskning (Hattie & Timperley, 2007). Nyere forskning fra 2022 viser også at avsender må være nøye med hvordan tilbakemeldingen gis (Mikkelsen & Laudal, 2022b). En av informantene mente at negative tilbakemeldinger av en slik karakter, for eksempel knyttet til adferd, ikke bør formidles på en fredag da det kan ha negative følger for helgen hvor man trenger å slappe av.

Oppsummert viser våre funn informantene har samme preferanser i forhold til å gi og få tilbakemeldinger. Fjernarbeid byr på noen utfordringer når det kommer til informantenes preferanse om formidling ved fysisk tilstedeværelse. Samtidig er det ikke en betydelig utfordring, da tilpasninger og andre praksiser er tatt i bruk. Våre funn stemmer i stor grad med tidligere forskning, men skiller seg i forhold til at våre informanter ønsker både positive og negative tilbakemeldinger fortløpende. Det er ikke helt i samsvar med funn i forskningen til Øiestad (2019).

4.6.1.3. *Tolke og forstå tilbakemelding*

Under teorikapitlet har vi en modell som viser en typisk tilbakemeldingsprosess. Et viktig aspekt i denne prosessen er avkodning som handler om tolking og forståelse av tilbakemeldingene. Våre informanter har gjennom arbeidslivet gjort seg noen erfaringer i forhold til tolkning, både i forhold til kroppsspråk og ordene eller teksten som blir benyttet.

Tolkning og observasjoner av egen og andres adferd i forhold til tilbakemeldinger er kjent i fra tidligere forskning (Artino, 2012). Våre funn viser at i starten på arbeidsforholdet var det en tendens til at informantene overanalyserte tilbakemeldingene de fikk, men med erfaring og selvtillit har det blitt mindre tolkning og mer fokus på selve innholdet i orden eller teksten.

Som vi har skrevet om tidligere foretrekker våre informanter å møte opp fysisk på kontoret, deres primære ønske er også å gi og få tilbakemeldinger ansikt til ansikt med fysisk oppmøte. Informantene er også beviste på at en tilbakemelding påvirkes av kroppsspråket og at dette har betydning for hvordan tilbakemeldingen oppleves og mottas. Her har våre informanter full støtte både fra gammel og nyere forskning (Øiestad, 2019). Funn viser at med mindre tilstedeværelse på kontoret mister man mulighet til å bruke kroppsspråket slik vi er vant med, dette er noe som våre informanter understreker som et savn. Samtidig hevder informantene at det ikke er umulig å vise kroppsspråk eller lese kroppsspråket via digitale kanaler, det er bare mer utfordrende. Dette er i tråd med nyere forskning som sier at det generelt har blitt vanskeligere å lese folks kommunikasjon og kroppsspråk gjennom digitale løsninger (Nerstad, 2020). I forhold til generell kommunikasjon viser våre funn at det har blitt vanskeligere å tolke og forstå tilbakemeldinger i en hybrid arbeidshverdag, slik som forskningen peker på (Nerstad, 2020). Funnene viser at ved hjemmekontor kommer også økt bruk av tekst i tilbakemeldinger og at tekst generelt er vanskeligere å forstå. Det understrekes av våre informanter at tekst er ekstremt vanskelig å forstå og at ikke alle er like gode å formulere seg skriftlig. Videre peker informantene på at det medfører noe ekstra tid på å tolke eller forstå teksten, samtidig viser funnene også at chatbasert kommunikasjon er effektivt og generelt mindre innhold av tekst som skal tolkes eller forstås.

Vi finner ikke noe bemerkelsesverdige funn som peker i annen retning enn tidligere forskning, som uttrykker at fravær av kroppsspråket og tekst formatet medfører økt fare for misforståelse hos mottaker. Samtidig er det etablert nye praksiser basert på bevisstheten rundt denne utfordringen. Etter vår vurdering vil en praksis i samsvar med prosessmodellen som er beskrevet i teorikapittelet medføre utvikling av tilbakemeldingskultur og psykologisk trygghet. Dette er aspekter som ifølge våre informanter går hånd i hånd og har stor betydning på hvordan tilbakemeldingene tolkes og forstås.

4.6.1.4. *Tilbakemeldingskultur*

I tillegg til den individuelle siden ved tilbakemeldinger som vi har beskrevet, finnes det også en organisatorisk side som ofte omtales som kultur for tilbakemeldinger eller tilbakemeldingskultur. Begge disse sidene vil til sammen ha betydning for effekten og virkning av de tilbakemeldingene som gis og fås. I de kommende avsnitt skal vi gå nærmere inn på tilbakemeldingskulturen.

Organisasjonens kultur for tilbakemeldinger handler blant annet om kvaliteten på de tilbakemeldingene som gis og fås. Kvalitet handler i hovedsak om at tilbakemeldingen er konstruktive og at det pekes på konkrete forhold (Seim, 2023). Vi har tidligere i oppgaven

beskrevet utfyllende om kvaliteten på tilbakemeldinger. Vi har valgt å repetere dette her for å understreke viktigheten av dette. Under denne overskriften skal vi se nærmere på begrepet tilbakemeldingskultur. Senere i oppgaven skal vi se nærmere på hvordan informantene praktiserer for å sikre kvalitet i tilbakemeldingene.

Videre handler tilbakemeldingskultur også om hvordan en organisasjon håndterer, støtter og gir oppmuntringer i forhold til tilbakemeldinger (London & Smither, 2002). London & Smither (2002) peker på tre aspekter som er viktig for en bedrift å være bevisst på, 1. kvaliteten på tilbakemeldinger som ofte handler om opplæring, 2. ledere som rollemodeller og 3. tilrettelegge for støtte eksempelvis med en coachende lederstil. Ser vi disse aspektene opp mot våre funn mener vi at det er grunnlag for å si at kvaliteten står helt sentralt. Her pekes det på konstruktivitet samt det å være konkret på hva som er bra og dårlig som to viktige faktorer for utvikling. I dagens hybride arbeidshverdag er det ikke lenger bare ledere som er rollemodeller, våre informanter mener at vi alle er ansvarlig for å skape tilbakemeldingskultur, ikke bare ledere. Vi mener at våre funn viser at aspektet ved at leder skal være rollemodell var enda mer aktuelt rundt tiden artikkelen ble skrevet. Informantene deler at tilbakemeldingskulturen i konsulenthuset er god, dermed er det grunnlag for å si at våre funn bekrefter at aspektet ved å ha en coachende eller veiledende lederstil er nyttig når bedriften skal bygge tilbakemeldingskultur.

Begrepet tilbakemeldingskultur har gradvis blitt mer fremtredende blant norske bedrifter og det har vært en økt bevissthet rundt verdien av å etablere gode tilbakemeldingspraksiser. Definisjonen som vi har benyttet i vårt teorigrunnlag er hentet i forskningen til London & Smither (2002). Denne definisjonen handler om prosesser for jobbytelse hvor det er kultur for at enkelt personer kontinuerlig mottar og ber om både formelle og uformelle tilbakemeldinger for å forbedre jobbytelse (London & Smither, 2002). Våre funn viser at kontinuitet er helt essensielt og uformelle tilbakemeldinger anses å ha større betydning enn formelle tilbakemeldinger. Som nevnt tidligere mener vi det henger sammen med digitaliseringen hvor man kan oppnå høy kontinuitet ved effektive verktøy og hvor man kan sette opp egne chattegrupper for ulike initiativ.

Proessen har til hensikt å bidra til å etablere eller utvikle bedriftens kultur for tilbakemeldinger, altså tilbakemeldingskulturen. Under teorikapittelet side 22 har vi en prosessmodell som vi mener gir et godt grunnlag for refleksjoner rundt tilbakemeldingskultur (Dahl & Baker, 2020). Denne prosessen viser en syklus som ved gjentakelse kan utvikle et arbeidsmiljø og klima for tilbakemeldinger. Avsender og mottaker trenes på tilbakemeldingsteknikker, koding og avkoding og en utvikler etter hvert trygghet på seg selv som igjen bidrar til psykologisk trygghet. I denne syklusen kan både avsender og mottaker teste ut ulike kanaler og gjøre seg opp erfaringer på hvilke kanaler som passer til formell og uformelle tilbakemeldinger. Gjennom slike sykluser kan bedriften utvikle og styrke tilbakemeldingskulturen. Ledernytt har en artikkel som handler om kunsten og reflektere og slik vi forstår, vil refleksjoner gi grobunn for selvinnsett, vekst, læring, empati og kreativitet (Dale, 2024).

Ifølge forskningen til (Seim, 2023) handler tilbakemeldingskultur om åpenhet og tillit hvor arbeidstakere skal føle trygghet for å gi og motta ærlige og konstruktive tilbakemeldinger. Forskningen til London & Smither (2022) mener at arbeidstakere skal følge seg komfortable i en tilbakemeldingssituasjon og at man selv er ansvarlig for å søke etter tilbakemeldinger. Forskningen viser at både bedriften og de ansatte over tid vil oppleve utvikling og adferdsendring, som igjen vil utgjøre en forbedring i ytelsen og utviklingen.

Blant våre informanter har vi ulike personligheter med ulik og bred arbeidserfaring innenfor enkelt prestasjoner, team og gruppe. Basert på informantenes erfaring og refleksjoner viser våre funn at åpenhet, tillit og trygghet er nøkkelord som de knytter til begrepet tilbakemeldingskultur. Vi synes det er sammenfallende med forskningen til både Seim (2023) og London & Smither (2002). Det er to utsagn fra våre informanter som vi mener bekrefter forskningen "*at man kan ta opp alt og ingenting*" og "*at man kan gi og få tilbakemeldinger i plenum*".

Våre funn peker også på at utvikling er viktig for informantene. Ifølge informantene er det viktig å ha rom for å adressere spesifikke problemer eller utfordringer med forslag til løsning eller veiledning, uten at personer tar det personlig eller som kritikk. Vi mener at dette viser at informantene har en høy grad av tilbakemeldingsorientering noe forskningen til London & Smither (2002) mener er viktig for å kunne ta i bruk tilbakemeldingen (London & Smither, 2002). Forskningen hevder at tilbakemeldingsorienteringen er avhengig av om selskapet har et støttende og lærende klima i selskapet. Våre informanter sier det på en litt annen måte, "tilbakemeldingskultur og psykologisk trygghet går hånd i hånd", med det forstår vi at informantene mener at det er en betingelse for tilbakemeldingsorienteringen.

En ting er hva våre informanter legger i begrepet tilbakemeldingskultur, vi var også nysgjerrig på om informantene opplever at det er kultur for tilbakemeldinger der de jobber. Våre funn kan oppsummeres ved å ta et uttrykk fra informantene, "*definitivt en kultur for tilbakemeldinger*". I våre funn fremkommer det også et interessant aspekt som vi tror vil få mer fokus i tiden som kommer, som handler om mangfold. Informantene deler både tanker og tidligere erfaring i forhold til integrering av medarbeidere fra land med annen kultur for tilbakemeldinger. Det trekkes frem et eksempel at i noen kulturer har de en hierarkisk organisasjonsmodell som ligger et stykke unna den skandinaviske og flate organisasjonsmodellen. Dette er utfordringer vi mener det hadde vært nyttig og interessant og forsket mer på.

Informanter deler erfaringer knyttet til team arbeid, funnene viser at konsulenthuset har tatt i bruk smidige arbeidsmetodikker som blant annet inkluderer to ulike arenaer for tilbakemeldinger. For det første avholdes det daglige "stand ups", hvor man kort melder til teamet hva man jobber med, deler om det er problemer og utfordringer i arbeidet. Hensikten er å søke tilbakemeldinger for å komme videre i eget arbeid. For det andre har man retrospektiv hvor man på et litt dypere og grundigere plan kan reflektere over egen jobbytelse om teamets leveranse, samtidig er det høyt under taket og rom for å være

personlig om forhold som angår privat og arbeidslivet. Ifølge informantene vil man med tiden bygge opp psykologisk trygghet og dermed også den enkelte persons tilbakemeldingsorientering. Kvaliteten på tilbakemeldingene utvikles og man opplever medbestemmelse, utvikling og læring. Smidig arbeidsdynamikk er noe som har fått økt fokus de siste årene og psykologisk trygghet er også en betingelse for suksess for denne arbeidsmetodikken slik vi forstår våre informanter.

Forskningen til Øiestad (2019) sier at ved å motta og gi tilbakemeldinger kan vi utvide kunnskapen, en grunn til det er at tilbakemeldingene kan peke på evner og egenskaper man ikke er bevist på selv eller som man ikke tørr å stole på (Øiestad, 2019). Videre sier forskningen at det er viktig å være klar over verdien av sitt eget bidrag og være villig til å gi tilbakemeldinger til kollegaer (Øiestad, 2019). Etter vår vurdering vil man med smidig arbeidsmetodikk praktisere resultatene til denne forskningen.

Vi har ved flere anledninger skrevet om at våre informanter har høy tilstedeværelse på kontoret og at de er tilhenger av fysiske treffpunkter. Våre funn viser at informantene mener at den viktigste ressursen fortsatt er menneskene, selv om man er i den effektive og digitale verden. Når vi spurte våre informanter om hvordan fjernarbeid har påvirket tilbakemeldingskulturen, viser funnene at tilbakemeldingskulturen ikke kan etableres digitalt, en må kombinere digitale og fysiske treffpunkter. Informantene hevder at "ingen teknologi kan erstatte kaffepausen", videre mener informantene at for å bygge kultur må man bruke tid på hverandre og møte folk. Våre funn peker i retning av at fjernarbeid har en negativ innvirkning på tilbakemeldingskulturen. Dette stemmer godt overens med forskningen til Smite et al. (2023) som belyser at arbeidsplassen er en overlegen plass for samarbeid og ved fjernarbeid blir dette utfordrende. Samtidig opplever vi at våre informanter er bevist på denne utfordringen. Etter pandemien forstår vi at det har blitt en del prøving og feiling i forhold til hvordan man samarbeider og bygger kultur for tilbakemeldinger. Inntrykket vårt er at informantene har funnet en praksis med å kombinere fysiske og digitale treffpunkt for å styrke samhold, tilhørighet og relasjonsbygging. Det er nyere forskning som bekrefter at etablert praksis ikke trenger å bety at relasjoner blir overfladiske og at det blir umulig å bygge kultur og styrke samholdet, det handler om å være bevist og fasilitere treffpunkter som er naturlige ut fra en hybrid arbeidshverdag (Sonnenschein et al., 2022).

