



Høgskolen i Sørøst-Norge

Masteroppgave

ML-OPP5001

Predefinert informasjon

Startdato:	05-01-2018 09:00	Termin:	2018 VÅR NY
Sluttdato:	15-01-2018 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinnskala (A-F)
Eksamensform:	MASTEROPPGAVE		
SIS-kode:	222 ML-OPP5001 1 MASTEROPPGAVE 2018 VÅR NY		

Deltaker

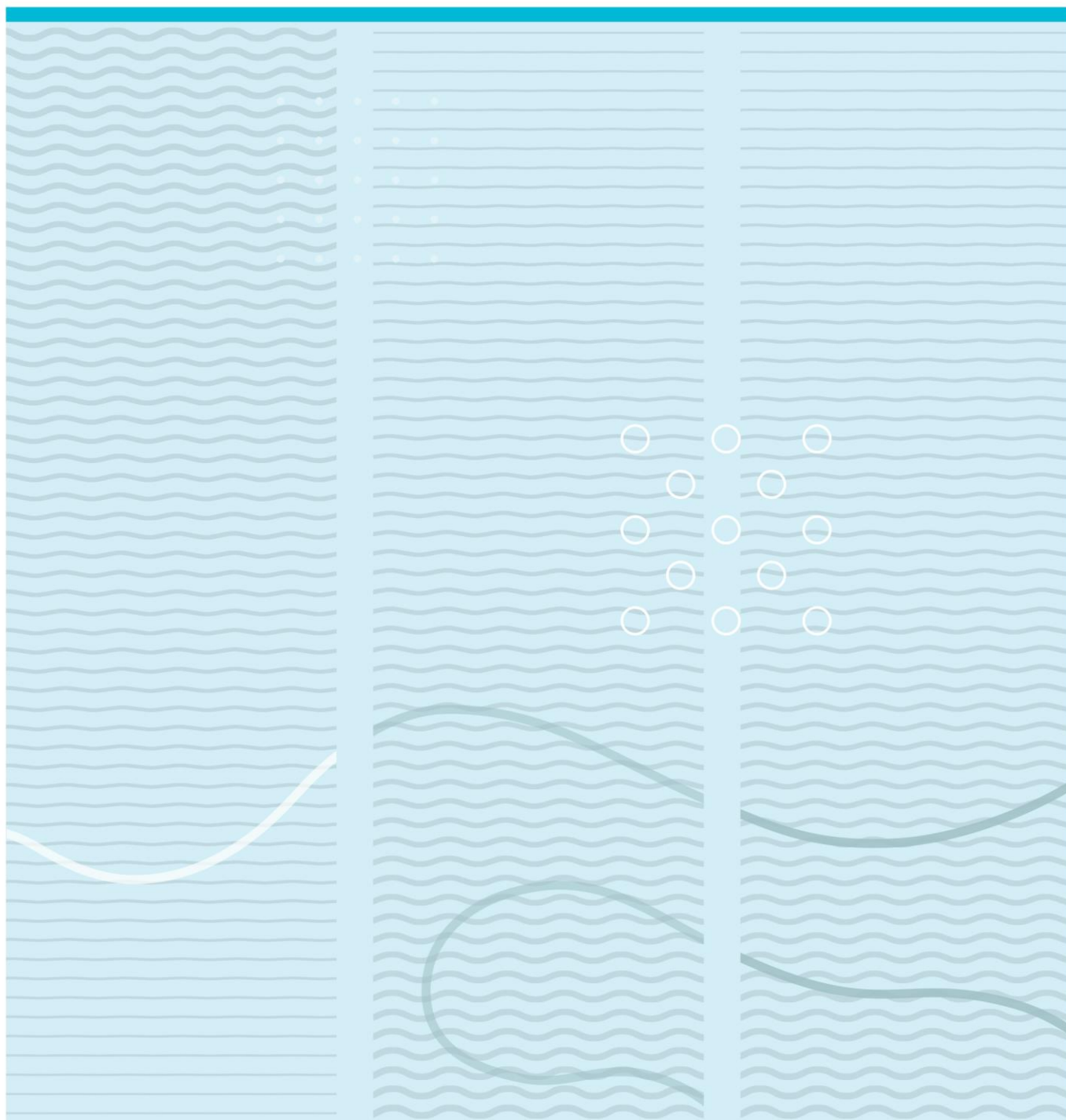
Kandidatnr.: 7200

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 1
Andre medlemmer i gruppen: 7201

Stein Erik Lidtveit og Glenn Gussiås

Fjernledelse – er det mulig å bedrive god ledelse på avstand?



Høgskolen i Sørøst-Norge
Handelshøyskolen
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2018 Stein Erik Lidtveit og Glenn Gussiås

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Vi har i vår studie undersøkt om det er mulig å bedrive god ledelse på avstand og hvordan medarbeidernes motivasjon påvirkes av dette. Dette er med bakgrunn i et stadig mer globalisert arbeidsliv, og at virksomheter dermed står overfor utfordringer knyttet til kommunikasjon, opprettholdelse av kultur og arbeidsfellesskap, arbeidstakernes motivasjon, store lederspenn og lang fysisk vei mellom leder og medarbeidere. Som grunnlag for vår studie har vi valgt å se på tre enheter i Bufetat hvor leder og medarbeidere er lokalisert adskilt fra hverandre.

Vårt teoretiske grunnlag springer ut i fra at virksomheter må bygge opp under en organisasjons- og styringsform som ivaretar medarbeidernes behov for selvbestemmelse og motivasjon. Vår forskning vil derfor ha fokus på hvordan fjernledere jobber for å ivareta nødvendig nærhet og å motivere sine medarbeidere. Dette ser vi på med utgangspunkt i transformasjonsledelsesteori og selvbestemmelsesteori.

Vår undersøkelse er en casestudie, hvor vi intervjuet ledere og gjennomførte spørreundersøkelse blant deres medarbeidere. Det er skrevet mye om fjernarbeid, men mindre om fjernledelse. Vi har derfor sett på dette fra fjernlederens perspektiv og valgt en induktiv tilnærming til forskningen. Våre funn baserer seg på de oppdagelser vi har gjort i sammenligningen av svarene fra ledere og medarbeidere.

Vår inngang til forskningen bar preg av undring og skepsis til om det er mulig å lede transformativt og være motiverende når man ikke omgås sine medarbeidere daglig. Våre to sentrale funn viser at fjernlederen likevel kan få dette til.

- Det er mulig å ivareta fjernarbeidernes motivasjon når lederen utøver transformativ ledelse og forsøker å dekke medarbeidernes behov for autonomi, tilhørighet og kompetanse.
- Det er mulig å bedrive transformativ ledelse på avstand dersom lederen er tydelig på det relasjonelle aspektet i samhandlingen med sine medarbeidere, og holder fokus på nærhet, relasjon og tilgjengelighet.

Forord

Denne mastergradsavhandlingen er avslutningen på vårt studieprogram Master i Innovasjon og Ledelse ved Høgskolen i Sørøst-Norge (HSN), Handelshøyskolen, institutt for økonomi historie og samfunnsvitenskap.

Vi har begge erfaring som ledere i helse- og sosialsektoren, og har gjennom det vært involvert i omstillingsprosesser som har resultert i at medarbeidere og ledere har blitt lokalisert på ulike steder. Dette har gjort oss nysgjerrig på hvordan en leder som ikke er lokalisert sammen med sine medarbeidere bidrar til deres motivasjon til arbeidet. Vi har hatt en tanke om å se på dette fenomenet i hovedsak med leders utgangspunkt.

I vårt arbeide har vi vært avhengig av bistand fra virksomheter som benytter fjernarbeid som organisasjonsform. Vi vil derfor rette en stor takk til Bufetat ved ledere og medarbeidere i enhetene som velvillig har stilt opp for oss i vår forskning; Nasjonalt inntaksteam (NIT), Enhet for inntaksstøtte (EIS) og Avdeling for kontorfag i region sør. I arbeidet med spørreundersøkelsen fikk vi svært god hjelp av Hege Otterstad Sæhle. Hun bistod oss i forarbeidet, utsending og bearbeiding av data fra spørreundersøkelsen. Med sin kunnskap om Easyfact håndterte hun datainnsamlingen og tok ut en rekke rapporter som ga oss god oversikt over datamaterialet. Når dataene skulle presenteres fikk vi uvurderlig hjelp av Jorunn Mathisen som med sine kunnskaper i Excel produserte flotte og forståelige oversikter, tabeller og grafer. Med sin grundighet og tålmodighet i forbindelse med alle våre ønsker ble det et flott resultat. Tusen takk til dere begge to, dette hadde blitt vanskelig uten så god hjelp fra dere. Dette har hatt stor verdi for oss.

Sist, men ikke minst vil vi rette en stor takk til vår veileder Jon Hovland Honerud som med sin kunnskap har gitt oss gode, kritiske og konstruktive tilbakemeldinger, noe som har vært helt nødvendig i arbeidet med denne masteroppgaven.

Tønsberg 14. januar 2018

Glenn Gussiås og Stein Erik Lidtveit

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Forord	4
1.0 Innledning	7
1.1 Formål og problemstilling	10
1.2 Avgrensninger	11
2.0 Teorigrunnlag	12
2.1 Fjernarbeid og fjernledelse	12
2.2 Ledelse	14
2.2.1 Hovedtyper ledelsesteorier	16
2.2.2 Ledelsesmodeller.....	18
2.2.2.1 Universell ledelse.....	18
2.2.2.2 Situasjonsbestemt ledelse.....	20
2.2.3 Transformasjonsledelse	22
2.3 Motivasjon	25
2.4 Selvbestemmelsesteori – Self-Determination Theory (SDT)	30
2.4.1 Cognitive evaluation theory (CET)	31
2.4.2 Organismic integration theory (OIT)	31
2.4.3 Causality orientations theory (COT)	33
2.4.4 Basic needs theory (BNT)	33
2.5 Oppsummering teori	33
3.0 Metode	35
3.1 Valg av forskningsdesign	35
3.2 Casestudier	37
3.2.1 Vår forskningscase	38
3.3 Metodiske verktøy	41
3.3.1 Kvalitativ datainnsamling	41
3.3.1.1 Intervju.....	41
3.3.1.2 Gjennomføring av intervjuer.....	42
3.3.2 Kvantitativ datainnsamling	43
3.3.2.1 Spørreundersøkelse	43
3.3.2.2 Gjennomføring av spørreundersøkelse	44
3.4 Operasjonalisering	45
3.5 Validitet og reliabilitet	47
3.5.1 Intern validitet	48
3.5.2 Ekstern validitet.....	49
3.5.3 Reliabilitet	50
3.6 Etikk	51
4.0 Funn	53
4.1 Fremstilling av de kvantitative data	54
4.2 Fjernledelse som arbeidsform	55
4.3 Ledelse	56
4.4 Motivasjon	59
4.4.1 Ytre motivasjon	59
4.4.1.1 Ytre regulering	59
4.4.1.2 Introjeksjonsregulering	61
4.4.1.3 Identifisert regulering.....	63
4.4.1.4 Integret regulering	65
4.4.2 Indre motivasjon.....	66
4.5 Autonomi	69

4.6 Tilhørighet	71
4.7 Tilhørighet og samhandling.....	73
4.8 Kompetanse.....	75
4.9 Kommunikasjonsformer	77
4.10 Fordeler og ulemper med fjernledelse	81
4.10.1 Fordeler.....	81
4.10.2 Ulemper	83
5.0 Drøfting.....	85
5.1 Forskningsspørsmål 1.....	86
5.2 Forskningsspørsmål 2.....	87
5.3 Forskningsspørsmål 3.....	89
5.4 Forskningsspørsmål 4.....	90
6.0 Implikasjoner for teori	92
7.0 Avslutning	96
Litteraturliste.....	98
Vedlegg	101
Vedlegg 1 – E-post til lederne 21.1.2017	102
Vedlegg 2 – E-post til lederne 14.3.2017	103
Vedlegg 3 – Tilbakemelding fra NSD	104
Vedlegg 4 – Informasjonsskriv til medarbeiderne.....	106
Vedlegg 5 – Intervjuguide til lederne	107
Vedlegg 6 – Spørreundersøkelse til medarbeiderne.....	109
Vedlegg 7 – Datagrunnlag fra spørreundersøkelsen.....	115

1.0 Innledning

Både nasjonalt og internasjonalt argumenteres det for at vi står overfor nye organisasjonsstrukturer, nye ansettelsesrelasjoner og kunnskapsintensivering av arbeidet (Saksvik, 2011). Økt geografisk spredning kan føre til at selskaper blir tvunget til å lede sine medarbeidere på avstand. På bakgrunn av økt globalisering og mer komplekse organisasjoner kan fjernledelse ses på som fremtidens ledelsesform (Skogstad & Einarsen, 2002). Dette kan vi se i flere konsern som Statoil, Telenor og Jotun, samtidig som det blir stadig mer vanlig også i offentlige virksomheter. Det pågår en nærmest kontinuerlig omorganiseringsprosess i offentlige etater i Norge i dag (Colbjørnsen, Drake & Haukedal, 2001). Stadige krav om effektivisering, modernisering og økonomiske innsparinger er flere årsaker som nevnes som grunn til dette. Hvor omfattende og i hvor stor grad disse endringene vil påvirke arbeidslivet er usikkert.

De organisatoriske endringene som virksomheter står overfor, kan medføre utfordringer knyttet til kommunikasjon, opprettholdelse av kultur og arbeidsfellesskap, arbeidstakernes motivasjon, store lederspenn og lang fysisk vei mellom leder og medarbeidere (Difi, 2012. Bakke, Fossum, Nævdal, Vollset & Yttri, 2001). Vi kan derfor si at det er et empirisk faktum at ledere og medarbeidere i dag i større grad har fysisk avstand mellom seg. Disse endringene vil ha innvirkning på hva som kjennetegner en god arbeidstaker og hans engasjement, motivasjon og arbeidsinnsats (Saksvik, 2011). I dag finnes teknologi og kommunikasjonsverktøy som bidrar til å gjøre den opplevde fysiske avstanden mindre, og dermed gjør det mulig å praktisere fjernledelse. Til tross for disse hjelpemidlene er det lett å se mange utfordringer med fjernarbeidsformen.

Vi har begge bakgrunn som ledere for helse- og sosialsektoren, og har gjennom det vært involvert i endringsprosesser som har medført fjernledelse i våre virksomheter. Dette har vært knyttet til omstilling hvor man i en overgangsperiode har etablert fleksible løsninger av personalmessige grunner, men også omstillinger hvor fjernarbeid har blitt etablert som en permanent ordning. Omstillingene har foregått på flere nivåer og har medført at både toppledere og mellomledere må utøve lederskap på avstand.

Som grunnlag for vår forskning har vi valgt å se på fjernledelse i Barne- ungdoms- og familieetaten (Bufetat), hvor en av oss har sitt daglige virke. Bufetat er organisert i fem

regioner og har ansvar for det statlige barne- og familievernet. Bufetat skal gi barn, unge og familier med behov, tiltak med høy og riktig kvalitet i hele landet. Vi har valgt å se nærmere på tre enheter hvor leder og medarbeidere er lokalisert adskilt fra hverandre. I disse tre enhetene jobber det til sammen 62 medarbeidere, herav tre ledere. Alle medarbeiderne jobber kontorbasert, noen jobber alene mens andre er samlokalisert i grupper på to til seks medarbeidere.

Mye av lederlitteraturen er preget av en forståelse av at ledere og medarbeidere er samlokalisert – altså basert på fysisk nær ledelse. Det er svært få bøker som er skrevet med temaet fjernledelse som hovedfokus. Fjernarbeid, derimot, er mer omtalt. Fjernarbeid kan defineres som "*...en måte å organisere arbeidet på hvor det er en geografisk avstand mellom arbeidsgiver og den som skal utføre arbeidet*" (Bakke et al., 1998, s. 17). Utledet fra dette kan man derfor si at fjernledelse er ledelse av arbeidstakere som har sin arbeidsplass utenfor arbeidsgivers lokaler.

Mary Parker Follet har sagt at ledelse er "*kunsten å få ting gjort gjennom andre mennesker*" (Follet, u.å.). Dette gjør lederen gjennom å være en premissgiver for retning, mål og mening (Hammer & Høpner, 2014). Samtidig kan vi også si at lederjobben innebærer viktig relasjonell handling som å håndtere usikkerhet og konflikter (Arnulf, 2012). Organisasjonsteoretikeren Karl E. Weick, har i sin teori om meningsskapelse, uttrykt at det må være en sammenheng mellom det lederen sier og det lederen gjør. Dette kaller han "Talk the Walk". Med dette mener han at ledere må komme seg ut i organisasjonen, være tilgjengelig og nysgjerrig, og spørre hva som opptar medarbeiderne. På den måten får man vite hva som gir medarbeiderne mening og som er verdt å forfølge og utvikle (Hammer & Høpner, 2014). En slik relasjonell og fysisk nærhet, gir medarbeiderne en mulighet til å bli sett og anerkjent, og lederen mulighet til å være involverende og inkluderende. Denne tilnærmingen til medarbeiderne innebærer et verdibasert syn på ledelse, hvor man gir av seg selv for å nå et felles, og gjerne uegennyttig, mål og en felles fremtid (Arnulf, 2012). Lederen påvirker medarbeiderne til å yte gjennom å ha kontakt med deres verdier, etikk og følelser. Denne formen for ledelse kalles transformasjonsledelse og er i tråd med hvordan vi mener god ledelse skal utøves. Transformasjonsledelse vil derfor være den lederteorien vi legger til grunn for vårt forskningsarbeid.

Som beskrevet over, ser vi at fysisk nærhet er nødvendig for å utøve denne type ledelse. Fjernledelse, som faktisk innebærer et fysisk fravær, blir derfor et interessant fenomen når man ser det opp mot transformasjonsledelse. I følge Bass innebærer det transformative lederskapet at lederen må påvirke for at man skal nå organisasjonens mål. Helt sentralt i dette er lederens evne til å motivere (Andersen, 2011). Forskning viser også at medarbeidere med transformative ledere opplever jobbtilfredshet, engasjement og høy grad av motivasjon (Buch, Dysvik & Kuvaas, 2016).

Fjernarbeid er en selvstendig måte å jobbe på og fordrer at medarbeiderne er i stand til å styre egen arbeidsdag og lede seg selv. En transformativ og autonomistøttende leder vil bygge opp under medarbeidernes motivasjon og tillate at medarbeiderne i større grad påvirker egen arbeidsdag. I tillegg til ledere som motiverer, blir medarbeidernes evne til selvledelse og selvbestemmelse vesentlig. Ettersom motivasjon er det sentrale elementet i vår oppgave, har vi valgt at det teoretiske hovedgrunnlaget for oppgaven vil være selvbestemmelsesteori. Motivasjonsteorier tar utgangspunkt i menneskets iboende og naturlige drivkraft til å handle. I dette teoretiske landskapet står Deci og Ryans selvbestemmelsesteori (SDT – Self-Determination Theory) sterkt. SDT vektlegger empiriske metoder for å studere menneskets motivasjon og personlighet. Teorien ser på mennesket som reflekterende, handlende og proaktivt, og at det har en medfødt tendens til å utvikle seg. SDT er en sosialkognitiv teori som har fokus på de tre grunnleggende psykologiske behovene: autonomi, kompetanse og tilhørighet. Medarbeiderens opplevelse av høy tilfredsstillelse innen disse behovene bidrar til økt grad av motivasjon.

Selv om vi gikk inn i forskningen med en undring, og kanskje skepsis, til om det er mulig å lede transformativt og være motiverende som fjernleder, har vi gjort to sentrale funn som viser oss at fjernlederen likevel kan få det til. Det er mulig å ivareta fjernarbeidernes motivasjon når lederen utøver transformativ ledelse og forsøker å dekke medarbeidernes behov for autonomi, tilhørighet og kompetanse. Det er mulig å bedrive transformativ ledelse på avstand dersom lederen er tydelig på det relasjonelle aspektet i samhandlingen med sine medarbeidere, og holder fokus på nærhet, relasjon og tilgjengelighet.

1.1 Formål og problemstilling

Dagens teknologi har gitt oss verktøy som gjør det mulig for leder og medarbeider å være lokalisert på ulike steder. Dette er et lite paradoks sett i lys av at transformasjonsledelse vektlegger nærhet mellom leder og medarbeider. Det er av stor betydning at fjernledelse ikke oppleves som fraværende ledelse. Virksomhetens kultur må bygge opp under en organisasjons- og styringsform som ivaretar medarbeidernes behov for selvbestemmelse og motivasjon. Vår forskning vil derfor ha fokus på hvordan fjernledere jobber for å ivareta denne nærheten og å motivere sine medarbeidere. Dette ser vi på med utgangspunkt i transformasjonsledelsesteori og selvbestemmelsesteori. Problemstillingen vår er:

Fjernledelse – hvordan har dette innvirkning på medarbeidernes motivasjon til arbeidet?

Problemstillingen slik den fremstår over, kan synes vanskelig å besvare alene. Derfor har vi formulert fire forskningsspørsmål på bakgrunn av oppgavens teoretiske rammeverk, som vil bidra til å finne svar.

Forskningsspørsmål 1

I teorien om transformasjonsledelse fremkommer det at transformativ ledere jobber tett på sine medarbeidere. På den måten har lederen mulighet til å fange opp behov og krav som medarbeiderne har, og kan aktivt oppmuntre og motivere. Ut fra dette stiller vi følgende forskningsspørsmål:

Hvordan ivaretar fjernlederen nærhetsperspektivet?

Forskningsspørsmål 2

Transformasjonsledelse bidrar til å øke medarbeidernes indre motivasjon gjennom å skape forståelse for arbeidsoppgavene og se helheten. I motivasjonsteorien ser vi at miljøet rundt kan medføre at medarbeiderne tar til seg og internaliserer ytre påvirkning. På den måten blir dette en del av deres indre regulering og bidrar til motivasjon. Dette bringer oss til neste forskningsspørsmål:

På hvilken måte påvirker fjernlederen sine medarbeidere, slik at de opplever indre motivasjon til arbeidet?

Forskningsspørsmål 3

Medarbeideren handler ut fra egne valg, interesser og verdier. Disse kan være påvirket av ytre faktorer. Ytre faktorer kan svekke medarbeidernes indre motivasjon (Deci & Ryan, 2002). Derimot vil muligheten til å ta egne valg og initiativ, samt få aksept for følelser, være autonomistøttende og forsterke den indre motivasjonen. Et forskningsspørsmål i lys av dette, er da:

Hvordan påvirker fjernlederen sine medarbeidere slik at de har opplevelse av autonomi?

Forskningsspørsmål 4

I et fjernarbeiderperspektiv ser vi at det er en utfordring med å få dekket behovet for tilhørighet. Samtidig er tilhørighet vesentlig for å oppleve trygghet og stabilitet. Opplevelsen av tilhørighet bidrar til å styrke medarbeidernes opplevelse av autonomi og kompetanse. Tilhørighet i arbeidslivet handler i størst grad om det å høre til og være en del av grupper. Utleddet fra dette stiller vi følgende forskningsspørsmål:

Hvordan bidrar fjernlederen til at fjernarbeideren opplever høy grad av tilhørighet?

1.2 Avgrensninger

Vårt fokus og vår forskning retter seg mot relasjonen mellom leder og medarbeider og hvordan medarbeidere motiveres i en fjernledelse-fjernarbeid sammenheng. Vi velger å ikke se på toppledere og deres relasjon til sine mellomledere. Dette begrunner vi med at det er en vesensforskjell på ledelse av medarbeidere sammenlignet med ledelse av ledere. Samtidig er leder-medarbeider perspektivet av størst relevans for oss i vår arbeidshverdag som ledere.

Fjernarbeid innebærer at medarbeideren jobber fysisk atskilt fra sin leder. Dette kan være hjemmekontor, mulighet til å benytte fleksible løsninger, mobilt arbeid ("på veien"), eller kontorbasert. Fokuset i oppgaven er rettet mot fjernledelse hvor

medarbeideren har sin primære kontor plass alene eller i et fellesskap, i arbeidsgivers lokaler, men fysisk adskilt fra nærmeste leder. Vi har også avgrenset forskningen til å omhandle geografisk fjernledelse, og velger derfor å se bort fra psykologisk avstand og interaksjonsfrekvens.

Tradisjonell lederteori fokuserer hovedsakelig på lederen som mann. Nyere forskning har sett på om det er særtrekk ved lederstil hos kvinner og menn, som konkluderer med at de finnes, men at forskjellene ikke er vesentlige (Bolman & Deal, 2012). Vi velger å fokusere på lederen som rolle og ikke som kjønn.

I lys av dagens IKT-samfunn, kan det være interessant å se på de digitale mulighetene, digital ledelse og bruken av IKT-verktøy i ledelsesutøvelsen. Men vi ønsker heller å fokusere på relasjonen mellom leder og medarbeider. Vi kommer likevel innom IKT som verktøy i kommunikasjonen internt i enhetene vi forsker i.

2.0 Teorigrunnlag

I dette kapittelet vil vi presentere det teoretiske rammeverket vi bygger vår forskning på. De teoretiske innfallsvinklene vil omfatte en bredere forklaring på ledelses- og motivasjonsteori før vi spisser oss inn mot våre hovedteorier som er Bass' teori om transformasjonsledelse, og Ryan og Decis selvbestemmelsesteori.

2.1 Fjernarbeid og fjernledelse

Fjernarbeid og fjernledelse har lang historie, spesielt innenfor mobile yrker som for eksempel selgere og håndverkere. Den teknologiske utviklingen de siste ti-årene har derimot lagt grunnlaget for at en rekke yrker kan utøve sitt arbeid uten å være fysisk tilstede hos arbeidsgiver. I tillegg har arbeidslivet vært i endring når det gjelder ønske om fleksible arbeidsforhold. Ofte ser man at det er medarbeiderne som besitter kunnskap og kompetanse i virksomhetene. Dagens kunnskapssamfunn og høyt utdannede medarbeidere bidrar derfor til en forskyving av makten i en virksomhet, noe som gjør at virksomhetene må legge til rette for individuell tilpasning.

Mange trekk i samfunnet påvirker utstrekningen av fjernarbeid. Flere av disse ser man også i New Public Management som har vært en betydelig faktor i offentlig sektor siden

90-tallet (Christensen, Læg Reid, Rosness & Rørvik, 2009). Globalisering og omstillingsprosesser har også medført en økning i fjernarbeid.

Begrepet fjernarbeid har vært i utvikling, og forskningen har sett på variasjonene i fjernarbeidsformene, begrepene og avstand. Derfor er det vanskelig å sammenligne forskning på området (Daniels, Lamond & Standen, 2001. Bergum, 2009).

Daniels et al. (2001) sier at tidligere definisjoner karakteriserte fjernarbeid som å jobbe utenfor det tradisjonelle kontoret. Senere tok man inn over seg informasjonsteknologiens innvirkning på arbeidet og i hvor stor tidsmessig utstrekning man jobbet utenfor kontoret. Daniels deler fjernarbeid i tre grupper. *Hjemmebasert fjernarbeid*, der arbeidet utføres fra medarbeidernes hjem. *Kontorbasert fjernarbeid*, hvor arbeidet foregår på satellittkontor eller eksterne kontorfellesskap. *Mobilt fjernarbeid*, hvor arbeidet foregår på reise, hos klienter eller blant medarbeidere i transportyrker (Daniels et al. 2001).

Fjernarbeid dreier seg ikke nødvendigvis bare om geografisk avstand, og det har derfor blitt forsket på forhold som fysisk avstand, sosial avstand og interaksjonsfrekvens. I sitt forskningsarbeid, fant Bergum (2009) gjennom intervjuer av ledere, at disse dimensjonene hadde betydelig innvirkning på om lederen ble oppfattet som nær og tilstedeværende eller fjern og avvisende.

Daniels (2001) har sett på hvilke konsekvenser de ulike fjernarbeidsformene kan gi. For medarbeiderne kan fjernarbeid bidra til en bedre balanse mellom jobb og fritid, og man kan slippe å flytte dersom arbeidsplassen omorganiseres eller sentraliseres. For organisasjonen er det mulig å beholde eller tilegne seg nødvendig kompetanse. For samfunnets del har det miljømessige fordeler gjennom mindre transport, samt mulighet for spredte og desentraliserte virksomheter. Til tross for at det er en rekke fordeler, innebærer fjernarbeid også noen negative sider for medarbeideren og virksomheten. Dette dreier seg om forhold knyttet til sosiale relasjoner, kultur, arbeidsmiljø, opplæring, ledelse og styring (Daniels et al., 2001).

Fjernarbeid er en selvstendig arbeidsform, og en forutsetning for å få dette til er at medarbeideren er i stand til å lede seg selv og styre egen arbeidstid. Dette fordrer at medarbeideren har motivasjon for selvledelse.

2.2 Ledelse

Det finnes et utall av definisjoner som forsøker å konkretisere hva ledelse er. Mange av disse forklarer ikke hva lederen gjør, men hva ledelse skal føre til. Det betyr at ledelse i praksis kan være hva som helst som fører til resultater (Arnulf, 2012). I boken "Ledelsesteorier" har Jan A. Andersen gjort et forsøk på å sammenfatte en rekke definisjoner i en forståelse av hva ledelse er. Vi velger å legge denne til grunn som vår definisjon av ledelse. Lederen er "*en person som utøver dominerende (størst) innflytelse i en mellommenneskelig eller gruppesituasjon, over andre individer og retter deres adferd mot oppnåelsen av mål*" (Andersen, 2011, s. 17).

Bolman og Deal skriver i boken "organisasjon og ledelse" at ledelse ikke er noe konkret, den eksisterer bare i relasjoner, fantasien og forestillingen til partene i relasjonen. Ideen om ledelse dreier seg som regel om at lederen har makt, samtidig som det er mange eksempler på maktutnyttelse som ikke dreier seg om ledelse. Implisitt forventer vi at lederen skal overtale eller inspirere, ikke bruke tvang eller press. De skal skape samarbeid og strebe mot mål utover egeninteresser (Bolman & Deal, 2012, s. 382).