Oppsummert er det noen funn som utpeker seg i forhold til tidligere forskning. For det første viser våre funn at kulturbygging for tilbakemeldinger i mindre grad er knyttet til lederrollen som rollemodell, det er et felles ansvar og vi er alle rollemodeller for hverandre. For det andre viser våre funn at kontinuerlige og uformelle tilbakemeldinger har tatt over for formelle tilbakemeldinger som i praksis ikke er å anse som kontinuerlige. Til sist viser våre funn at mangfoldet i dagens arbeidsliv med personligheter fra andre deler av verden og annen kultur medfører en ny dimensjon i forhold til å bygge tilbakemeldingskultur. Dette mener vi er et viktig aspekt organisasjoner bør kartlegge og planlegge eller utarbeide strategier for.

4.6.1.5. *Kvaliteten på tilbakemeldingen*

Våre funn viser at for å bevare eller styrke kvaliteten på tilbakemeldingene bør man være bevisst på å ikke blandet sammen positive og negative tilbakemeldinger. Informantene deler at det å "vanne ut tilbakemeldingen" eller legge til ett MEN i tilbakemeldingen bidrar til å redusere kvaliteten, det er helt i tråd med forskningen til (Hattie & Timperley, 2007). Forskningen til J. Hattie & H. Timperley (2007) viser også til at man skal skille mellom person og sak, dette er også helt i henhold til våre funn som viser at man skal ha fokus på sak og ikke person for å opprettholde kvaliteten i tilbakemeldingen. Konsekvensen av å blande sammen tilbakemeldinger er ifølge våre informanter med på å skape forvirring og usikkerhet, som igjen påvirker tilbakemeldingskulturen negativt. Dette er også i tråd med nyere forskning som spesifikt peker på at oppgaverelaterte tilbakemelding er et viktig element i begrepet konstruktivitet (Kuvaas, 2022). Slik vi forstår våre informanter er dette spesielt relevant da tilbakemeldingene gis og fås relativt hyppig, da kan man ikke være orientert mot person.

Tidligere i forskningsrapporten har vi skrevet om konstruktivitet og timing. Etter vår vurdering er det tydelig at våre funn drar i retning av at konstruktivitet og timing er å anse som det viktigste når det kommer til kvaliteten på tilbakemeldingene. For at en tilbakemelding skal oppleves konstruktiv mener forskningen til Kuvaas (2022) at den skal være akseptabel og nøyaktig samt oppgaveorientert (ikke personorientert). Videre sier denne forskningen at konstruktivitet betyr å være spesifikk og at den er lett å forstå. I tillegg kommer det frem av forskningen at konstruktive tilbakemeldinger også er styrkebasert, det handler om å identifisere medarbeidernes kunnskaper og ferdigheter, for å utvikle medarbeiderens resultater og adferd (Kuvaas, 2022). Våre funn gjenspeiler seg i denne forskningen, samtidig er det et funn som skiller seg ut som vi finner interessant. Det handler om å se årsakssammenhengen, eller det informantene kaller for rot årsaken. I denne sammenheng pekes det på at faktagrunnlaget er relevant. Vi mener at dette perspektivet faller inn under konstruktivitet. Når man ser på årsakssammenhenger og faktagrunnlag forstår vi at det i utgangspunktet er knyttet til noe negativt, enten adferd eller arbeidsoppgaven. I slike situasjoner får man stor glede av god tilbakemeldingskultur. Da er det rom for refleksjon og konstruktiv dialog slik at alle relevante faktorer og detaljer blir belyst. Dette medfører mer tid til å kartlegge situasjonen og potensialet som kanskje ligger i situasjonen.

God tilbakemeldingskultur betyr ikke fravær av konflikter og uenigheter, det viser også våre funn som peker på at det er god tilbakemeldingskultur på arbeidsplassen samtidig som vi tolker at det kan oppstå uenigheter. Faktorer som nevnes å ha en betydning for graden av konflikt, misforståelse eller uenigheter er personligheter, psykologisk trygghet og kulturforskjeller. Ledernytt skriver i en artikkel at uenigheter og konflikter oppstår fordi vi mennesker er forskjellige og har ulike meninger eller oppfattelse av, hvordan det bør eller

skal være (Lien, 2022). Artikkelen peker på at man reagerer ulikt på tilbakemeldinger og handlinger, samt at uenigheter og konflikter er en naturlig del av arbeidslivet (Lien, 2022).

Våre informanter deler at uenigheter og konflikter vokser raskere i en hybridarbeidshverdag, det handler mye om mindre tilstedeværelse og at det er vanskelig å plukke opp signaler tidlig. Hvor problematisk en uenighet er, avhenger av hvor raskt situasjonen blir oppdaget eller løst (Lien, 2022). For å komme i posisjon til å håndtere konflikter deler informanten at teamleder skal ha som oppgave å være spesielt oppmerksom på tegn som kan føre til konflikt. Videre er informantene beviste i forhold til å sette seg inn i kontekst og vise empati. Alle organisasjoner bør ha en kultur for å regulere uenigheter på en god måte, det er leders ansvar at uenigheter ikke kommer ut av kontroll og at personene føler trygghet (Idebanken.org, 2016). Informantene deler videre at det er etablert en praksis med å gjennomføre retrospektiv etter leveranse eller med jevne mellomrom og at man i det forumet, kan dele personlige opplevelser og erfaringer i forhold til misforståelse, uenigheter og potensielle konflikter.

Dette med årsakssammenheng og faktagrunnlag som våre informanter mener er relevant i forhold til konflikthåndtering får støtte i Ledernytt, det handler om at de involverte parter har en felles oppfattelse av virkelighetsbilde (Lien, 2022).

Vi har avgrenset vår oppgave til å ikke inkludere forskning rundt hvordan fjernarbeid har påvirket konflikthåndteringen, det er et spennende område som vi håper det kan bli forsket på i nærmeste fremtid.

Oppsummert, tidligere forskning viser at tilbakemeldingskultur handler også om kvaliteten på tilbakemeldingene, med kvalitet kommer også nytteverdi og ønske om å støtte og bruke tilbakemeldingene (London & Smither, 2002). Våre funn viser at dersom man går på kompromiss med kvalitet kan det sammenlignes med å "*kaste dritt*" som en av kandidatene uttalte. Informantene er beviste på at dårlig kvalitet kan føre til konflikter og at god tilbakemeldingskultur skaper kultur for å håndtere konflikter (Idebanken.org, 2016).

4.7. Hvordan har emoji påvirket motivasjon og tilbakemeldinger?

4.7.1. Presentasjon av funn

Under denne overskriften vil vi starte med å presentere våre funn om hvordan emoji har påvirket tilbakemeldinger. Der vil vi blant annet komme inn på bruk og tolkninger av emoji. Deretter går vi videre for å presentere hvordan emoji har påvirket motivasjonen, spesielt med tanke på relasjoner og tilhørighet.

4.7.1.1. *Emoji - tilbakemeldinger*

Hele fem av våre syv informanter er tilhenger av bruk av emoji. Kandidat 4 sier **“Jeg bruker emoji hele veien, for sånn er det nå...en setning blir liksom frisket opp av en emoji”**.

Kandidat 6 *“ja, jeg synes det er veldig koselig.”* Kandidat 2 er *“delvis tilhenger”* og kandidat 5 uttrykker *“nei, jeg bruker det altså, men jeg prøver å være bevisst på å ikke bruke det, det forkludre språket.”* Videre forteller seks av våre syv informanter oss at de bruker emoji daglig. Kandidat 1 uttrykker *“Jeg bruker det så ofte jeg kan”*. En av våre informanter bruker ikke emoji daglig, men ukentlig.

Det kommer frem at emoji brukes i alle typer kanaler som Slack og teams. Tre av våre kandidater bruker ikke emoji i mail, da de anser mail som mer formelt og strukturert. Alle våre informanter er bevisst på bruken av emoji i både uformell og formell tilbakemelding, samtlige er mer reservert i formelle tilbakemeldinger og er selektive med mottaker når de benytter emoji. Kandidat 6 forteller oss at h*n er litt avventende på om motpart bruker emoji, og at det ofte er befriende når det blir brukt **“Jeg synes det er koselig med en gang for mye en for lite... hvis en kunde slenger på et smil først, det er litt sånn hyggelig uformell”**. Informanten synes emoji kan gi en god tone for videre samarbeid og myke opp stemningen. Kandidat 4 uttrykker *“Hvor formell er vi nå til dags? jeg hadde ikke brukt emoji i en lovtekst eller jobbsøknad”*, deretter uttrykker kandidat 2 at h*n ikke bruker emoji i formelle tilbakemeldinger *“til nøds en smiley”*. Kandidat 5 sier *“Jeg trenger et tydelig og klart språk”*.

Vi spurte våre informanter om de tolket emoji fra avsender. Her fikk vi ikke et klart svar, men vår oppfattelse er at de fleste bruker minimal tid. Kandidat 2 sier *“tolke litt, men de fleste emojiene er jo selvforklarende”*. Kandidat 6 uttrykker at reaksjonen er større derom en forventer en emoji, og den uteblir: **“Mangel av emoji, at det blir litt sånn...setter stemningen og kan tone ned en klage”**. Videre påpeker kandidat 5: *“mann kan mistenke noen for å være sure, fordi at det ikke er en smile emoji med”*. Kandidat 7 nevner også *“Det vil alltid være noen som rakker ned”*. Med dette menes at det alltid vil vær noen som bruker feil emoji for å være provoserende eller har en annen humor en sine kollegaer.

Vi utfordret våre informanter med å lage en påstand om at emoji har blitt det nye kroppsspråket og fikk veldig varierte og unike svar. Kandidat 1 *“JA”*, Kandidat 2 *“tenker det er greit, kommunisere en følelse eller innstilling til noe kjent”* Kandidat 3 *“Ja, det kan du faktisk sei...du tilfører teksten noe kroppsspråk lignende”*. Kandidat 4: *“Et bidrag, like mye tolkning som et kroppsspråk...for ungdom så betyr det så uendelig mye mer”*. Kandidat 5: *“Jeg synes det er en uting, for jeg kan tolke emojis på et vis, mens du tolker det på et annet vis, så vi har ingen forutsetning for at vi legger det samme i de samme emojiene...det er ikke et universalt språk, det er en tolkning”*. Kandidat 6 **“Det er liksom eneste måte å se noen, for ord er liksom en ting, du leser jo det som står. Emoji setter jo litt humøret på en måte på den det gjelder”**. Kandidat 7 *“Jeg føler ikke emoji er med å representere hvordan jeg føler når jeg skriver en melding, men jeg ser jo at andre gjør det”*.

Oppsummering: Emoji har fått en fast plass i arbeidshverdagen og brukes til å uttrykke følelser eller forsterke en tekst i både uformelle og formelle tilbakemeldinger.

4.7.1.2. *Emoji - motivasjon*

Flere av våre informanter mener at emoji ikke direkte har påvirket deres motivasjon i en stor grad, men et par kandidater svarer bekreftende ja. Kandidat 4 uttrykker "Jeg har aldri blitt demotivert av en emoji". Kandidat 3 sier "**Hvis emoji letter samarbeid og løsne på dialogen, så øker det min motivasjon**". Kandidat 7 mener "Emoji kan være en umiddelbar reaksjon" på et arbeid en jobber med som kan være motiverende. Kandidat 6 bekrefter ved å si "før emoji, var det demotiverende å ikke få respons på en analyse eller arbeid".

Våre informanter bekrefter at emoji har en positiv betydning på samarbeid og relasjoner. Kandidat 1 sier "Det gjør det mindre kjedelig", videre sier kandidat 3 "**Ja i positiv forstad, det blir mer uformelt, det blir mer lavterskel for å bli kjent**". Kandidat 6 opplever at det føles mer avslappende "Det blir litt sånn hyggeligere, løsere stemning, ikke så høytidelig liksom". Kandidat 7 påpeker at emoji kan være med å skape en felles identitet som er med på å skape en felles kultur eller bygge humor i team. "Du kan finne GIF bilder som passer konteksten...å få de til å trekke på smilebåndet". Videre påpeker kandidat 4 "**Det er en ting som er fantastisk med emoji, det er å gi en tilbakemelding uten å skrive et svar**". Det med å kunne bruke en tommel opp eller et smil for å bekrefte at tilbakemeldingen er mottatt er noe andre informanter også bekrefter, det å kunne få en hurtig tilbakemelding på arbeidet en jobber med, uten å måtte bekrefte og utdype med tekst. Derimot understreker kandidat 5 at det er vanskelig å uttrykke en følelse igjennom emoji, kandidaten sier "Jeg går heller forbi å high five de heller liksom mer en emoji".

Alle våre informanter er bevisste på bruken av emoji i forhold til relasjoner og samarbeid. Våre funn indikerer at en gjerne er litt mer generøs med å bruke emoji internt og spesielt i teammiljøer. Derimot er informantene litt mer tilbaketrukket med å bruke emoji i formelle settinger, for eksempel i kommunikasjon med kunder, likevel ser vi at dette aksepteres i noen team. Kandidat 6 sier følgende "Før var det litt sånn fy, fy i formelle settinger, men jeg føler på en måte at det har blitt mer aksept for disse smileyene" Kandidat 4 sier at bruk av emoji har noe å si for "mottaker og hvilken emoji en velger". Kandidat 2 uttrykker "**Jeg ville aldri vært først ute med å bruke en emoji mot for eksempel en kunde**". Kandidat 7 sier "Tilpasser det veldig i forhold til hvem som er mottaker og hva en har til felles".

Oppsummering: Emoji påvirker motivasjonen positivt ved å tilføye humor, bygge relasjoner, lette stemningen og øke effektiviteten til mottaker på grunnlag av rask respons. Emoji benyttes mer internt blant kollegaer en mot andre interessenter.

4.7.2. Diskusjon av funn

Basert på våre funn, vil vi under denne overskriften diskutere hvordan emoji har påvirket tilbakemeldinger og motivasjon. Vi vil avslutte med å presentere en egenutviklet emoji-modell.

4.7.2.1. *Emoji - tilbakemelding*

Vår studie avdekker at digitalisering har ført til at bruk av emoji har økt, samtidig som det har blitt mer akseptert å bruke emoji i organisasjoner de siste årene. Samtlige av våre informanter bruker emoji ukentlig, og hele seks av syv bruker emoji daglig. Denne trenden viser at det er en endring i hvordan en gir digitale tilbakemeldinger og indikerer en økende bruk av emoji som kommunikasjonsspråk i organisasjoner. Vi antar at bruken vil vokse ytterligere i takt med den økende digitaliseringen. Samtidig tenker vi at de unge som nå tar fatt på arbeidslivet vil bidra til en ytterligere vekst. Dette er helt klart et felt det trengs mer forskning på for å få en bedre forståelse av hvordan organisasjoner kan tilpasse seg bruken av emoji.

Våre informanter bekrefter at emoji brukes for å uttrykke følelser eller forsterke en tekst (Sun et al., 2019). Når en ikke kan se eller tolke et kroppsspråk, så har en mulighet å tolke avsenders følelse eller holdning til noe ved å bruke emoji. Vi kan dermed antyde at dette er et digitalt kroppsspråk. Sett fra motsatt perspektiv mener kandidat 7 at kan det være vanskelig å tolke en emoji, da vi ikke kan se om avsender er sarkastisk, ironisk eller tolker noe helt annet, funnet støttes av tidligere forskning (Tigwell & Flatla, 2016). Våre funn indikerer at emoji har blitt så vanlig å bruke i organisasjoner, at mangelen på en emoji hos en avsender, kan vekke negative følelser hos mottaker hvis emoji uteblir. Funnene viser at bruken av emoji har økt og har blitt en naturlig del av kommunikasjonen mellom parter i arbeidslivet. Samtidig kan tolkningen også føre til misforståelser.

Informantene er litt mer tilbakeholdne ved bruk av emoji i formelle tilbakemeldinger, men samtidig kommer det frem at også her har det blitt mer akseptabelt. Videre blir det avdekket at informantene ønsker å fremtone som profesjonelle i nye relasjoner og er mer avventende med å bruke emoji og lar motpart være først ut. Kandidat 6 uttrykte at det var befriende når motpart var først ute med å bruke en emoji og at når det brukes letter det på tonen for videre samarbeid. Dette kan tale for at digitaliseringen har ført til at stadig flere ønsker å bruke emoji, også i formelle tilbakemeldinger. Samtidig holder en igjen bruken, fordi det ikke er alle organisasjoner, kulturer, generasjoner eller enkeltindivid som aksepterer bruken. Dette viser kompleksiteten mellom ønske om å bruke emoji og samtidig tilpasse seg organisatoriske normer i formelle tilbakemeldinger. Den økende trenden med å bruke emoji i formelle tilbakemeldinger kan muligens ha sammenheng med at emoji nå er inkludert i Windows og lettere tilgjengelig (Loftås, 2017).

Våre funn avdekker at det sjelden blir brukt emoji som er uforståelige for mottaker, samtidig som avsender tenker igjennom hvilken emoji som brukes ved sending. Dette taler for at våre

informanter ikke bruker særlig tid på å tolke emoji. Kandidat 7 trekker frem at det alltid vil være noen som trekker noen ned og bruker feil emoji, som også er en realitet i andre digitale eller sosiale medier, som er i tråd med tidligere forskning (Tigwell & Flatla, 2016).

Tidligere studier har avdekket at alder og kjønn er faktorer som påvirker emoji bruken (Prada et al., 2018). Våre informanter er i alderen 30-50 år, har ulike kjønn, har ulike roller og jobber i forskjellige enheter. Vi finner ingen sammenheng i hvilken grad emoji benyttes, da dette kun er individuelle preferanser og personlige vaner.

4.7.2.2. *Emoji - motivasjon*

Vår empiri viser at det er lettere å bruke emoji i uformelle tilbakemeldinger som innad i team, enhet og mellom kollegaer. Emoji er med å skape relasjoner og tilhørighet mellom kollegaer eller team og kan lette stemningen med å tilføre det lille ekstra (Sun et al., 2019). Det er ofte i interne chatkanaler som for eksempel Slack at emoji brukes mest. Kandidat 7 nevner også dette med å bruke GIF i team, der du starter med å skrive en tilbakemelding og automatisk kommer det opp et bilde som du sender ut. Både GIF og emoji bidrar til humor og tilhørighet. Vi ser at emoji og GIF bidrar til å bygge relasjoner, skaper humor og fellesskap mellom kollegaer (Prada et al., 2018).

En av våre informanter bruker emoji for å tone ned en negativ tilbakemelding. Dette kan støttes av (Prada et al., 2018) som også mener at emoji kan lette stemningen i tilbakemeldinger. På den andre siden mener kandidat 7 at emoji brukes oftere ved negative enn ved positive tilbakemeldinger. Vi har ikke funnet støtte av dette synspunktet hos de andre informantene eller i tidligere forskning. Vi finner det interessant at en kandidat bruker emoji for å tone ned en tilbakemelding, mens en annen kandidat mener emoji er preget av negativitet. Dette indikerer dog at det er behov for videre forskning for hvordan emoji blir tolket og hvilken stemning de skaper i de digitale kanalene i organisasjoner.

Et annet viktig funn som kommer frem, er at emoji gjør det lettere å gi og få tilbakemeldinger innad i et team. Dersom en medarbeider deler et arbeid med andre, kan det være lettere å gi en "tommel opp" enn å skrive tekst, som gir avsender en raskere bekreftelse og motivasjon på videre arbeid. Dette funnet taler også for at emoji gjør arbeidet mer effektivt, da en slipper masse mail og slipper å vente på en skriftlige tilbakemeldinger. Dette funnet støttes av tidligere forskning hvor Sun et. Al (2019) peker på at bruk av emoji er en mer effektiv og leken måte å kommunisere på i forhold til tekst.

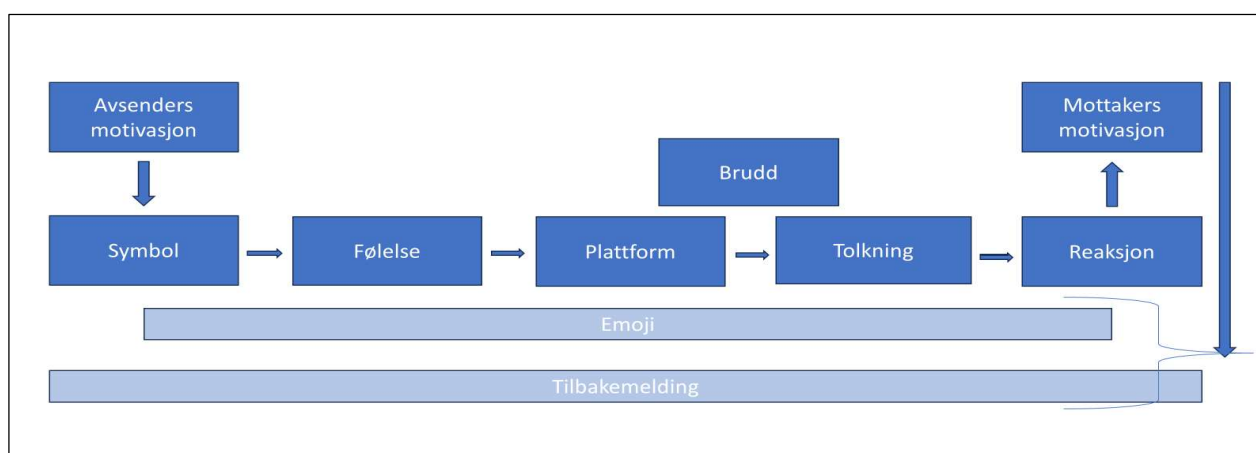
Kort oppsummert kan vi si at våre funn indikerer at emoji spiller en økende rolle i arbeidslivet og at disse symbolene bidrar til effektivitet, styrker relasjoner, skaper humor og trivsel på arbeidsplassen. Vi observerer også en økende tendens til aksept for emoji i formelle tilbakemeldinger, som tyder på en positiv utvikling der emoji blir mer og mer verdsatt i organisatoriske kommunikasjonskanaler.

4.7.2.3. Presentasjon av emoji-modell – motivasjon og tilbakemeldinger

Prosessmodellen blir brukt for å vise handlingen i en tilbakemeldingsprosess (Dahl & Baker, 2020). Denne modellen er hovedsakelig basert på tilbakemelding i form av tekst eller verbalt språk. Vi føler ikke denne modellen inkluderer de rette elementene når en tilbakemelding sendes som et symbol.

Vi har blitt inspirert av modellen og utviklet en egen emoji-modell som inkluderer motivasjon, som er basert på våre funn og litteratur som vi har funnet. Ved å inkludere motivasjon i vår emoji-modell, ønsker vi å utforske hvordan emoji kan påvirke, bidra og forsterke motivasjonen hos mottaker. Modellen tar sikte på å overføre motivasjon med en emoji fra avsender til mottaker. Vår modell tar ikke hensyn til muntlig tilbakemeldinger, da emoji ikke er verbal kommunikasjon.

I vår modell ønsker vi å forstå hvordan emoji kan brukes i digital kommunikasjon for å fremme samarbeid, relasjoner, tillit og motivere ansatte. Vi håper vår modell kan bidra til å forstå hvordan en kan bruke emoji som et verktøy til å styrke motivasjon og relasjoner i arbeidshverdagen.



Figur 3 - Emoji modellen - selv konstruert

Emoji modellen, forklaringer

1. **Avsenders motivasjon:** Personen som sender en melding med et symbol med intensjon om å fremme motivasjon eller en følelse. Symbolet som sendes kan være negativt (ris) eller positivt (ros).
2. **Symbol:** Emojien er selve meldingen som blir sendt fra avsender til mottaker. Symbolet er valgt med intensjon om å formidle en spesifikk betydning eller følelse.
3. **Følelse:** Emojien viser en følelse som avsender ønsker å formidle til mottaker.
4. **Plattform:** Symbolet blir sendt via en plattform, som kan være e-mail, telefon, sosiale nettverk, chat eller andre digitale kommunikasjonskanaler.

5. **Tolkning:** Mottaker tolker emojien basert på deres egen oppfatninger, erfaringer og forståelse av emojiens betydning. Dette tolkningen kan være humor, motivasjon, bekræftelse, satire, utilpass eller annen tolkning.
6. **Reaksjon:** Her vil mottaker få en reaksjon på emojien og skape en følelse eller betydning hos mottaker.
7. **Mottakers motivasjon:** Personen som mottar symbolet. Målet er å fremme positiv motivasjon. Symbolet kan dog fremme både positiv og negativ motivasjon hos mottaker.
8. **Emoji/Tilbakemelding:** Denne faktoren kan ha to ulike utfall. Mottaker kan velge å gi en respons på emojien, ved å sende en emoji tilbake eller ved å svare med en skriftlig tilbakemelding. Det andre utfallet er at kommunikasjonen avsluttes da mottaker ikke føler behov for å svare på emojien. Dette kan skyldes flere faktorer, blant annet at mottaker ser seg tilfreds med emojien, mottaker har fått en bekræftelse eller det ikke er noe å svare på.
9. **Brudd:** Dette kan være digitale problemer som oppstår, for eksempel tekniske feil som fører til at symbolet ikke kommer frem. Eller det kan være manglende forståelse hos mottaker som gjør av emojien blir tolket ulikt fra avsender.

5. Avslutning

I dette avsluttende kapittelet vil vi oppsummere våre funn og definere hva de betyr for vår problemstilling "Hvordan har fjernarbeid påvirket motivasjon og tilbakemeldingskultur?". Vi vil under presentere våre funn for hvert av de fire forskningsspørsmålene:

1. Hvordan har fjernarbeid påvirket motivasjon?
2. Hvordan har tilbakemeldinger påvirket motivasjon?
3. Hvordan har fjernarbeid påvirket tilbakemeldinger?
4. Hvordan har emoji påvirket motivasjon og tilbakemeldinger?

I dette kapitelet skriver vi også om hvordan våre funn kan gi en strategisk nytteverdi for organisasjoner. Videre har vi inkludert forslag til videre forskning samt noen avsluttende tanker fra oss.

5.1. Oppsummering og betydning av våre funn

Flere av funnene fra denne studien kan bekreftes av tidligere forskning og litteratur. Samtidig har denne studien bidratt til å identifisere både nye funn og motsigelser til tidligere forskning og litteratur.