"*Virksomheter trenger noe eller noen som kan samordne oppgaver, utforme felles mål, følge opp resultater, legge til rette for læring og utvikling og motivere ansatte til å skape resultater*" (Colbjørnsen, 2004, s. 14). Det er likevel ikke gitt at det er ledere som er svaret på disse forholdene. Dette kan også ivaretas gjennom *grupper og team* som er utdannet og orientert mot tydelig definerte oppdrag, og dermed fungerer som selvstyrte enheter. Flygeledere er et eksempel på dette. Medarbeidere som har et *sterkt personlig engasjement i jobben*, motiveres ofte av oppgaveutførelsen i arbeidet. Eksempler på dette kan være arkitekter og forskere som i sitt arbeid stilles overfor høye krav til kreativitet, og på den måten selv er avgjørende for å skape resultater.

Profesjonelle normer i arbeidsutførelsen, utviklet gjennom utdanning og ivaretatt av profesjonsorganisasjoner, virker under enkelte forhold mer styrende på medarbeiderne

enn lederen gjør. Sykehusledere erfarer dette i møte med sterke faggrupper. IT-baserte systemer for mål- og resultatstyring kan være tydelig verktøy for at medarbeidere eller teamet ser forventning og tilbakemelding på arbeidet. Samtidig kan bonusordning og medeierskap sørge for motivasjonselementet. *Belønnings- og styringssystemer* overtar dermed mange av lederoppgavene (Colbjørnsen, 2004).

Når det er krise forventer vi at ledere i sentrale posisjoner tar ledelsen, og som medarbeider blir man frustrert dersom dette ikke skjer. Men en oppfatning av at ledelse utøves utelukkende av personer i høye stillinger gjør at man krever altfor mye av altfor få mennesker. Rudy Giuliani, som var Borgemester i New York 11. september 2011, sa hele tiden at de virkelige heltene var politifolk, brannfolk og andre hjelpearbeidere som risikerte livet sitt for å redde liv. Disse var i perioder avskåret fra kontakt med sine overordnede og måtte improvisere og utføre lederskap i øyeblikket, og gjennom dette reduserte tap av menneskeliv betraktelig (Bolman & Deal, 2012). Dette er et tydelig signal om at ledelse ikke bare dreier seg om formell ledelse, men at spesielle situasjoner kan tvinge frem lederskap og uformelle ledere.

Med bakgrunn i overnevnte kan det se ut til at ledere har begrenset handlefrihet og er prisgitt de rammene for ledelse og gjennomføring som de ansatte gir dem. Stadig ser vi at mediene forteller om ledere som må gå på grunn av manglende tillit. I mange virksomheter finnes rutinepregede normer for hvordan utfordringer skal håndteres, og det er lite ledere kan bidra med utover å forvalte og symbolisere sementerte oppfatninger, tradisjoner og vaner (Colbjørnsen, 2004).

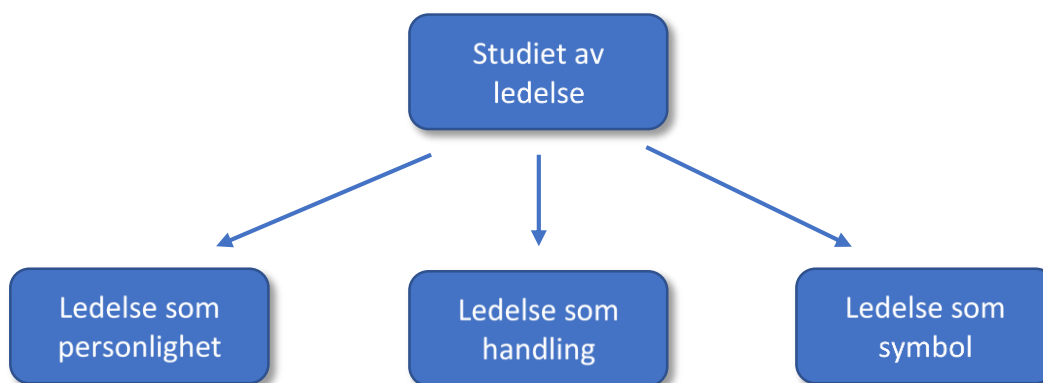
"Ledere trengs, men bare til å kanalisere og synliggjøre andres energi. De er viktige for at andre skal få jobben gjort, men det spiller liten rolle hvem de er, og de er lette å skifte ut" (Colbjørnsen, 2004. S. 16).

Til tross for at ledelse kan oppstå i grupper, eller med bakgrunn i engasjement og i spesielle situasjoner, ser vi at aktivt og formelt lederskap blir stadig viktigere. Først og fremst fordi virksomheters arbeidsbetingelser blir mer varierte og mindre forutsigbare. Noe som skaper usikkerhet for både eiere og medarbeidere. En slik usikkerhet skaper gjerne større etterspørsel etter ledelse som kan analysere endringer og peke ut en klar kurs, samt treffe og gjennomføre beslutninger. Ledere er viktig for å fange opp

medarbeidernes usikkerhet og hindre at det utvikles en defensiv holdning i og rundt virksomheten (Colbjørnsen, 2004). Et annet argument som taler for at lederskap blir viktigere, er at hyppigere endringer i arbeidsbetingelsene gir ledelse økt handlefrihet. På bakgrunn av urolighet og kriser, gis ledere legitimitet til å stille spørsmål ved eksisterende rutiner og oppfatninger. Nye konkurranseforhold kan skape åpning og nye muligheter. I stabile tider med gode resultater kan omstilling møte motstand, men lar seg lettere gjennomføre når eksistensgrunnlaget er truet og behovet for endring er stort. Det er derfor mye som tyder på at lederskapets form vil endre seg i tiden fremover, ikke at ledere i særlig grad vil involvere seg i detaljer, men at man mobiliserer og samler selvstendige medarbeidere bak en omforent visjon og felles retning (Colbjørnsen, 2004).

2.2.1 Hovedtyper ledelsesteorier

Forskere har nærmet seg ledelse som fenomen med ulike utgangspunkt. Jan Aarum Andersen (2011) presenterer i boken "Ledelsesteorier" en inndeling hvor han benytter forskningens utgangspunkt som kriterium til å sortere lederteorienenes ulike forgreininger. De fleste teoretiske tilnærminger tar enten utgangspunkt i lederens personlighet, lederens handlinger eller hvordan ledelsen oppfattes (symbol).



Figur 1 - Hovedtyper i ledelsesteorier (Andersen, 2011, s. 22)

Ledelse som personlighet

Det er rimelig å anta at mennesker har forskjellige personlige forutsetninger for å lykkes i ulike sammenhenger. Ledelse som personlige egenskaper tar historisk sett utgangspunkt i sammenhengen mellom den personen som innehar lederskapet og de personlige egenskapene vedkommende innehar, for eksempel fysikk og intelligens. En

spesiell egenskap i denne sammenheng er karisma og derigjennom utøvelse av karismatisk lederskap. Personlighetsretningen fikk gjennombrudd på 80-tallet da man antok en leders karisma var årsaken til deres effektivitet (Andersen, 2011, s. 23).

Ledelse som handling

Teoriene tar utgangspunkt i lederens arbeidsoppgaver, handlinger eller adferdsmønstre. I denne sammenheng er det lederen gjør og konsekvenser av lederens handlinger fremtredende.

Ledelse som funksjon er en klassisk inndeling av lederens handlinger og oppgaver i funksjoner som for eksempel planlegging, organisering, veiledning eller ordregiving, koordinering og kontroll. Her vil planleggingen forutsette at målet er bestemt. Med utgangspunkt i målet må man avgjøre hvilke tiltak som vil føre til måloppnåelse. Organisatorisk handler funksjon om å fordele menneskelige og materielle ressurser som gjør det mulig å gjennomføre planene. *Ledelse som prosess* vil si en serie oppgaveorienterte beslutninger som ofte kobles til funksjonene som er beskrevet over. Ledelse innebærer å ta beslutninger, løse problemer og iverksette tiltak for å oppnå resultater. *Ledelse som adferdsmønster* er den forskningstradisjonen som studerer sammenhengen mellom lederens handlinger, adferd og organisatorisk effektivitet, og er en av de mest omfattende tradisjonene innenfor ledelsesfaget. Her anvendes begrepet lederstil som beskriver lederens adferdsmønstre ved hjelp av dimensjonene oppgave- og medarbeiderorientering. *Ledelse som rolle* innebærer at lederens adferd forklares som en konsekvens av forventningene som stilles til lederen. Rolleteorien bygger på begrepet posisjon i hierarkiet, og forstås som at det finnes klare forventinger fra både leder selv og andre til hvordan den som innehar en posisjon skal forholde seg og gjøre jobben. *Ledelse som arbeidsoppgaver og aktivitet* er en forskningstradisjon som fokuserer på hva ledere gjør, hvor begreper som lederoppgaver og aktivitet er sentrale. Lederoppgaver har klare koblinger til ledelsesfunksjon. *Ledelse som ferdighet* handler om evnen til å omgjøre kunnskap til handling og til slutt resultater. Teoriene dreier seg primært om faglige, mellommenneskelige og kognitive ferdigheter. Lederens evne til å oppfatte organisasjonen eller situasjonen i sin helhet er i denne sammenheng av betydning (Andersen, 2011, s. 23).

Ledelse som symbol

Noen av de symbolske lederteorier ser på hvordan lederen eller lederskapet oppfattes. Andre igjen ser på lederen som formidler eller skaper av mening eller meningsstrukturer. Attribusjonsteorier, eller fortolkningsteorier, dreier seg enten om medarbeiderens fortolkning av lederskapet og dets effekter, eller leders respons på medarbeidere som ikke presterer som forventet (Andersen, 2011, s. 24).

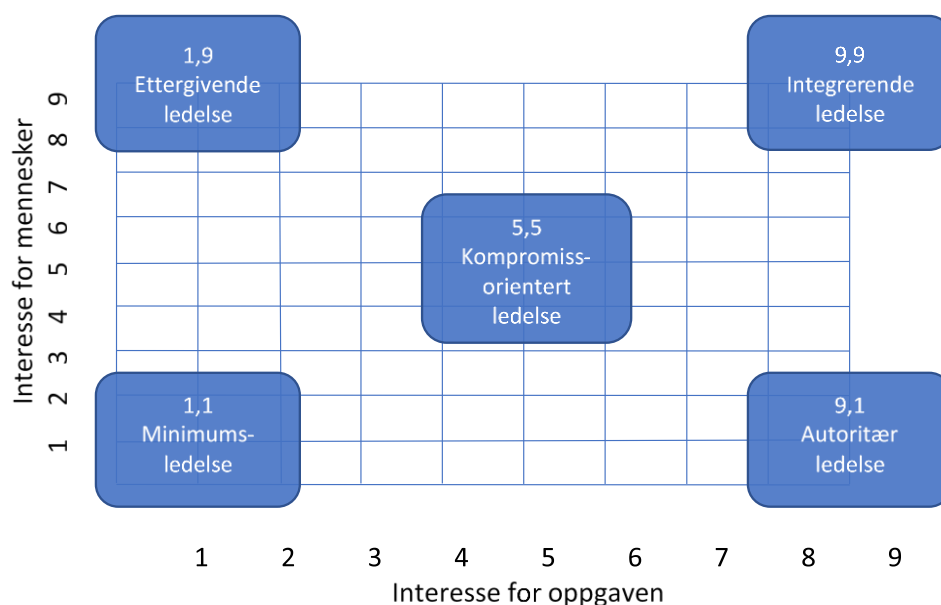
2.2.2 Ledelsesmodeller

De to mest utbredte påstandene om ledelse åpner svært forskjellige perspektiver. *Universell ledelse*, brukes om de teorier som hevder at bestemte lederstiler er best i alle situasjoner (Andersen, 2011). Disse teoriene beskrives også som "Den eneste rette måten" og sier at alle gode ledere må ha egenskaper som klarsyn, styrke og engasjement (Bolman & Deal, 2012). Den andre påstanden sier at god ledelse må være *situasjonsbestemt* og at det som fungerer under visse forhold, ikke nødvendigvis fungerer under andre (Bolman & Deal, 2012). Årsaksforholdet mellom ledelse og effektivitet i situasjonsbestemte teorier kan kun forklares ved hjelp av en mellomliggende variabel. I organisasjonsforskningen omfatter disse variablene faktorer i det eksterne miljøet og organisasjonsinterne faktorer. I lederforskning derimot har man nesten utelukkende fokusert på variabler som har med medarbeiderne og oppgaveløsning og gjøre (Andersen, 2011).

2.2.2.1 *Universell ledelse*

I de senere tiårene har det vært publisert en rekke studier av effektiv ledelse i organisasjoner. Disse viser at det ikke er en enkelt egenskap som er universell, men visjon og fokus går likevel igjen. Med dette kan en tenke at effektive ledere er med på å utforme visjon, setter standard for prestasjoner og gir arbeidet retning og fokus. En annen egenskap som trekkes frem er engasjement og lidenskap, og et tredje kjennetegn er evnen til å vekke tillit og bygge relasjoner (Bolman & Deal, 2012, s. 385). Bortsett fra visjon, glød og tillit er det ifølge Bolman og Deal lite samsvar mellom funnene i undersøkelsene. Forfatterne har gjennom sin oversikt over faglitteraturen funnet frem til en lang liste over egenskaper som assosieres med god og effektiv ledelse, dette er blant annet egenskaper som risikovilje, selvtillit, besluttsomhet, mellommenneskelige ferdigheter og det å være en synlig leder.

Blake og Moutons ledelsesgitter er et eksempel på en tilnæringsmåte basert på "den eneste rette" formen for ledelse. Diagrammet er ofte gjengitt i ledelseslitteraturen og presenterer to ulike dimensjoner for god og effektiv ledelse – interessen for oppgaven og interessen for mennesker. Ledergitteret er både en teori om tanker, følelser og holdninger (myke variabler) på den ene siden og en teori om faktisk handling og adferd (harde data) på den andre. Blake og Mouton mener at 9,9 stilen (høy medarbeiderorientering og høy oppgaveorientering), representerer den ideelle lederen, som integrerer oppgavene og menneskene og skaper høye prestasjoner. 1,9 lederen derimot er mer interessert i mennesket og mindre i oppgavene. 9,1 lederen kan fremstå som hard og autoritær, da han primært er oppgaveorientert. Blake og Mouton argumenterer sterkt for at 9,9 stilen er en god tilnæringsmåte i enhver situasjon og under alle forhold (Bolman & Deal, 2012. Andersen, 2011).



Figur 2 - Blake og Moutons ledelsesgitter (Bolman & Deal, 2012, s. 387)

Blake og Mouton har imidlertid fått motbør på bakgrunn av at teorien nesten utelukkende fokuserer på oppgavene og menneskene som skal utføre dem. De legger liten vekt på andre enn lederens direkte underordnede, og den grunnleggende antagelsen om at for å være en effektiv leder holder det å integrere sin interesse for menneskene og interessen for oppgaven (Bolman & Deal, 2012).

2.2.2.2 Situasjonsbestemt ledelse

Det er en allmenn oppfatning om at ulike situasjoner krever ulike former for ledelse. Samtidig sier Bolman og Deal (2012) at det behov for mer forskning på teorier om situasjonsbestemt ledelse. På tross av dette er situasjonsbestemt ledelse blitt svært populært i ledelsesopplæringen.

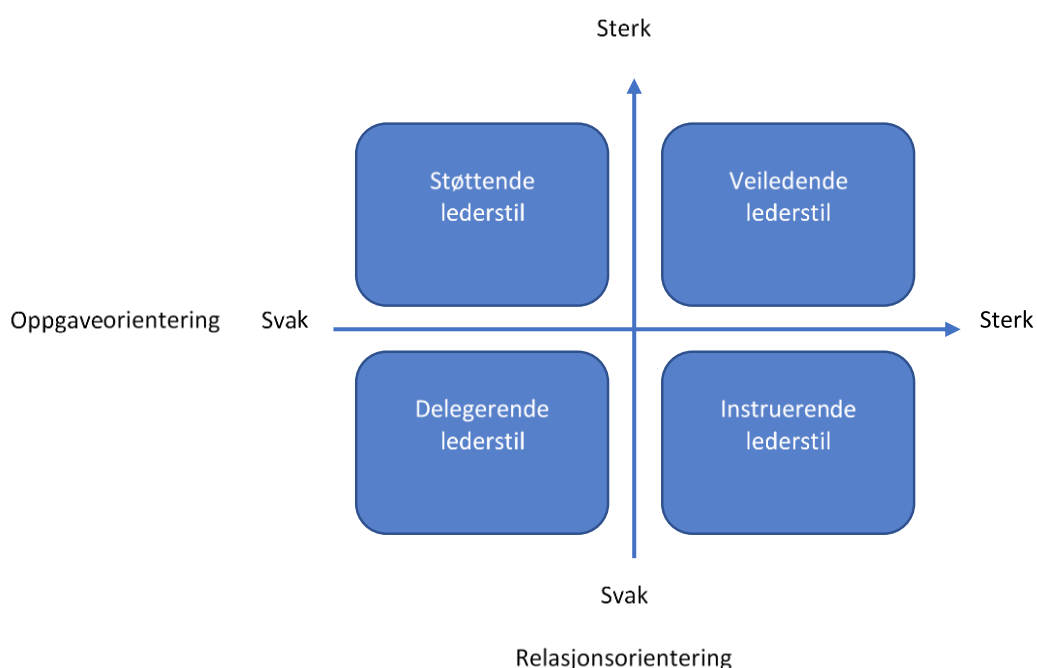
Fred E. Fiedler er et stort navn innen ledelsesforskning. Hans teorier baserer seg på 15 års empiriske studier som er foretatt innen mange ulike organisasjoner, nivåer, funksjoner og land. Han var opprinnelig opptatt av hvordan personlighet kunne måles, og startet i 1950 med å utvikle spørreskjemaet "minst foretrukne kollega" (Least Preferred Co-worker – LPC). LPC-instrumentet spilte en sentral rolle i Fiedlers forskning og ble anvendt både til å generere teorier, men også til å teste disse ut (Andersen, 2011, s. 93).

Fiedler hevder det finnes to hovedstiler når det gjelder ledelsesadferd og lederstil. På den ene siden er leder i hovedsak oppgaveorientert, lederen opplever tilfredsstillelse ved å se oppgaven utført og problemet løst. Den andre hovedstilen innebærer at lederen jobber for å skape gode mellommenneskelige forhold og er opptatt av å ha en høy stjerne blant sine medarbeidere (relasjonsmotivert). Fiedler har også med en tredje lederstil som innebærer en svak orientering mot begge hovedretningene som han kaller sosio-uavhengig lederstil.

Man kan få inntrykk av at Fiedler ser på lederstil som enten oppgaveorientert eller menneskeorientert, han er imidlertid helt tydelig på at begge de ovennevnte sentrale elementene i lederadferd er tilstede samtidig. Denne teoretiske rammen sammenfaller med blant annet Blake og Moutons ledelsesmodell og Hersey og Blanchards tilnæringsmåter (Andersen, 2011).

Hersey og Blanchard beskriver to dimensjoner for ledelse – oppgaven og mennesket. Her defineres oppgaveadferden som lederens grad av engasjement i å forklare medarbeiderne hva deres plikter og oppgaver er. Relasjonsadferd defineres da som lederens engasjement i toveis eller flerveis kommunikasjon, herunder det å lytte, oppmuntre, tilrettelegge og gi sosioemosjonell støtte. Hersey presenterer

oppgavemomentet og menneskemomentet i et firefelttsdiagram som beskriver fire ulike lederstiler (Bolman & Deal, 2012, s. 389).



Figur 3 - Modell for situasjonsbestemt ledelse

Instruerende lederstil benyttes overfor underordnede med lav kompetanse og svakt engasjement. Medarbeideren må få beskjed av sjefen hva de skal gjøre. *Veiledende lederstil* benyttes overfor medarbeidere som har sterkt engasjement, men lav kompetanse. Medarbeidere ønsker å gjøre jobben, men mangler kompetanse og trenger forklaring og veiledning. *Støttende lederstil* benyttes overfor medarbeidere som har høy kompetanse, men svakt engasjement. Leder bør være støttende og involvere de ansatte i utveksling av ideer og drøftinger på hva som bør gjøres. *Delegerende lederstil* benyttes overfor medarbeidere som har høy kompetanse og stekt engasjement.

Modellen er populær fordi den virker intuitiv overbevisende, men får ikke stor støtte i forskningen. Dette skyldes blant annet at modellen, i likhet med Blake og Moutons teori, fokuserer mest på forholdet mellom leder og medarbeider, men sier lite om omkringliggende faktorer som struktur, politikk og symboler (Bolman & Deal, 2012, s. 388).

2.2.3 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse blir gjerne sett på som en av de mest betydningsfulle bidragene til ledelsesteorier i de siste 30 årene. De opprinnelige ideene om transformasjonsledelse ble fremsatt av James McGregor Burns i 1978. Han beskrev transformativt lederskap som en prosess hvor "*lederne og etterfølgerne hever hverandre til høyere nivåer av arbeidsmoral og motivasjon*" (Andersen, 2011, s. 183. Burns, 1978, s. 20). Bernard M. Bass jobbet videre med Burns' ideer og utformet transformasjonsledelse som en teori i 1985 (Glasø & Thompon, 2013). Han oppdaget at i arbeidet med å implementere en visjon for virksomheten, er det vesentlig at lederen fremstår som en positiv og karismatisk rollemodell og opptre konsistent med verdiene som visjonen bygger på (Andersen, 2011. Kaufmann & Kaufmann, 2002).

Den transformativ lederteorien blir sett på som en demokratisk lederstil, og som bidrar til økt effektivitet gjennom interesse og økt motivasjon blant medarbeiderne. Disse argumentene blir sett på som én beste måte å lede på og sorterer dermed inn under de universelle ledelsesmodellene (Andersen, 2011).

Flere versjoner av transformasjonsteorien har blitt utviklet etter de opprinnelige ideene ble presentert av henholdsvis Burns og Bass på 70- og 80-tallet. I dag legger teorien vekt på fire påvirkningsstrategier som ledere anvender for å mobilisere medarbeiderne til å nå virksomhetens mål. *Idealisert påvirkning*, forstått som lederens karisma, samt medarbeidernes beundring og respekt for lederen. *Inspirerende motivasjon*, forstått som at lederens adferd gir medarbeiderne mening og utfordringer i hverdagen. *Intellektuell stimulan*s, lederen agerer på nye og innovative måter å løse oppgavene på, samt og stimulere til medarbeidernes kreativitet. *Individuell omsorg*, lederen viser oppmerksomhet og omsorg for hver enkelt medarbeider og dennes behov for utvikling og læring (Andersen, 2011, s. 185).

For å kunne være en transformativ leder, hevder Bass at man må ha rett personlighet og fremtoning, være omsorgsfull og inspirerende, samt visjonær. Videre må lederne være etisk i sin beslutningstaking, risikovillig og ha evne til å raskt kunne håndtere skiftende konkurransemessige omgivelser og pressede arbeidsforhold (Andersen, 2011).

"I følge Bass (1985) påvirker og motiverer den transformativ leder den underordnede gjennom å gjøre dem mer oppmerksomme på hvor viktig resultatene av arbeidet er, å påvirke dem til å sette egne interesser til side for organisasjonens og gruppens interesser samt å stimulere de underordnedes behov av høyere orden. Yukl (2009) påpeker at transformativ ledelse synes å innebære en personlig identifikasjon med lederen fra de underordnedes side" (Andersen, 2011, s. 186).

Bass (1985) undersøkte sammenhengen mellom det transaksjonelle og det transformativ lederskap og effektivitet. Den transaksjonelle lederen er tydelig på oppgaver, mål og resultater i tillegg til organisatoriske belønninger. Resultater oppnås bare ved at medarbeidere gjør det som er forventet av dem. Her oppfattes forholdet mellom leder og medarbeider som en slags sosial transaksjon, hvor medarbeidere gir sin arbeidskraft i bytte mot belønning, som blant annet lønn, status og titler. Denne bytterelasjonen fører til at medarbeidere følger lederens ønsker og direktiver og sjefen leder gjennom å belønne det som er forventet av dem og på den måten når organisasjonen sine mål (Andersen, 2011, s. 184).

Burns mente i sin tid at transformasjonsledelse og transaksjonsledelse var to diametrale former for ledelse (Burns, 1978). Bass derimot, beskrev disse formene for ledelse som to deler av et kontinuum, og har sågar ment at transformativ ledelse bygger på og utøker transaksjonsledelse (Bass, 1985).

Til tross for at teorien om transformasjonsledelse og transaksjonsledelse har vunnet stor oppmerksomhet i nyere tid, har det også fremkommet en del kritikk. Blant annet at den har konseptuelle svakheter. Teorien har fått kritikk av Gari Yukl for å ikke klart beskrive de underliggende prosessene og hvilken atferd som karakteriserer den transformativ lederen. Yukl hevder videre at det blir en overforenkling å holde et distinkt skille mellom transaksjonelt og transformativt lederskap (Yukl, 1999). Studier har også vist at det ikke er sterk sammenheng mellom personlighet og transformasjonsledelse. Dersom man måler effektivitet objektivt, faller også påstanden om at transformativ ledere er mer effektive enn transaksjonelle. Den mest åpenbare kritikken er at transformasjonsledelse ikke er en teori i det hele tatt. Dette begrunnes

med at den ikke betoner at ledelse omhandler det å løse oppgaver eller å nå mål. Transaksjonell ledelse, har derimot fokus på oppgaveløsning (Andersen, 2011, s. 187).

Selv om transformasjonsledelse er rettet mot medarbeiderne, ligger hovedfokuset i å samle medarbeidernes innsats om tydelige og høye mål, gjennom å skape en klar visjon for organisasjonen. Det å skape en følelse av rettferdighet, tillit og lojalitet til organisasjonen og dens ledere blir da sentralt. Likeledes lederens evne til å appellere til høyere idealer og verdier hos medarbeideren. Transformativ ledelse innebærer å spille på medarbeidernes følelser og igjennom dette oppnå at medarbeiderne får tillit, beundring, respekt og lojalitet for lederen (Andersen, 2011). Dette er i tydelig kontrast til tidligere lederteorier som vektla rasjonelle og kognitive perspektiver på effektiv ledelse (Buch et al., 2016).

Helt sentralt i transformasjonsledelse ligger motivasjon av medarbeidere. Motivasjon til å prestere bedre enn forventet, motivasjon til å stimulere til økt interesse for arbeidsoppgaver og motivasjon til å samle medarbeiderne om felles målsetning (Buch et al., 2016). Den transformative lederen ser etter de behov og krav som medarbeiderne har, og forsøker å stimulere medarbeiderne intellektuelt og legge vekt på individuelle forskjeller (Andersen, 2012), samt løfte medarbeidernes motivasjon, tilfredsstillelse for læring, utfordringer og kompetanse. Den transformative lederen oppmuntrer og motiverer til engasjement, stimulerer initiativ, fleksibilitet og høye prestasjoner. Således hjelper han medarbeiderne til å yte utover det de normalt ville gjort for lederen og organisasjonen, og å nå sitt fulle potensial (Glasø & Thompson, 2013. Andersen, 2011, s. 185).

Det er forsket mye på transformasjonsledelse, og nyere forskning viser at medarbeidere med transformative ledere opplever stor grad av jobbtilfredshet, positive emosjoner, engasjement og motivasjon. En av de psykologiske mekanismene som transformative ledere iverksetter når de motiverer sine medarbeidere, er emosjonell smitte¹.

Medarbeidernes emosjonelle tilstand påvirkes i positiv retning av transformasjonslederen, fordi lederen uttrykker optimisme, lykke og entusiasme. Dette

¹ Å smitte hverandre emosjonelt er et fenomen som ligger grunnleggende og ubevisst i mennesker, og som kommuniserer positiv humørstemning non-verbalt til de vi samhandler med. Dette finnes spesielt hos transformasjonsledere (Buch, Dysvik & Kuvaas, 2016).

har vist seg å være en dyptgående og varig effekt på medarbeiderne og bidrar til økt motivasjon (Buch et al., 2016). Mange studier viser også at transformerende ledere jobber tett på medarbeiderne, og på den måten påvirker de positive opplevelsene av jobben gjennom å skape gruppefølelse av motivasjon og gjennom emosjonell smitteeffekt. Man finner også støtte for at transformasjonsledelse øker medarbeidernes indre motivasjon gjennom å forme deres opplevelse av variasjon i arbeidet, at man skaper forståelse for å se arbeidsoppgavene henge sammen i et større hele, og at medarbeiderne får en opplevelse av å ha stor grad av autonomi. Kort oppsummert kan man si at transformasjonsledere har medarbeidere som presterer bedre, som er mer positive og har høy arbeidsglede, fordi de er mer engasjerte og mer motiverte (Buch et al., 2016).

2.3 Motivasjon

Tidligere, i industrisamfunnet, sto den trofaste og lojale arbeidstakeren høyt i kurs. Dette var arbeidstakeren som tjenestegjorde hos en og samme arbeidsgiver, i gode og dårlige tider, gjennom endring og omstilling og som ikke lot seg friste av grønnere gress på den andre siden av gjerdet – arbeidstakeren som ble tildelt gullklokka. Gullklokka ble det materielle symbolet på hvordan arbeidsgivere verdsatte lojalitet og trofasthet hos medarbeiderne. I dagens arbeidsliv ser vi en ny type arbeidstakere; generasjon X. Generasjon X er arbeidstakere som er lojale mot egen CV og karriere, fremfor arbeidsgiver og kolleger. Dette er gjerne yngre og velutdannede mennesker med faglige ambisjoner. De søker jobber med faglig utvikling, med stor personlig frihet og ansvar (Saksvik, 2011).

Kunnskap og kompetanse ses ofte på den viktigste ressursen i en bedrift, og er vesentlig i et konkurranseperspektiv. Det er i hovedsak arbeidstakerne som besitter denne kunnskapen, noe som påvirker maktbalansen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Arbeidstakere som ikke er fornøyd med de utfordringene og den utvikling de står overfor hos sin arbeidsgiver, vil ta med seg kunnskapen og gå til den arbeidsgiveren som tilbyr bedre vilkår (Saksvik, 2011).

Gullklokkemedarbeideren og generasjon X-medarbeideren er selvsagt bare to generaliserte forklaringer på arbeidstakeratferd i to forskjellige tidsepoker. Men de er likevel tydelige bilder på hvordan vi ser endringer i de utfordringene arbeidsgiver står

overfor når det gjelder å rekruttere og beholde, motivere og engasjere sine arbeidstakere.