Hvordan har fjernarbeid påvirket motivasjon:

Våre funn indikerer at for å være skikkelig indre motivert må det være i kombinasjon med indre og ytre motivasjon. Vi ble litt overrasket over dette funnet, da det motstrider tidligere

litteratur (Diseth, 2019). Samtidig har vi reflektert over dette og kommet frem til at dette funnet faktisk gir mening. Vi oppfattet det slik at våre informanter siktet til at lønnen måtte være på et riktig nivå, for å unngå irritasjon over at denne er for lav. Dersom en irriterer seg over at lønnen er lav, vil fokuset styre i retning av ytre motivasjon, som vil ha en negativ effekt for å bli skikkelig indre motivert (Diseth, 2019). Vi mener også at dette prinsippet kan være gjeldende i andre former for ytre motivasjon, som straff, tidsfrister og evalueringer (Diseth, 2019). Dersom leder eller arbeidsgiver kontinuerlig presser, straffer eller gir dårlige tilbakemeldinger, kan dette føre til redusert indre motivasjon. Vi tenker at dersom en er indre motivert i jobben vil en kunne tåle en dårlig tilbakemelding eller tidsfrister, dersom presset ikke er kontinuering fra leder. Vi vil anbefale videre forskning på dette området, for å utforske dette fenomenet nærmere og se om det er mulig å generalisere. Dersom vårt bidrag kan være med å skape en større forståelse av samspillet mellom indre og ytre motivasjon hos arbeidstakere, vil dette bidraget være avgjørende for at organisasjoner skal kunne utvikle seg og lage gode strategier for motivasjon i arbeidshverdagen.

I vår forskning finner vi ikke støtte for at arbeidstakere har fått mer autonomi etter pandemien (Ingelsrud et al., 2020). Derimot finner vi at fjernarbeid har bidratt til at kollegaer som sitter på hjemmekontor slipper unna med oppgaver, samtidig som arbeidstakere som jobber fysisk på kontoret må påta seg en større del av oppgavene. Vi finner denne utviklingen interessant, da dette kan få betydning for både arbeidsmiljøet og produktiviteten. Det vil være nødvendig med mer forskning på dette funnet, da det kan få en større betydning for organisasjoner i en tid med økende fjernarbeid. Organisasjoner kan da utarbeide strategier for å sikre arbeidsmiljøet og en rettferdig fordeling av arbeidet, som igjen vil styrke relasjoner og tillit (tilhørighet) mellom arbeidstakere.

Vår studie indikerer at vi har blitt mer effektive ved fjernarbeid. Økt effektivitet kan bidra til å styrke den indre motivasjonen (Deci & Ryan, 2002). En benytter gjerne fjernarbeid når en skal være effektiv eller ved fokusert arbeid, da en får mindre forstyrrelser (Smite et al., 2023). Vi observerer også at digitalisering og fjernarbeid har ført til at en jobber mer effektivt i samarbeid med andre, da en kan jobbe i samme applikasjoner og dokumenter. Digitalisering og fjernarbeid har gjort det lettere å tilegne seg kompetanse, det er lettere tilgjengelig og en har mulighet å tilegne seg kompetanse i fred og ro i hjemmet. Vår studie indikerer at arbeidstakere også selv er ansvarlig for å tilegne seg kompetanse. Vi ser at fjernarbeid og digitalisering har en positiv effekt for både effektivitet og kompetanseutvikling. Dette vil ha betydning for organisasjoner når de fremover skal forme strategier for arbeidsmetoder, kompetanseutvikling, lønnsomhet og arbeidsmiljø.

Våre funn viser at det har blitt vanskeligere å bygge relasjoner, som også tidligere forskning viser (Karanika-Murray & Ipsen, 2022). I den nye hybride hverdagen vil det være umulig å kun møtes fysisk ved samarbeid. Vår studie indikerer at ikke bare arbeidsgiver, men også en selv er ansvarlig for å bidra til å skape tilhørighet. En kan bidra til å opprettholde samholdet og tilhørigheten i organisasjoner, ved å ha både fysiske og digitale kontinuerlige møtepunkt i arbeidshverdagen (Kniffin et al., 2021). Dersom arbeidstakere og organisasjoner anerkjenner

at dette er et felles ansvar og samlet utarbeider tiltak for å styrke tilhørigheten, kan de i fellesskap skape et arbeidsmiljø der inkludering og samarbeid står i sentrum, selv i en hybrid arbeidshverdag.

Hvordan har tilbakemeldinger påvirket motivasjon?

Våre funn viser at rosende tilbakemeldinger ikke nødvendigvis har en direkte påvirkning på motivasjon og arbeidsglede. Dette handler om at den hybride arbeidshverdagen innebærer mindre tilstedeværelse og dermed får en ikke oppleve kroppsspråket i formidlingen. Ifølge informantene handler det også om at det kan være flaut å få ros. I tillegg fremkommer det at noen informanter opplever faglig trygghet og at man har en stødig selvtillit i arbeidet som utføres, derfor har ikke ros noe direkte effekt for dem. Det er likevel en grunnleggende og felles forståelse om at ros gir en "*good feeling*" hos informantene, samtidig understreker de at det er et felles ansvar å gi ros. Det forteller oss at informantene opplever at ros har en indirekte effekt på noen informanter og en direkte og god effekt for andre. Det fremkommer også at informantene er sensitive i forhold til overdreven bruk av ros, her viser våre funn at det virker mot sin hensikt. Vi hadde forventet at informantene var mer samstemt. Vår hypotese var at alle informantene opplevde god motiverende effekt av ros. Det var interessant for oss å høre at informantene er så beviste og reflekterte rundt dette temaet. Det er i hovedsak forskningen til Mikkelsen og Laudal (2022a) som skaper vår forventning, resultatet i forskningen viser at ros helt klart er en av de viktigste driverne for motivasjon (Mikkelsen & Laudal, 2022a). Den flau følelsen er også kjent fra tidligere forskning som sier at man personlig kan reagere ulikt ut ifra konteksten tilbakemeldingen formidles i (Øiestad, 2019). At ros har en eller gir en "*good feeling*" gjelder også for informantene som ikke opplever å ha direkte motiverende effekt av ros. Det å bli sett av andre er et grunnleggende behov for oss mennesker og da skapes også den gode følelsen, (Pinder & Latham, 2005; Øiestad, 2019). Siden det var 4 av 7 informanter som uttrykte at ros ikke hadde noe direkte betydning på motivasjon synes vi det kunne vært interessant og gått mer i dybden på dette.

I den hybride arbeidshverdagen har løpende tilbakemeldinger en positiv effekt på relasjoner og motivasjon, det stemmer godt med tidligere forskning (Kubiak, 2022). Vi ser at denne dynamikken har utviklet seg de siste årene og har hatt en merkbar positiv innvirkning på relasjoner og samarbeid. I arbeidshverdagen foretrekker informantene uformelle tilbakemeldinger, gjerne med en personlig touch i form av emoji eller GIFF, dette bidrar til å stryke relasjoner og samarbeidet. Disse funnene gir ingen overraskelser for oss og det har forankring i nyere forskning ((DFØ), 2023). Jevne tilbakemeldinger og uformelle tilbakemeldinger skaper en "*low key*" stemming ifølge våre informanter. Ifølge våre informanter påvirkes relasjoner og samarbeidet av tillit, og bak dette betyr det mye hvordan tilbakemeldingen gis. Ifølge våre informanter skal tilbakemeldingens gis i "*beste mening*" først da vil den ha god effekt på relasjon, tillit og motivasjon. Vi synes dette indikerer hvor viktig det er å være oppmerksom på de menneskelige mekanismene som naturlig ligger til oss. Øiestad (2019) har forsket på dette og informasjonen fra våre funn finner støtte i denne

forskningen, som peker på at god kontakt mellom mennesker medfører at tilbakemeldingen oppfattes slik den er ment (Øiestad, 2019).

Gjennom forskningen vår har vi fått konstatert at emoji har stor nytte og glede for våre informanter. Funn viser at emoji skaper leseglede og setter farge på innholdet som igjen har stor betydning for relasjoner og samarbeid. I oppstarten av denne studien var vi nysgjerrige på hva informantene mente. Selv hadde vi en tanke om at det kunne være slik som informantene beskriver, som vi nå har fått bekreftet. Ikke nok med det, forskningen til Prada et al. (2018) bekrefter også våre funn. Forskningen beskriver at bruken av emoji er drevet av motivasjon og fremmer positive relasjoner (Prada et al., 2018).

Når det kommer til utvikling, kompetanse og effektivitet i arbeidet, bekrefter våre funn tidligere forskning om at konstruktive tilbakemeldinger har innvirkning på faglig utvikling og kompetanse. Våre informanter fremhever viktigheten av å være konkret, både i forhold til hva som er bra og hva som trenger å forbedres. Informantene deler at skryt ønskes å gis i nuet, samtidig som andre er tilstedte. Informantene erfarer dette har god effekt. I hverdagen kan det være enkelt å skryte, men å sette ord og beskrive konkret det som var bra er litt mer utfordrende, det har vi selv erfaring med. Derfor var det interessant at våre funn, spesielt peker på det å være konkret. Forskningen til Gamlem & Smith (2013) understreker viktigheten av å være konkret i tilbakemeldingene samtidig som den fremhever at også tidspunktet for når ros gis er svært betydningsfull. Ros bør gis i nuet for å ha best mulig personlig nytteverdi (Gamlem & Smith, 2013).

I forhold til effektivitet i arbeidet gir det en opplevelse av å ha kompetanse og man føler ser motivert (Deci & Ryan, 1985). Vårt inntrykk er at informantene er indre motivert og det skaper godt grunnlag for effektivitet, noe som også forskningen beskriver (Øiestad, 2019). Det som er interessant er at vår forskning viser funn som sier at tilbakemeldinger ikke påvirker effektiviteten i arbeidet. Det er 3 av informantene som hevder dette og for oss er det noe bemerkelsesverdig. Forskningen til Øiestad (2019) peker også på at gode tilbakemeldinger skaper økt motivasjon. Her har vi tillat oss å reflektere over ett par mulige forklaringer. Det kan være knyttet til kvaliteten på tilbakemeldingen. Videre tenker vi at det kan ha en sammenheng med autonomi, dersom tilbakemeldingen oppfattes som kontrollerende eller styrende påvirker det autonomien og dermed også motivasjonen (Deci & Ryan, 1985). Det kunne vært interessant og utforsket om våre refleksjoner stemmer og hvilke forhold som spiller inn.

Hvordan har fjernarbeid påvirket tilbakemeldinger?

Våre funn avdekker at tidligere forskning gir et for snevert innhold i begrepet tilbakemelding, ut fra forskningen forstår vi samtidig at det er utfordrende å definere begrepet. Vi har gjennom forskningen fått gode indikasjoner på at en utvidet betydning av begrepet gir

mening. Våre funn viser at aspektene utvikling, læring, relasjoner, tillit, motivasjon og adferd, inngår i begrepet tilbakemelding. Tidlig forskningen viser at det handler mest om måloppnåelse, målinger, ytelse og prestasjon for å gi begrepet mening (London & Smither, 2002; Patterson et al., 2005). Dette er begreper som ingen av våre informanter nevnte i intervjuet, likevel tror vi at disse begrepene har en mer underforstått mening da informantene ønsker tilbakemeldinger for utvikling og leveranser. Vi forstår samtidig at digitalisering bidrar til rask bevegelse og at både mål og leveranser er mer fleksible i dag, det handler om kontinuerlig justering mot det målet som gjenspeiler realiteten. Det å søke tilbakemelding for sine leveranser beskrives i boken Strategisk HRM som en driver for tilbakemeldinger (Mikkelsen & Laudal, 2022b). Videre peker våre funn på at digitaliseringen er en av driveren som ligger bak. Digitalisering er en stor medvirkende faktor for at uformelle tilbakemeldinger har økt. Rask, effektiv og uformell kommunikasjon via chat har overtatt for formelle tilbakemeldinger via epost. Epost vurderes som ineffektivt, da våre funn peker mot at epost ikke lenger har en misjon i det Norske digitale samfunnet. Kommunikasjonskanaler som i stor grad har overtatt for epost er Slack og Teams, begge disse er chatkanaler for løpende tilbakemeldinger og som er den type tilbakemeldinger våre informanter primært ønsker. Tidligere forskning beskriver at jevne hverdagslige tilbakemeldinger er viktige enn systematiske tilbakemeldinger (Büttner, 2020; Mikkelsen & Laudal, 2022b; Øiestad, 2019).

Når det kommer til det å gi og få tilbakemelding opplever informantene utfordringer med å gi ansikt til ansikt tilbakemeldinger ved fjernarbeid. De foretrekker fysisk oppmøte, men har tilpasset seg digitale alternativer. Forskning viser at en kombinasjon av digitale og fysiske møter kan opprettholde ett dyptgående samarbeid og relasjon (Sonnenschein et al., 2022). Våre informanter støtter disse funnene gjennom sine erfaringer. Det som viser seg interessant ved våre funn er at informantene ønsker både positive og negative tilbakemeldinger fortløpende, gitt at de opplever og føler en psykologisk trygghet. Dette skiller seg ut ifra tidligere forskning, som sier at negative tilbakemeldinger ikke bør gis spontant (Øiestad, 2019). Vi antar det har å gjøre med at våre informanter i stor grad ønsker kontinuerlig utvikling. Det er kun i helt spesielle tilfeller at informantene foretrekker 1:1 samtaler rundt negative tilbakemeldinger. Disse ønskene er helt i henhold til tidligere forskning som sier at slike tilbakemeldinger skal gis med en veiledende tilnærming (Hattie & Timperley, 2007; Mikkelsen & Laudal, 2022b). Vi har tidligere beskrevet at våre funn viser at jevne, hverdagslige tilbakemeldinger er våre informanternes primære ønske. Medarbeidersamtalen har tradisjonelt sett blitt vurdert som viktig og betydningsfull, våre informanter er ikke enig i det, de peker heller på at timing er viktig. De fremhever at dersom timing er feil så hjelper det lite om tilbakemeldingen er konstruktiv. Våre informanternes erfaringer støttes gjennom funn beskrevet i forskningen til (Gamlem & Smith, 2013; Kuvaas, 2022; Øiestad, 2019).

Informantene foretrekker personlig tilstedeværelse for tilbakemeldinger, da kroppsspråket vurderes å være viktig i kommunikasjon. Våre funn viser at ved økt bruk av fjernarbeid blir det mer utfordrende å formidle og tolke. Det bekrefter også forskningen som fremhever at det generelt sett har blitt vanskeligere å lese folks kommunikasjon og formidling (Nerstad, 2020; Øiestad, 2019). Informantene peker på at tekstbasert kommunikasjon er effektivt, spesielt i chat, samtidig som de vet at tekst inkludert emoji kan medføre tolkning og misforståelser. Funn viser også at økt bruk av tekst også kan bety økt bruk av tid til tolkning og besvarelse, spesielt når skriveferdighetene varierer fra person til person. Våre funn viser at det er etablert nye praksiser for å ta hensyn til denne utfordringen. Tilbakemeldingskultur og psykologisk trygghet har fått et mye høyere fokus og for å støtte disse to aspektene hevder informantene å være bevist på kombinasjonen av fysiske og digitale treffpunkter. En kombinasjon som støttes av relativt ny forskning (Sonnenschein et al., 2022). Videre så viser funnene at det stort sett går greit, men at en misforståelse eller konflikt kan eskalere ved økt bruk av fjernarbeid. Vi tror det vil være behov for mer forskning på dette i tiden som kommer, når nye praksiser i større grad har etablert seg.

Våre informanter bekrefter at åpenhet, tillit og trygghet er sentrale aspekter i tilbakemeldingskultur, som er i tråd med tidligere forskning (London & Smither, 2002; Seim, 2023). Vi har gjort noen interessante funn innenfor tilbakemeldingskultur som handler om rollemodeller, tilbakemeldingstyper og mangfoldet. Tidligere forskning beskriver at ledere er utpekt som rollemodeller for kulturbygging og gjennom en coachende lederstil kan ledere bidra til å bygge kultur (London & Smither, 2002). Våre funn viser at i den hybride arbeidshverdagen er det ikke lenger bare ledere som er rollemodeller, våre informanter hevder at vi alle er rollemodeller for hverandre og at det er ett felles ansvar å bygge kultur for tilbakemeldinger. Tilbakemeldingskultur i norske bedrifter har gradvis blitt mer fremtredende, som vi forstår blant interessenter til konsulenthuset. Fokus på kontinuerlig forbedring gjennom formelle og uformelle tilbakemeldinger er hva forskningen sier om tilbakemeldingskultur (London & Smither, 2002). Våre funn understreker viktigheten av kontinuitet og effektiviteten til digitale verktøy er støttende til denne praksisen. Våre funn indikerer et voksende fokus på mangfold. Informantene reflekterer over integrering av arbeidstakere fra ulike kulturelle bakgrunner, og peker på utfordringer knyttet til forskjeller i organisasjonsstrukturer. De nevner spesifikt hvordan hierarkiske modeller i noen kulturer avviker fra den skandinaviske flate modellen. Vi anser dette som et viktig forskningsområde for fremtiden.

Når det kommer til kvaliteten på å gi og få tilbakemeldinger, viser våre funn at det handler om å ikke blande sammen positive og negative tilbakemeldinger, det er helt i tråd med tidligere forskning (Hattie & Timperley, 2007). Våre informanter er også opptatt av å være oppgaveorientert i tilbakemeldingene for å sikre kvalitet. Tidligere forskning tar dette aspektet inn i begrepet konstruktive tilbakemeldinger (Kuvaas, 2022). Våre funn peker også på at kvalitet handler om å se årsakssammenhenger, å indentifisere rot årsaken til

situasjonen. Dette handler om at mennesker oppfatter virkeligheten på ulike måter og noen ganger trengs det å se på faktagrunnlaget for at tilbakemeldingen skal være konstruktiv (Lien, 2022). Ifølge våre informanter vokser uenigheter og konflikter raskere i en hybrid arbeidshverdag. Våre funn viser at det er mer utfordrende å plukke opp tidlige signaler. Forskningen til Lien (2022) beskriver at tidspunktet for når situasjonen blir oppdaget er helt essensielt i forhold til løsning og eskalering. Som en del av tilbakemeldingskulturen opplyser informantene at det er praksis for å gjennomføre retrospektive regelmessig og i dette forum kan man dele opplevelser og erfaringer knyttet til misforståelser, uenigheter og potensielle konflikter. Våre funn viser at informantene ikke ønsker å gå på kompromiss med kvaliteten på tilbakemeldingene, da styrkes også nytteverdien av tilbakemeldingen, noe som tidligere forskning beskriver (London & Smither, 2002).

Hvordan har emoji påvirket motivasjon og tilbakemeldinger:

Digitalisering har ført til at bruken av emoji har økt, også i organisasjoner. Emoji bidrar til humor og er med på å skape relasjoner mellom kollegaer (Prada et al., 2018). Studien avdekker at emoji har ført til at det er lettere å motta en tilbakemelding på arbeidet, kontra en skriftlig tilbakemelding (Sun et al., 2019). Dette fører til både økt effektivitet og hyppigere tilbakemeldinger. Det kan være en liten bekreftelse som “tommel opp” eller et “smil”. I vår studie kommer det frem at emoji har blitt en integrert del i arbeidshverdagen. Det som er interessant er at flertallet av våre informanter uttrykker at de ønsker å bruke emoji. Emojiene bidrar til å skape følelser og relasjoner mellom arbeidstakere (Sun et al., 2019). Samtidig kan vi si at emojiene har bidratt til en ny form for et slags digitalt kroppsspråk. Når en ikke ser en person fysisk, kan en emoji bidra til å sette en følelse (Sun et al., 2019). Det fører til at mottaker får et visuelt bilde av stemningen til avsender. Vår studie avdekker at det også har blitt større aksept for å bruke emoji i formelle tilbakemeldinger. Studien avslører også at det er utfordrende å vite når det er hensiktsmessig å bruke emoji og hva som utgjør riktig eller feil bruk av dem. Vi anbefaler organisasjoner å utvikle retningslinjer og strategier for bruk av emoji. I en stadig mer digitalisert arbeidshverdag, kan en ved å utarbeide retningslinjer bidra til en bedre forståelse av emoji som en form for kommunikasjon.

I forrige kapittel presenterte vi en egenutviklet emoji-modell, som har som mål å overføre god motivasjon fra avsender til mottaker (Prada et al., 2018). Modellen skal kunne hjelpe organisasjoner med å være bevisst på emojiene som sendes, da vi ønsker emojiene skal gi og ikke redusere motivasjonen hos mottaker. Dersom organisasjoner velger å benytte modellen, kan de få arbeidstakere til å bli mer bevisste på emojiene som sendes, for å nettopp unngå misforståelser. Hensikten er å fremme gode følelser, relasjoner, tillit, samhold og gjerne bekreftelser (tommel opp) blant arbeidstakere.

Det er bemerkelsesverdig at det er svært lite forskning på bruk av emoji i organisasjoner. Vi har ikke funnet mye litteratur om bruk av emoji i organisasjoner. Mye av litteraturen som vi har funnet er basert på barn og unge eller sosiale medier. Vår studie har bidratt til å fylle dette gapet ved å fremheve at emoji har blitt en integrert del hos arbeidstakere i arbeidshverdagen. Usikkerheten rundt bruken som flere av våre informanter understreker, viser at dette er et felt det må forskes videre på for å belyse temaet.

Hvordan våre resultatet kan bidra til en organisasjons strategiske rammeverk er beskrevet nærmere under 5.3. Strategisk innsikt, fra forskningsfunn til organisatorisk fremgang.

5.2. Oppgavens begrensninger

Det er naturlig at en kvalitativ studie bestående av syv informanter og som er gjennomført i et større norsk konsulentshus har sine begrensninger. Det er viktig å merke seg at funnene i forsknings rapporten kan være vanskelig å generaliseres, da vi har forholdt oss til en organisasjon. Vi anbefaler derfor å tolke resultatene med forsiktighet og vurdere dem innenfor den konteksten de ble undersøkt.

Fremfor kvantitet har vi valgt å ha et mindre utvalg for å kunne dykke dypere og grundigere inn i de ulike temaene for å få en bedre forståelse. Vi ser derimot i etterkant at det også hadde vært interessant og inkludert en yngre kandidat i vår studie. Da sikter vi spesielt til temaet om emoji, for å se om alderen ville ha vært en faktor som påvirket bruken og tolkninger. Det hadde også vært interessant å sett om alder hadde betydning i forhold til tanker, erfaring og refleksjoner rundt både motivasjon og tilbakemeldinger. Til tross for alder og relativt lavt antall informanter mener vi at våre resultater vil ha nytteverdi for organisasjoner. Grunnlaget for å mene dette har sammenheng med at svarene vi fikk og refleksjonen vi fanget opp i intervjuet var detaljerte, inngående og helhetlig. Dette gjør at vi føler oss trygge på at vi hadde fått relativt like svar om vi hadde utvidet med flere informanter. Da vi startet og bearbeidet intervjuene la vi faktisk merke til flere likheter i svarene mellom informantene.

5.3. Strategisk innsikt, fra forskningsfunn til organisatorisk fremgang

Vi tror at resultatene fra vår forskning har en praktisk overføringsverdi til organisasjoner, derfor ønsker vi å reflektere over betydningen av forskningsfunnene i kontekst av organisatoriske retningslinjer og policyer. Vi har identifisert noen nøkkelområder som kan bidra til å forme og forbedre praksis innenfor organisasjonen. Vår hensikt med dette er å vise at våre funn kan bidra til å fremme innovasjon i organisasjonens strategiske planlegging. Ved å ta i bruk våre funn kan organisasjonen møte sine fremtidige utfordringer på en bedre måte samtidig som ledelsen kan bygge eller styrke kulturen for tilbakemeldinger.

Digitalisering er en medvirkende årsak til utstrakt bruk av emoji. Vi opplever at arbeidstakere har et ønske om å bruke emoji som tekstkommunikasjon i arbeidshverdagen. Emojiene er

med på å skape humor, følelser og relasjoner mellom arbeidstakere. Utfordringen blant arbeidstakere er usikkerheten for når og hvordan disse kan brukes. Usikkerheten kan muligens ha en sammenheng med at det er lite forskning på emoji i organisasjoner. Vi anbefaler organisasjoner å lage retningslinjer for bruken av emoji. Ved at organisasjoner utarbeider retningslinjer vil en oppnå en større felles forståelse, som igjen kan redusere misforståelser. Retningslinjene kan i tillegg bidra til at arbeidstakere oppnår større tilhørighet i arbeidshverdagen, som er viktig for motivasjonen. Vi håper vår egenutviklet emoji-modell kan hjelpe organisasjoner i utarbeidelse av retningslinjer.

Den hybride arbeidshverdagen og digitaliseringen påvirker hvordan organisasjoner former og utvikler tilbakemeldingskultur. Våre resultater viser at vi kan anerkjenne at å bygge tilbakemeldingskultur er ett felles ansvar, ikke bare ett lederansvar. Alle medarbeiderne har ett ansvar for å bygge en kultur bestående av åpenhet, ærlighet, tillit og respekt. Organisasjonen kan gjennom sin policy uttrykke verdsettelse av tilbakemeldinger og tydeliggjøre sitt engasjement for verdsettelse av at tilbakemeldinger er det viktigste for utvikling og forbedring. I retningslinjene bør organisasjonen si noe om regelmessigheten, understreke og oppfordre til å gi jevnlig og uformelle tilbakemeldinger. Fremheve viktigheten av å formidle konstruktive tilbakemeldinger, som innebærer at man tenker og reflekterer noe i forkant av en tilbakemelding. Det å fremheve verdien av å være orientert mot sak eller oppgave og ikke person er viktig i forhold til kultur. I tillegg skal man være konkret og gi tilbakemeldingen i nuet. Kommunikasjonskanaler for jevne og løpende tilbakemeldinger er chattekanaler, slik som for eksempel Slack og Teams. Derfor bør organisasjonen uttrykke foretrukne kanaler og hvordan disse brukes i hverdagen. Her kan organisasjonen oppfordre til å bruke disse kanalene for en effektiv måte å utveksle tilbakemeldinger, dele ideer og løse problemer i team og avdelinger samt på tvers av disse. Organisasjonen kan gå så langt som å spesifisere at team skal definerer sin egen gruppe i kanalen for å kommunisere effektivt rundt spesifikke problemer og utfordringer. For å vise at organisasjonen verdsetter mangfoldet er det viktig å rette oppmerksomhet rundt at folk kommer fra ulike internasjonale kulturer hvor hierarkiske strukturer er mer vanlige enn hva vi har en den nordisk modell. Dette gjøres ved beskrivelse i organisasjonens policy og retningslinjer. Typiske forhold som da omtales er dette med å påpeke verdien av mangfoldet og at organisasjonen tilbyr opplæring og støtte til ansatte og ledere.

Ved å integrere disse forholdene i organisasjonens policy og retningslinjer har man et godt grunnlag for å utvikle tilbakemeldingskultur hvor både ansatte og ledere opplever trygghet, ærlighet, godhet og kjærlighet. På denne måten fremmer organisasjonen også motivasjon. Tilbakemeldinger bidrar til at man opplever å bli sett for sin kompetanse og det kan til og med dyrke frem kunnskap man selv ikke viste man hadde. Tilbakemeldinger skaper tilhørighet, ikke bare til organisasjonen, men også til team eller grupper. Tilbakemeldinger bidrar til å utvikle autonomien til hver enkelt og til teamet. Dette er aspektene i selvbestemmelsesteorien som i korthet sier at dersom arbeidstaker opplever autonomi, kompetanse og tilhørighet vil det skape indre motivasjon.