I starten av 1900-tallet ble medarbeiderne sett på som faktorer i en maskinell produksjon av varer og tjenester. Styringen av produksjon og medarbeidere innebar å øke effektivitet og produktivitet gjennom at medarbeiderne ble spesialisert i enkeltoppgaver og at de skulle motiveres til innsats gjennom stykkprisbetaling (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dette ble kalt vitenskapelig styring, og effektivitet betydde alt. Etter Frederick Taylor ble denne styringsformen kalt Taylorismen. Dette perspektivet møtte stor motstand noen få tiår senere, da ny forskning satte de sosiale og menneskelige aspektene i virksomhetene på agendaen.

Hawthorn-studiene, ledet av Elton Mayo, hadde også som formål å finne de beste måtene å øke effektiviteten på. Men funnene man gjorde, var svært ulike Taylorismens prinsipper. Det viste seg at nærmest enhver forandring i arbeidsforholdene, som endring av lys og temperatur, førte til økt produksjon. Forklaringen man samlet seg om, var at de psykologiske forholdene, særlig de som knyttet seg til de sosiale relasjonene, var viktige motivasjonsfaktorer i tillegg til økonomiske insentiver. Spesielt viktig var relasjonen mellom medarbeider og leder. Forskningen viste at medarbeiderne ble motivert av oppmerksomhet og anerkjennelse, samt mulighet til kontroll over egen arbeidssituasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 51).

Motivasjon kommer av det latinske ordet *movere*, som betyr å bevege eller å sette i bevegelse. I psykologien er man opptatt av hvilke drivkrefter som får oss mennesker til å handle. Samtidig er man i motivasjonspsykologien også opptatt av å forklare retningen på disse handlingene eller atferden, og hvorfor vi går i en retning fremfor en annen. I tillegg snakker psykologien om mål og hensikt med våre handlinger, samt hvilken intensitet vi legger i handlingene. To personer med samme jobb, kompetanse og lønn kan yte helt ulikt i sine jobber. Motivasjonspsykologien er opptatt av hva som gjør at disse to nedlegger helt forskjellig innsats, når forutsetningene for å utføre en handling burde være de samme (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 93). Motivasjon defineres som:

"...de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål"

(Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 93)

Når man snakker om motivert atferd i arbeidslivet, skiller man i moderne psykologi mellom fire ulike motivasjonsteorier; behovsteorier, sosiale teorier, jobbkarakteristika-modeller og kognitive teorier (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 93).

Behovsteoriene ser på motivasjonen til atferd som noe som blir utløst av ulike grunnleggende behov. Hovedpoengene i behovsteoriene har vært å finne grunnleggende behov som kan forklare det meste av hva mennesket foretar seg. Den første, og en fortsatt sentral teori, har vært Abraham Maslows behovshierarki, hvor de menneskelige behov ble klassifisert i fem hovedkategorier (fysiologiske behov, trygghetsbehov, sosiale behov, behov for status og prestisje, samt behov for selvrealisering), og hvor de lavere behovene må være dekket før det neste behovet blir utløst (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 94). I lys av Maslows teori har det lite for seg å snakke om meningsfullt arbeid til en person som ikke får tilfredsstilt de grunnleggende eksistensbehov. Maslow har fått kritikk for sin teori, da den er vanskelig å teste samt dens hierarkiske oppbygging og behovstilfredsstillelse.

Clayton Alderfer videreforedlet Maslows teori og beskrev tre grunnleggende behov som måtte tilfredsstilles (materielle eksistensbehov, relasjonelle/sosiale behov og personlig vekst). Hans teori innebar ikke en så hierarkisk oppbygging eller et så klart skille mellom tilfredsstillelse av behovene og utløsning av neste behov som Maslow, noe som har gitt ham en sterkere empirisk støtte (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 97).

En tredje behovsteori var McClellands motivasjonsteori. Han pekte på at det var store forskjeller på menneskers ønske om å overvinne hindring, utøve makt og å nå vanskelige mål raskt og på en god måte. Teorien bygger på at alle har et prestasjonsbehov, maktbehov og tilhørighetsbehov. Disse behovene er tillært og er et resultat av livserfaring. Hvilket behov som motiverer til handling er individuelt, tillært og situasjonsbestemt. McClellands teori, og behovsteoriene for øvrig, får kritikk for å ensidig fokusere på indre faktorer og ser bort fra ytre motivasjonsfaktorer (Andersen, 2009, s. 179).

De sosiale motivasjonsteoriene er opptatt av hvordan lederens forhold til medarbeiderne virker motiverende eller demotiverende, og ser spesielt på rettferdighet som faktorer til motivert atferd. Adams' likeverdsteori fokuserer på medarbeidernes opplevde rettferdighet i forhold til hva man putter inn (arbeidsinnsats) i arbeidet og tar ut i (lønn) sammenlignet med andre medarbeidere. Dersom vi opplever vårt innskudd og uttak som likeverdig med andres, eksisterer en likeverdstilstand. Belønningen dreier seg ikke utelukkende om lønn, men også om status og tittel. Teorien har god empirisk støtte (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 105).

Jobbkarakteristika-modeller fokuserer på egenskaper ved jobben, og hvordan disse påvirker arbeidstakernes motivasjon og prestasjon. Herzbergs tofaktorteori er en mye omtalt modell og bygger på hundrevis av intervjuer. Resultatene viste at årsakene til trivsel var andre enn de som ble sett på som årsaker til mistriivsel. Det vil si at fravær av en trivselsfaktor ikke nødvendigvis medførte mistriivsel. Herzberg skilte derfor mellom *motiveringsfaktorer*, som virket fremmende på jobbtrivsel når de var til stede, men ikke mistriivsel når de ikke var til stede, og *hygienefaktorer*, som skapte mistriivsel dersom de ikke var til stede, men ikke trivsel om de var der. Eksempel på motiveringsfaktorer er anerkjennelse, ansvar og utviklingsmuligheter, mens hygienefaktorer er arbeidsforhold, lønnsforhold og jobbtrygghet (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s.108).

Kognitiv motivasjonsteori fokuserer på mennesket som bevisste og rasjonelle, og som benytter informasjon og rasjonelle valg som den mest sentrale beveggrunnen for beslutninger og handlinger. Kognitive motivasjonsteorier vektlegger at mennesker blir motiverte for å arbeide når de ser at det er mulig å oppnå det de ønsker å få ut av jobben i form av belønning. Her snakker man om belønning i vid forstand. Både belønning som ytre faktorer, som lønn og materielle verdier, men også som indre faktorer i form av anerkjennelse og status. Kognitiv forventningsteori peker på tre forhold som er viktig for innsats i jobbsammenheng: 1) *subjektive forventninger* om at innsats gir resultat, 2) *instrumentelle overveielser* om jobbytelse medfører belønning, og 3) *valensvurderinger*, som dreier seg om den subjektive verdi belønningen har for den enkelte (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 97).

Når arbeidstakeren nedlegger stor innsats i jobben, er det i følge teorien et resultat av at innsatsen er verdt strevet. Vi snakker da om høy subjektiv forventning om

måloppnåelse. Ved lav subjektiv forventning har arbeidstakeren liten tro på at resultatet står i tråd med innsatsen, og motivasjonen blir da svakere. Motivasjonen kan også svikte dersom man må legge ned stor innsats uten at det gir belønning. Dersom omgivelsene er dårlig på elementær tilbakemelding og anerkjennelse, kan det dannes en oppfatning av at det ikke spiller noen rolle hva man gjør. Dette kan i ytterste konsekvens medføre likegyldighet og depresjon. Selv om arbeidstakeren tror at innsatsen vil gi resultat i form av belønning, kan motivasjonen utebli dersom belønningen ikke har noen verdi for vedkommende. Kun belønning med høy positiv verdi eller valens har motiverende effekt. Når arbeidstakeren oppdager at nedlagt ekstraarbeid gir høy lønn, men at mesteparten av lønnen forsvinner i ekstra skatt, har belønningen for lav valens til å være motiverende (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 98).

Kognitiv motivasjonsteori fokuserer sterkt på forventninger om insentiver og "lønn for strevet". Det betyr igjen at man kan tenke seg at jo høyere lønn og bonus, desto mer positiv effekt på innsats og ytelse. Studier har bekreftet at høyere insentiver gir høyere kvantitet i ytelsene, men ikke noen automatisk effekt på kvaliteten i arbeid man utfører (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 99).

Insentiver i tradisjonell forstand som lønn, bonus, frynsegoder og andre resultatavhengige belønninger, som tittel og opprykk, kalles i den kognitive forventningsteorien for *ytre motivasjon*. Ytre, fordi belønningen ligger utenfor selve jobben og jobbutførelsen. I kontrast til dette ligger indre motivasjon, som er motivasjonsverdier som ligger i selve arbeidsutførelsen, verdier som motiverer gjennom interesse, mening, læring, ønsket om å gjøre godt, eller glede (Deci & Ryan, 2002). Energien som kommer av de indre motivasjonsfaktorene, springer ut i fra de grunnleggende behovene: behov for kompetanseopplevelse og behov for selvbestemmelse. Forskerne Edward L. Deci og Richard M. Ryan, hevder at slik motivasjon er svært meningsfull i et utviklingsperspektiv. Indre motivasjon bidrar til å fremme egen kompetanse og selvregulering i tilpasning til omgivelsene. De hevder videre at for stort fokus på ytre motivasjon og belønning, underminerer den indre motivasjonen. Indre motivasjon er "sunnere" da den er mer stabil over tid og bidrar til å være selvgående. Den motivasjonsteorien som best beskriver disse forholdene er Deci og Ryans selvbestemmelsesteori (Self-Determination Theory – SDT).

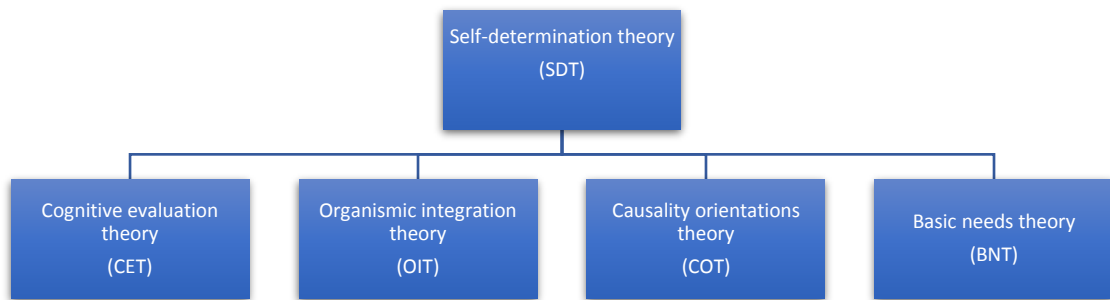
2.4 Selvbestemmelsesteori – Self-Determination Theory (SDT)

Selvbestemmelsesteori er basert på empirisk forskning av medarbeideres motivasjon og personlighet, og faktorer som støtter eller svekker indre motivasjon er tillagt stor vekt i studiene. Sentralt i teoriene er tanken om at mennesker har iboende tendenser til å være utviklingsorienterte, at de har en medfødt evne til å søke, møte og ville mestre utfordringer, til å ta inn over seg nye opplevelser og se seg selv i sammenheng med andre. Alt i et forsøk på å styrke sitt selvbilde for å nå sitt potensiale og sine kapasiteter. SDT ser altså på mennesker som handlende og reflekterende, og at denne atferden gir trivsel og velvære (Deci & Ryan, 2002). SDT legger til grunn at mennesker har tre grunnleggende psykologiske behov; kompetanse, autonomi og tilhørighet.

Kompetanse forbindes med følelsen av å mestre og prestere i samhandling med omgivelsene. Behovet for kompetanse fører til at medarbeideren søker utfordringer som er optimale for sine kapasiteter, og som fører til læring. *Autonomi* handler om at medarbeideren har behov å være et selvbestemt individ, som handler ut fra egne valg, interesser og verdier. Selv om handlingene er påvirket av ytre kilder, oppfattes de som egne, iboende og i tråd med egne verdier. *Tilhørighet* refererer til behovet for sosiale relasjoner. Å høre til en partner eller i en gruppe, å bry seg om, at andre bryr seg om en, og det å bli akseptert er vesentlig for å føle trygghet og stabilitet i tilværelsen. Tilfredsstillelse av tilhørighet styrker også opplevelsen av autonomi og kompetanse (Deci & Ryan, 2002).

Teorien ser på samspillet mellom hvordan ytre og indre motivasjon påvirker mennesker til å handle. Samtidig innebærer SDT et mer nyansert syn på motivasjon enn å skille mellom indre og ytre motivasjon. SDT er en makroteori som er bygget opp og utviklet gjennom de siste 30 år og som består av flere mini-teorier som omhandler spesifikke fenomener. Koordinert sett omhandler de all menneskelig atferd. Deci og Ryan omtaler i boken "Handbook of Self-Determination Research" fire miniteorier som samlet utgjør SDT².

² Det fremkommer i nyere litteratur at SDT har blitt utviklet til å omfatte seks miniteorier. Goal Contents Theory og Relationship Motivation Theory er femte og sjette miniteori. Vi velger å basere vår oppgave på boken fra 2002 hvor de fire første omtales.



Figur 4 - Underteorier i selvbestemmelsesteori

2.4.1 Cognitive evaluation theory (CET)

Denne miniteorien ser på hvordan sosial-kontekstuelle variabler påvirker indre motivasjon. Det dreier seg derfor først og fremst aktiviteter som man finner interessante, utfordrende og estetisk tilfredsstillende. CET fokuserer på at autonomi og behov for kompetanse er grunnleggende for motivasjon. Deci og Ryan hevder at følelsen av kompetanse ikke øker den indre motivasjon uten at man samtidig opplever en viss grad av autonomi og indre *locus of causality*³. Motivasjonen for å utføre handlinger ligger i at selve handlingen som sådan gir tilfredsstillende, og ikke at belønningen ligger i forhold som er atskilt fra handlingen. Teorien vektlegg at vi har en grunnleggende tendens til å utforske og oppdage nye ting, at vi deltar i aktiviteter av egen fri vilje (medbestemmelse) og at vi holder ut fordi det er interessant og gir oss glede. CET hevder at det ikke er tilstrekkelig at man opplever kompetanse eller mestring, men også at handlingene i ens atferd må oppleves som selvbestemt. Dersom locus of causality oppfattes som en ytre påvirkning som eksempelvis belønning, krav, påtvungne mål, tidsfrister og trusler, vil det i økende grad svekke ens indre motivasjon. I motsatt fall vil autonomistøttende hendelser som å få aksept for følelser, ta egne valg og initiativ, forsterke den indre motivasjonen (Deci & Ryan, 2002, s. 10).

2.4.2 Organismic integration theory (OIT)

OIT ser på hvordan mennesker påvirkes av viktige sosiale arenaer, og hvordan ytre motivasjonsfaktorer som springer ut i fra denne sosiale konteksten kan bli integrert i en selv. På den måten vil handlinger påvirket av ytre og omkringliggende faktorer, oppfattes som autonome til tross for at de er ytre motivasjonsfaktorer. Det betyr at mennesket ikke utelukkende er drevet av indre motivasjon, men at ytre motiverte

³ Locus of causality: i SDT, en persons oppfatning av om motivasjonen har en årsakssammenheng i indre eller ytre faktorer.

handlinger kan være nødvendige og føre til indre motivering og regulering over tid. Dette er vesentlig i et sosialt tilpasningsperspektiv. OIT ser på denne internaliseringen av ytre påvirkning til en indre drivkraft og motivasjon som en naturlig prosess. Prosessen er aktiv og forsøker å transformere ytre regulering til selvregulering og man blir stadig mer integrert underveis i prosessen (Deci & Ryan, 2002, s. 14). Dette kan visualiseres i modellen:



Figur 5 - Internaliseringsprosess i OIT (Deci & Ryan, 2002, s. 16)

Internaliseringsprosessen er grunnleggende i OIT, og baserer seg på oppfattelsen av at mennesker er tilbøyelig til å integrere pågående opplevelser på bakgrunn av ytre påvirkning fra det sosiale miljøet rundt. Påvirkning fra andre som man ser på som betydningsfulle vil føre til at aktiviteter man var uinteressert i og umotivert for likevel blir utført. Dermed blir den ytre påvirkningen internalisert og blir en del av ens indre regulering (Deci & Ryan, 2002).

I motsetning til at indre motiverte handlinger bygger på interesse så handler internaliseringsprosessen om å internalisere ytre påvirkning, atferd og verdier slik at ens handlinger oppleves autonome og selvbestemt. For at internaliseringsprosessen skal fungere, er det helt vesentlig at behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet blir tilfredsstilt (Deci & Ryan, 2002).

2.4.3 Causality orientations theory (COT)

Hovedfokuset i COT dreier seg om sider ved personligheten som er orientert mot regulering av atferd og opplevelse. Teorien beskriver tre retninger som personer orienterer seg mot; autonomiorientering, kontrollorientering og upersonlig orientering. Deci og Ryan hevder at alle retningene er representert hos alle personer, og at det er mulig å måle graden av orientering hos en person. Sentralt i autonomiorienteringen er opplevelsen av å ta valg og regulere handlinger basert på egeninteresse, personlige verdier og mål. Kontrollorientering omhandler opplevelsen av å ikke ha valg, men at man *må gjøre* og *bør gjøre*. Det kan være press fra et ytre miljø eller et indre press. Upersonlig kontroll innebærer at individet ikke har tro på egne ferdigheter, at man er inkompetent, lavt selvbilde og handler uten intensjon. Det relaterer seg til amotivasjon og mangel på indre drivkraft (Deci & Ryan, 2002, s. 20).

2.4.4 Basic needs theory (BNT)

BNT ble formalisert som en mini-teori for å understreke viktigheten av å tilfredsstille grunnleggende psykologiske behov og relasjonen det har til opplevelse av velvære. Nyere studier har registrert en klar sammenheng mellom tilfredsstillelse av behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet, og opplevelse av velvære. Når behovene er tilfredsstilt vil de fremme velvære, men om de forblir udekket vil de medføre negative konsekvenser (Deci & Ryan, 2002, s. 22). Tilfredsstillelse av behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet er nødvendig for å internalisere ytre motivasjonsfaktorene slik at de oppleves som autonome og selvbestemt. For at medarbeiderne (og mennesker generelt) skal kunne oppleve en varig grad av integritet og velvære, må alle disse tre behovene, i følge SDT, være dekket. Dette har dermed en betydning for psykologisk vekst, vitalitet og velvære, og opplevelsen av å fungere helt og fullt som menneske. De tre behovene er viktige kilder til energi, noe som igjen gjør at tilfredsstillelsen av behovene er avgjørende for indre motivasjon (Buch et al., 2016).

2.5 Oppsummering teori

Vi har i vår gjennomgang av teorier valgt å ta utgangspunkt i hovedtyper innen ledelsesteorier, hvor Andersen (2011) presenterer en sortering basert på forskningens utgangspunkt. Denne inndelingen viser at de fleste teoretiske tilnærminger tar utgangspunkt i *ledelse som personlighet*, *ledelse som handling* og *ledelse som symbol*, hvor ledelse som handling vies mest plass. Videre har vi sett på ulike ledelsesmodeller

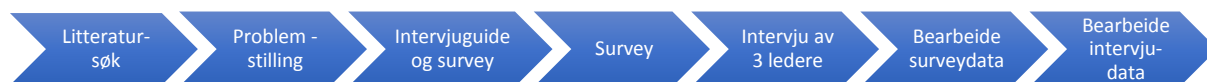
hvor vi beskriver universell ledelse og situasjonsbestemt ledelse. Vi presenterer Blake og Moutons ledelsesgitter, og argumenterer for at dette og senere transformasjonsledelse tilhører de universelle teorier.

Gjennom arbeidet med problemstillingen og den teoretiske forankringen har vi imidlertid sett at de lederteoriene vi refererer til, møter sterk kritikk for å være for ensidig fokusert på enten å være universelle eller situasjonsbetinget. I utarbeidelsen av oppgaven ser vi at det er vanskelig å unngå å se teoriene som en del av et kontinuum, hvor lederen må integrere og tilpasse både det universelle og det situasjonsbestemte i møte med sine medarbeidere. Når vi ser at stadig flere virksomheter i større grad velger å organisere hele eller deler av arbeidet under fjernledelse, vil det være interessant å forske i hvordan fjernlederen i et transformativt lederperspektiv med fokus på nærhet og relasjon, vil kunne stimulere til økt motivasjon hos sine medarbeidere. Dette vil vi gjøre i lys av motivasjonsteori og selvbestemmelsesteori.

I vår presentasjon av motivasjonsteori har vi sett at motivasjon handler om å sette noe i bevegelse, eller sagt med andre ord hva det er som får medarbeidere til å handle og oppnå resultater. Vi har helt overordnet beskrevet de ulike teoriene om motivert atferd i arbeidslivet; behovsteori, jobbkaraktistika-modeller, sosiale og kognitive teorier. Alle har elementer ved seg som er interessante generelt sett, men å fokusere på behovsteori blir i denne oppgaven å se på for basale behov som vi må forvente er tilstrekkelig tilfredsstillt hos den enkelte medarbeider. Gode ledere ser medarbeiderne som det helhetlige mennesket det er, og vil være nødt til å utøve ledelse og motivasjonsarbeid i tråd med alle de ulike motivasjonsteoriene. Grunnen til at vi velger å benytte den kognitive motivasjonsteorien selvbestemmelsesteori fremfor jobbkaraktistika-modeller og sosiale motivasjonsteoriene, handler om at vi ser at selvbestemmelsesteori er mer relevant i et fjernlederperspektiv. De sentrale elementene i teorien (autonomi, kompetanse og tilhørighet) blir spesielt interessante i en arbeidssituasjon hvor det handler om å prestere i et samspill med omgivelser og sosiale relasjoner som kanskje ikke er nær medarbeideren.

3.0 Metode

I dette kapittelet vil vi presentere caset vi har jobbet med og hvordan vi gjennomførte våre undersøkelser. Vi vil presentere noen teoretiske betraktninger knyttet til vår metode, for så å beskrive selve gjennomføringen. Forskningsprosessen gjennomføres på denne måten:



Figur 6 - Gjennomføringstidslinje

3.1 Valg av forskningsdesign

På samme måte som det finnes mange ulike problemstillinger og forskningsspørsmål så finnes det ulike typer design som passer til disse. Valg av forskningsdesign vil ha store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet eller validitet. Man bør alltid stille seg spørsmål om det valget man har tatt med hensyn til forskningsdesign egner seg best til å belyse den problemstillingen man ønsker å undersøke (Jacobsen, 2015)

Ettersom vi har en problemstilling med et tema vi vet lite om, tenkte vi i utgangspunktet at vi ville benytte et eksplorativt forskningsdesign. Eksplorativt forskningsdesign er egnet til å belyse det vi vet lite om, der vi ikke vet helt hva vi skal lete etter og for å frembringe pålitelige data (Jacobsen, 2015). Etter hvert som oppgaven utviklet seg og vi fikk tydelige forskningsspørsmål, ser vi det blir mer riktig å kalle det for et induktivt design. Den induktive tilnærmingen handler om å forstå det dynamiske og unike. Forskeren går fra observasjoner i det virkelige liv, samler inn relevant informasjon for så å finne ny kunnskap innen områder hvor det er lite eller få forhåndskunnskaper. Man kan si at det er en utforskende metode i en stabil og objektiv virkelighet, hvor man samler data som korrekt gjengir virkeligheten i en gitt sammenheng. På bakgrunn av dette kan man utvikle teorier, selv om disse begrenser seg til avgrensede og spesielle kontekster (Jacobsen, 2015, s. 29).

I tillegg til at vi velger et induktivt design, ser vi også på vår forskning som fenomenologisk. I følge May Britt Postholm (2010) beskriver fenomenologiske studier den meningen mennesker legger i en opplevelse knyttet til en bestemt erfaring av et fenomen. Målet med denne forskningen, som fokuserer på individet, er å få tak i

enkeltmenneskets opplevelse, samtidig som forskeren prøver å finne ut hvordan erfaringen av det samme fenomenet oppleves av flere enkeltindivider (Postholm, 2010, s. 41). Man kan si at hovedformålet med fenomenologisk forskning er å forstå meningsfulle, konkrete relasjoner som er tilstede i en erfaring i en bestemt situasjon i en spesifikk kontekst. Dette er en god beskrivelse av hvordan vi har gjennomført vår forskning, gjennom intervjuer av tre ledere og deres individuelle opplevelse av fjernledelse som fenomen.

Postholm sier videre at intervju vanligvis er den eneste datainnsamlingsstrategien som kan benyttes ved fenomenologiske studier. Det vil være et krav at forskningsdeltagerne i en slik undersøkelse har opplevd erfaringen som forskningen retter fokuset mot. I fenomenologiske studier prøver forskeren å utforske et spesielt fenomen på en åpen og naiv måte. Forskeren tar utgangspunkt i et spørsmål som gir fokus for studiet og som man søker å finne svar på gjennom intervjuer med forskningsdeltakerne.

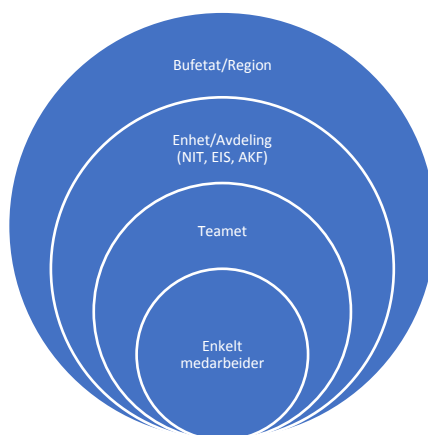
Det er ulike meninger om hvor mange forskningsdeltagere som bør intervjues under et slikt forskningsarbeid. Noen foreslår å intervju fra fem til tjuefem deltakere, mens andre igjen foreslår at forskeren intervjuer fra tre til ti personer. I en mindre forskningsstudie er det nok mest formålstjenlig, med tanke på omfang og tidsramme, å velge det lavest anbefalte antall personer. Dersom forskeren velger tre personer, kan man ved hjelp av intervjuene finne den sentrale opplevelsen av forskningsdeltagernes erfaringer (Postholm, 2010, s. 43).

For å finne svarene knyttet til problemstillingen og forskningsspørsmålene, ser vi at det kan være nødvendig å angripe temaene fra flere sider og benytte forskjellige forskningsmetoder. Vi har valgt spørreundersøkelse til medarbeidere og dybdeintervju med deres ledere, som både alene og i kombinasjon er aktuelle metoder i vår forskning. Gjennom å være bevisste og tydelige på utvalget av respondenter og informanter sikret vi tilstrekkelig bredde og variasjon til at de innsamlede data i størst mulig grad er allmenngyldige og generaliserbare. I denne sammenheng valgte vi ut tre ulike enheter i Bufetat med forskjellige oppgaver, men som har en ting felles – alle baserer sitt lederskap på fjernledelse av sine medarbeidere.

3.2 Casestudier

Det finnes ikke noen klar definisjon på hva en case er, men alle beskrivelsene vektlegger at det er en inngående studie av en eller få undersøkelsesenheter, som igjen kan bestå av flere ulike typer enheter. På laveste nivå har vi enheter som bare refererer til seg selv, såkalte absolutte enheter. Enkeltindivider er den laveste typen av absolutte enheter. Kollektiv enhet er en case på høyere nivå, denne består da av flere absolutte enheter og kan være blant annet grupper, organisasjoner og kommune (Jacobsen, 2015, s. 97). I denne masteroppgaven ser vi på absolutte enheter som personer, grupper, virksomhet/organisasjoner. Personer vil i utgangspunktet være ledere som vi har intervjuet, som gruppe kan vi se på de tre personalgruppene vi har sendt ut spørreskjema til, virksomhet er den enheten medarbeidere og ledere tilhører, og organisasjon er Bufetat som helhet.

Slik vi forstår dette vil en virksomhet eller arbeidsplass kunne bestå av flere avdelinger, som kan bestå av flere team, som igjen består av enkeltindivider. Jo høyere nivå en enhet er på desto flere underenheter består den av, og kan eksempelvis fremstilles på denne måten:



Figur 7 - casenivåer

I denne oppgaven rettes søkelyset mot fjernledelse og sammenhengen mellom denne ledelsesformen og medarbeidernes motivasjon til arbeidet, noe som kan betraktes ved hjelp av et casestudie. Selv om det i vår forskning innhentes informasjon fra flere respondenter vil man ved å ta i bruk en enkel casestudie rettet mot fjernledelse i en virksomhet, kunne få en overordnet og oversiktlig forståelse av hvordan en fjernleder blant annet kan ivareta nærhetsprinsippet.

3.2.1 Vår forskningscase

I vår søken etter organisasjoner hvor medarbeidere er lokalisert på et annet sted enn nærmeste overordnede var det flere alternativer. Flere store organisasjoner i Norge og en del internasjonale selskaper vil med bakgrunn i størrelse og nedslagsfelt benytte fjernledelse i større eller mindre grad.

Vi valgte å forske i Bufetat hvor en av oss har vårt daglige arbeid. Dette valget baserte seg på at dette var en organisasjon som var kjent og tilgjengelig for oss. De er riktignok ikke erfarne brukere av denne ledelsesformen, men har noen enheter som nylig er organisert som nasjonale og regionale hvor ledere og medarbeidere ikke er lokalisert samme sted. I tillegg er også medarbeiderne lokalisert spredt fra hverandre, enten alene eller sammen med noen kollegaer fra samme enhet. Noen er lokalisert sammen med andre enheter, men er likevel alene fra sin enhet. Enhetene er relativt nyetablerte organisasjoner med nasjonalt og regionalt virkeområde og derfor ferske i utøvelsen av fjernledelse, noe vi som forskere synes var en fordel da de jobbet bevisst med å skape gode samarbeidsformer innenfor enhetene. Det var også en fordel at lederne i de tre enhetene vi valgte å kontakte var veldig positive til å delta i vårt forskningsprosjekt og stilte enheten sin tilgjengelig for oss.

Bufetat er organisert i fem regioner og har ansvar for det statlige barne- og familievernet. Bufetat skal gi barn, unge og familier med behov, tiltak med høy og riktig kvalitet i hele landet. Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir) har ansvar for styringen av Bufetat. Regionene i Bufetat leverer barne- og familieverntjenester på vegne av staten. Ansvar er blant annet regulert av barnevernloven og familievernkontorloven.