5.4. Forslag til videre forskning

Våre funn indikerer at for å bli skikkelig indre motivert, må den ytre motivasjonen være på et visst nivå. Dette var for vår del et uventet funn som motsier tidligere forskning (Diseth, 2019). Samfunnet, arbeidslivet og verden er i stadig endring. Kan dette funnet settes i sammenheng med velstanden vi lever i? Er dette funnet knyttet til alder, stilling eller organisasjon? Disse spørsmålene kan åpne for en diskusjon for å se om samfunnets utvikling eller om individuelle faktorer er med på å redusere eller påvirke betydningen av tidligere studier og forskning. Det kunne vært interessant å utforske dette temaet nærmere, for å se om det har vært en utvikling eller endring på dette fenomenet.

Det hadde vært interessant og utforsket nærmere en påstand som en av informanter bidro med. Informanten peker på at arbeidstakere som hovedsakelig kun jobber fra kontoret, opplever at det påløper ekstraarbeid, når arbeid skal fordeles i team, i motsetning til de som benytter mye fjernarbeid, som delvis blir usynlige. Kan dette forklare hvorfor noen opplever økt autonomi, mens andre ikke gjør det? Er det forskjell på følelse av autonomi for arbeidstakere i hvilken størrelsesgrad de benytter fjernarbeid? Er dette unikt for denne organisasjonen eller er det overførbart? Vår studie viser kompleksiteten av autonomi, fjernarbeid og oppgavefordeling i en hybrid arbeidshverdag. En dypgående studie innenfor "autonomi i en hybrid arbeidshverdag" kan være et verdifullt utgangspunkt for videre forskning. Forskningen må da inkludere arbeidstakere som ikke benytter seg av fjernarbeid, samt arbeidstaker om benytter fjernarbeid i ulike størrelsesgrader.

Vi har også oppdaget flere potensielle problemstillinger i forhold til tilbakemeldinger og motivasjon samt fjernarbeid og tilbakemeldinger. Skulle vi velge ut et område for videre forskning må det være å utforske hvordan det økende mangfoldet på arbeidsplassene påvirker tilbakemeldingskulturen. Forslag til problemstilling, «hvordan kan organisasjoner utvikle en god og åpen tilbakemeldingskultur som fremmer det interne mangfoldet og kulturforskjeller".

I takt med digitaliseringen, ser vi at emoji, ikke bare har en betydning privat, men også i organisasjoner. Våre funn indikerer at arbeidstakere både bruker og ønsker å benytte emoji i tilbakemeldinger. I vår undersøkelse ser vi at våre informanter er mer reservert med å bruke emoji mot interessenter de ikke har en relasjon til, nettopp fordi de er redd for mottakers reaksjon. Vi anbefaler mer forskning for å utforske forskjellige aspekter ved bruk av emoji i organisasjoner. Ved å forske mer på dette fenomenet, kan en bidra til at temaet blir mer belyst, i tillegg til å sette fremtidige standarder eller retningslinjer for hva som regnes som akseptabelt i organisasjoner. I tillegg kan fremtidige studier se på hvordan ulike kulturer og subkulturer i organisasjoner bruker og oppfatter emoji. Det kunne også være interessant å utforske nærmere hvordan ulike bransjer eller kontekster påvirker forståelsen av emoji.

5.5. Avsluttende tanker

Gjennom denne lange og spennende forskningsreisen har vi lært mye og fått en dyptgående forståelse for våre forskningsspørsmål. Vi må også innrømme at selv om vi brukte god tid å utforme og presisere problemstillingen sammen med vår veileder Tatiana Aleksandrovna Iakovleva, viste det seg i praksis at forskningsrapporten ble mer omfattende enn vi hadde sett for oss. I retrospektiv er vi særdeles fornøyd med prosessen som har vært utfordrende og berikende samt bidratt til at vi har fått en dypere forståelse av hvor tidlige forskning kan utvides med våre resultater. Samtidig er det også ett håp at vår forskning inspirerer til videre forskning for å fremme kunnskapen innenfor fjernarbeid, motivasjon og tilbakemeldingskultur.

6. Litteraturliste

- (DFØ), D. f. f. o. ø. (2023, 23.01.2023). *Hvordan lede medarbeidere som sitter på hjemmekontor?* Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ).
<https://arbeidsgiver.dfo.no/ledelse/hvordan-lede-medarbeidere-som-sitter-pa-hjemmekontor>
- (NESH), D. n. f. k. f. s. o. h. (2021, 16.12.2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. De nasjonale forskningsetiske komiteene (NESH).
<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- Alexander, A., Smet, A. D., Langstaff, M., & Ravid, D. (2021, April 2021). *What employees are saying about the future of remote work*. Mckinsey. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work?cid=other-soc-twi-mck-oth-2104--&sid=4760542959&linkId=117174592#/>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychol Sci Public Interest*, 16(2), 40-68.
<https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Alsos, K., Gisle, J., & Tjernshaugen, A. (2021). Hjemmekontor In S. N. Leksikon (Ed.).
- Amedov, S. (2020). *GitHub ved UiO*. Universitetet i Oslo.
<https://www.uio.no/tjenester/it/maskin/filer/versjonskontroll/github.html>
- Arbeidstilsynet. (2022, 18.03.2022). *Hjemmekontorforskriften* Arbeidstilsynet
<https://www.arbeidstilsynet.no/regelverk/forskrifter/forskrift-om-arbeid-i-arbeidstakers-hjem/>
- Artino, A. R. (2012). Academic self-efficacy: from educational theory to instructional practice. *Perspect Med Educ*, 1(2), 76-85. <https://doi.org/10.1007/s40037-012-0012-5>
- Bakke, J. W., Bergersen, E., Fossum, E., Julsrud, T., Opheim, H., & Sakshaug, U. (1998). *Håndbok i fjernarbeid*. Arbeidsmiljøforlaget.
- Bauer, J., & Mulder, R. H. (2006). Upward feedback and its contribution to employees' feeling of self-determination. *The journal of workplace learning*, 18(7/8), 508-521.
<https://doi.org/10.1108/13665620610693051>
- Bernichon, T., Cook, K. E., & Brown, J. D. (2003). Seeking Self-Evaluative Feedback: The Interactive Role of Global Self-Esteem and Specific Self-Views. *J Pers Soc Psychol*, 84(1), 194-204.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.1.194>
- Braathe. (2021, 05.08.2021). *Hvordan blir fremtidens kontor?* . Braathe nyhetsblogg.
<https://braathe.no/category/nyheter/page/2/>
- Burgers, C., Eden, A., van Engelenburg, M. D., & Buningh, S. (2015). How feedback boosts motivation and play in a brain-training game. *Computers in human behavior*, 48, 94-103.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.01.038>
- Büttner, T. (2020, May 2020). *6 ways to create a fruitful feedback culture*. Echometer Ltd.
<https://echometerapp.com/en/establish-feedback-culture/>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European journal of work and organizational psychology*, 28(1), 51-73.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Charms, R. d. (1968). *The Internal Affective Determinants of Behavior*. Academic Press.
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Van der Kaap-Deeder, J., Duriez, B., Lens, W., Matos, L., Mouratidis, A., Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Soenens, B., Van Petegem, S., & Verstuyf, J. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and emotion*, 39(2), 216-236.
<https://doi.org/10.1007/s11031-014-9450-1>

- Conzo, P., Aassve, A., Fuochi, G., & Mencarini, L. (2017). The cultural foundations of happiness. *Journal of economic psychology*, 62, 268-283. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.08.001>
- Dahl, Ø., & Baker, C. N. (2020, 24.10.2020). *Kommunikasjonsmodeller*. Nasjonal Digital Læringsarena. <https://ndla.no/nb/subject:1:1f1865fc-e4cc-48a0-918f-3530485ec424/topic:1:ae0e6304-d30e-4d3f-8e94-306d1a884e10/topic:1:b4a83480-e593-4b51-ae4c-9dee708c1616/resource:4a8c58f3-9bd6-4c19-92c6-c7f970cc7c07>
- Dale, F. (2024, 25.01.2024). *Kunsten å reflektere*. Ledernytt <https://www.ledernytt.no/kunsten-aa-reflektere.6327775-311239.html>
- Dalland, O. (2012). *Metode- og oppgaveskriving for studenter* (5 ed.). Gyldendal akademisk
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior* (1st 1985. ed.). Springer US : Imprint: Springer.
- 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. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. University of Rochester Press.
- DeSilver, D. (2020, 21.03.2020). *Working from home was a luxury for the relatively affluent before coronavirus - not any more*. World Economic Forum <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/working-from-home-coronavirus-workers-future-of-work/>
- Diseth, Å. (2019). *Motivasjonspsykologi : hvordan behov, tanker og emosjoner fremmer prestasjoner og mestring* (1. utgave. ed.). Gyldendal.
- Dysvik, A., Kuvaas, B., & Buch, R. (2016). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Cappelen Damm akademisk.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Egeland, C., Ingelsrud, M. H., & Pedersen, E. (2022). Fremmedgjort på hjemmekontor? *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 6(5), 44-59. <https://doi.org/10.18261/nost.6.5.4>
- Emoji. (2024). In *Emoji*: Wikipedia
- Fisher, J., Languilaire, J.-C., Lawthom, R., Nieuwenhuis, R., Petts, R. J., Runswick-Cole, K., & Yerkes, M. A. (2020). Community, work, and family in times of COVID-19. *Community, work & family*, 23(3), 247-252. <https://doi.org/10.1080/13668803.2020.1756568>
- Fong, C. J., Patall, E. A., Vasquez, A. C., & Stautberg, S. (2019). A Meta-Analysis of Negative Feedback on Intrinsic Motivation. *Educational psychology review*, 31(1), 121-162. <https://doi.org/10.1007/s10648-018-9446-6>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *J. Organiz. Behav*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gamlem, S. M., & Smith, K. (2013). Student perceptions of classroom feedback. *Assessment in education : principles, policy & practice*, 20(2), 150-169. <https://doi.org/10.1080/0969594X.2012.749212>
- GitHub. (2023). In *GitHub*: Wikipedia.
- Globalskolen. *Å reflektere Globalskolen* <https://ressurssidene.pedit.no/web/PageND.aspx?id=99910>
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee relations*, 35(5), 527-546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Hancock, P. M., Hilverman, C., Cook, S. W., & Halvorson, K. M. (2023). Emoji as gesture in digital communication: Emoji improve comprehension of indirect speech. *Psychonomic bulletin & review*. <https://doi.org/10.3758/s13423-023-02411-1>
- Hargie, O. (2006). *The Handbook of communication skills* (3rd ed.). Routledge.
- Hattie, J. (2012). Know thy impact. *Educational Leadership*, 70(1), 18-23.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>

- Heggernes, T. A., & Heggernes, T. A. (2020). *Digital forretningsforståelse : fra store data til små biter* (3. utgave. ed.). Fagbokforlaget.
- Helvik, G. F. (2021, November 2021). *Fjernarbeid - hva er viktig når den ansatte arbeider eksternt på permanent basis*. Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/no/no/pages/tax/articles/fjernarbeid-hva-er-viktig-nar-den-ansatte-arbeider-eksternt-pa-permanent-basis.html>
- Hilde, V.-A. (2022, 26.03.2022). Ledelse etter pandemien. Vanskelig. Viktig. Her er 3 grep for å lykkes. *Hildeombusiness.no*. <https://hildeombusiness.no/ledelse-etter-pandemien-vanskelig-viktig-her-er-3-grep-for-a-lykkes/>
- Holm Ingelsrud, M., & Hoff Bernstrøm, V. (2021). Hjemmekontor: Utbredelse og sentrale kjennetegn våren 2021. In: Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet – storbyuniversitetet.
- Holm, S. F. (2017, 03.11.2017). *Nøkkelen til god motivasjon* Psykologisk.
<https://psykologisk.no/2015/10/nokkelen-til-god-motivasjon/>
- Idebanken.org. (2016). *Konflikthåndtering på arbeidsplassen*. Ide banken.
<https://mag.idebanken.org/konfliktb/>
- Ingelsrud, M. H., Aksnes, S. Y., Bernstrøm, V. H., Egeland, C., Hansen, P. B., Pedersen, E., Underthun, A., & Weitzenboeck, E. M. (2020). Hjemme–Borte–Uavgjort. Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser. In: Arbeidsforskningsinstituttet AFI ved OsloMet.
- Johansen, K. J., & Brandtzæg, M. (2023, 06.07.2023). *Hjemmekontorordningen – dette må arbeidsgiver vite*. Hjort. <https://www.hjort.no/hjemmekontorordningen-dette-ma-arbeidsgiver-vite/>
- Karanika-Murray, M., & Ipsen, C. (2022). Guest editorial: Reshaping work and workplaces: learnings from the pandemic for workplace health management. *International journal of workplace health management*, 15(3), 257-261. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-06-2022-209>
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg. ed.). Fagbokforl.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesimal, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., . . . van Vugt, M. (2021). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *Am Psychol*, 76(1), 63-77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Korsnes, J. A. (2022, 19.12.2022). *Derfor bør du alltid gjennomføre en retrospektiv*. Smidigbloggen.
<https://www.smidigbloggen.no/derfor-bor-du-alltid-gjennomfore-en-retrospektiv>
- Kubiak, E. (2022). Increasing perceived work meaningfulness by implementing psychological need-satisfying performance management practices. *Human resource management review*, 32(3), 100792. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100792>
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, Job Well-Being, and Health Effects—A Systematic Review and a Meta-Analysis. *J Occup Environ Med*, 50(8), 904-915.
<https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31817e918d>
- Kuvaas, B. (2022, 07.06.2022). *Hvordan gi tilbakemeldinger?* Ledernytt.
<https://www.ledernytt.no/hvordan-gi-tilbakemeldinger.5860194-355436.html>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM* (4. utgave / Bård Kuvaas og Anders Dysvik. ed.). Fagbokforlaget.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu Rev Psychol*, 56(1), 485-516.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Li, Q., Zhang, H., & Hong, X. (2020). Knowledge structure of technology licensing based on co-keywords network: A review and future directions. *International review of economics & finance*, 66, 154-165. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2019.11.007>
- Lien, M. R. (2022, 20.10.2022). *Ulike konflikter krever ulike løsninger*. Ledernytt.
<https://www.ledernytt.no/ulike-konflikter-krever-ulike-loesninger.6383424-112372.html>