Bufetat tilbyr det kommunale barnevernet differensierte og spesialiserte barnevernsinstitusjoner, fosterhjem og spesialiserte hjelpetiltak i hjemmet. Etaten har ansvar for at tjenestene drives med forsvarlig kvalitet og at tjenestetilbudet er tilstrekkelig for behovet i befolkningen. Ansvar for fosterhjemsrekruttering ligger også i Bufetat. Etaten skal sikre at det finnes tilstrekkelig med fosterhjem og bidra til forsvarlig kvalitet gjennom opplæring og veiledning. Når den kommunale barneverntjenesten har kommet til at et barn har behov for en plassering utenfor hjemmet, skal Bufetat bistå med å finne det tiltaket barneverntjenesten mener er riktig,

enten dette er institusjon eller fosterhjem. Bufetat har ansvar for godkjenning av private og kommunale barneverninstitusjoner. I tillegg har Bufetats regioner ansvar for behandling av adopsjonssaker i sin region og enkelte andre tiltak rettet inn mot kommunene.⁴

De enhetene i Bufetat vi har studert er Enhet for inntaksstøtte (EIS), Nasjonalt inntaksteam (NIT) som har nasjonalt virkeområde, og Avdeling for Kontorfag som har region sør som nedslagsfelt. Da vi tok kontakt med lederne første gangen ba vi om en oversikt over hvordan enhetene var organisert, hvor mange ansatte hver enhet hadde og hvor medarbeiderne var lokalisert. Samtidig ba vi om en kort beskrivelse av hvilke utfordringer lederne hadde i hverdagen. Dette ga oss nyttig informasjon i forberedelsene til datainnsamlingen.

Nasjonalt Inntaksteam (NIT) har som ansvarsområde å finne frem til riktig tiltak for barn med atferdsproblemer og som har behov for behandling i institusjon. Valg av institusjon er uavhengig av geografi og skjer i tett samarbeid med den lokale barneverntjenesten og den regionale innsatsenheten. NIT er organisatorisk lagt til region midt, men har nasjonalt ansvar. Dette innebærer også at medarbeiderne er rekruttert fra egen organisasjon og har kontor plass i de ulike regionene. NIT består av 15 medarbeidere fordelt på 10 lokasjoner. Leder er ikke samlokalisert med noen medarbeidere i enheten. Medarbeiderne har kontor i Stavanger, Ski, Tromsø, Bodø, Levanger, Trondheim, Gjøvik, Drammen, Kristiansand og Bergen. Leder selv definerer Trondheim som primær kontor plass, men disponerer også kontor i Kongsberg.

Enhet for inntaksstøtte (EIS) er en nyopprettet nasjonal enhet som er etablert som en internkontroll for Bufetat. Målet med opprettelsen er blant annet å få en riktigere og mer enhetlig praksis på inngåelse av kjøp av barneverntiltak fra private leverandører og i den forbindelse gi støtte til regionale enheter for inntak. Enheten skal kvalitetssikre at etatens kontrakter og rutiner følges i private kjøp. Den skal være støtte til direktoratet (Bufdir) i kontraktsforvaltning og leverandørsamarbeid, samt gi bistand til enhet for inntak i juridiske avklaringer rundt barns rettigheter. EIS består av 14 medarbeidere fordelt på 7 lokasjoner. Leder har kontor på samme sted som fem av sine medarbeidere.

⁴ https://www.bufdir.no/Om_oss/

Medarbeiderne har kontor i Bodø, Trondheim, Bergen, Stavanger, Kristiansand, Tønsberg og Oslo. Leder er lokalisert i Oslo, men disponerer også kontor i Kongsberg.

Avdeling for kontorfaglige i region sør er underlagt Regionskontoret, Seksjon for økonomi og virksomhetsstyring. Hovedoppgavene er å gi administrativ og kontorfaglig støtte til enhetsledere, avdelingsledere og avdelinger i hele regionen. Noen oppgaver kan løses ved hjelp av elektroniske kommunikasjonsmidler som datasystemer, epost, telefon og videokonferanser, mens andre oppgaver krever tilstedeværelse på avdelingene slik at de også reise noe. Det er et eget team av kontorfaglige medarbeidere i hvert fylke, og de fleste innenfor teamene er lokalisert på samme sted, men noen sitter ute på en avdeling og ser kollegaene sine blant annet på teammøter. Avdeling for kontorfaglige består av 28 medarbeidere fordelt på 11 lokasjoner i region sør (Buskerud, Vestfold, Telemark og Agder). Noen er samlet på Bufetathus, mens andre sitter mer eller mindre alene sammen med andre enheter eller lokasjoner.

Lederutfordringer i enhetene. I forkant av vår forskning stilte vi spørsmål om hvilke utfordringer lederne så i det å være fjernleder. De svarte at på grunn av geografisk avstand er det utfordrende å få fulgt opp og ivaretatt hver og en av medarbeiderne i det daglige. Dette gjør også at det er krevende å være tett nok på og være med på å skape et arbeidsmiljø, samt følge opp sykefravær og vernearbeid. Det er vanskelig å observere medarbeidernes humør, arbeidskapasitet, arbeidsglede og engasjement. Opplæring er av samme grunn også en utfordring. En viktig del av ledernes arbeid er derfor å bygge opp lik praksis og felles rutiner i enhetene. Å være fjernleder forutsetter stor grad av tillitt til medarbeiderne. Det er viktig at de som fjernledes kan drive seg selv og utøve sine oppgaver på egen hånd. Som leder får man ikke vært tilstrekkelig tilstede til å følge opp om medarbeiderne drar sin del av lasset. Det er vanskelig å strekke til som personalleder ettersom øvrige oppgaver tar mye tid. En avdelingsleder som kunne bidratt med personaloppfølging hadde vært ønskelig. Under utviklingssamtaler gir medarbeiderne uttrykk for at manglende daglig kontakt og helhetlig arbeidsmiljø er det største savnet.

3.3 Metodiske verktøy

3.3.1 Kvalitativ datainnsamling

En kvalitativ metode egner seg best når vi er interessert i å avklare nærmere hva som ligger i et begrep eller fenomen, og har som regel til hensikt å få frem hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon. Metoden egner seg til å belyse et uavklart tema, og for å få frem en nyansert beskrivelse av temaet. En ulempe ved kvalitativ tilnærming er at den er tid- og ressurskrevende. Man snakker med eller observerer få personer og det vil alltid være knyttet en usikkerhet til om disse er representative for flere eller om de bare representerer seg selv. I et intervju får man mye data og informasjon som kan inneholde mange nyanser som kan være vanskelig å tolke (Jacobsen, 2015). Spørsmålene kan være ledende og dermed miste forskningsmessig troverdighet. Svarene man får, eller tolkningen av dem, påvirkes subjektivt av forskeren. En annen forsker vil kunne analysere og tolke resultatene annerledes (Kvale, 2005).

3.3.1.1 Intervju

Intervju er en kvalitativ metode som har til hensikt å fange opp og utforske mening, holdning og opplevelse. Gjennom få kilder, får man dermed anledning til å gå dypere inn i de forhold en ønsker å forske i enn hva en survey tillater. Man får anledning til å stille oppfølgende spørsmål basert på de svarene man får, noe som gir stor fleksibilitet i undersøkelsesfasen. Motargumentene mot intervju er at forskeren har få kilder og dermed vanskelig kan generalisere funnene. Repstad (2007) hevder at intervjuer som metode blir kritisert for å fokusere for mye på enkeltmenneskets meninger og for lite på den sosiale og materielle konteksten. Dette kan gjøre intervjuene kontekstløse, noe som er en åpenbar svakhet. Vi tenker å imøtegå disse svakhetene ved å gjennomføre både intervjuer og spørreundersøkelser.

I og med at fokuset i prosjektet er ivaretagelsen av transformasjonsledelse, har vi gjennomført dybdeintervju av utvalgte ledere. På lik linje som en spørreundersøkelse kan bidra til å gi retning i en intervjuguide, kan intervju føre til et behov for å undersøke et fenomen i et bredere og kvantitativt perspektiv (Ringdal, 2001). Kvantitative og kvalitative data er dermed komplementære i forhold til hverandre og ikke konkurrerende metoder.

3.3.1.2 Gjennomføring av intervjuer

Vi bestemte oss for å gjennomføre intervjuene med lederne før utsendelse av spørreundersøkelsen til medarbeiderne, dette fordi vi ønsket å ha en mulighet til å justere spørreundersøkelsen dersom det fremkom vesentlig informasjon.

Vi avtalte møtetidspunktet med lederne i god tid før selve intervjuet og valgte møtested der det var mest hensiktsmessig for lederne. Innledningsvis i intervjuet presenterte vi prosjektet vårt og forklarte noe om vårt ståsted, hvilke mål vi hadde for prosjektet og oppklarte eventuelle spørsmål som lederne hadde. Videre viste vi frem spørreundersøkelsen som skulle ut til medarbeiderne, slik at lederne skulle være forberedt på eventuelle spørsmål fra sine medarbeidere. Den av lederne vi ikke fikk intervjuet før spørreundersøkelsen ble sendt ut, fikk spørsmålene tilsendt samt at vi kontaktet vedkommende på telefon for eventuelle oppklaringer.

Vi presiserte overfor lederne at intervjuene og resultatet fra spørreundersøkelsen ville bli behandlet konfidensielt, og at anonymiteten til enkeltmennesker skulle ivaretas.

Selve intervjuet gjennomførte vi ved at den av oss som ikke kjente Bufetat og lederne fra før skulle stå for selve intervjusamtalen, og den av oss som jobbet i Bufetat skulle skrive referat fra samtalen. Slik ville vi unngå at intervjuer hadde forutforståelse av hva som ble sagt og hva som var kjent i organisasjonen. Intervjuobjektet ville også i mindre grad kunne forvente at intervjuer forstod hva som ble sagt eller ment. Dermed måtte hun være nødt til å forklare mer utdypende. Vi unngår da såkalte "blind spots" (kapittel 3.8), hvor ting ikke blir sagt eller tema ikke blir berørt fordi det kan tenkes å være underforstått av både intervjuobjekt og intervjuer.

Det ble gjort lydopptak av intervjuet slik at vi i etterkant kunne sikre at det som sto i referatet var riktig, samtidig som vi kunne sjekke lydopptaket der vi var i tvil om hva som var sagt og ment. Det ble skrevet grundig referat fra intervjuene av lederne, og i tillegg noterte intervjuer relevante stikkord underveis i samtalen. Disse stikkordene ble sammenlignet med, og lagt til i referatet fra intervjuet. Der vi opplevde uklarheter kvalitetssikret vi dette ved å gå gjennom lydopptakene. Da referatene var ferdig ble disse sammenstilt i en matrise hvor vi sorterte svarene etter intervjuguiden. På den måten ble det lettere å sammenligne, finne likheter og forskjeller. Denne matrisen har

vært et sentralt dokument i det videre analysearbeidet i forbindelse med ledernes perspektiv.

3.3.2 Kvantitativ datainnsamling

En fordel med kvantitativ metode er at den standardiserer informasjonen og gjør den lett å systematisere og behandle. Informasjonen blir lettere å strukturere og hovedtrekkene trer tydelig frem. En av de største farene med kvantitativ metode er at den kan gi et overfladisk preg, den kan bli for kompleks dersom den er innrettet mot mange enheter og det er vanskelig å få frem alle individuelle variasjoner. Det er også en fare at undersøkelsen forhåndsdefinerer hva som er relevant å svare på (Jacobsen, 2015). Undersøkelsen kan være nettbasert, foregå som utspørring ansikt til ansikt, eller ved telefonoppringninger (Ringdal, 2001).

3.3.2.1 Spørreundersøkelse

Dersom man ønsker kunnskap om fordelingsmønstre i en stor befolkning, brukes en spørreundersøkelse. Dette er en kvantitativ tilnærming, som er strukturert, systematisert og statistisk representativt (Repstad, 2007). Kartleggingen har som oftest et bredt utgangspunkt når det gjelder tema og antall respondenter, og tar sikte på å gjøre informasjonen man får om til målbare enheter som muliggjør blant annet statistiske fremstillinger. De funnene som kartlegges ved hjelp av slike omfattende spørreundersøkelser kan nyttes som grunnlag for eventuelle dybdeintervjuer.

En ulempe ved denne type undersøkelser er at den blir lite fleksibel og gir ingen mulighet til å stille oppfølgings spørsmål. I tillegg kan den som svarer på undersøkelsen oppleve at de forhåndsdefinerte svaralternativene ikke passer eller gir et riktig bilde.

Etter gjennomføring av litteratursøk og dokumentanalyse fikk vi nødvendig innsikt i problemstillingen til å lage en relevant spørreundersøkelse. Spørreundersøkelsen vil være en god metode for å nå ut til et tilstrekkelig antall medarbeidere som jobber under fjernledelse. Denne testes så ut på et fåtall personer og nødvendige korrigeringer foretas. Ettersom vi ser at mye av grunnlaget for fjernarbeid og fjernledelse ligger i dagens tilgjengelige IT-løsninger, mener vi at vår spørreundersøkelse også bør gjennomføres elektronisk.

3.3.2.2 Gjennomføring av spørreundersøkelse

Vi sendte ut en epost til lederne med en orientering om hvordan vi ønsket å gjennomføre datainnsamlingen, samtidig som vi la med et informasjonsskriv som lederne skulle dele ut til sine ansatte på et gitt tidspunkt. Tidspunktet for utdelingen av informasjonsskrivet var knyttet opp mot når spørreundersøkelsen skulle sendes ut til medarbeiderne. Alle medarbeidere var tidligere blitt orientert av sine ledere om den forestående spørreundersøkelsen, slik at de var forberedt i forkant av denne informasjonen.

Vi valgte å benytte oss av en nettbasert løsning (Easyfact) for utsending og gjennomføring av spørreundersøkelsen. Undersøkelsen ble sendt ut til alle medarbeidere i enhetene og svarfristen var 14 dager. Det ble sendt ut tre purringer. Vi mottok 48 svar av 59 mulige, noe som tilsvarer en svarprosent på 81,4 %. Vi kan si oss fornøyd med dette, samtidig som vi gjerne skulle mottatt de siste 10 svarene i og med at vi ikke har henvendt oss til flere respondenter enn medarbeiderne i disse tre enhetene.

Da spørreundersøkelsen var avsluttet jobbet vi med ulike rapportformat før vi fant et som passet vårt videre arbeid. Vi overførte all informasjon og rådata fra Easyfact og lagret dette i et Excel-dokument som vi bearbeidet i flere omganger. Innenfor hvert tema lagde vi oversikter over svarene fordelt på bakgrunnsvariablene i spørreundersøkelsen. På den måten ble det oversiktlig, og det ga oss mulighet til å sammenlikne svarene fra spørreundersøkelsen med ledernes svar på de samme områdene.

Videre utarbeidet vi en indeks knyttet til resultatene fra spørreundersøkelsen slik at vi kunne analysere og presentere funnene på en meningsfull måte. Vi jobbet med flere ulike alternativer før vi bestemte oss for å benytte prosent som verdi. Således fikk vi en enkel verdi som ga et bilde på helheten basert på svarene fra alle respondentene som én gruppe, men også slik at vi kunne sammenligne de ulike bakgrunnsvariablene. Med andre ord kunne vi da for eksempel se om det var forskjeller mellom de som er over 55 år sammenlignet med de under 35 år, eller hvordan fordeler funnene seg dersom vi sammenligner på utdanningsnivå.

3.4 Operasjonalisering

Vårt hovedfokus i oppgaven er lederen og hvordan ledelse påvirker medarbeidernes motivasjon. Dette ønsket vi å se på med utgangspunkt i lederintervjuer, og å verifisere disse funnene gjennom medarbeidernes opplevelser. Derfor kom vi frem til at både intervjuguide og spørreundersøkelse må være likt utformet. Dette ville gjøre det enklere å sammenligne svarene fra ledere og medarbeidere. Hovedområdene vi fokuserte på i intervjuene og undersøkelsen var ledelse og motivasjon.

Problemstillingen er vid og omfattende, og vi utarbeidet derfor fire forskningsspørsmål som tydeligere fanger opp kjernen i utfordringene man kan stå overfor i en fjernleder-fjernarbeider sammenheng. Vårt teoretiske grunnlag handler om ledelse og motivasjon, og våre forskningsspørsmål tar utgangspunkt i flere sentrale elementer i de to hovedteoriene, transformasjonsledelse og selvbestemmelsesteori, som ligger til grunn i oppgaven. Forskningsspørsmålene er ikke operasjonalisert nok i seg selv til å gi målbare svar i den kvantitative delen av vår forskning. Vi jobbet derfor mye med utforming av spørsmålene i spørreundersøkelsen, både med hvilke områder vi skulle spørre om, hvordan vi skulle stille spørsmålene og til slutt selve ordlyden i spørsmålene. Spørsmålene ble i hovedsak utformet som påstander og som respondentene skulle besvares med rangordnede svar; i hvor stor eller liten grad påstandene stemmer for den enkelte (Jacobsen, 2015). De samme påstandene ble benyttet som utgangspunkt for lederintervjuene.

For å utøve transformativt lederskap er lederen avhengig av kontakt og samhandling med sine medarbeidere. Det første vi ville se på var hvordan lederen klarte å ivareta nærheten, eller den opplevde nærheten, til sine medarbeidere. Spørsmål i den forbindelse omhandler hvordan lederne organiserer sitt arbeid og driften av enheten for at de skal kunne følge opp den enkelte medarbeider og "kjenne på" arbeidsmiljøet. Medarbeiderne får samme type spørsmål om hvordan de opplever å bli sett og hørt av leder, hvordan de kommuniserer, samt hvordan og hvor ofte de møtes.

Transformative ledere bidrar til å øke medarbeidernes indre motivasjon gjennom forståelse for oppgavene og å se helheten (Buch et al., 2016). Selvbestemmelsesteori fokuserer også på indre motivasjon, men også på ytre motivasjon og hvordan ytre motivasjonsfaktorer i et sosialt samspill gradvis kan internaliseres i den enkelte og bli indre motivasjon. Det er derfor interessant å se om vi kan finne ut om lederne og miljøet

rundt medarbeiderne bidrar til indre motivasjon gjennom internalisering av ytre motivasjonsfaktorer. Motivasjon er et subjektivt og kvalitativt begrep (Jacobsen, 2015), og er således vanskelig i seg selv å måle. Derfor måtte vi operasjonalisere motivasjonsbegrepet gjennom å konkretisere det i en rekke påstander med utgangspunkt i Deci & Ryans internaliseringsprosess, og hvilke motivasjonsfaktorer som får medarbeiderne til å legge innsats i jobben. Jacobsen (2015) sier at det å støtte seg til annen forskning og låne allerede benyttede spørsmål, er til god hjelp da dette allerede er godt validerte spørsmål. I utarbeidelse av påstander og spørsmål har vi derfor sett på annen forskning og hvordan spørsmål har blitt formulert med utgangspunkt i Deci & Ryans selvbestemmelsesteori.

Under utforming av spørreskjemaene har vi hatt en bevisst tanke om kronologien av kategoriene. Vi har derimot ikke hatt spesifikk tanke om hvilke spørsmål som kommer før eller etter hverandre innenfor de ulike kategoriene.

Tabellen under er en fremstilling av hvordan teoretiske begreper er operasjonalisert til temaer og spørsmål i intervjuguiden og spørreundersøkelsen.

Begrep		Operasjonalisert til	Spørsmål i spørreundersøkelsen
Motivasjon	Ytre regulert	Motiveres medarbeiderne av mulighet for belønning eller for å unngå straff?	10, 11, 12
	Introjeksjonsregulering	Motiveres medarbeiderne av å vise at man kan noe eller for å unngå å mislykkes, unngå skyld og skam?	13, 14, 15
	Identifisert regulering	Handlinger utføres fordi de gir en følelse av valgfrihet. Man identifiserer seg med verdien av handlingen	8, 9, 16, 17, 18
	Integrert regulering	Handlinger utføres for å oppnå personlige utfall, og er knyttet til verdier og interesser som allerede er iboende	19, 20
	Indre regulering	Handlinger utføres for nytelse, glede og nysgjerrighet. Personlig utvikling	21, 22
Ledelse/ transformasjonsledelse		Ser og hører lederen medarbeiderne? Er lederen tilgjengelig, hvordan er lederen tilgjengelig? Setter lederen oppgavene i sammenheng med idealer og verdier, virksomhetens samfunnsoppdrag?	23, 24, 25, 26, 27, 28, 49, 50, 51

Autonomi	Har medarbeideren mulighet og frihet til å påvirke egen arbeidsdag? Har medarbeideren nødvendig tillitt fra leder? Er leder positiv til kritiske spørsmål fra medarbeiderne?	29, 30, 31, 32, 33
Kompetanse	Har medarbeiderne den kompetanse som er nødvendig for å mestre sine arbeidsoppgaver? Gis medarbeiderne mulighet til å utvikle sin kompetanse?	6, 7, 34, 35, 36, 37, 38
Tilhørighet	Handler om behovet for sosiale relasjoner, trivsel og trygghet	39, 40, 41, 42, 43
Tilhørighet og samhandling	Handler om enhetenes arbeidsmiljø, hvordan samhandling foregår og hvordan leder bidrar til dette	44, 45, 46, 47, 48, 52

Tabell 1 - Operasjonalisering av teoretiske begrep

3.5 Validitet og reliabilitet

For å få til et godt analysearbeid forutsetter det at vi som forskere behandler og presenterer de innsamlede data på en grundig måte. Dette vil være avgjørende for at de resultatene vi presenterer i forskningen skal være valide og reliable.

Det er et grunnleggende faktum i all forskning, at man må ha en kritisk vurdering av forskningskvaliteten og således redusere forekomsten av feil til et minimum. Begrepene validitet og reliabilitet er utviklet innenfor kvantitativ forskning. Enkelte forskere mener derfor at de ikke er egnede begreper innen kvalitativ forskning og anbefaler at de erstattes med bekreftbarhet og troverdighet (Repstad, 2007). Andre igjen hevder at validitet og reliabilitet er begreper som representerer en positivistisk tilnærming og at forskere tenderer til å velge data som passer inn i en idealisert oppfatning av et fenomen, eller velge eksotiske data på bekostning av mindre dramatiske, men kanskje viktigere, data (Jacobsen, 2015). Vi velger likevel å benytte begrepene validitet og reliabilitet, da disse er forskningsmessig veletablerte begreper.

Det å se på forskningsdata og vurdere dataenes validitet og reliabilitet innebærer bare at man har en kritisk tilnærming til kvaliteten av de innsamlede data (Jacobsen, 2015). Derfor er det viktig å stille spørsmål om man har samlet de data man ønsker å få tak i og om vi har dekning for konklusjonene (intern validitet), om funnene er overførbare eller

kan generaliseres til å gjelde i andre sammenhenger (ekstern validitet) og om funnene er pålitelige og man kan stole på de innsamlede data (reliabilitet).

3.5.1 Intern validitet

Intern validitet innebærer at forskningsresultatene skal være gyldige og oppfattes som riktige, forskningen skal være saklig og intersubjektiv. Man må stille spørsmål om hvorvidt beskrivelsene er sanne og om sammenhenger er reelle. Dette innebærer at forskeren må ha fokus på tre områder i datainnsamlingen. Har respondentene gitt en sannferdig beskrivelse av virkeligheten? Har vi som forskere gjengitt og fortolket de innsamlede data riktig? Gjenspeiler våre funn og konklusjoner virkeligheten? (Jacobsen, 2015). Kravet til saklighet betyr at forskningen skal holde seg til saken og ikke skjemmes av private eller utenomvitenskapelige vurderinger (Gilje & Grimen, 1993). Intersubjektivitet kan forklares som et minstemål på enighet mennesker imellom, det er etterprøvbart av andre og er således utsatt for validering (Repstad, 2007).

"I en pragmatisk tilnærming betyr dette at vi stiller spørsmål ved hvorvidt det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av denne virkeligheten. Dette kalles validering" (Jacobsen, 2015, s. 228).

I hvilken grad vi møter kravene til intern validitet, handler om vi stiller de rette spørsmålene, om vi har de rette kildene, om kildene gir riktig informasjon og om vi systematiserer, behandler og presenterer dataene på en sann måte. Gjennom utarbeidelse av spørreskjema og intervjuguide, spesielt gjennom operasjonalisering av teori og begreper, har vi jobbet med å formulere spørsmål som belyser det vi ønsker å få svar på. Hvordan vi har operasjonalisert teorien til våre spørsmål, kommer tydelig frem i tabell 1 i kapittel 3.4. Både intervjuguiden og spørreskjemaene testet vi på oss selv for å erfare hvordan det var å intervju, det å bli intervjuet og hvordan gjennomføring av spørreundersøkelsen opplevdes. Vi klarte på den måten å endre spørsmål som opplevdes for utydelige. Det var også viktig for oss at spørreundersøkelsen ikke tok for lang tid, slik at respondentene kunne oppleve å miste interessen underveis. Vi anslo en svartid på om lag 15 minutter, men vår gjennomgang ble nok hurtigere enn respondentenes, ettersom vi allerede hadde en klar tanke om hva vi spurte om. Den gjennomsnittlige svartiden viste seg å være på 23 minutter, noe som kan ha påvirket resultatene gjennom fallende interesse og fokus.

Ved at spørreundersøkelsen ble sendt ut via e-post og til fjernarbeidere, er det grunn til å tro at vi kan være trygge på at den enkelte medarbeider har svart sannferdig og uten frykt for å bli påvirket av andre personer i nærheten. Vi styrker den interne gyldigheten ved at vi benytter førstehåndskilder fra forskjellige enheter, under forskjellige ledere og på forskjellige lokasjoner. *"Informasjon fra flere uavhengige kilder gir en gyldig beskrivelse av fenomenet"* (Jacobsen, 2015, s. 231).

Intervjuene foregikk i lukkede rom og i en uavbrutt kontekst, hvor lederne uttalte seg fritt og uoppfordret, noe som bidrar til å styrke gyldigheten i besvarelsene (Jacobsen, 2015). Etter intervjuene gikk vi gjennom referatene begge to, slik at vi sikret at vi hadde samme forståelse av innholdet. Dette var viktig for å sikre likt utgangspunkt for koding. Kodingen innebærer å bryte ned teksten til håndterbare nøkkelord og gjøre dataene sammenlignbare (Jacobsen, 2015). Dette skjer gjennom vår håndtering av besvarelsene og er derfor gjenstand for vår tolkning og forståelse. Således innebærer dette en mulig feilkilde som vi må være klar over.

3.5.2 Ekstern validitet

Mens intern validitet handler om at vi har beskrevet et fenomen på riktig måte, dreier den eksterne validiteten, eller gyldigheten seg om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres til andre enn dem man faktisk har undersøkt (Jacobsen, 2015, s 237). Vi snakker i denne sammenheng om to typer generaliserbarhet. På den ene siden handler dette om hvorvidt man kan generalisere til andre innenfor vår case, på den andre siden er spørsmålet hvorvidt det man finner i vår forskning kan generaliseres og overføres til andre organisasjoner. Begge typer generaliseringer er avhengig av antall enheter som forskes i og hvordan disse er valgt ut. Jo flere enheter en forsker har valgt ut, jo større sannsynlighet er det for at man kan generalisere funn (Jacobsen, 2015).

Vår forskning har resultert i et omfattende datagrunnlag, hvor vi har samlet data som omhandler flere kontekster, bakgrunnsvariabler og tema. Dette gir god mulighet til overførbarhet av funn og konklusjon til lignende kontekster. Dersom våre resultater skal kunne være generaliserbare overfor andre case og organisasjoner, burde vi valgt å gå bredere ut, både når det gjelder antall virksomheter, enheter og antall respondenter. I og med at vi har valgt tre enheter innenfor en organisasjon som Bufetat, vil antallet være tilstrekkelig for å kunne si noe om hvordan fjernledelse fremstår her og kanskje også i

resten av Bufetat, hvor man finner medarbeidergrupper med relativt like bakgrunnsvariabler som de vi har forsket på. Vi stiller oss likevel spørsmål om dette kan være til dels utypiske enheter og om de kan ha særskilt dedikerte medarbeidere. Det kan se ut til at medarbeiderne opplever å ha særlig meningsfullt arbeid og at de dermed i stor grad relaterer seg til grunnleggende verdier i arbeidet og virksomhetens samfunnsoppdrag. Vi er usikre på hvorvidt våre funn har overførbarhet til andre virksomheter, men våger likevel å påstå at funnene kan ha interesse og tilføre kunnskap til andre der arbeidet utføres i en fjernleder-fjernarbeiderrelasjon.

Vår spørreundersøkelse har bestått av 59 potensielle respondenter. Ettersom 48 av disse har svart, vil ikke funnene våre være 100 % representative for utvalget. Vi har derfor ønsket å se på i hvor stor grad vi kan stole på og uttale oss om funnene. Feilmargin handler om at vi må regne med en viss grad av slingringsmonn eller manglende presisjon i våre funn. Når vi uttaler oss om funnene vi har gjort, ønsker vi å være så sikre som mulig i våre uttalelser. Helt sikre kan man sjelden være, men jo større sikkerhet man ønsker, desto større vil feilmarginen være. I samfunnsvitenskapelige studier ønsker man som regel mellom 90 % og 99 % sikkerhet (Jacobsen, 2015). Vi ønsker å uttale oss med 95 % sikkerhet og har dermed en feilmargin på 6,1 % (Aksnes AS, 2017).

3.5.3 Reliabilitet

For å kunne være trygge på at vår forskning er valid og reliabel må vi sikre at de funn vi gjør og behandlingen av studiens data skjer på en slik måte at de er etterprøvbare og at vi måler det vi faktisk sier vi skal måle. En annen forsker skal kunne utføre samme forskning og komme frem til samme resultat, dersom samme prosess gjennomføres (Repstad, 2007). Vår metodebeskrivelse gir således en god innføring i hva vi har gjort og hvordan forskningen ble gjennomført. Det er selvsagt viktig å ha et kritisk blikk på om det er trekk ved undersøkelsen og gjennomføringen av denne som kan ha bidratt til å fremskaffe funnene. Først og fremst dreier dette seg om vi har gjennomført en god operasjonalisering, og om vi har klart å gjøre teorien og begrepene målbare, og på den måten om vi har klart å stille tydelige spørsmål i både intervjuer og spørreundersøkelser. Dernest handler det om det er mulige feilkilder i hvordan vi har gjennomført intervjuene, hvordan vi har stilt spørsmålene og hva vi har notert. Ettersom vi har hatt tre intervjuer og dermed tre ulike måter å svare på, har vi også fått tre ulike

måter å stille oppfølgings spørsmål på. I dette ligger det rom for å si at påliteligheten kan svekkes.