- Loftås, B. E. (2017, 11.10.2014). *Nå blir endelig emojiene en del av windows*. DinSide <https://dinside.dagbladet.no/data/na-bli-er-endelig-emojiene-en-del-av-windows/68769968>
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human resource management review*, 12(1), 81-100. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2)
- Malhotra, A. (2021). The Postpandemic Future of Work. *Journal of management*, 47(5), 1091-1102. <https://doi.org/10.1177/01492063211000435>
- Markussen, T. (2022, Mars 2022). *Hjemmekontoret – en likestillingsfelle?* <https://www.nito.no/aktuelt/2022/3/hjemmekontoret--en-likestillingsfelle/>
- Matthiesen, S. B. (2015, 4. mai 2015). *Ledelse av indre motivasjon* BI <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2015/05/ledelse-av-indre-motivasjon/>
- McGregor, L., & Doshi, N. (2015). How Company Culture Shapes Employee Motivation. *Harvard business review*. <https://classdat.appstate.edu/COB/MGT/VillanPD/OB%20Fall%202021/Unit%203%20-%20Cohesion/Org%20Culture%20Articles/How%20Company%20Culture%20Shapes%20Employee%20Motivation.pdf>
- Microsoft. (2024). *Hva er Microsoft Teams?* Microsoft <https://support.microsoft.com/nb-no/topic/hva-er-microsoft-teams-3de4d369-0167-8def-b93b-0eb5286d7a29>
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2022a). *Strategisk HRM 1 - Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (1 ed.). Cappelen Damm As.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2022b). *Strategisk HRM 2 - HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2 ed.). Cappelen Damm Akademisk.
- Myrstad, M. (2021, 18.05.2021). *Det hybride kontoret - mange gevinster, men også store utfordringer underveis*. The New Company. <https://www.thenewcompany.no/post/det-hybride-kontoret-mange-gevinster-men-ogs%C3%A5-store-utfordringer-underveis>
- Nergaard, K., Andersen, R. K., Alsos, K., & Oldervoll, J. (2018). Fleksibel arbeidstid. En analyse av ordninger i norsk arbeidsliv. *Fafo report*, 15.
- Nerstad, C. (2020, 05.01.2021). *Tungt på hjemmekontoret etter ferien? Her er de beste rådene*. Oslo Met. <https://www.oslomet.no/forskning/forskningsnyheter/slik-holder-du-motivasjonen-hjemmekontor>
- Nilles, J. M., Carlson, F. R., Gray, P., & Hanneman, G. (1976). Telecommuting - An Alternative to Urban Transportation Congestion. *IEEE transactions on systems, man, and cybernetics*, SMC-6(2), 77-84. <https://doi.org/10.1109/TSMC.1976.5409177>
- Olafsen, A. H., Halvari, H., & Frolund, C. W. (2021). The Basic Psychological Need Satisfaction and Need Frustration at Work Scale: A Validation Study. *Frontiers in psychology*, 12, 697306-697306. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.697306>
- Olafsen, A. H., Stenling, A., Tafvelin, S., & Bentzen, M. (2023). Muligheter og utfordringer ved fjernarbeid og hybride arbeidsordninger post-pandemi.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *J. Organiz. Behav*, 26(4), 379-408. <https://doi.org/10.1002/job.312>
- Perez, F. (2022, 27.12.2022). *Hvorfor føler vi ubehag når vi mottar komplimenter?* UtforskSinnet. https://utforsksinnet.no/hvorfor-fo-ler-vi-ubehag-nar-vi-mottar-komplimenter/#google_vignette
- Pinder, C. C., & Latham, G. P. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu Rev Psychol*, 56(1), 485-516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Prada, M., Rodrigues, D. L., Garrido, M. V., Lopes, D., Cavalheiro, B., & Gaspar, R. (2018). Motives, frequency and attitudes toward emoji and emoticon use. *Telematics and informatics*, 35(7), 1925-1934. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.06.005>

- Rosen, C. C., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). Placing Perceptions of Politics in the Context of the Feedback Environment, Employee Attitudes, and Job Performance. *J Appl Psychol*, 91(1), 211-220. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.211>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemp Educ Psychol*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *Am Psychol*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory : basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Schei, V., Sverdrup, T. E., & Fyhn, B. (2020). Effektive team - fant Google oppskriften?: psykologisk trygghet i virtuelle team. *Magma (Bergen : trykt utg.)*, 23(4).
- Seim, E. A. (2023, 7.12.2023). *Hvordan bygger du tilbakemeldingskultur og organisasjonsferdigheter med VOXT*. VoxT As.
- Shila. (2020). *Når skal du bruke Yammer vs. Teams?* . the New Company <https://www.thenewcompany.no/post/n%C3%A5r-skal-du-bruke-yammer-vs-teams>
- Shipper, F., Hoffman, R. C., & Rotondo, D. M. (2007). Does the 360 Feedback Process Create Actionable Knowledge Equally across Cultures? *Academy of Management learning & education*, 6(1), 33-50. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2007.24401701>
- Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., Gonzalez-Huerta, J., & Mendez, D. (2023). Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. *J Syst Softw*, 195, 111552-111552. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111552>
- Solberg, M. (2024, 25.01.2024). *Læringsteori*. Store Norske Leksikon <https://snl.no/l%C3%A6ringsteori>
- Sonnenschein, K., Hagen, O., Rostad, I. S., & Wiik, R. (2022). "Make it possible for more people to work at home!" representations of employee motivation and job satisfaction in Danish and Norwegian newspapers during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in psychology*, 13, 972562-972562. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.972562>
- Spurkeland, J. (2004). *Relasjonsledelse* (2, Ed.). Universitetsforlaget
- Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse* (4, Ed.). Universitetsforlaget
- Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetanse : resultater gjennom samhandling* (3. utgave. ed.). Universitetsforlaget.
- Statistisk sentralbyrå. (2023). *Under halvparten av alle sysselsatte jobbet hjemmefra i 2022*. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/statistikk/arbeidskraftundersokelsen/artikler/under-halvparten-av-alle-sysselsatte-jobbet-hjemmefra-i-2022>
- Strai, S. (2021, 09.02.2021). *Selvbestemmelsesteorien*. Nasjonal digital læringsarena (NDLA). <https://ndla.no/nb/subject:1:56ea35da-73d9-431f-a451-19f24f564f59/topic:1:7b85f47a-e6ee-4e10-93f0-6dcbb8fe88cc/topic:1:61d57775-88c9-4d8f-b49f-bfe85ff652d0/resource:da356aee-04a7-4712-8833-e960321e34de>
- Sun, N., Lavoué, E., Aritajati, C., Tabard, A., & Rosson, M. B. (2019). Using and perceiving emoji in design peer feedback.
- Ten Cate, O. T. J. (2013). Why receiving feedback collides with self determination. *Adv Health Sci Educ Theory Pract*, 18(4), 845-849. <https://doi.org/10.1007/s10459-012-9401-0>
- Tigwell, G. W., & Flatla, D. R. (2016). Oh that's what you meant! Reducing emoji misunderstanding. Proceedings of the 18th international conference on human-computer interaction with mobile devices and services adjunct,
- Tjora, A. H. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal akademisk.
- Wangen, S. (2021, 19. mars 2021). Remote work - fremtidens globale arbeidsplass og økonomisk implikasjoner. *Remote work - fremtidens globale arbeidsplass og økonomisk implikasjoner*. <https://blogg.pwc.no/skattebloggen/remote-work-fremtidens-globale-arbeidsplass-og-okonomisk-implikasjoner>

Wikipedia. (2013). Slack. In *Slack*: Wikipedia

Wood, P. (2023). *GIF VS. Emoji, som bør være det ønskede valget for uttrykkelige følelser*. WidsMod.
<https://no.widsmob.com/articles/gif-vs-emoji.html>

Øiestad, G. (2019). *Gi og motta tilbakemeldinger : om å bygge hverandre* (1. utgave. ed.). Gyldendal.

7. Vedlegg

7.1. Vedlegg 1. Begrepsforklaringer

Da vi utførte forberedelser til denne oppgaven opplevde vi at flere av våre kollegaer og venner lurte på om det var forskjell på hjemmekontor og fjernarbeid? Videre var det flere som lurte på hva remote work var og om dette var det samme som hjemmekontor? Begrepet hybridkontor er også mye benyttet i dagens arbeidsliv, hva innebærer det?

I kjølvannet av dette så be behovet for å skape en felles forståelse for de mest fremtredende begrepene som brukes i oppgaven.

Hjemmekontor og fjernarbeid

Hjemmekontor og fjernarbeid er begreper som ofte brukes om hverandre. Hjemmekontor er for det første en kontorplass man innreder i sitt eget hjem og for det andre en ordning for ansatte om å jobbe hjemme i stedet for på kontoret til arbeidsgiver (Alsos et al., 2021). Fjernarbeid er å anse som ett overordnet paraply begrep som også inkluderer hjemmekontor. Arbeid utført på hytta, kafe, jobbreise eller annet sted inngår i begrepet fjernarbeid. Remote work er det Engelske ordet for fjernarbeid. I oppgaven kommer vi til å bruke både hjemmekontor og fjernarbeid, det er ikke viktig å være bevist på bruken av ordene. Det kan nevnes at hjemmekontorforskriften gjelder kun for hjemmekontor og ikke arbeid utført på hytte, kaffe, tjenestereise eller lignende (Arbeidstilsynet, 2022).

Wikipedia definerer fjernarbeid slik, "fjernarbeid er inntektsgivende arbeid som etter avtale, utføres i et lokale geografisk atskilt fra arbeidsgiver ved hjelp av tele-/datautstyr, som også kunne vært utført på arbeidsplassen. Ofte kalt hjemmearbeid eller hjemmekontor" (Wikipedia). Fjernarbeid (Remote work) / hjemmekontor har flere definisjoner i litteraturen, overordnet kan man si at fjernarbeid gjenspeiler en arbeidssituasjon der den ansatte utfører arbeid hvor som helst og når som helst, der teknologi muliggjør disse fleksible arbeidspraksisene (Grant et al., 2013).

Hybridkontor

Dette er et relativt nytt begrep som kom mer frem i kjølvannet av covid-19 pandemien. Hybridkontor, hybridarbeid og hybride kontorløsninger er alle begreper som brukes for en fleksibel arbeidsmodell. Denne modellen innebærer at den ansatte har fleksibiliteten til å velge å jobbe et antall dager utenfor den fysiske arbeidsplassen samt et antall dager på kontoret med personlig kommunikasjon. En litterær definerer hybridkontor som; en miks av arbeid som vil skje på virksomhetens kontor og arbeid som utføres fra en distribuert lokasjon, eksempelvis fra et hjemmekontor, et Co-working miljø eller på reise (Myrstad, 2021)

Digitalisering

Opprinnelig ble begrepet benyttet i anledning å digitalisere informasjon som innebærer å gjøre noe som er analogt om til å bli digitalt. Det kan være seg tekst, lyd, bilder og video som blir gjort om fra analogt til digitalt format som kan behandles av datamaskiner. Et praktisk eksempel er reiseregninger som tidligere blei levert arbeidsgiver analogt i papir format. I dag leverer de fleste reiseregninger elektronisk via en Pc slik at den videre behandlingsprosessen blir utført automatisk av datamaskiner. Slik kan man si at organisasjonen har digitalisert en viktig og tidkrevende prosess (Heggernes & Heggernes, 2020).

I denne forskningsrapporten tar vi utgangspunktet i at digitalisering brukes mest for å beskrive utviklingen i næringslivet og samfunnet generelt. Vår oppgave handler mest om hvordan digitaliseringen har bidratt til å gjøre det mulig å praktisere fjernarbeid. Forskning viser at organisasjoner bruker dagens og morgendagens teknologi til å effektivisere driften og måten vårt sosiale liv på jobb og privat endres med å kommunisere digitalt (Heggernes & Heggernes, 2020).

Selvbestemmelsesteorien (SBT)

Som nevnt er dette en motivasjonsteori som ble utviklet av professoren Deci og Ryan. Teorien setter søkelys på sammenhengen mellom selvbestemmelse og motivasjon. De skiller mellom ytre motivasjon, der ytre faktorer bidrar til menneskers motivasjon og indre motivasjon, der selve gleden i arbeidet står høyest. Selvbestemmelsesteorien består av tre viktige psykologiske behov; selvbestemmelse (autonomi) som handler om at arbeidstaker opplever at arbeidet er frivillig og meningsfullt. Mestring (kompetanse) handler om at arbeidstaker har kunnskapen og erfaringen som trengs til å utføre arbeidsoppgavene. Tilhørighet er det tredje behovet og betyr at man føler seg tilknyttet til andre mennesker. Opplevd tilhørighet preges i hvor stor grad man samarbeider, opplever tillit og respekt (Gagné & Deci, 2005).

Tilbakemeldingskultur

Definisjon på en tilbakemeldingskultur er "gjensidig tillit mellom alle de som jobber sammen, på tvers av hierarkier og kommunikasjon og regelmessige tilbakemeldinger om arbeidsmetoder, resultater og påvirkning på utenforstående" (Büttner, 2020). Som vi ser av definisjonen vil tilbakemeldingskultur også omhandle begreper som tillit, relasjoner og samarbeid.