Vi har benyttet både intervju og spørreundersøkelse og har dermed kombinert kvalitativ og kvantitativ metode. Når man kombinerer to eller flere metoder på denne måten kalles det metodetriangulering. På den måten kan vi oppveie eventuelle svakheter ved den enkelte metodes tilnærming (Jacobsen, 2015). Ved å operasjonalisere de teoretiske begrepene slik vi har vist i kapittel 3.4, har vi fått et likt utgangspunkt for både intervju og spørreundersøkelse. Dermed har vi sørget for et sammenligningsgrunnlag som er så entydig som mulig.

På bakgrunn av at lederne er kjent for oss og har uttrykt at de er positive til å bidra til forskningen, er det god grunn til å tro at viljen og motivet for å besvare sannferdig er stor. På den annen side kan en slik kjennskap påvirke negativt da respondentene ønsker å gjøre et positivt inntrykk eller bekrefte en rolle. Dette har vi likevel ikke grunn til å mistenke da vi opplevde at lederne uttalte seg fritt og uoppfordret under intervjuene.

Ettersom de ulike metodene gir samme resultater, er det sterke argumenter for at vi har valide og reliable funn (Jacobsen, 2015).

3.6 Etikk

I og med at vi har valgt å studere i egen organisasjon, er det viktig å innse at det er både fordeler og ulemper ved dette. En fordel er at man kjenner organisasjonen og personene som arbeider der og har dermed kjennskap til de formelle og uformelle strukturene som finnes, hvilket språk som benyttes og hvor man skal få tilgang til generell informasjon og interne dokumenter. En "insider" møter også ofte større åpenhet og tillit enn en utenforstående. Det kan også være en fordel å kjenne organisasjonens historie slik at hendelser og fortellinger kan plasseres i en historisk sammenheng. Alt i alt har det å være "insider" store fordeler knyttet til at man lettere får tilgang til informasjon og at man lettere kan vurdere kvaliteten på denne (Jacobsen, 2015, s. 56).

En fare eller ulempe med å forske i egen organisasjon er at man kan få såkalte "blinde flekker". Man utvikler fort en forståelse av hvordan "vi gjør tingene her" og gjennom dette innta en forutinntatt holdning, noe som kan føre til at forskeren registrerer det han

forventer å høre, og ikke det som faktisk blir sagt. Gjennom dette kan det være sentrale områder som kan bli usett fordi vi er trent til å ikke se dem. En annen utfordring er at det kan være vanskelig å holde nødvendig kritisk avstand fordi man har erfaring fra området det forskes i. Forskeren kan innta en rolle i saken og derigjennom miste den nødvendige nøytraliteten. På bakgrunn av dette kan det være en stor fordel å komme utenfra, og være en som ikke har slike "blinde flekker" og som ser ting en "insider" ikke får øye på (Jacobsen, 2015). En tredje utfordring ville vært når man som forsker får kjennskap til informasjon i egen organisasjon som ikke er tiltenkt den ansattrollen man har til daglig, og som kunne medført dilemmaer og etiske utfordringer. Dette har likevel ikke vært et problem ettersom Bufetat er en stor organisasjon og ansettelsesforholdet er knyttet til en annen del av organisasjonen, samtidig som vi kun har skaffet oss informasjon som omhandler ledelse og ikke behandling av konkrete saksområder.

Deltagelse i spørreundersøkelsen er basert på informert samtykke. Dette innebærer at respondentene deltar frivillig, og at deltagelsen er basert på at respondenten kjenner eventuelle farer og gevinster dette medfører. I forkant av, og sammen med utsendelse av undersøkelsen, har vi sendt ut informasjon om hva som er formålet med studien og at deltagelse er frivillig og også kan avbrytes underveis. Før spørreundersøkelsen lukkes har vi innført purrerutiner, og også der har vi ivaretatt anonymiteten ved at vi sender ut påminnelse til alle respondenter, ikke bare de som ikke har svart. Vi har stilt spørsmål som vi selv ikke oppfatter som følsomme eller private, men har selvsagt ingen garanti for at noen av respondentene vil tenke annet om dette. Spørsmålene befinner seg uansett godt utenfor hva Lov om personopplysninger definerer som følsomme (Personopplysningsloven, 2000, § 2), og beveger seg heller ikke inn på respondentenes private sammenhenger. I vår spørreundersøkelse har vi mottatt opplysninger som kan gjøre det mulig å identifisere respondentene. Denne faren er høyere ettersom vår undersøkelse har et lite utvalg. Når vi beskriver våre funn, fremstiller vi derfor dataene som hva grupper har svart og uten en detaljgrad som gjør at anonymiteten til den enkelte avsløres (Jacobsen, 2015).

Ivaretagelse av anonymiteten til våre forskningsdeltagere har vært viktig for oss. Vi har forsket i to enheter og en avdeling. For at ikke omtalen av funn i disse skal avsløre identitet har vi valgt å benevne alle som enheter. Etter lederintervjuene utarbeidet vi referater og en matrise som har vært sentrale dokumenter. Av samme årsak har vi valgt

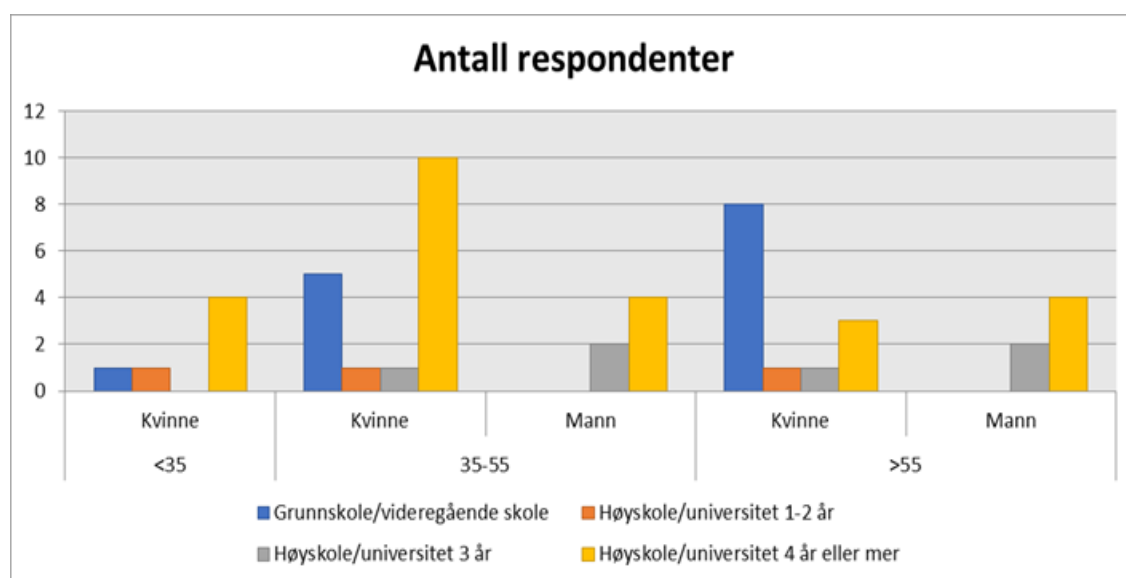
å ikke legge disse ved da dette vil avsløre ledernes identitet. Samtidig ville en anonymisering av matrisen kreve for mye manipulering fra vår side, slik at funnene ikke ville fremstå riktig.

Med mindre det er vanskelig å koble innsamlede data og personer, og anonymitet således ikke kan ivaretas, er undersøkelsen konsesjonspliktig. Når utvalget er lite, som i vårt tilfelle, er denne faren mer overhengende. Vi har derfor sendt melding til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) om studien, og har mottatt godkjenning for gjennomføring og håndtering av datainnsamling (vedlegg 3).

4.0 Funn

I vår forskning har vi sendt ut spørreundersøkelsen til alle medarbeiderne i de tre enhetene vi vil studere. Slik sett har vi ikke noen utvalgsproblematikk. Vi har mottatt svar fra 48 medarbeidere av 59 mulige, noe som gir en svarprosent på 81,4. En svarprosent på over 70 anses som meget godt (Jacobsen, 2015) og vil således danne et godt grunnlag for å uttale seg om funnene i denne studien og i disse tre enhetene.

Diagrammet under gir en oversikt over totalt antall respondenter på spørreundersøkelsen, fordelt på både kjønn, aldersgrupper og utdanningsnivå. Totalt var det 36 kvinner og 12 menn som svarte. Ingen menn var representert i aldersgruppen <35 år. Alle menn har utdanningsnivå høyskole/universitet 3 år eller høyere.



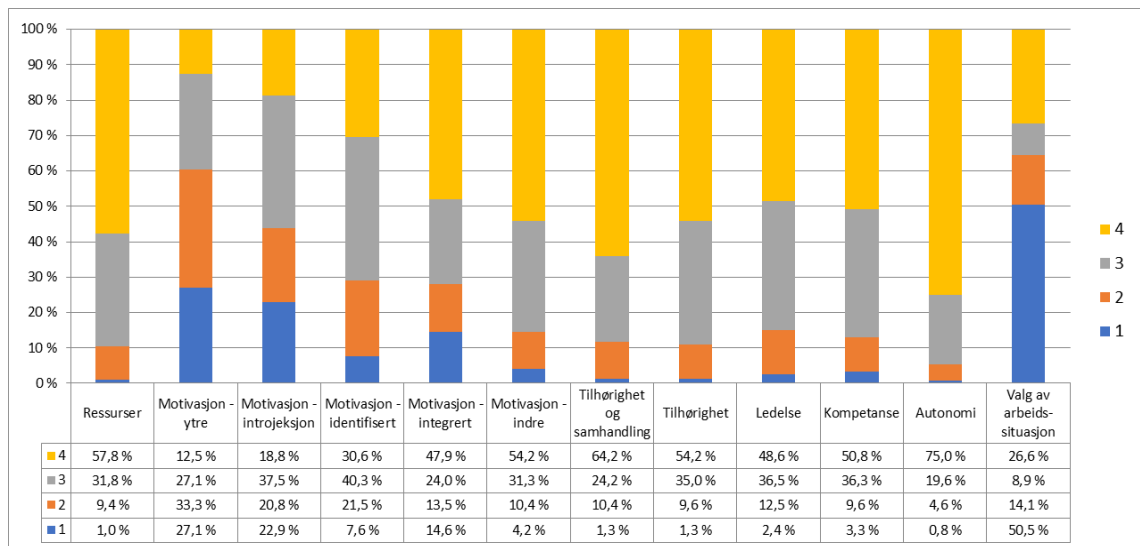
Tabell 2 - Totalt antall respondenter - gruppert

Innledningsvis i spørreundersøkelsen ba vi om at respondentene krysset av for variablene utdanningsnivå, kjønn, kontorsituasjon og alder. På den måten ønsket vi å se hvorvidt det var forskjeller innenfor disse variablene i hvordan de opplever å ha fjernarbeid som arbeidsform og det å være fjernledet. Samtidig ser vi at det er så få respondenter at det er vanskelig å trekke noen generelle slutninger innenfor disse variablene. Vi velger likevel å dra inn og kommentere disse funnene der det er interessant for drøftingen. Etter gjennomgang av spørreundersøkelsen har vi kommet frem til at vi ikke vil fokusere på kontorsituasjon. Dette skyldes at vi opplever at noen har svart at de sitter alene, til tross for at vi med stor grad av sikkerhet vet at de jobber i et kontorfellesskap. Det kan tyde på at vi har formulert spørsmålene for dårlig eller at inndelingen er uklar, noe som gjør sammenligning vanskelig.

I dette kapittelet vil vi presentere funnene vi har gjort under ulike spørsmålskategorier. Vi vil først ta for oss lederens uttalelser og opplevelser under disse kategoriene, før vi forklarer de kvantitative funnene fra medarbeiderne.

4.1 Fremstilling av de kvantitative data

Vi vil fremstille de innsamlede data så enkelt og lettfattelig som vi selv ville likt å lese andres funn, og velger derfor å oppgi svarene i prosent. Alternativet ville vært å lage en beregnet indeks, men vi opplever at prosent er et lettfattelig og enkelt mål å forholde seg til for leseren. Respondentene har fått svaralternativene 1 til 4, hvor 1 er "i liten grad" og 4 er "i stor grad". En kort skala gir oss større verdier å måle og dermed større forskjeller på "positivt og negativt" enn en skala fra 1 til 10 ville gitt. Gjennom å velge partallsalternativer var respondentene tvunget til å ta stilling til om de ville score høyt eller lavt, være positive eller negative. Vi unngikk dermed en midtkategori som i realiteten kan bety det samme som å la være og svare eller å ikke ta stilling til spørsmålet, og dermed svar som i praksis kunne være vanskelige å tolke (Jacobsen, 2015). Vi kommer derfor til å snakke om score 1 til 4. Vi vurderte å skrive om 1-2 som negativt og 3-4 som positivt, men slo dette fra oss da man gjennomgående ikke kunne si at 4 var best score eller 1 var dårligst. Noen steder vil vi likevel omtale 1-2 og 3-4 samlet, der det er relevant for fremstillingen.

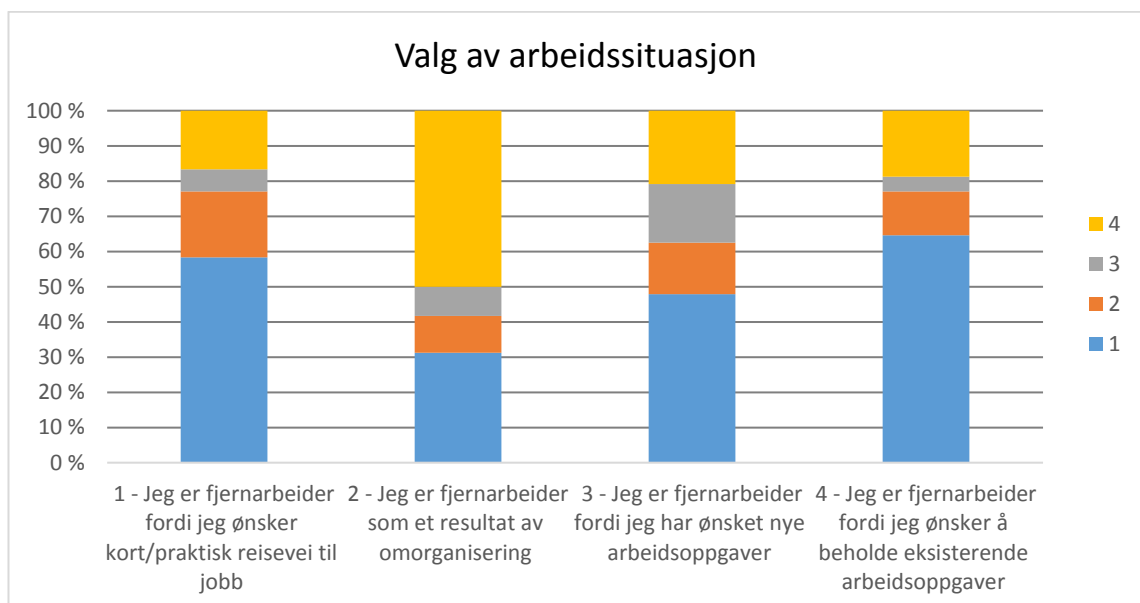


Tabell 3 - Totalt antall svar for spørreundersøkelsen

Figuren over er en prosentvis fremstilling av gjennomsnittlig score under hver spørsmålskategori i spørreundersøkelsen.

4.2 Fjernledelse som arbeidsform

Vi ønsket å få en oversikt over bakgrunnen til at medarbeiderne har valgt å jobbe under fjernledelse. På den måten kan vi få et bilde av om medarbeiderne har valgt arbeidsformen av eget ønske, eller om det kan være en pålagt arbeidsform. Dette kan ha betydning for deres opplevelse av trivsel og arbeidsmiljø.



Tabell 4 - Valg av arbeidssituasjon

På spørsmålene om valg av arbeidssituasjon har sammenheng med reisevei og arbeidsoppgaver, scorer 47,9 – 64,6 % 1 (i liten grad). Det eneste av spørsmålene som skiller seg ut og hvor 50,0 % scorer 4 (i stor grad), er at man er fjernarbeider som et resultat av omorganisering.

4.3 Ledelse

Da vi intervjuet lederne om temaet ledelse, var vi opptatt av hva de legger i god ledelse, hva er deres verdier som leder, har de noen spesielle lederteorier som står frem som viktige, hvordan deres hverdag som leder er og hvilke utfordringer de står overfor som fjernleder.

Enhetene er fjernledet som et resultat av flere omstillinger i Bufetat. I disse omstillingene ble det besluttet å organisere utførelsen av noen oppgaver slik at disse kunne håndteres regionalt og nasjonalt, men samtidig ha en lokal forankring.

Intervju – Ledernes perspektiv

I god ledelse legger lederne begreper som tillit, tydelighet, respekt og redelighet. Relasjonen mellom dem og medarbeideren var en fremtredende tanke i det å bedrive god ledelse. De var unisone i at enhetens mål oppnås gjennom at medarbeiderne er i stand til å utføre sine oppgaver. Dette skjer gjennom at lederne gjør medarbeiderne gode ved å finne ut hvordan man kan utløse deres iboende potensial. Det å legge til rette for at medarbeiderne kan utføre oppgavene og motivere dem til å nå oppsatte mål, og samtidig akseptere at medarbeiderne er de faglige ekspertene, var vesentlig for lederne. Det var viktig for lederne å være åpne, skape trygghet og tillit, bygge relasjoner, trekke frem positive episoder samt involvere medarbeiderne. Åpenhet, ærlighet og ydmykhet er sentrale verdier i deres lederskap. En av lederne trakk også frem at evnen til selvledelse blant medarbeiderne var viktig for å nå enhetens mål.

Ingen av lederne kunne trekke frem noen spesiell lederteori som styrende for hvordan de gikk inn i jobben og lederskapet. Likevel uttrykte de alle tre at de jobber etter prinsippet om relasjonsledelse. De så dette som spesielt viktig på grunn av avstanden mellom seg og medarbeiderne. Det å bygge opp en struktur og en arbeidsform hvor man både er og oppleves som tilgjengelig for medarbeiderne, stod høyt for alle tre. På den måten reduserer man opplevelsen av at fysisk avstand oppleves som et hinder. Dette så

de som spesielt viktig for at alle medarbeiderne skal oppleve å bli sett og hørt, uansett om de sitter alene eller sammen med andre.

Medarbeiderne i de tre enhetene hadde også forskjellig utgangspunkt når det kom til valg av fjernledelse som arbeidsform, og dette preger hvordan lederne fokus og faktiske tilstedeværelse må være. En av lederne sier at motstand mot fjernarbeid gjorde at hun måtte være mer på reise for å bli kjent med hver og en medarbeider rundt på de respektive arbeidsplassene, på den måten bygget hun relasjon og tillitt. De andre to har opplevd dette noe enklere ettersom fjernarbeidsformen i den ene enheten oppstod som en midlertidig ordning og hvor medarbeiderne ønsket å fortsette da ordningen ble permanent. Den andre enheten oppstod i forbindelse med en organisasjonsendring hvor håndtering av spesialiserte oppgaver gjorde at det ble attraktivt å søke seg dit. Disse to lederne har derimot vært mer opptatt av å bygge enhetsfølelse sammen med medarbeiderne i felles enhetsmøter. I tillegg er medarbeiderne flinke til å kontakte hverandre dersom de har behov for støtte eller diskusjon. En av enhetene har formalisert en ordning hvor alle medarbeiderne har sin "buddy" som kvalitetssikrer hverandres arbeid. Dette har vært en suksess med tanke på å bygge tilhørighet.

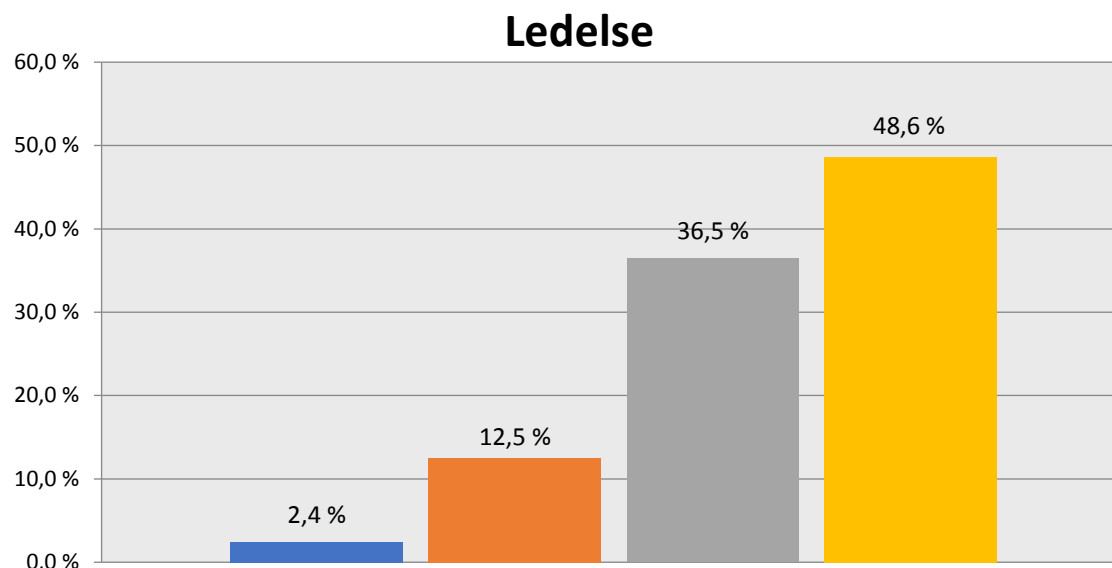
Hverdagen som fjernleder beskrives som ensom. De må være mye på reise, og ofte lange avstander, for å til en viss grad klare å være nær og følge opp den enkelte medarbeider. Noe så praktisk som ansettelse eller sykefraværsoppfølging med medarbeidere er tidkrevende når de sitter så spredt som i Stavanger, Kristiansand, Trondheim eller Bodø. Utstrakt reisevirksomhet må også til for å følge opp oppdragsmottakere (de som mottar deres tjenester).

"Det er vanskelig å lede fjernt. Man må være villig til å være så lite "fjern" som mulig"

Lederne opplever å være for lite nær medarbeiderne sine og savner de uformelle treffpunktene. Mangel på eget kontor og eget felles arbeidssted er tydelig, og oppleves som et stort savn. Det trekkes frem at det er en viktig verdi i å ha et sted som er deres, som de kan møblere og innrede til deres formål.

"Som fjernleder mangler jeg den nærheten man får ved å være samlokalisert, hvor døra er åpen og folk kan stikke innom. Man mister muligheten til å se de "gyldne øyeblikkene". Det er en større terskel å ringe enn å gå inn på kontoret."

Spørreundersøkelse – Medarbeidernes svar



	1	2	3	4	Score
23 - Jeg opplever at min leder ser og hører meg	4,2 %	12,5 %	35,4 %	47,9 %	3,27
24 - Jeg opplever at min leder lytter til meg	0,0 %	6,3 %	37,5 %	56,3 %	3,50
25 - Jeg opplever at min leder legger til rette for min jobbutførelse	4,2 %	10,4 %	35,4 %	50,0 %	3,31
26 - Jeg opplever at min leder er til stede for meg når jeg har behov for det	0,0 %	12,5 %	27,1 %	60,4 %	3,48
27 - Jeg opplever at min leder bidrar til å sette mine arbeidsoppgaver i en større sammenheng	2,1 %	14,6 %	45,8 %	37,5 %	3,19
28 - Jeg opplever at min leder bidrar til at jeg har forståelse for arbeidsoppgavenes viktighet	4,2 %	18,8 %	37,5 %	39,6 %	3,13
Gjennomsnitt	2,4 %	12,5 %	36,5 %	48,6 %	3,31

Tabell 5 - Svar på kategori ledelse, med grafisk fremstilling av gjennomsnitt

I kategorien ledelse spurte vi medarbeiderne i de ulike enhetene om de opplever å bli sett og hørt av leder, om leder legger til rette, om lederen er tilstede ved behov. Vi var også opptatt av om lederne bidrar til at medarbeiderne forstår viktigheten av arbeidet i tillegg til å sette arbeidet inn i en større sammenheng.

Gjennomsnittlig score på kategorien ledelse er 3,31. Selv om scoren hovedsakelig er 3 og 4 innenfor denne kategorien er det likevel to områder som skiller seg ut. Det ene handler om at de opplever at lederen lytter. Her scorer 56,3 % 4 (i stor grad). Det andre

området som utmerker seg er spørsmålet knyttet til hvorvidt leder er tilstede for medarbeideren når de har behov for det. På dette spørsmålet svaret 60,4 % at de opplever det i høy grad og scorer 4. Ser vi på score 3 og 4 som en helhet er det 87,5 % som synes leder er til stede når medarbeiderne har behov for det.

Dersom vi ser på resultatene fordelt på aldersgrupper ser vi at det er aldersgruppen over 55 år som scorer denne kategorien høyest med en gjennomsnittlig score på 3,45. Også her er det opplevelsen av om leder lytter og er tilstede ved behov som skiller seg ut. 73,7 % av de over 55 år opplever at lederen i stor grad er tilstede for dem ved behov, samtidig opplever 68,5% at lederen lytter. Til sammenligning er det 50,0 % av de under 35 år som opplever at lederen i stor grad (score 4) er tilstede for dem ved behov, og 33,3 % som opplever at lederen lytter (i stor grad).

Det er ikke så mye som skiller de ulike utdanningsgruppene fra hverandre. En liten nyanse ser vi på gruppen med 1-2 års høgskoleutdanning hvor 100 % scorer 4 på at leder er tilstede for dem ved behov, denne gruppen opplever også at leder i stor grad (100 % scorer 4) legger til rette for jobbutførelsen.

4.4 Motivasjon

I kognitiv motivasjonsteori og SDT, snakker Deci og Ryan (2012) om motivasjon i et spenn fra ytre til indre motivasjon. Ytre motivasjon handler om forventninger om insentiver og lønn for strevet, mens indre motivasjon handler om motivasjonsverdier som interesse, mening, læring og ønsket om å gjøre godt. I miniteorien Organismic Integration Theory beskriver Deci og Ryan hvordan ytre motivasjon reguleres på forskjellige måter og hvordan denne reguleringen internaliseres i oss og motivasjonsfaktorene over tid oppleves som indre regulert, autonome og selvbestemt.

4.4.1 Ytre motivasjon

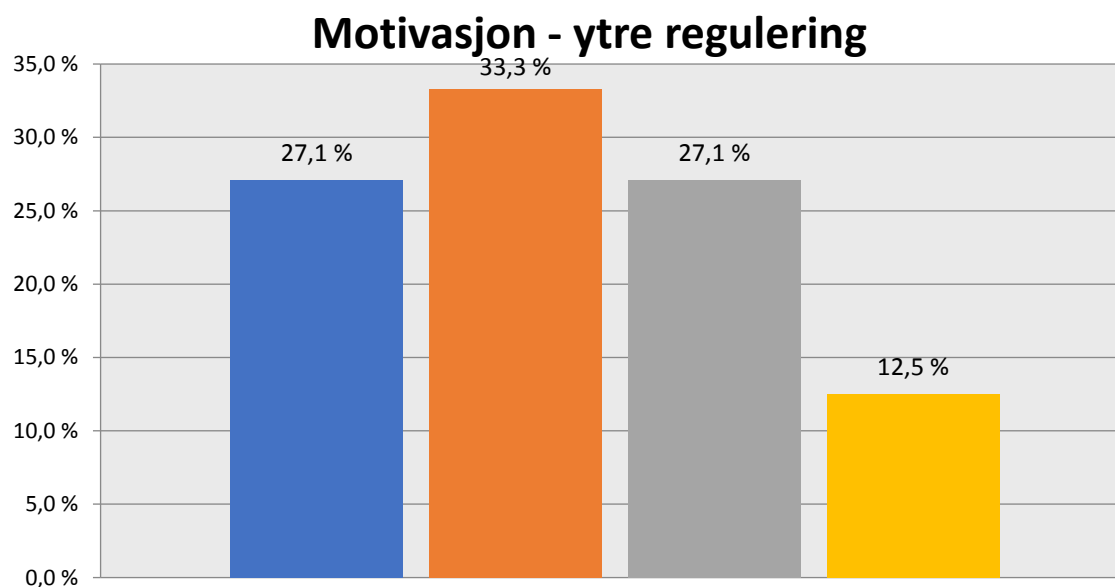
4.4.1.1 Ytre regulering

Motivasjon – ytre regulering: Medarbeideren motiveres av mulighet for belønning eller unngå straff.

Intervju – Ledernes perspektiv

Lederne gir uttrykk for at det i liten grad er muligheter for avansement innenfor deres enhet – ingen tradisjonell karrierestige. En av lederne er tydelig på at det ikke er noen mulighet for avansement, men at noen av medarbeiderne opplever det å delta i spesielle prosjekter som spennende og at dette kan ses på som en form for ytre motivasjon. En annen leder sier om medarbeiderne at *"de er involvert i andre prosjekter de kan velge å delta i – dette oppleves som et avansement. Dette oppleves som gøy, de blir litt opphøyd og verdsatt og kan skinne litt ekstra"*. Hun sier samtidig at når enheten ble etablert gikk flere av medarbeiderne fra å ha tittelen rådgiver til å bli seniorrådgiver, noe som medførte endring i ansvar og noe økning i lønn. Nå som enheten er i drift er det lite rom for reelt avansement. Den tredje lederen sier noe av det samme, at *"det er lite rom for avansement i form av stillingskoder eller andre stillinger. Forsøker derfor å skape rom for å jobbe med prosjekter ved siden av egne oppgaver"*.

Spørreundersøkelse – Medarbeidernes svar



	1	2	3	4	Score
10 - Jeg legger innsats i jobben fordi det lønner seg økonomisk	39,6 %	27,1 %	29,2 %	4,2 %	1,98
11 - Jeg legger innsats i jobben fordi det gir større trygghet i jobben	14,6 %	33,3 %	27,1 %	25,0 %	2,63
12 - Jeg legger innsats i jobben fordi det gir muligheter for avansement	27,1 %	39,6 %	25,0 %	8,3 %	2,15
Gjennomsnitt	27,1 %	33,3 %	27,1 %	12,5 %	2,25

Tabell 6 - Svar på kategori motivasjon – ytre regulering, med grafisk fremstilling av gjennomsnitt

I denne spørsmålsgruppen har vi lagt vekt på å undersøke om det er noen ytre reguleringer eller insentiver som er medvirkende årsak til at medarbeiderne velger å legge innsats i jobben sin. Slik det totale bilde viser, påvirker økonomiske forhold og muligheter for avansement i liten grad til at medarbeiderne legger innsats i jobben. Det å oppleve å ha en trygghet i jobben påvirker i noe større grad, her scores det i snitt 2,63. Dersom de to øvrige forholdene inkluderes viser gjennomsnitt for hele denne gruppen 2,25, noe som tilsier at ytre forhold i forholdsvis liten grad påvirker den enkelte medarbeiders motivasjon.

Går vi noe dypere inn i respondentenes svar ser vi at for de under 35 år spiller økonomiske forhold mindre rolle enn for de over 55 år. Resultatene våre viser at betydningen av dette øker noe med alder. Derimot scorer de under 35 år høyere på at de legger innsats i jobben fordi det gir dem en større trygghet, men det er ikke avgjørende. 66,7 % av de under 35 år scorer 3, og 16,7 % scorer 4. Når det gjelder aldersgruppen 35-55 år så ligger hovedtyngden av medarbeiderne på score 2 (30,4%) og score 3 (34,8%). Det er 26,1% som scorer dette til 4. 13 % scorer 1.

Når det gjelder utdanningsnivå så er det de med 1 til 3 års høyskoleutdanning som skiller seg ut. 66,7 % av de med 1 -2 års høyskoleutdanning og 50 % av de med 3 års høyskole sier de i liten grad legger innsats i jobben fordi det lønner seg økonomisk, derimot legger 66,7 % av de med 1-2 års innsats i jobben fordi det kan gi muligheter for avansement. Dette har mindre betydning for de øvrige gruppene.

4.4.1.2 Introjeksjonsregulering

Motivasjon – introjeksjonsregulering: Medarbeideren motiveres av å vise at man kan noe, eller for å unngå å mislykkes. Unngå skyld og skam.

Intervju – Lederes perspektiv

I intervjuene med lederne var vi i denne sammenheng opptatt av om det var rom i enheten for å gjøre feil, om det er takhøyde internt slik at enheten også lykkes sammen og om de feiret gode resultater.

Samtlige av lederne sier det er rom for å gjøre feil, og at medarbeiderne til en viss grad motiveres av å vise at de kan. En av lederne sier at det likevel ikke er slik at dette

resulterer i en "vi-følelse" i den forstand at enheten lykkes sammen. Det oppleves heller som "meg og mine saker, og ikke vi i enheten". Når hele enheten samles feirer man seg selv mer enn konkrete resultater eller måloppnåelse.

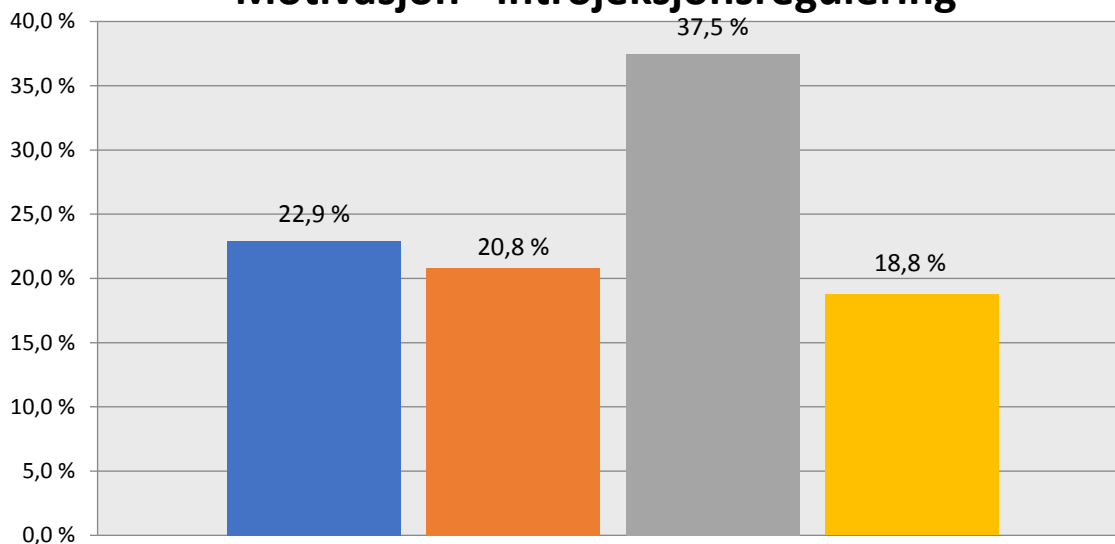
En annen leder er opptatt av at de feilene som gjøres er med på å utvikle enheten. Her feires gode resultater noe som igjen fører til motiverte medarbeidere ved at de får vise hva de kan. Samtidig mener lederen at medarbeiderne nok i større grad ønsker å bli sett av sin leder for de resultatene de oppnår. Det oppleves som lettere å anerkjenne gruppen enn enkeltindivider.

"Det er absolutt rom for å gjøre feil, det er gjort en del feil og vi tåler dette"

Den tredje lederen tilføyer at de har høye krav til kvaliteten i arbeidet, men at man samtidig har takhøyde i enheten. Hun opplever at den generelle holdningen er at "vi lykkes sammen".

Spørreundersøkelse – Medarbeidernes svar

Motivasjon - introjeksjonsregulering



	1	2	3	4	Score
13 - Jeg legger innsats i jobben fordi jeg vil vise at jeg ikke mislykkes	27,1 %	18,8 %	37,5 %	16,7 %	2,44
14 - Jeg legger innsats i jobben fordi andre legger press på meg	37,5 %	37,5 %	22,9 %	2,1 %	1,90
15 - Jeg legger innsats i jobben fordi jeg legger press på meg selv	4,2 %	6,3 %	52,1 %	37,5 %	3,23
Gjennomsnitt	22,9 %	20,8 %	37,5 %	18,8 %	2,52

Tabell 7 - Svar på kategori motivasjon – introjeksjonsregulering, med grafisk fremstilling av gjennomsnitt

I denne kategorien har vi hatt fokus på om man legger innsats i jobben fordi de er redd for å vise at de mislykkes eller om det skyldes press fra andre kollegaer eller ledelse, eller om de legger press for seg selv. Resultatene viser at det som i denne sammenhengen motiverer mest er det presset som medarbeiderne legger på seg selv. Her scorer respondentene i snitt 3,23. 52,1% av respondentene scorer 3, mens 37,5% scorer dette til 4 (i stor grad). Det respondentene i denne sammenheng sier har minst betydning er at andre legger press på dem. Dette scorer de i snitt til 1,9, hvor 75,0 % av respondentene scorer 1 og 2. Om dette skyldes at de påvirkes minst av dette eller om det viser at press fra andre forekommer i liten grad kan vi ikke si noe sikkert om. Alt i alt i denne kategorien scores det i snitt 2,52, noe som kan bety at dette påvirker motivasjonen i noe grad, men at det ikke er det som betyr mest i forhold til deres motivasjon til arbeidet.

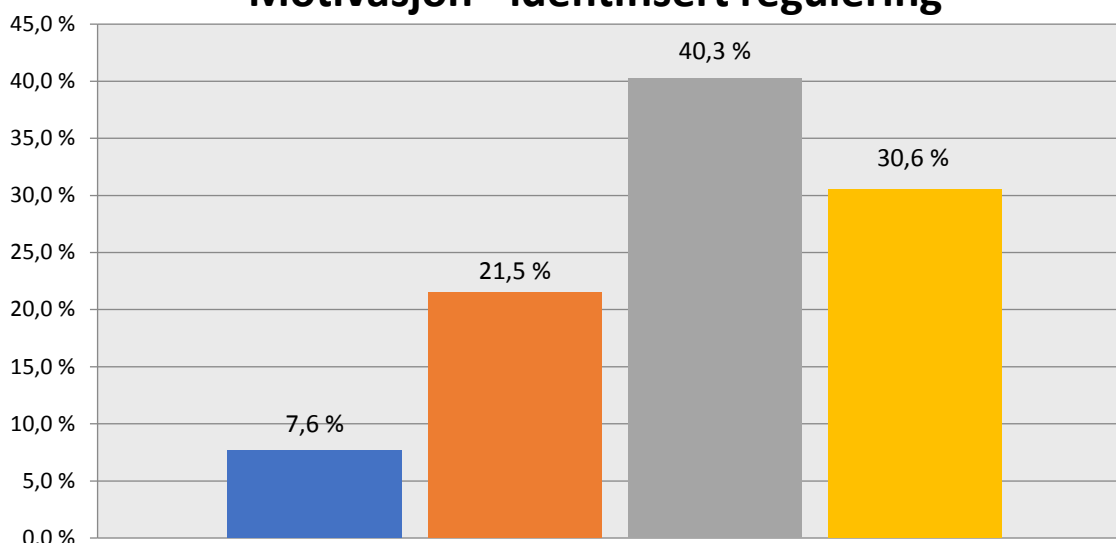
4.4.1.3 Identifisert regulering

Motivasjon – identifisert regulering. Medarbeideren bedømmer egen adferd ut i fra verdier og utfall av bestemte handlinger. Handlingene tillegges verdi fordi de er viktige.

Intervju – Ledernes perspektiv

I intervjuet med lederne var vi her opptatt av anerkjennelsen mellom kollegaer, anerkjennelse av leder og om medarbeiderne deres motiveres av måloppnåelse. Til dette var lederne unisont enig; medarbeiderne motiveres av at mål oppnås, både egne og enhetens mål. Alle lederne gir uttrykk for at de forsøker å anerkjenne, rose og gi konstruktive tilbakemeldinger til medarbeiderne og at dette er viktig for å ha motiverte medarbeidere. Videre sier de at medarbeiderne motiveres av å nå både egne og enhetens mål. Samtidig motiveres medarbeiderne av anerkjennelse fra kollegaene, og at de fleste er flinke til å anerkjenne hverandre.

Motivasjon - identifisert regulering



	1	2	3	4	Score
16 - Jeg legger innsats i jobben for å få anerkjennelse av kolleger	16,7 %	31,3 %	45,8 %	6,3 %	2,42
17 - Jeg legger innsats i jobben for å få anerkjennelse av min leder	6,3 %	31,3 %	54,2 %	8,3 %	2,65
18 - Jeg legger innsats i jobben fordi jeg får god selvfølelse av å nå målene	0,0 %	2,1 %	20,8 %	77,1 %	3,75
Gjennomsnitt	7,6 %	21,5 %	40,3 %	30,6 %	2,94

Tabell 8 - Svar på kategori motivasjon – identifisert regulering, med grafisk fremstilling av gjennomsnitt

Spørsmålene til medarbeiderne i denne gruppen retter seg mot anerkjennelse fra kollegaer og av leder som motivasjonsfaktor for å legge innsats i jobben, samt hvordan måloppnåelse påvirker i denne sammenheng. Ser vi spørsmålene i gruppen samlet scorer medarbeiderne i gjennomsnitt 2,94. Dette tyder på at disse områdene har innvirkning på motivasjonen og har betydning på hvorfor de legger innsats i jobben. Når det gjelder betydningen av anerkjennelsen fra kollegaer og leder ligger henholdsvis 45,8 % og 54,2 % av svarene på score 3 og 31,3 % på 2, noe som gir en gjennomsnittsscore på 2,42 og 2,65 på disse to spørsmålene. Det som skiller seg ut er betydningen det å nå målene har for selvfølelsen. Her scorer 77,1 % av respondentene 4. 20,8 % scorer her dette til 3, noe som samlet sett fører til en gjennomsnittlig score på 3,75.

4.4.1.4 Integrert regulering

Motivasjon – integrert regulering. Medarbeiderens atferd er ikke styrt av andre, men påvirkes av egne iboende interesser. Sosiale verdier er naturlig integrert og akseptert som egne.

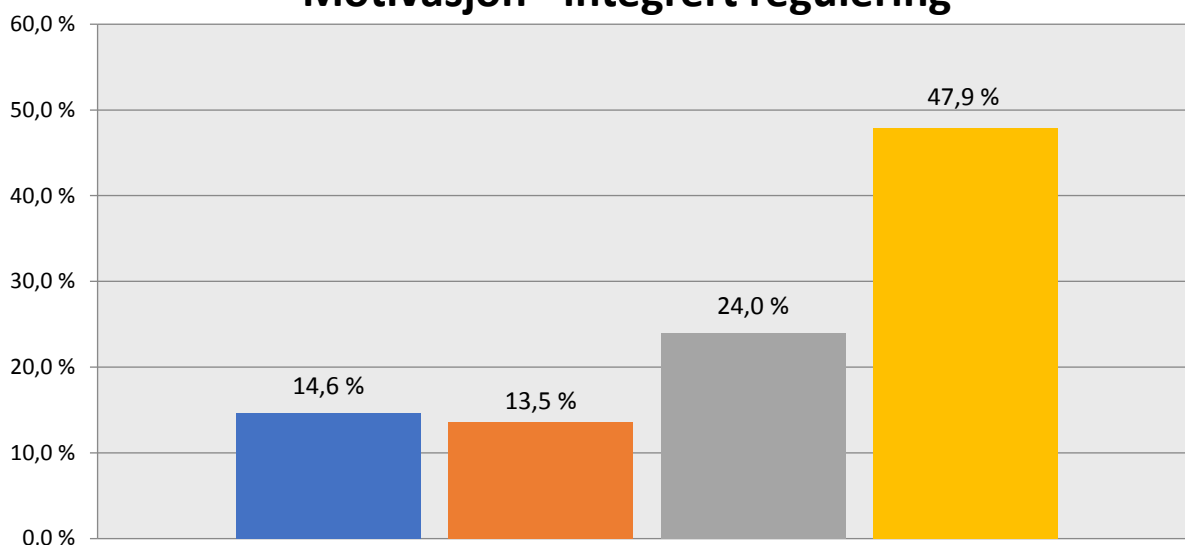
Intervju – Ledernes perspektiv

Innenfor integrert regulering var vi opptatt av hvordan enhetens arbeid ble satt i sammenheng med Bufetats samfunnsoppdrag, og hvordan lederne jobbet med dette i relasjon til medarbeiderne. Den jobben medarbeiderne utfører skjer på bakgrunn av naturlige, integrerte og aksepterte verdier.

Samfunnsoppdraget er tydelig for alle og lederne jobber aktivt med dette opp mot medarbeiderne. Alle samarbeider med enheter som har mer direkte kontakt med barn og familier som bidrar til å synliggjøre sammenhengen mellom det daglige arbeidet de gjør og det tilbudet barn og familier får. For to av enhetene så er samfunnsoppdraget og verdiene en av årsakene til at de ble opprettet, og dette er noe de jobber mye med og som har høyt fokus. Samfunnsoppdraget er tema i møter mellom leder og medarbeidere og er en naturlig del av arbeidet. Flere av medarbeiderne måles på den effekten deres arbeid har på det tilbudet som barn mottar.

"Samfunnsoppdraget står tydelig for medarbeiderne, og dette jobber vi mye med. Det er tema i møter mellom leder og medarbeider og er en naturlig del av arbeidet. Dette måles vi på"

Motivasjon - integrert regulering



	1	2	3	4	Score
19 - Jeg legger innsats i jobben fordi arbeidsplassen er en viktig sosial arena for meg	27,1 %	22,9 %	22,9 %	27,1 %	2,50
20 - Jeg legger innsats i jobben fordi det er viktig for meg at barn og unge mottar gode tjenester	2,1 %	4,2 %	25,0 %	68,8 %	3,60
Gjennomsnitt	14,6 %	13,5 %	24,0 %	47,9 %	3,05

Tabell 9 - Svar på kategori motivasjon – integrert regulering, med grafisk fremstilling av gjennomsnitt

Når vi stilte spørsmål innenfor denne gruppen fokuserte vi på den sosiale arenaen som arbeidsplassen gir og det samfunnsoppdraget som Bufetat har og som enhetene er en del av. Når det gjelder hvorvidt det legges innsats i jobben fordi arbeidsplassen er en viktig sosial arena fordeler respondentene seg omtrent likt på de ulike scorene fra 1 til 4, noe som fører til en gjennomsnittlig score på 2,50. Derimot er det å bidra til at barn og unge mottar gode tjenester en motivasjonsfaktor som respondentene setter høyt. 68,8 % scorer her 4 og 25,0 % scorer dette til 3, noe som gir en gjennomsnittlig score på 3,60.

4.4.2 Indre motivasjon

Motivasjon – indre regulert. Medarbeideren er indre motivert og regulert. Handlinger utføres for nytelse, glede og egen nysgjerrighet.

Indre motivasjon handler om motivasjonsverdier og forhold som fungerer som insentiver for arbeidsinnsats og som ligger i selve arbeidsutførelsen. Medarbeidernes motivasjon kommer blant annet av ønsket om å gjøre godt eller oppnå glede gjennom

arbeidet samt at arbeidet fremmer egen læring og utvikling. Indre motivasjon gir energi gjennom grunnleggende behov for kompetanseopplevelse og behov for selvbestemmelse.

Intervju – Ledernes perspektiv

Da vi intervjuet lederne om indre motivasjon fokusert vi på hvorfor lederne trodde deres medarbeidere hadde valgt å jobbe i en enhet som baserte sin virksomhet på fjernledelse. Her kom det frem at flere av medarbeiderne ikke hadde noe valg dersom de ønsket å beholde jobben sin – dette ble pålagt. En av enhetene ble opprettet som et prosjekt i et forsøk på å løse noen av Bufetats vanskelige oppgaver, som hadde store økonomiske konsekvenser, på en bedre måte. I den forbindelse ble noen av medarbeiderne beordret inn i prosjektet som ble organisert med en lederstruktur basert på fjernledelse. Flere av disse medarbeiderne har valgt å fortsette etter at enheten ble omgjort fra et prosjekt til en permanent enhet. Alle enhetene har hatt flere søkere til ledige stillinger, og søkerne har vært kjent med organiseringen og ledelsesformen.

Når vi snakker om hvilken kompetanse en fjernleder må inneha i forhold til en fysisk tilstedeværende leder, kommer det frem at man i større grad må prøve å være "nær på avstand". Leder må være mer oppsøkende og være kreativ på hvordan man faktisk kan ivareta et nærhetsprinsipp på avstand. Et kreativt eksempel som ble nevnt i denne sammenheng var å legge til rette til en fredagskaffe på telefon eller video.

Lederne opplever at medarbeiderne er litt ambivalent til hvorvidt de er tilfreds med denne ledelsesformen. Noen er fornøyd mens andre er mindre fornøyd. Lederne for de nasjonale enhetene registrer likevel et godt samhold kollegaene imellom.

Lederne selv motiveres av tilfredse og engasjerte medarbeidere og godt samarbeid dem imellom. Det å skape nye enheter og få til oppgaver som vurderes som svært vanskelige er også motiverende for lederne. Samfunnsoppdraget trekkes også frem som en motivasjonsfaktor blant lederne, og de mener at dette også gjelder for medarbeiderne.

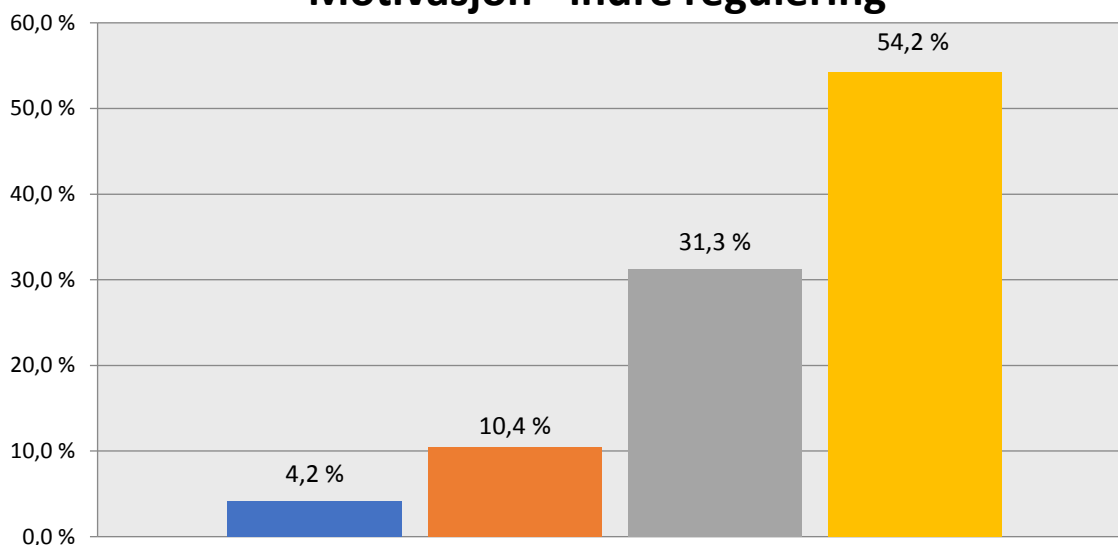
"Jobben i seg selv er motiverende for medarbeiderne"

"Medarbeiderne motiveres av samfunnsoppdraget og det å få lov til å bli skikkelig god på noen områder"

En av lederne sier at hun prøver å legge til rette for at medarbeiderne får jobbe med det de liker best og er flinke til. En annen sier at medarbeiderne dykker ned i detaljer rundt kjøp av barnevernstjenester og at dette gir et best mulig tilbud til barn og ungdom, noe som for dem er en betydelig motivasjonsfaktor.

Spørreundersøkelse – Medarbeidernes svar

Motivasjon - indre regulering



	1	2	3	4	Score
21 - Jeg legger innsats i jobben fordi det gir meg glede å gå på jobb	4,2 %	12,5 %	29,2 %	54,2 %	3,33
22 - Jeg legger innsats i jobben fordi den er interessant	4,2 %	8,3 %	33,3 %	54,2 %	3,38
Gjennomsnitt	4,2 %	10,4 %	31,3 %	54,2 %	3,35

Tabell 10 - Svar på kategori motivasjon – indre regulering, med grafisk fremstilling av gjennomsnitt

Da vi stilte spørsmål om i hvor stor grad man la innsats i jobben fordi det å gå på jobb gir en glede eller fordi jobben er interessant, var det 54,2 % som scoret 4 (i stor grad) på begge spørsmålene, og 31,3 % av medarbeiderne scoret dette til 3. Dette kan tyde på at indre motivasjon er relativt høy innenfor denne sektoren hvor snittscoren for indre motivasjon er 3,35.

Går vi litt dypere bak disse tallene ser vi at det er arbeidstakere over 35 år som scorer indre verdier høyest. Innenfor aldersgruppen 35 til 55 år svarer 54,3 % at de i stor grad

motiveres av indre verdier, og 30 % scorer dette til 3. Dette tilsvarer en samlet score på 3,35. I gruppen over 55 år ser vi de samme tendensene. Her svarer 60,5 % i høy grad, og 31,6 % scorer dette til 3, noe som gir en gjennomsnittlig samlet score på 3,53. Her er det ingen som sier at dette påvirker i liten grad. Dette står i noe kontrast til de yngre arbeidstakere hvor det bare er 33,3 % som sier at de i stor grad motiveres av indre verdier, og like mange scorer dette til 3. Den gjennomsnittlige scoren for denne gruppen er til sammenligning 2,83.

Dersom vi ser på de samme svarene men fordeler på utdanningsnivå ser vi at det er de uten høyere utdanning, og de med treårig høgskole som scorer høyst innenfor tema indre motivasjon. Disse scorer gjennomsnittlig henholdsvis 3,46 og 3,58. Ser vi på gruppen med 1-2 år høgskoleutdanning scorer denne gruppen betydningen av indre motivasjon til 3,33 og de medarbeiderne som har høgskoleutdanning på 4 år eller mer scorer 3,24. Dette viser jo likevel at uavhengig av utdanningsnivå bidrar indre verdier til at medarbeider velger å legge innsats i jobben sin.

4.5 Autonomi

Intervju – Lederne perspektiv

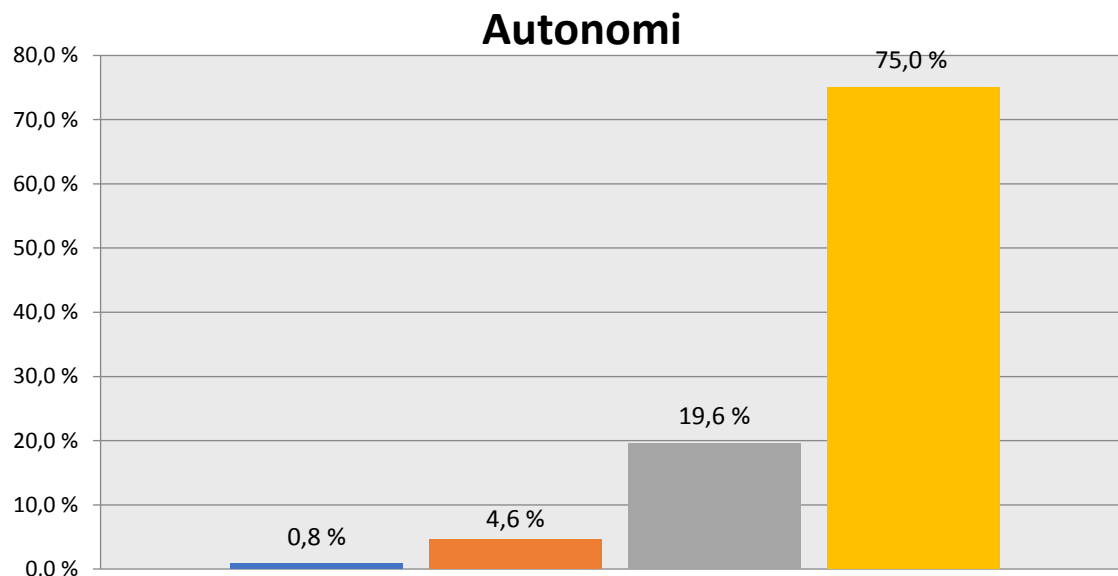
I intervjuene med lederne undersøkte vi hvorvidt de så noe forskjell på hvor selvstendige medarbeiderne er, og dersom de gjorde det, kunne de se det i sammenheng med for eksempel alder eller kompetansenivå. De gir uttrykk for at de opplever alle medarbeiderne sine som selvstendige, noen i større grad enn andre. De kan ikke se at dette har sammenheng med noe spesielt, men handler først og fremst om den enkelte medarbeiders personlighet. De legger til rette for autonome og involverende medarbeidere gjennom tillit, respekt og trygghet, bygge relasjoner med medarbeiderne og forvente involvering og deltagelse. En av lederne mener at det er viktig å erkjenne at det er medarbeiderne som er ekspertene, og at de som ledere har valgt seg vekk fra fag og over til ledelse:

"Jeg har tidligere hatt alle gode svar, men nå har ofte medarbeiderne bedre svar. Min jobb er heller å ta beslutninger"

På spørsmål om lederne har noen strategi på hvilke lederstiler de benytter, gir de uttrykk for å være bevisste på hvilke av medarbeiderne som må støttes, veiledes og styres. I

hovedsak er de fleste veldig selvstendige. En av lederne legger til rette for at medarbeiderne selv tar ansvar for fordeling av oppgaver, på den måten gis de tillitt og mulighet til å påvirke egen arbeidshverdag. Hun er således bevisst på å ikke være instruerende i stilen. Dette gjør seg faktisk mer gjeldende medarbeiderne i mellom. En annen sier at medarbeiderne har stor grad av frihet i jobben, hun styrer lite, arbeidet styres av frister som medarbeiderne leverer til.

Spørreundersøkelse – Medarbeidernes svar



	1	2	3	4	Score
29 - Jeg opplever at min leder gir meg frihet i jobbutøvelsen	0,0 %	0,0 %	10,4 %	89,6 %	3,90
30 - Jeg opplever at min leder har tillitt til at jeg utfører jobben på en tilfredsstillende måte	0,0 %	0,0 %	6,3 %	93,8 %	3,94
31 - Jeg opplever at jeg har frihet til å løse mine oppgaver slik jeg mener det er mest hensiktsmessig	0,0 %	8,3 %	27,1 %	64,6 %	3,56
32 - Jeg opplever at jeg kan legge opp dagen slik jeg selv vil	0,0 %	6,3 %	27,1 %	66,7 %	3,60
33 - Jeg opplever at min leder setter pris på at jeg er kritisk og stiller spørsmål	4,2 %	8,3 %	27,1 %	60,4 %	3,44
Gjennomsnitt	0,8 %	4,6 %	19,6 %	75,0 %	3,69

Tabell 11 - Svar på kategori autonomi, med grafisk fremstilling av gjennomsnitt

Når vi i denne sammenheng utforsker medarbeidernes opplevelse av autonomi er vi først og fremst ute etter å finne ut av hvorvidt de opplever å få frihet til å utføre jobben slik de ser det mest hensiktsmessig, om de opplever å ha tillit fra leder, at de kan disponere dagen slik de finner mest hensiktsmessig og om de opplever at leder er positiv til at de er kritiske og stiller spørsmål. Innenfor dette temaet som helhet scorer medarbeiderne i snitt 3,69. 75,0 % av medarbeiderne scorer 4 (i stor grad) og 19,6 %

scorer 3. Det mest interessante her er å se i hvor stor grad medarbeiderne gir uttrykk for å ha frihet i jobben og opplevelsen av å ha tillitt fra leder. Dette scores henholdsvis 3,90 og 3,94.

Det er ingen aldersgrupper som utpeker seg noe spesielt innenfor dette temaet, samtlige scorer høyt her. Slår vi sammen resultatet av scorene fra 3 og 4 tilsvarer dette 95,3 % innenfor alle aldersgrupper. Når det gjelder spørsmål som retter seg mot om de opplever at leder gir dem frihet i jobbutførelsen og om de opplever at leder har tillit til at de utfører jobben på en tilfredsstillende måte, scorer 100% av de under 35 år 4 på begge spørsmål. I aldersgruppen 35-55 scorer de i gjennomsnitt henholdsvis 3,87 og 3,91, mens de over 55 svarer henholdsvis 3,89 og 3,95.

4.6 Tilhørighet

I denne spørsmålsgruppen ønsket vi å finne ut av hvordan medarbeiderne opplever sin plass i organisasjonen og tilhørighet til enheten.