Psykologisk trygghet

Til begrepet psykologisk trygghet er det knyttet subjektive opplevelser og erfaringer ved å ta risiko eller initiativ i mellommenneskelige forhold. Psykologisk trygghet handler om ett trygt arbeidsklima hvor man tørr å feile og vise svakheter uten å frykte for negative reaksjoner (Edmondson, 1999). Forskningen til Edmondson (1999) hevder Psykologisk trygghet gir en

følelse og opplevelse av at man deltar på en læringsarena.

Policy og Retningslinjer

Dette er to begreper som i praksis ofte forveksles med hverandre, derfor er det lett å tenke at disse to begrepene har samme betydning. Policy handler om organisasjonens overordnede intensjoner og retning, organisasjonens standpunkt og forventninger. Retningslinjer handler om organisasjonens praktiske anbefalinger og veiledning, retningslinjer er mer dagligdagse. Det er slik vi benytter begrepene i denne forskningsrapporten.

Retrospektiv

Retrospektiv betyr å se på fortiden. Retrospektive er en metode for å forbedre leveransen, styrke for eksempel kvalitet og utvikle resultatene. Hensikten med metoden er å samle teamet for å reflektere over effektiviteten i arbeidet og se på muligheter for forbedringer (Korsnes, 2022)

Emoji og GIF

“Emoji er et ideogram eller et smilefjes som benyttes i elektroniske meldinger eller på nettsider. Ordet kommer fra det japanske ordet *emoji* (絵文字), som i sin tur er satt sammen av ordene *e* (bilde) og *moji* (tegn); det kan dermed oversettes til norsk som «bildetegn» ("Emoji," 2024).

GIF står for Graphics Interchange Format og er en type bildefilformat som støtter animasjon. På den annen side er emojis piktogrammer eller symboler som er standardisert av Unicode Consortium og kan brukes i tekstbasert kommunikasjon (Wood, 2023).

GIF-er brukes til å formidle bevegelse eller animasjon og brukes ofte til å legge til humor, følelser eller kontekst til samtaler. Emoji, derimot, brukes til å uttrykke følelser, reaksjoner eller ideer, og kan legge til tone og nyanse til tekstbasert kommunikasjon (Wood, 2023).

GitHub

GitHub er en programvare som benyttes i programvareutvikling og som blant annet har kontroll på versjonene som genereres i prosessen. Programvaren har god funksjon for kommunikasjon mellom personer og på tvers av team. Det er kommunikasjons delen som er betydningsfull for forskningsrapporten. (Amedov, 2020; "GitHub," 2023).

Slack

Slack er ett verktøy som benyttes mest for chatting mellom personer direkte eller i definerte grupper, man kan også lage grupper basert på ulike team (Wikipedia, 2013).

MS Teams

Ms Teams er ett verktøy for chatting og samarbeid mellom personer, teams og avdelinger. Den skiller seg ut fra Slack ved å ha gode fasiliteter for deling av filer og møter (Microsoft, 2024).

Yammer

Yammer er også et verktøy for chatting, det skiller seg ut fra teams og Slack ved at verktøyet er til for å delta i den "store samtalen", altså formidling av informasjon som berører hele eller store deler av organisasjonen (Shila, 2020).

7.2. Vedlegg 2. Intervjueguiden

Intervjueguide for Master oppgave ved Handelshøyskolen på Universitetet i Stavanger

Presentasjon av oss og innhenting av kandidatens personalia

Kandidatens navn:

Stilling / rolle:

Alder:

Antall år i firma:

Informasjon til kandidaten om team for intervjuet og hva dette skal brukes til

Vi starter med å gi kandidaten en forståelse av hva masteroppgaven handler om og avslutter med å informere kandidaten om personvernreglene i forhold til oppbevaring av personopplysninger.

Vi er begge masterstudenter ved Handelshøyskolen på Universitetet i Stavanger. Programmet vi deltar på heter Executive Master in business Administration og utgjør totalt 90 studiepoeng. Vi var ferdig med undervisningsdelen i våres. Denne høsten startet vi på selve masteroppgaven som utgjør 30 studiepoeng og går over to semestre, innleveringsfristen er 31. mai 2024.

Temaet vi skal forske på er hvordan fjernarbeid har endret arbeidshverdagen etter pandemien. På folkemunne er fjernarbeid knyttet til hjemmekontor, og det er denne formen som er best kjent. Fjernarbeid er ett videre begrep som i tillegg inkluderer arbeid som kan utføres hvor som helst så lenge det er internettdekning. Begge begrepene ble kjent og hyppig brukt under pandemien. Videre i intervjueguiden kommer vi til å bruke fjernarbeid.

Det som vi finner mest interessant er hvordan fjernarbeid har påvirket tilbakemeldingskultur og motivasjon. I den forbindelse ønsker vi å samle inn mest mulig data fra ansatte i ulike roller og avdelinger i konsulent selskapet.

I forbindelse med vår undersøkelse ønsker vi å intervju ansatte som har en form for erfaring med bruk av fjernarbeid. Det har før og under pandemien vært en del forskning på bruk av fjernarbeid, men det finnes lite forskning for hvordan dette har påvirket arbeidsdagen til den enkelte etter pandemien. Trenden er at flere og flere ansatte ønsker å fortsette med en slik fleksibel løsning, derfor finner vi det interessant å forske på hvilken effekt dette har på tilbakemeldinger, tilbakemeldingskultur og motivasjon.

Det vil bli gjort opptak av intervjuet, hensikten med det er å sikre at informasjonen som gis kan benyttes på en best mulig måte i masteroppgaven. Vi vil også notere underveis i intervjuet.

Vår motivasjon og hensikt med å intervju deg er å få dypere innsikt i om du og dine kollegaer opplever noen endring innenfor tilbakemeldingskultur og motivasjon som skyldes fjernarbeid. Primært ønsker vi å kartlegge hvordan situasjonen innenfor disse to områdene var før pandemien og hvordan dere opplever situasjonen nå. Vi kommer derfor til å stille noen spørsmål som er relatert til hvordan det var tidligere og noen spørsmål relatert til hvordan dere opplever situasjonen for tiden.

I masteroppgaven vil vi anonymisere dine personlige data. Videre vil notater og lydopptak bli oppbevart på ett sikkert sted som er passord beskyttet under hele prosessen. Alle notater og opptak vil bli makulert og slettet innen ett år. Informasjonen som kommer frem i intervjuet, vil være tilgjengelig for begge oss studenter samt vår veileder på UIS.

Innledende spørsmål

Hensikten med disse spørsmålene er å få vite noe mer generell informasjon om kandidaten.

1. Kan du si noe om dine daglige arbeidsoppgaver?
2. Hvor mange år har du vært ansatt i selskapet?
3. Brukte du hjemmekontor eller en form for fjernarbeid før pandemien? (I så fall hvilket omfang?)
4. Har de vært noen endringer for din del i bruken av fjernarbeid i løpet av det siste året?

Hovedspørsmål

Her deler vi inn spørsmålene i to hovedgrupper, motivasjon og tilbakemeldinger / tilbakemeldingskultur. Under hver av disse hovedgruppene har vi satt opp undergrupper med spørsmål

Tilbakemeldingskultur

Vi har noen kartlegging spørsmål og noen spørsmål som setter søkelyset på endringene på grunn av fjernarbeid.

1. Gi tilbakemeldinger

- 1.1. Hvordan liker du best å gi tilbakemeldinger?
- 1.2. Hva gjør du for å sikre at tilbakemeldingen du gir er relevant, tydelig og respektfull?
- 1.3. Hvor flink er du på å gi uformelle tilbakemeldinger (ris, ros, smil, bemerkning, oppmerksom)
- 1.4. Hvordan har fjernarbeid påvirket deg når du skal gi tilbakemelding?
- 1.5. Kan man gi uformelle tilbakemeldinger i en hybrid og virtuell arbeidshverdag? (Hvordan?)
- 1.6. Hvordan har fjernarbeid påvirket disse tre faktorene (relevant, tydelig og respektfull) når en gir tilbakemelding? (er det for eks. like enkelt som tidligere?)

2. Få tilbakemeldinger

- 2.1. Hvor betydningsfylt er det for deg å få tilbakemelding?
- 2.2. Hvor avhengig er du av å få tilbakemeldinger med tanke på å være effektiv i arbeidet?
- 2.3. Hvordan ønsker du å få tilbakemelding?
- 2.4. Hvor bevist er du til å forstå/tolke tilbakemeldingen?
- 2.5. Hvor viktig er det for deg å motta ros eller annen form for oppmerksomhet?
- 2.6. Hvordan har fjernarbeid påvirket med tanke på å få tilbakemelding?
- 2.7. Er det vanskeligere å forstå / tolke tilbakemeldinger i en hybrid og virtuell arbeidshverdag?

3. Bruk av emoji

- 3.1. Er du en tilhenger av bruk av emoji?
- 3.2. Hvor ofte bruker du emoji?
- 3.3. Har det noe å si hvilken anledning du bruker emoji?
- 3.4. Synes du at emoji kan brukes i formelle tilbakemeldinger?
- 3.5. Hvordan tolker du emoji fra avsender og forstår du hva de betyr?
- 3.6. Synes du emoji påvirker samarbeidet og relasjonene?
- 3.7. Hvilke tanker har du om at emoji har blitt ett "digitalt kroppsspråk"?
- 3.8. Har bruk av emoji påvirkning på din motivasjon?
- 3.9. Har din relasjon / samarbeid til mottaker noe å si for din bruk av emoji?

4. Tilbakemeldingskultur

- 4.1. Er det kultur for tilbakemeldinger der du jobber? (team, prosjekt, enhet og kunde)
- 4.2. Synes du at tilbakemeldinger er viktig for samarbeidet og relasjoner?
- 4.3. Hva legger du i begrepet en god tilbakemelding?
- 4.4. Hva mener du er en god tilbakemeldingskultur?
- 4.5. Hvordan mener du at fjernarbeid påvirker tilbakemeldingskultur?
- 4.6. Hvordan håndterer du eventuelle uenigheter, konflikter eller misforståelser som oppstår på grunn av tilbakemeldinger i et hybrid arbeidsmiljø? Eksempler?

5. Generelt om tilbakemeldinger og fjernarbeid

- 5.1. Hvilke digitale kanaler bruker du til å formidle tilbakemeldinger?
- 5.2. Hva synes du er de største fordelene ved å gi og få tilbakemeldinger i en hybrid arbeidshverdag med et virtuelt arbeidsmiljø?
- 5.3. Hva synes du er de største utfordringene med å gi og få tilbakemeldinger i en hybrid arbeidshverdag med et virtuelt arbeidsmiljø?

6. Ledelse

- 6.1. Synes du din leder er opptatt av tilbakemelding? (be om å beskrive og eksempler)
- 6.2. Hører du at din leder snakker om tilbakemeldingskultur?
- 6.3. Har din leder en struktur for oppfølging av tilbakemeldinger?

Motivasjon

Vi har noen kartlegging spørsmål og noen spørsmål som setter søkelyset på endringene på grunn av fjernarbeid.

1. Innledende motivasjons spørsmål

- 1.1. Hva legger du i begrepet motivasjon?
- 1.2. Hva er din viktigste motivasjonsfaktor i arbeidshverdagen?
- 1.3. Hva betyr mest for deg ytre motivasjon (belønning/lønn, ris og ros) eller indre motivasjon (meningen med arbeidet)?

2. Autonomi

- 2.1. Kan du gi en kort beskrivelse for din selvstendighet i arbeidet før pandemien?
- 2.2. Hvor viktig er selvstendighet for din del?
- 2.3. Hvordan opplever du at fjernarbeid har påvirket din selvstendighet i arbeidet?
- 2.4. Hva motiverer deg mest ved bruk av fjernarbeid?

3. Kompetanse (kunnskapsdeling)

- 3.1. Hvor viktig er kompetanse for deg?
- 3.2. Hvordan har digitaliseringen påvirket din kompetanse?
- 3.3. Hvordan gjøres kunnskapsdeling i en virtuell arbeidshverdag?

4. Tilhørighet

- 4.1. Hvor viktig er tilhørighet for deg?
- 4.2. Opplever du å bli sett og respektert for dine kvaliteter?
- 4.3. Hvordan påvirker fjernarbeid til tilhørighet?

5. Samarbeid

- 5.1. Hvordan samarbeidet du med dine kollegaer
- 5.2. Hvordan har fjernarbeid påvirket dette samarbeidet?
- 5.3. Mener du at tilliten til dine kollegaer har blitt påvirket av fjernarbeid? (Eksempel?)

6. Relasjon

- 6.1. Hvor betydningsfull er relasjoner og fellesskapsfølelsen i arbeidshverdagen din?
- 6.2. I hvilken grad har fellesskapsfølelsen og relasjonene blitt påvirket av fjernarbeid?
- 6.3. Hva mener du bidrar til økt samholdighet mellom kollega?
- 6.4. Kan man oppnå økt samholdighet i en digital hverdag?

7. Generelt om tilbakemelding og motivasjon

- 7.1. Hvilken betydning har tilbakemeldinger på din motivasjon?
- 7.2. Hvilke tanker har du rundt at tilbakemeldinger øker din kompetanse?
- 7.3. Har tilbakemeldinger betydning for dine relasjoner og samarbeid? Har du et eksempel?

Avsluttende spørsmål

Noen avrundende spørsmål som kan være til hjelp i forhold til om vi på en eller annen måte ikke har klart å få frem denne informasjonen i spørsmålene over.

1. Har du noen spørsmål eller noe du vil legge til?
2. Er det noen tema vi ikke har diskutert og som du ønsker å tilføye?
3. Er det noe som er uklart for din del?

Avslutning av intervjuet

Oppsummering av eventuelle funn.

Be om bekreftelse "Har jeg forstått deg riktig ved at du sier"? dersom vi er usikre på hva kandidaten mente eller informerte om.

Forklare litt om veien videre.

Takke for intervjuet

Spør om informant om kan kontaktes hvis oppfølgingsspørsmål