Intervju – Ledernes perspektiv

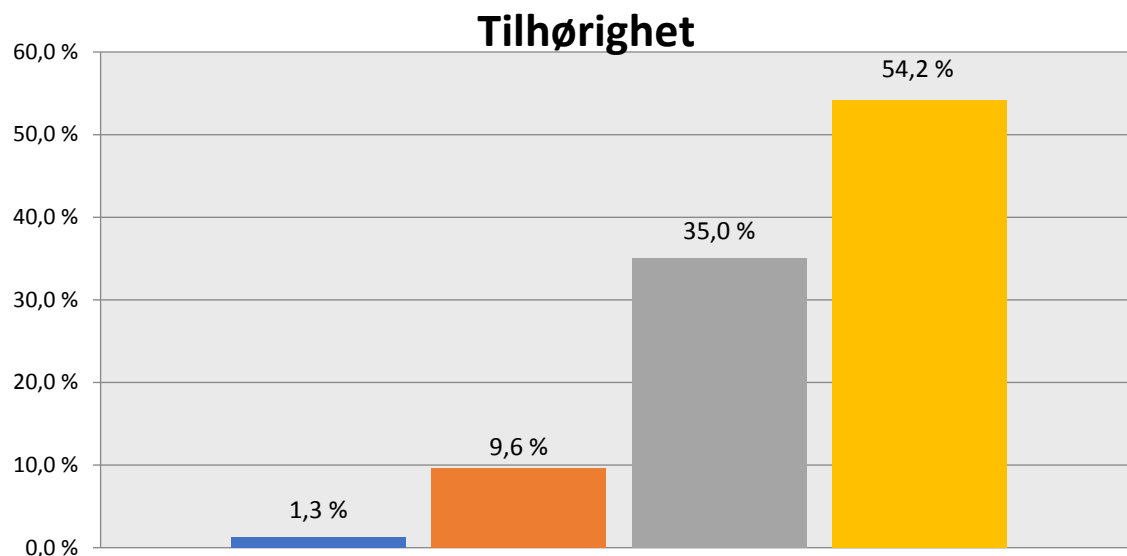
Lederen for den ene enheten sier at medarbeiderne nok opplever arbeidsmiljøet som godt, men tror at noen først og fremst tenker på arbeidsmiljøet som der de har kontor (og som er samlokalisert med andre utenfor egen enhet), og ikke nødvendigvis til arbeidsmiljøet i enheten.

"Medarbeiderne føler nok en tilhørighet til enheten, selv om de opplever å ha et lokalt arbeidsmiljø. Men opplever generelt at det i liten grad er "vi-følelse" i enheten som et hele"

En annen av lederne sier at de *"har det mye gøy sammen"*, og mener således at medarbeiderne trives godt i enheten.

Den tredje sier at de fleste trives og har et godt miljø, men at det er forskjell på hvordan de inkluderes i det lokale arbeidsmiljøet, og at noen opplever å være gjest. Selv om arbeidsmiljøet i enheten er godt, er det også viktig at medarbeiderne trives der de sitter – i de lokale miljøene utenfor enheten. Dette jobber hun bevisst med.

Spørreundersøkelse – Medarbeidernes svar



	1	2	3	4	Score
39 - Jeg er godt kjent med min plass i organisasjonen	2,1 %	8,3 %	18,8 %	70,8 %	3,58
40 - Jeg trives i min enhet/avdeling	4,2 %	12,5 %	39,6 %	43,8 %	3,23
41 - Jeg trives med mine kolleger	0,0 %	12,5 %	37,5 %	50,0 %	3,38
42 - Jeg opplever å ha en god relasjon med min leder	0,0 %	6,3 %	29,2 %	64,6 %	3,58
43 - Jeg opplever å ha god kontakt med mine kolleger	0,0 %	8,3 %	50,0 %	41,7 %	3,33
Gjennomsnitt	1,3 %	9,6 %	35,0 %	54,2 %	3,42

Tabell 12 - Svar på kategori tilhørighet, med grafisk fremstilling av gjennomsnitt

Når vi spør medarbeiderne i undersøkelsen om tilhørighet er vi opptatt av både å undersøke om medarbeiderne er kjent med egen plass i organisasjonen, om de trives i enheten og sammen med kollegaer, samt hvordan relasjonen er til leder og øvrige kollegaer.

Her scorer omtrent 89,2 % av respondentene 3 og 4, noe som gir en gjennomsnittlig score på 3,42. Her er det to områder som skiller seg ut. Det ene er om medarbeiderne er godt kjent med sin plass i organisasjonen, her scorer 70,8 % av respondentene at de i stor grad er kjent med egen plass i organisasjonen, og 18,8 % scorer dette til 3. Det andre området er om medarbeiderne opplever å ha en god relasjon til lederen sin. Her scorer 64,6% at de opplever dette i stor grad, og 29,2 % scorer dette til 3. På de øvrige spørsmålene så scorer de mer jevnt mellom score 3 og score 4, samtidig som det er noe høyere verdier på 4.

Innenfor denne kategorien scorer de yngre medarbeidere jevnt over lavere enn sine eldre kollegaer. Samlet sett scorer de under 35 år spørsmålene om tilhørighet til 3,03, mens gruppen 35-55 år scorer i gjennomsnitt 3,33. Medarbeiderne som er over 55 scorer gjennomsnittlig 3,65. Den største forskjellen ser vi når det gjelder spørsmålet som omhandler å kjenne sin plass i organisasjonen. Her scorer 33,3 % at det gjør de i stor grad (4), sammenlignet med gruppen 35-55 år hvor 69,6 % scorer 4, samtidig som 84,2 % av de over 55 år scorer dette spørsmålet til 4.

Ser vi på det gjennomsnittlige samlede resultatet for spørsmålene knyttet til tilhørighet er det lite som skiller de ulike utdanningsgruppene. Går vi inn og ser på de enkelte spørsmålene ser vi likevel at det er forskjeller på det å kjenne sin plass i organisasjonen. Her er det de med 1-2 års høgskole som skiller seg ut sett opp mot de øvrige utdanningsnivåene. Her scorer 33,3 % av denne gruppen 4, mens 83,3 % av de med 3-årig høgskole til sammenligning scorer 4.

4.7 Tilhørighet og samhandling

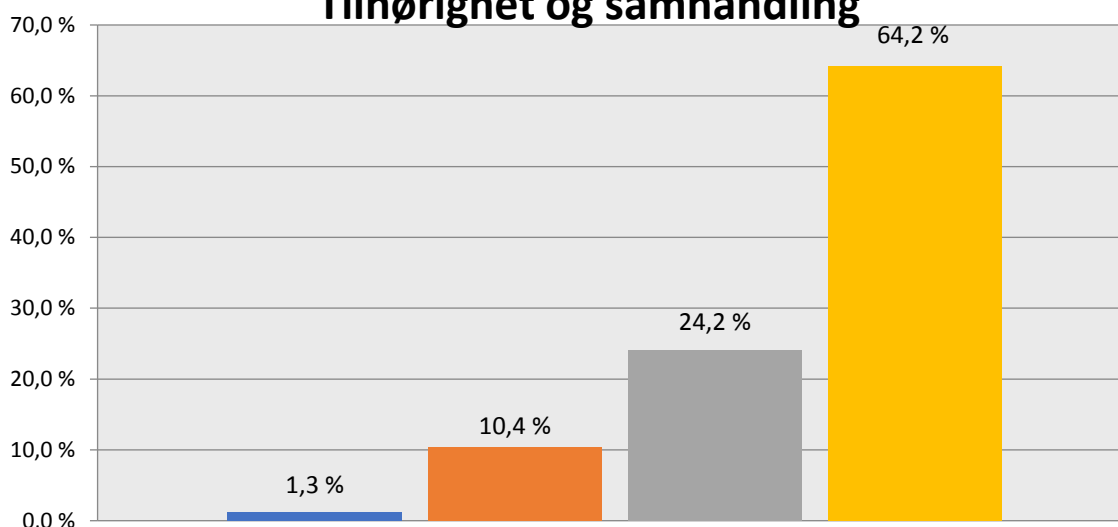
Vi ønsket her å finne ut hvordan medarbeiderne opplever lederen som aktiv i å skape samhandling, og hvor nær og delaktig lederen er i arbeidsmiljøet til tross for den geografiske avstanden.

Intervju – Ledernes perspektiv

For å bidra til bedre arbeidsmiljø oppfordres det til å samhandle på tvers av eventuelle team og funksjoner innenfor enheten. Lederne legger opp til felles møtepunkter og lokale møtepunkter, og bruker samlinger konstruktivt. Lederne prøver å alltid være tilgjengelig og være så nær som mulig. En av lederne er opptatt av at de skal treffes over lunsj. Hun oppfordrer medarbeiderne til å hospitere hos hverandre. Både for å jobbe med erfaringsutveksling og kompetanseheving, men også for å skape samhandling og relasjoner.

En av lederne var spesielt opptatt av å skrive det hun kaller ukeslutt. Dette er en e-post til alle medarbeidere hvor innværende uke oppsummeres, gode historier fremheves, resultater og nye utfordringer beskrives og neste uke gjennomgås. Her kobler også medarbeiderne seg på med hilsen til hverandre. En annen brukte tid, det første året, på å holde samlinger på alle lokasjonene i landet.

Tilhørighet og samhandling



	1	2	3	4	Score
44 - Min leder er tilgjengelig via telefon og/eller andre IKT-løsninger	0,0 %	2,1 %	8,3 %	89,6 %	3,88
45 - Min leder samler enheten til felles enhets-/avdelingsmøter	0,0 %	4,2 %	12,5 %	83,3 %	3,79
46 - Min leder bidrar til et godt arbeidsmiljø i enheten/avdelingen	2,1 %	14,6 %	31,3 %	52,1 %	3,33
47 - Min leder legger til rette for sosiale samlinger i enheten/avdelingen	0,0 %	16,7 %	29,2 %	54,2 %	3,38
48 - Jeg opplever at arbeidsmiljøet i enheten/avdelingen er godt	4,2 %	14,6 %	39,6 %	41,7 %	3,19
Gjennomsnitt	1,3 %	10,4 %	24,2 %	64,2 %	3,51

Tabell 13 - Svar på kategori tilhørighet og samhandling, med grafisk fremstilling av gjennomsnitt

Når vi spør medarbeiderne i undersøkelsen om tilhørighet og samhandling undersøker vi hvordan leder i hovedsak er tilgjengelig for sine medarbeidere, om leder samler enheten til fellesmøter, om leder legger til rette for sosiale samlinger og om leder bidrar til et godt arbeidsmiljø.

Innenfor denne spørsmålskategorien scorer medarbeiderne i gjennomsnitt 3,51. Den høyeste scoren er på spørsmålet om leder er tilgjengelig via IKT løsninger (3,88) og på spørsmålet om leder samler enheten til felles enhetsmøter (3,79). Dette viser at medarbeiderne i stor grad er tilfreds med leders tilgjengelighet og møteaktivitet sammen med enheten. Vi ser videre at leder scorer noe mindre på opplevd bidrag til arbeidsmiljøet (3,33) og tilrettelegging for sosiale aktiviteter (3,38). Selv om spørsmålet om opplevelsen av at arbeidsmiljøet er godt oppnår lavest score i denne kategorien, er likevel scoren høy (3,19). 41,7 % scorer 4, mens 39,6 % scorer 3.

4.8 Kompetanse

Her snakket vi med lederne om medarbeidernes kompetanse, om medarbeiderne har nødvendig kompetanse, tilstrekkelig kompetanse og om hvordan de som ledere legger til rette for kompetanseheving i sin enhet.

Intervju – Ledernes perspektiv

Alle lederne gir uttrykk for at medarbeiderne har den kompetansen som skal til for å utføre de oppgavene enheten er ansvarlig for.

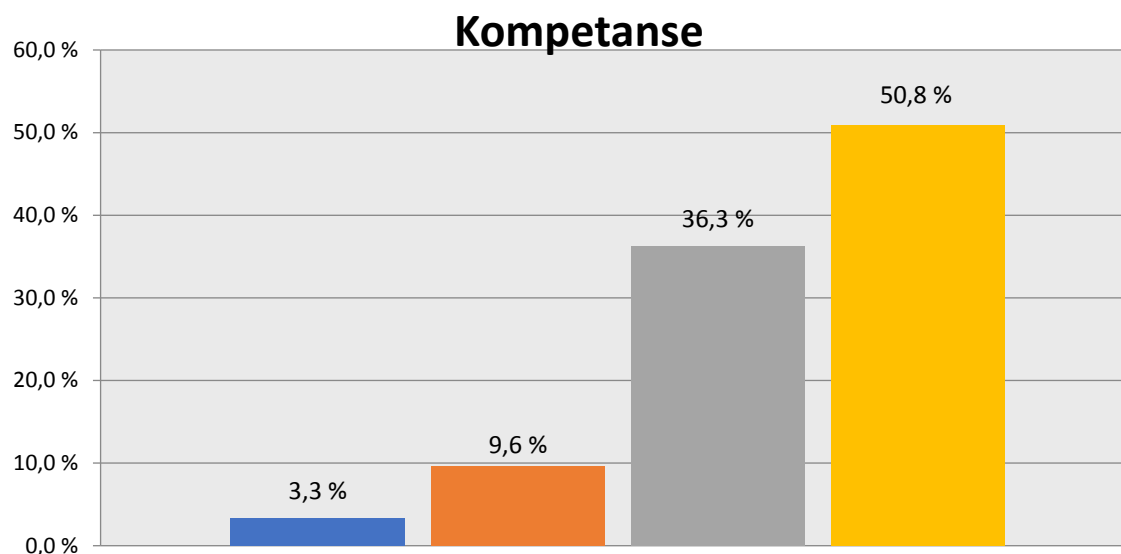
"Alle har god kompetanse, men vi har stort fokus på kompetanseutvikling fordi vi skal være en spesialisttjeneste og må ha høyere kompetanse enn de vi skal hjelpe"

Enhetene har en kompetanseplan, og medarbeiderne deltar på kurs og internopplæring. De har plan for opplæring av nyansatte. Det er gjennomført en kompetansekartlegging hvor det er sett på hva de samlet sett har av kompetanse og hva de trenger mer av i enheten. Medarbeiderne er flinke til å dele egen kompetanse med kollegaene. Dersom noen har vært på kurs, forventes det at de deler med kollegene, noe de er flinke til.

Medarbeiderne er flinke til å komme med forslag og ønsker om kompetansehevende tiltak. Samtidig kan det være noe forskjell på hva medarbeiderne ønsker av kompetanse og hva lederne vurderer at enheten har behov for. De opplever at det også kommer urealistiske og lite relevante ønsker fra medarbeiderne. Enhetenes behov er tydelig styrende for hvilke kompetansehevende tiltak som iverksettes.

Alle lederne mener at deres medarbeidere og enheten som et hele når sine mål.

Spørreundersøkelse – Medarbeidernes svar



	1	2	3	4	Score
34 - Jeg er trygg på eget kompetansenivå	0,0 %	2,1 %	39,6 %	58,3 %	3,56
35 - Jeg har den kompetansen som er nødvendig for å utføre min jobb	0,0 %	0,0 %	39,6 %	60,4 %	3,60
36 - Min leder bekrefter at jeg har den nødvendige kompetansen for å utføre mine oppgaver	0,0 %	8,3 %	29,2 %	62,5 %	3,54
37 - Min leder gir meg mulighet til å utvikle min kompetanse	4,2 %	12,5 %	39,6 %	43,8 %	3,23
38 - Jeg opplever at de kurs/utdanning/studier arbeidsgiver tilbyr er relevante	12,5 %	25,0 %	33,3 %	29,2 %	2,79
Gjennomsnitt	3,3 %	9,6 %	36,3 %	50,8 %	3,35

Tabell 14 - Svar på kategori kompetanse, med grafisk fremstilling av gjennomsnitt

I denne kategorien har vi fokusert på medarbeidernes kompetanse forstått som det å være trygg på egen kompetanse, inneha nødvendig kompetanse, om leder anerkjenner medarbeiderne kompetanse og om medarbeiderne opplever å få tilført kompetanse. Innenfor dette temaet som helhet scorer medarbeiderne i snitt 3,35. 50,8 % av medarbeiderne scorer 4 og 36,3 % scorer 3.

Når det gjelder forhold knyttet til det å være trygg på egen kompetanse, om de opplever å ha nødvendig kompetanse og om leder bekrefter at medarbeiderne har nødvendig kompetanse så scorer nær 100 % av medarbeiderne 3 og 4. Dette bilde endrer seg noe når vi undersøker forhold knyttet til kompetanseheving, det er riktignok 83,4 % (score 3 og 4) som sier at leder legger til rette for at den enkelte skal få utviklet sin kompetanse, men bare 62,5 % (score 3 og 4) som opplever at de kurs eller studier som arbeidsgiver tilbyr er relevante.

Det er lite som skiller de ulike aldersgruppene fra hverandre når det gjelder kompetanse. Totalt sett svarer gruppene relativt likt. Det som skiller seg noe ut er at de under 35 er mindre trygg på eget kompetansenivå sammenlignet med sine eldre kollegaer. Her er det bare 33,3 % som scorer dette til 4 (i stor grad), i motsetning til de i gruppen 35-55 år hvor 65,2 % scorer 4, og de over 55 år hvor det er 57,9% som scorer dette til 4.

Når det gjelder de ulike utdanningsnivåene så scorer de fleste 3 og 4 på disse spørsmålene, men samlet sett er det de med høgskoleutdanning på 4 år eller mer som scorer lavest. Medarbeiderne med dette utdanningsnivået har en gjennomsnittlig score på 3,28 samlet for alle spørsmålene, hvor gruppen med 1-2 års høgskoleutdanning har en gjennomsnittlig score på 3,73 samlet på den samme kategorien.

4.9 Kommunikasjonsformer

Under dette punktet ønsket vi å finne ut hvordan enhetene kommuniserer, hvilke verktøy de benytter, hvordan de møtes i det daglige og hvordan medarbeiderne er fornøyd med dette.

Ledernes perspektiv

"Det er en stor utfordring å være fjernleder med tanke på oppfølging av den enkelte – gi feedback og justeringsfeedback kan være vanskelig, noe man må være veldig bevisst på."

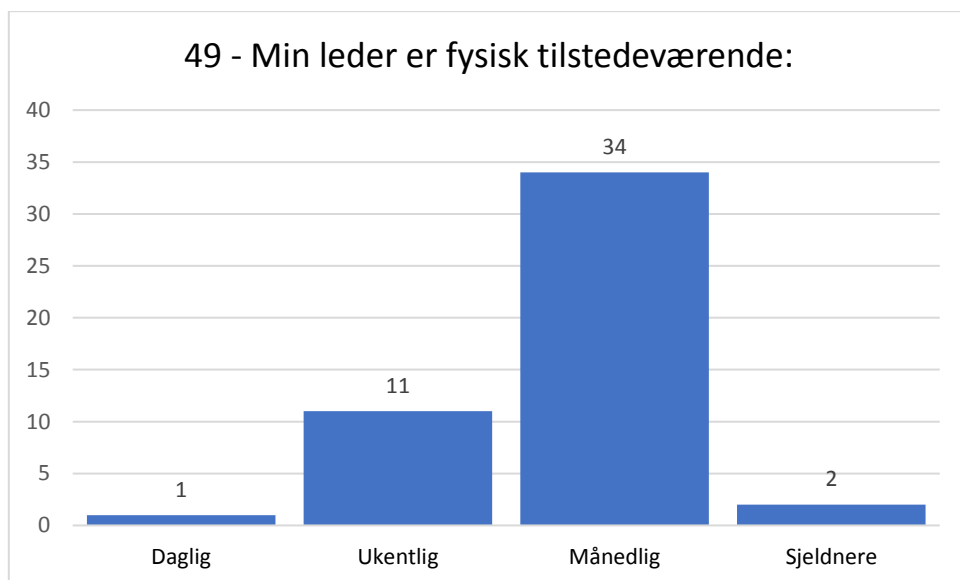
En av lederne legger opp til samling for hele enheten to ganger i året. Da møtes alle og det er med overnatting. De har også lokale møter ukentlig, hvor leder ikke nødvendigvis er tilstede. Hun foretrekker fysiske møter, da hun opplever å miste noe av kontakten og relasjonen under videomøter.

En annen leder delte opp medarbeiderne i team, og disse teamene har egne videomøter med leder ukentlig. Der opplever hun å få fulgt opp hver og en medarbeider, men innrømmer at *"når man bedriver fjernledelse er det lett å se oppgaver og gruppene, men lett å glippe på enkeltmedarbeideren"*. Hun prøver å være bevisst på hvem hun har snakket med i løpet av dagen. Med snakke mener hun både video, telefon, epost og sms. Under en sykmeldingsoppfølging fant hun ut at det å ta en fredagskaffe godt kunne foregå på video eller over telefon. Dette er noe hun har innført og gjennomfører jevnlig

med medarbeiderne, spesielt de som i perioder kan være i behov av litt ekstra oppfølging. Som en del av internkommunikasjonen sender hun hver fredag ut en e-post (ukeslutt) hvor hun oppsummerer uken og planlegger neste uke. Dette har blitt viktig og etterspurt blant medarbeiderne.

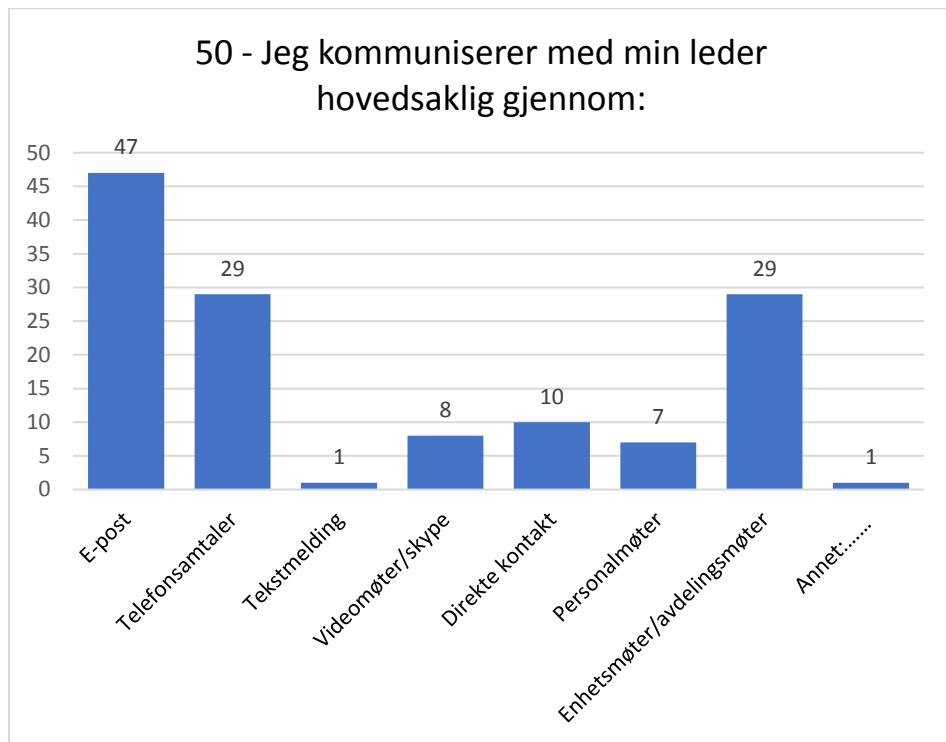
Den tredje lederen har samlinger hver 14. dag. I mellom samlingene møtes de på video. Denne møtefrekvensen er viktig for å bli samkjørte. Utover dette har de ikke så mye kommunikasjon. Hun ønsker mere, men opplever at tiden ikke strekker til. Likevel opplever hun at alle medarbeiderne har lav terskel for å ringe om det skulle være noe. Det er ikke et eget lokale for enheten, noe som er et savn. Dette gjør at man ikke kan skape et eget miljø, en tilhørighet eller noe som er deres.

Medarbeidernes svar



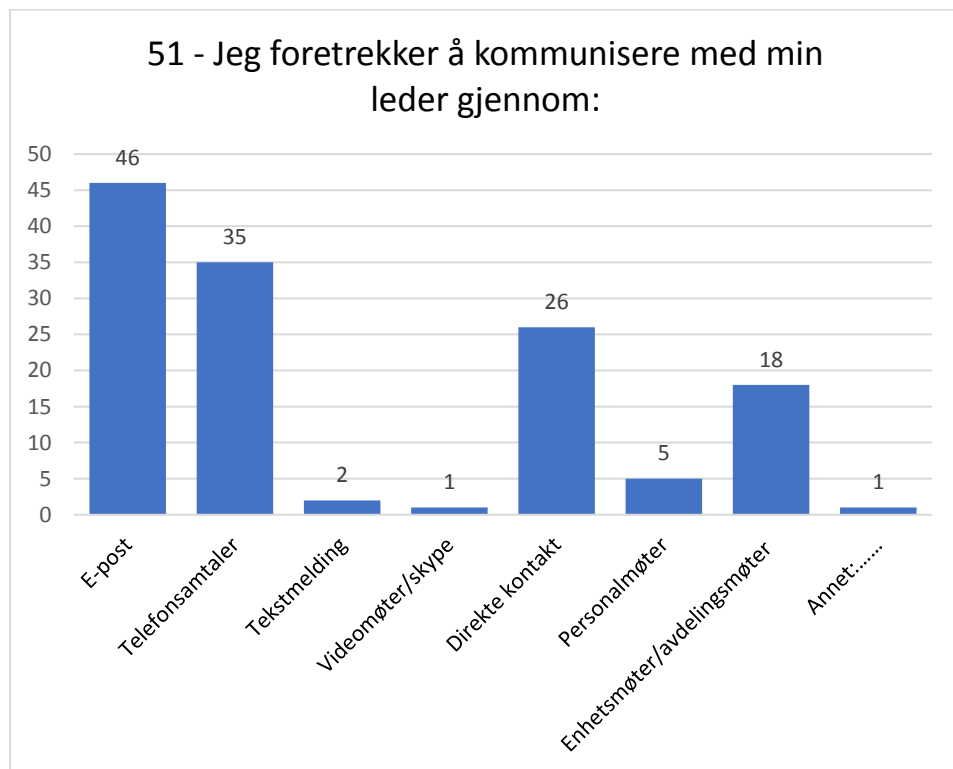
Tabell 15 - Grafisk fremstilling av leders tilstedeværelse

Under spørsmål 50-52, som omhandlet kommunikasjonsformer, kunne respondentene velge inntil tre svaralternativer som var mest relevant.



Tabell 16 - Grafisk fremstilling av faktisk kommunikasjon mellom medarbeider og leder

Annet: "Meget sjelden på telefon, e-post er mindre tidkrevende da den besvares når leder ser den"

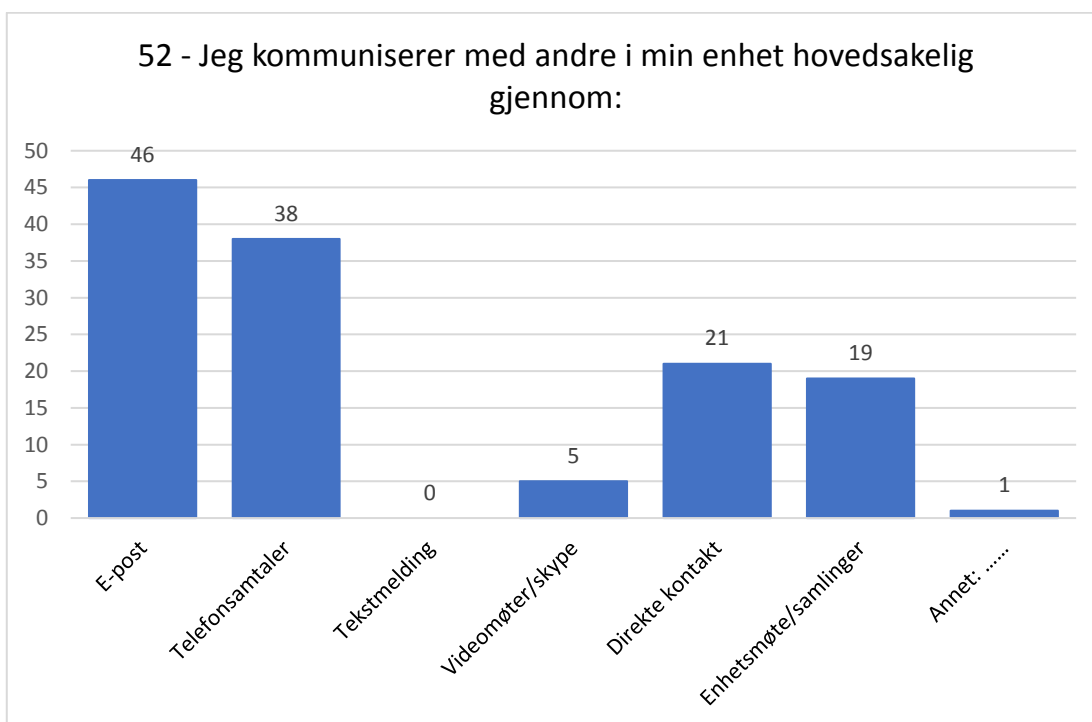


Tabell 17 - Grafisk fremstilling av foretrukket kommunikasjon mellom medarbeider og leder

Annet: "Avhengig av saken"

Medarbeiderne svarer at kommunikasjonen med nærmeste leder i all hovedsak foregår via e-post og telefon (henholdsvis 47 og 29 svar). Dette samsvarer i stor grad med hvordan de faktisk ønsker å kommunisere med sin leder (henholdsvis 46 og 35 svar). I tillegg er det en del (29) som svarer at deres kommunikasjon med leder foregår via møter, mens færre ønsker dette som kommunikasjonsform (18). Det største spriket mellom faktisk og ønsket kommunikasjonsform er "direkte kontakt". 10 svarer at det er slik de kommuniserer, mens hele 26 ønsker at kommunikasjonen skal foregå i direkte kontakt. Dette kan man se opp mot at hele 34 medarbeidere oppgir at leder er tilstede kun månedlig.

Medarbeidernes svar



Annet: "Vi kommuniserer per telefon kanskje to ganger per år, når man ikke er tilstede sendes en e-post ved behov"

Kommunikasjon med kolleger i enheten scores relativt likt som kommunikasjon med leder. Dette viser at kommunikasjonskulturen er bygget opp rundt e-post og telefoni, noe som er naturlig med tanke på den geografiske spredningen i kontorsituasjon som enhetene faktisk har.

4.10 Fordeler og ulemper med fjernledelse

Avslutningsvis i spørreundersøkelsen til medarbeiderne ønsket vi at de skulle beskrive inntil tre fordeler og tre ulemper de så med det å ha en fjernleder som nærmeste overordnet.

4.10.1 Fordeler

Når det gjelder fordelene med å være fjernledet er det følgende fire områder som peker seg ut: *Autonomi, ledelse, kompetanse og organisering*, hvor det er opplevelsen av selvstendighet som er dominerende for medarbeiderne.

Det fremkommer tydelig i svarene fra spørreundersøkelsen at autonomi og selvstendig jobbing med stort ansvar for egne oppgaver og fremdrift går igjen hos de fleste medarbeiderne. Å jobbe under en fjernleder er både utfordrende og krevende og man har ansvar selv for å styre dagen på best mulig måte, denne friheten oppleves positivt og fører til økt lojalitet. Lederen gir ansatte rom for å kunne være mer selvstendige og fleksible som serviceperson. Medarbeiderne opplever det positivt at leder har stor tillit til sine medarbeidere slik at de i liten grad erfarer å bli kontrollert av leder.

"Det spiller egentlig ikke så stor rolle i min situasjon. Er vant til å jobbe selvstendig. Har lite behov for å treffe leder annet enn via mail og avdelingsmøter vi har hver 14. dag. Det er mer personavhengig hvor tilgjengelig lederen er"

Fleksibilitet til å disponere dagen selv, ro til å fokusere på egne oppgaver og friheten til å løse disse på den måten de selv finner mest mulig hensiktsmessig gjør at de får effektive arbeidsdager. Det å ha gode IKT-løsninger gjør at medarbeiderne i stor grad opplever frihet i forhold til hvor arbeidsoppgavene kan utføres.

Ledelse er et annet område som oppleves positivt i denne arbeidsformen. Lederen inngir til stor grad av tillit og *"sjefen henger ikke over skuldra på deg"*.

Flere gir uttrykk for at de opplever å bli ledet og ikke styrt. Lederen er oppgaveorientert og legger til rette for mer definerte og målrettede møtepunkter. Lederen ser de større

sammenhenger. Lederen er alltid tilgjengelig slik at det er lett å ta en telefon for avklaringer, svar eller hjelp.

"Min fjernleder er mer tilstede enn tidligere ledere som har vært fysisk tilstede har vært"

"En fjernleder er mulig mer bevisst på at alle må bli sett og hørt. Avtalte møter holdes, ikke så lett å skyve rundt på møtene når man ikke har samme arbeidssted"

Fjernledelse fører til at det blir lav terskel for å ta kontakt med kollegaer, som også jobber på andre lokasjoner, kollegaer og ledere er velvillige og imøtekommende.

"Min erfaring er at dette er veldig personavhengig. Jeg har hatt ledere nær meg som har vært veldig lite tilstede. Faktisk opplever jeg nå at ledelsen er mere opptatt av å følge meg opp selv om avstanden er stor"

Respondentene fremhever også områder som ligger tett knyttet opp til *kompetanse*. Det trekkes i denne sammenheng fram at når enhetene er organisert på en slik måte at ledere og medarbeidere er lokalisert over hele landet eller regionen så får man mulighet til å samle mye kompetanse innenfor enheten. Det vil også være lettere å rekruttere rett kompetanse når man ikke er stedbunden. Organisasjonen og organiseringen fører til at medarbeiderne opplever å bli en del av en større gruppe med felles faglig fokus og mulighet til å løse oppgavene i samarbeid med andre som er lokalisert andre steder.

"Blir ikke like "utenfor" som tidligere når det gjelder seminarer mm ettersom jeg nå tilhører egen gruppe som har egne aktiviteter"

Organiseringen og de tekniske hjelpemidler som er tilgjengelig gjør at en stor andel av de spurte kan etter ønske kan jobbe hjemmefra, eller fra andre lokasjoner dersom det er mer hensiktsmessig for å løse den aktuelle oppgaven. Det trekkes også fram at fjernledelse bidrar til at flere kan jobbe i enheten fordi de ikke nødvendigvis må flytte eller få lang reisevei. Det beskrives også opplevelser av at de møtes fysisk sjelden, men når de da møtes er kvaliteten og tidsbruken på disse møtene god.

"Skaper en situasjon der tillitt mellom alle parter er nødvendig og det er godt å jobbe under slike forutsetninger"

Som en kuriositet må det nevnes at under spørsmålet om fordeler kom det frem flere uttalelser av typen:

"Kan ikke se at det skal være noen fordeler med å være fjernledet"

4.10.2 Ulemper

Når det gjelder de største ulempene med å være fjernledet er det følgende områder som peker seg ut: *Ledelse, organisering, arbeidsmiljø og tilhørighet*, hvor temaer knyttet til ledelse, arbeidsmiljø og tilhørighet er klart dominerende. I tillegg omtales tema innenfor *autonomi og kompetanse* som betydningsfullt for medarbeiderne.

Fravær av stedlig ledelse er det som peker seg ut som den største ulempene. Dette handler i hovedsak om opplevelsen av at lederen er lite tilgjengelig og at man sjelden oppnår direkte kontakt med lederen.

"Den største ulempen er at lederen ikke får fulgt med i "dagliglivet" på huset. Det er mye som skjer i et arbeidsmiljø som er vanskelig for lederen å registrere med å ikke være tilstede mer enn hver 14ende dag"

Når leder er fysisk fraværende og mangler daglig kontakt med medarbeiderne blir det tungvint å ta opp "*småting*". Samtidig mangler leder innsikt i hverdagen til sine medarbeidere og hvordan oppgaver løses. I denne formen for ledelse er leder for lite fysisk tilstede, og på den måten påvirker leder i liten grad det daglige arbeidsmiljøet.

"Kan ikke vite hvordan ansatte jobber/løser problemer"

"Vanskelig for leder å holde oversikt over hva som rører seg i teamet - mister mye informasjon som man ellers får i en arbeidshverdag"

Man blir ikke like godt kjent med lederen som når du sitter nær hverandre, det tar i så fall mye lengere tid å bli godt kjent. Dette vil også gjelde de kollegene man ikke er

samløst med. Det gir en litt "rotete" følelse på jobb og ikke vite hvor lederen er eller når man kan nå lederen, dette er en ulempe spesielt i de tilfeller hvor man i perioder trenger tett samarbeid med leder eller hvor man trenger hjelp til å strukturere arbeidssituasjonen. Lederen kan ikke alltid se hvilke utfordringer medarbeiderne står i og det tar ofte lengere tid å få avklaringer. Prosessene blir lange og kan være uklare, temaene tas opp i flere samlinger og beslutninger tas, men likevel blir det ikke klart nok.

"Foretrekker direkte kommunikasjon, og det er vanskeligere å samle opp små ting som skal tas opp"

I en fjernleder – fjernarbeider organisering kan det være vanskelig å bli kjent med både leder og kolleger. Når enheten kun treffes på samlinger en til to ganger i måneden er det ofte tett program og liten tid til personlig kontakt. Det blir lite uformelle møter i lunsjen eller "i døra" som bidrar til å bli kjent og trygge på hverandre – både faglig og sosialt. Den spontane og uformelle kontakten og muligheten for ad-hoc møter med direkte kommunikasjon blir borte. Det er fare for at det utvikler seg subkulturer på enheten, og allianser i en flat struktur er ikke så synlig for fjernlederen. Noen av medarbeideren opplever denne formen for organisering som ensomt da også medarbeiderne jobber med ulik avstand mellom seg. For noen medfører organiseringen at de er alene fra egen enhet på arbeidstedet.

"Lokal "privat praksis" kan lettere overleve lenge, fordi leder ikke er tilstede"

Det området som i undersøkelsen fremstår med de største ulempene utover fravær av leder er knyttet til tilhørighet og arbeidsmiljø. Manglende daglig ledelse kan være utfordrende for arbeidsmiljøet. I tilfeller hvor det er i ferd med å utvikle seg et negativt arbeidsmiljø mellom kollegaer er det viktig med mer tilstedeværelse av leder.

Et annet område som omtales som en negativ konsekvens ved denne ledelsesformen er at det blir vanskelig for lederen og skille mellom medarbeidere med høy og lav arbeidsmoral. Medarbeidere med det som her omtales som dårlig arbeidsmoral, kan lettere snike seg unna sine arbeidsoppgaver uten at leder fanger det opp. Det er krevende å jobbe under en fjernleder dersom egen motivasjon er lav. Det er også utfordringer ved at medarbeiderne kan bli for selvstendige, og det kan lettere oppstå

uklarheter i oppgaver og mål. Ved nyansettelser kan det være vanskelig å komme inn i arbeidsoppgaver og bli endel av arbeidsmiljøet.

Tilhørighet er også et område som oppleves utfordrende i denne sammenheng. Dette både fordi lederen ikke er samlokalisert med sine medarbeidere, men også der hvor medarbeiderne innenfor samme enhet heller ikke er samlokalisert. Man blir ikke så godt kjent med hverandre.

"Man får ikke den nære kontakten og tilhørigheten"

"Reduserte muligheter til utvikling av kollegiale relasjoner"

Under spørsmålet om ulemper ved fjernledelse kom det også frem en rekke uttalelser av positiv karakter:

"Jeg opplever per i dag svært lite negativt med denne måten å jobbe på"

"Når fjernledere fungerer så godt som min gjør, så synes jeg ikke det er noen ulemper"

"Jeg opplever ingen ulemper, men fjernledelse kan trolig være utfordrende om enheten opplever uenighet eller konflikter som skal løses"

5.0 Drøfting

For å svare på oppgavens problemstilling "Fjernledelse – hvordan har dette innvirkning på medarbeidernes motivasjon til arbeidet?", har vi stilt fire forskningsspørsmål. I dette kapittelet tar vi for oss hvert av forskningsspørsmålene og drøfter disse opp mot funnene som ble presentert i kapittel 4.

5.1 Forsknings spørsmål 1

Hvordan ivaretar fjernlederen nærhetsperspektivet?

Lederne forteller at det viktigste for dem er å gjøre medarbeiderne gode og at de er i stand til å utføre de oppgavene enhetene er pålagt. Dette gjør de gjennom å jobbe relasjonelt og bygge tillitt. De tre lederne har hatt noe ulikt utgangspunkt for hvordan medarbeiderne har valgt fjernledelse, og dette har påvirket i hvor stor grad lederne har måttet være fysisk nær sine medarbeidere. Motstand mot fjernarbeid som organisering har medført at en av lederne har måttet være mer på reise enn de to andre for å bli kjent med og være tilgjengelig for sine medarbeidere. De andre to opplever at det har vært attraktivt å arbeide ved enhetene, noe som har gjort at medarbeidere har ønsket seg til enhetene. Det har igjen gjort at disse kunne arbeide mer med relasjoner og vi-følelse i felles møter i enhetene.

En av lederne sier at det i styringsdokumentet fra regionen fremheves at det er viktig med nær ledelse, noe hun beskriver som et paradoks med tanke på hvordan de faktisk har blitt organisert. Lederne er relativt unisone på opplevelsen av å være for lite fysisk nær sine medarbeidere, og at de går glipp av uformelle treffpunkter og gode øyeblikk når de ikke er samlokalisert med dem. 34 medarbeidere svarer at de i all hovedsak treffer sin leder månedlig, mens 11 sier at de treffes ukentlig. Gjennomsnittlig score på kategorien ledelse er 3,31, noe som tyder på at medarbeiderne er fornøyd med hvordan de ivaretas av lederen sin. Dersom vi ser score 3 og 4 sammen, så svarer hele 87,5 % av medarbeiderne at leder er tilstede for dem når de har behov for det. 83,3 % sier at de opplever at leder ser og hører dem. Dette er interessant når vi vet at lederen og medarbeiderne er lokalisert på ulike steder, og som tyder på at lederne har jobbet godt med å bygge en kultur og rutiner som fungerer for medarbeiderne. Om vi ser på aldersgruppene, så viser det seg at de over 55 år har en prosentvis høyere opplevelse av å bli sett, hørt og lyttet til enn de under 35 år (68,5 % vs. 33,3 %). Dette kan henge sammen med at de eldste sannsynligvis har mer erfaring og kompetanse, og dermed er i behov av mindre oppfølging fra leder.

Til tross for at opplevelse av å bli sett og hørt generelt sett scorer høyt, viser undersøkelsen samtidig at så mange som 16 av 48 medarbeidere ønsker at kommunikasjonen med leder i større grad enn i dag bør foregå gjennom direkte kontakt.

Ettersom lederne har medarbeidere på mange lokasjoner, er det vanskelig, uansett hvor mye man reiser mellom lokasjonene, å være nære. Derfor har vi sett på hvordan de gjør seg tilgjengelige gjennom IKT-løsninger. Lederne beskriver at de gjennom sin arbeidsdag er travle, og at medarbeiderne ikke nødvendigvis får tak i dem akkurat når behovet er der. Lederne sier videre at de svarer på e-post fra medarbeiderne så fort de kan, eller ringer opp igjen ved første anledning dersom de er forhindret fra å ta telefonen. De har likevel en opplevelse av at det er en større terskel for medarbeiderne å ringe enn det ville vært å komme inn på kontoret for en samtale. Dersom vi ser på medarbeidernes svar, kan det tyde på at dette likevel ikke er et problem ettersom hele 97,9 % svarer at lederen er tilgjengelig via telefon og/eller andre IKT-løsninger. Funnene våre tilsier også at den måten medarbeiderne foretrekker å kommunisere med leder på (46 ønsker e-post og 35 ønsker telefon) er i tråd med den faktiske kommunikasjonsformen (47 svarer e-post og 29 telefon).

5.2 Forskningsspørsmål 2

På hvilken måte påvirker fjernlederen sine medarbeidere, slik at de opplever indre motivasjon til arbeidet?

Motivasjonsbegrepet, slik det benyttes i Deci og Ryans selvbestemmelsesteori, handler om å regulere ytre motivasjonsfaktorer til indre motivasjon. Vi ser som helhet at lederne snakker om motivasjon som enten ytre eller indre. Begrepsskalaen i mellom forholder de seg lite til utover at det er gjenkjennbare begreper innen motivasjon. Vi vil i drøftingen likevel se på hvordan ytre motivasjonsfaktorer internaliseres til indre motivasjon hos medarbeiderne.

Lederne har lite handlingsrom når det kommer til ytre motivasjonsfaktorer. Enhetene har få interne karrieremuligheter og det snakkes ikke om lønn, bonus eller andre goder. Det lederne derimot er mer opptatt av er hvordan den enkelte medarbeider kan delta i prosjekter, som de selv har interesse for. Lederne mener at medarbeiderne kan oppleve dette som en form for avansement – at man får bryne seg på nye oppgaver. På den måten blir medarbeideren verdsatt og kan skinne litt ekstra. Flere slike prosjekter har hatt virkning også utenfor egen enhet og har bidratt til arbeidsinnsats og arbeidsglede hos medarbeiderne. Dette kan man også se på som at ytre motivasjonsfaktorer internaliseres hos medarbeiderne og oppleves som indre motivasjon. Når deltagelse i

slike prosjekter er ønsket av medarbeiderne, vil både arbeidet i seg selv og den anerkjennelsen man får være en belønning. Slik belønning vil ha høy valens og virker dermed motiverende på arbeidsinnsatsen. Generelt sett kan vi se at ytre motivasjonsfaktorer spiller liten rolle for medarbeiderne. Den gjennomsnittlige scoren her er 2,25. I tillegg ser vi at det kun er 4,2 % av medarbeiderne som legger innsats i jobben fordi det lønner seg økonomisk.

Den sosiale kontekst som arbeidsplassen er for medarbeiderne, vil påvirke slik at ytre motivasjonsfaktorer kan bli internalisert i den enkelte og etter hvert oppfattet som indre motivasjon. På bakgrunn av de svarene vi har fått i spørreundersøkelsen er det likevel vanskelig å konkludere med om de ytre motivasjonsfaktorene opprinnelig var ytre faktorer som har blitt internalisert og oppfattet som indre, eller om det har vært indre motivasjonsfaktorer i utgangspunktet. Det vi derimot vet noe om, er at lederne har jobbet med å formidle samfunnsoppdrag og Bufetats verdier, som i utgangspunktet er ytre motivasjonsfaktorer, til medarbeiderne. På spørsmål om medarbeiderne legger innsats i jobben fordi det er viktig at barn og unge mottar gode tjenester, scorer medarbeiderne dette til 3,60, noe som er et tydelig uttrykk for at dette er viktige motivasjonsfaktorer for dem.

Vi ser at internalisering av de åpenbare ytre motivasjonsfaktorene ikke har betydelig relevans, da det ser ut til at mange av medarbeiderne allerede er indre motivert til å utføre sine arbeidsoppgaver. Besvarelsene gir generelt inntrykk av at medarbeiderne i større grad opplever press og har behov for å prestere overfor seg selv fremfor kolleger. Generelt scores det mye høyere på eget press enn på anerkjennelse eller press fra kolleger. Scoren for om arbeidsplassen er en viktig sosial arena er 2,50 og betyr således mye mindre enn verdiene som ligger i samfunnsoppdraget man jobber for å løse. To forhold innen ytre motivasjon må likevel trekkes frem. Det er at medarbeiderne får god selvfølelse av å nå målene (score 3,75) og at det er viktig for medarbeiderne at barn og unge mottar gode tjenester (score 3,6). Disse forholdene dreier seg henholdsvis om identifisert regulering og integrerte regulering. Dette tyder på at det i enhetene er tydelig fokus på det overordnede verdigrunnlaget for arbeidet og at dette har blitt godt integrert som motivasjonsfaktorer hos medarbeiderne.

Energien som kommer av indre motivasjonsfaktorer springer ut i fra opplevelsen av kompetanse og behov for selvbestemmelse. Det ser ut til at lederne gjør et godt arbeid på dette området. Medarbeiderne gir unisont uttrykk for å ha tillit fra leder (score 3,94) og at de i stor grad står fritt til å legge opp egen arbeidsdag (score 3,6) og har frihet til å løse oppgaver slik de selv ser det mest hensiktsmessig (score 3,56). Alle tre lederne er opptatt av at medarbeiderne har deres tillit, at de har stor grad av frihet og selvbestemmelse i jobbutførelsen. Lederne understøtter medarbeidernes opplevelse av kompetanse og det å mestre og prestere i sin jobb og i sine omgivelser. Dette kommer tydelig frem gjennom at lederne iverksetter eller bifaller medarbeidernes initiativ til å drive frem eller delta i relevante prosjekter. Når medarbeiderne opplever stor grad av autonomi og at behovet for kompetanse er dekket, vil dette være med på å styrke opplevelse av indre motivasjon.

5.3 Forskningsspørsmål 3

Hvordan påvirker fjernlederen sine medarbeidere slik at de har opplevelse av autonomi?

Lederne gir uttrykk for å ha medarbeidere som i all hovedsak er selvstendige, men selvsagt i varierende grad. De ser ingen forskjeller på om selvstendigheten er variabel i sammenheng med alder, kjønn eller utdanning, men gir uttrykk for at dette heller dreier seg forskjeller i den enkelte medarbeiders personlighet. Lederne gir uttrykk for å være bevisste på hva slags lederstil som benyttes overfor den enkelte medarbeider, om de må være støttende, veiledende eller styrende. De forteller at de ønsker å utvikle autonome medarbeidere gjennom å gi tillit, vise respekt og inngi trygghet samt å bygge relasjoner. De opplever at medarbeiderne svarer på tilliten med å levere gode resultater, er involverende og deltagende og på den måten viser handlekraft. Medarbeiderne gis mulighet til å disponere egen arbeidsdag slik det er mest hensiktsmessig for den enkelte. Dette står godt til hvordan medarbeideren svarer. Den gjennomsnittlige scoren for spørsmålskategorien autonomi er på hele 3,69. Det viser at medarbeiderne opplever å ha stor grad av autonomi. 89,6 % svarer at de i stor grad (score 4) opplever at lederen gir dem frihet i jobbutøvelsen, mens 93,8 % svarer (score 4) at de opplever at leder har tillitt til at jobben de gjør blir tilfredsstillende utført. Ingen har svart med å score 1 eller 2 på disse spørsmålene, noe som må ses på som et svært tydelig tegn på at medarbeiderne opplever å ha frihet i jobben samt ledernes tillit. Medarbeiderne svarer

også på dette under spørsmålet om fordeler, og sier at det å jobbe under fjernledelse er utfordrende, men at friheten det gir oppleves positiv og gir økt lojalitet til lederen.

Tilfredsstillelse av behovet for kompetanse innebærer at medarbeiderne har følelsen av å mestre og prestere i samhandling med omgivelsene, og bidrar til å internalisere ytre motivasjonsfaktorer. Dette understøtter igjen opplevelsen av autonomi og selvbestemmelse.

Lederne sier at medarbeiderne har den kompetansen som enhetene er i behov av, og gir uttrykk for dette når de sier at det er medarbeiderne som er ekspertene. Lederne er ikke lenger ekspertene men skal lede ekspertisen. Dette bekrefter også medarbeiderne da de selv svarer at de har nødvendig kompetanse for å utføre sin jobb (score 3,6) og at de samtidig er trygg på egen kompetanse (score 3,56). Lederne sier videre at de likevel jobber bevisst med kompetanseutvikling, og medarbeiderne bekrefter at de får mulighet til utvikling (score 3,23). Enhetenes behov er styrende for hvilke kompetansehevede tiltak som tilbys, og lederne sier at det kan komme ønsker som ikke er i tråd med behovene. Medarbeiderne scorer også dette spørsmålet lavere (2,92), noe som bekrefter denne forskjellen.

5.4 Forskningsspørsmål 4

Hvordan bidrar fjernlederen til at fjernarbeideren opplever høy grad av tilhørighet?

I kategorien tilhørighet ønsker vi å undersøke hvordan medarbeiderne opplever tilhørighet til enheten, om de er kjent med egen plass i organisasjonen og hvordan relasjonen er til øvrige kolleger og leder. Arbeidsmiljø blir dermed også en del av dette spørsmålet.

Lederne sier at medarbeiderne kan ha ulike oppfatninger av hva de ser på som eget arbeidsmiljø, og sikter til at enkelte medarbeidere først og fremst tenker på arbeidsmiljø som det stedet hvor de fysisk har arbeidsplassen sin. En annen leder sier at det er forskjell på hvordan medarbeiderne inkluderes på sine lokale arbeidsplasser og at dette er en utfordring i forhold til trivsel i det daglige. Dette er noe lederne holder fokus på. Når vi ser på medarbeidernes score i kategorien tilhørighet, ser vi at 70,8 % er godt kjent med sin plass i organisasjonen (score 4). Denne scoren sier mer om tilhørighet i

enheten enn lokal arbeidsplass, og er således en indikasjon på at medarbeiderne i større grad opplever tilhørighet som tilhørighet til enheten enn til sitt lokale miljø. Dette understøttes av at 83,4 % svarer at de trives i sin enhet (samlet score 3 og 4). Ser vi på trivsel, svarer 87,5 % at de trives med sine kolleger (score 3 og 4). Uavhengig av om kollegial trivsel betyr på lokal arbeidsplass eller i enheten, så er scoren viktig da den indikerer trivsel i det opplevde arbeidsmiljøet. Samtidig ser vi at det er klare forskjeller på opplevelsen av tilhørighet blant de ulike aldersgruppen. De under 35 år scorer i gjennomsnitt 3,03 på tilhørighet og 33,3 % scorer 4 på om de kjenner sin plass i organisasjonen. De over 55 år scorer i gjennomsnitt 3,65 på tilhørighet og 84,2 % svarer at de i stor grad (score 4) kjenner sin plass i organisasjonen. Om dette betyr at de som er eldst har jobbet der lengst og dermed kjenner organisasjonen best er en naturlig slutning, men ikke noe vi vet med sikkerhet.

Lederne trekker frem at fravær av eget kontor og felles arbeidssted for enhetens er et tydelig savn. Det har en egen verdi i å ha et eget sted, både i forhold til å være samlet og lettere bygge et arbeidsmiljø, men også i forhold til egen identitet. For å bygge gode relasjoner, god samhandling og skape godt arbeidsmiljø jobber lederne derfor aktivt med felles og lokale møtepunkter. De har noe ulik måte å organisere dette på, men møtepunktene kan være både fysisk og over videoløsning. En av dem forteller at hun primært ønsker fysiske møter, da hun opplever å miste noe av kontakten og relasjonen under videomøter. En annen benytter videomøter eller andre kommunikasjonsløsninger i oppfølgingen av medarbeiderne i det daglige, men innrømmer likevel at med fjernledelse er det lett å se oppgaveløsning og medarbeiderne som gruppe fremfor enkeltmedarbeideren. Den tredje har ukentlig samling med medarbeiderne, men alternerer med fysisk møte og videomøte. Hun opplever at den ukentlige møtefrekvensen er nødvendig for å bli samkjørt. Det er samtidig ønskelig å treffe medarbeiderne oftere, men tiden strekker ikke til i en travel hverdag. Et positivt utsagn fra medarbeiderne i lys av dette er at selv om fysiske møter ikke forekommer ofte, så oppleves kvaliteten på møtene og tidsbruken som god. Det oppleves også som positivt at fjernarbeid innebærer at man kan ha høyt faglig fokus og bygge en enhet med kompetente medarbeidere selv om man er geografisk spredt.

Selv om fjernarbeid medfører sjeldnere treffpunkter mellom medarbeider og leder (og i dette caset også kolleger), scorer likevel medarbeiderne høyt på hvordan de opplever at

leder bidrar til å skape samhandling i enheten. 83,4 % scorer 3 og 4 på at leder bidrar til godt arbeidsmiljø i enheten. 83,4 % (samlet 3 og 4) sier også at leder legger til rette for sosiale samlinger i enheten. 81,2 % (score 3 og 4) sier at arbeidsmiljøet i enheten oppleves som godt. Det betyr at 18,8 % scorer 1 og 2 på dette spørsmålet og har dermed en opplevelse av at arbeidsmiljøet ikke er godt nok. Dette underbygges av uttalelser fra medarbeiderne om at fjernledere ikke får med seg det som rører seg i det daglige og hos den enkelte medarbeider, og at det er tungvint å ta opp småting. I tilfeller hvor arbeidsmiljøet kan stå i fare for å utvikle seg i negativ retning er man avhengig av tilstedeværende leder. Når 18,8 % svarer at arbeidsmiljøet i liten grad er godt, så er dette isolert sett et høyt tall og er viktig at lederne jobber videre med.

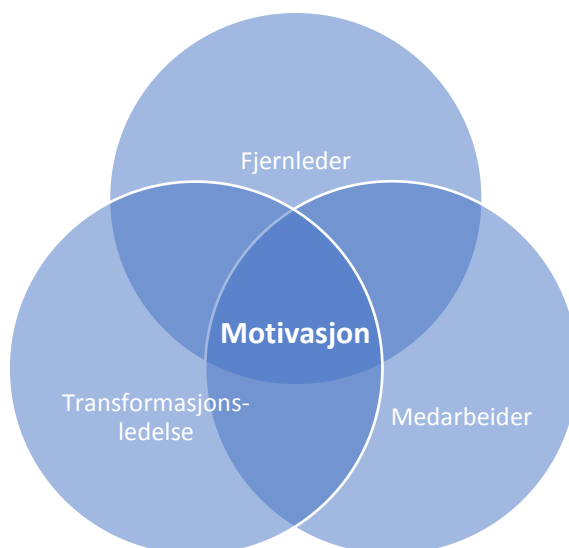
6.0 Implikasjoner for teori

Det er skrevet mye om ulike lederteorier og lederfilosofier, men da hovedsakelig rettet mot ledelse som fenomen. Likevel ligger det implisitt at den ledelsesformen som beskrives baserer seg på at ledere og medarbeidere i hovedsak er lokalisert samme sted. Det er for så vidt ingen motsetning i hva som defineres som god ledelse der leder og medarbeider er samlokalisert sammenlignet med god ledelse der ledere er lokalisert et annet sted enn sine medarbeidere, det krever bare mer av lederen.

Vår oppgave stiller spørsmål om hvordan fjernledelse har innvirkning på medarbeidernes motivasjon til arbeidet. For å besvare dette har vi gjennom å utforske ulike leder- og motivasjonsteorier, valgt å benytte transformasjonsledelse og selvbestemmelsesteori som teoretisk grunnlag. Dette representerer verdier som vi har tro på i utøvelse av ledelse. Innledningsvis stilte vi oss undrende til hvorvidt det er mulig å utøve transformativ ledelse på avstand. Bakgrunnen for det er at denne lederformen krever nærhet og en tilgjengelig leder som vet hva som rører seg i organisasjonen rundt sine medarbeidere.

Gjennom forskningen og arbeidet med analysen, er det to hovedfunn som utpeker seg. For det første ser vi at fjernarbeidernes motivasjon blir ivaretatt der det bedrives transformativ ledelse gjennom blant annet arbeid med autonomi, tilhørighet og kompetanse. For det andre ser vi at det er mulig for fjernlederen å bedrive transformativ ledelse ved å holde fokus på nærhet, relasjon og tilgjengelighet. Slik vi ser det

representerer våre funn noe mer enn svar på problemstillingen. Det mest interessante er at vi ser en tydelig sammenheng mellom fjernledelse, transformasjonsledelse og motivasjon. Som figuren under viser, betyr det at dersom en fjernleder skal bidra til å opprettholde eller skape motivasjon, bør han tilstrebe å arbeide etter prinsippene i transformasjonsledelse.



Figur 8 - Motivasjon i en fjernledersammenheng

Noe av det mest utfordrende for en fjernleder er å være nær nok sine medarbeidere, noe som er nødvendig for å kunne ivareta transformativ ledelse. Våre funn viser at medarbeiderne i stor grad opplever å ha nærhet til sin leder. Både gjennom at de har regelmessige møtepunkter, men ikke minst ved at lederne har skapt en relasjon med medarbeiderne og at lederne oppleves som tilgjengelige når det er behov for det. Lederne utnytter mulighetene som IKT-verktøyene gir, og klarer på den måten å styrke nærhetsperspektivet. Dette bidrar til at fjernlederen oppleves som en nær og tilgjengelig leder. Disse funnene er helt i tråd med det teoretiske grunnlaget som sier at den transformativ leder jobber tett på medarbeiderne og skaper gruppefølelse og tilhørighet. Gjennom dette får lederen sine medarbeidere til å tro på og følge lederens visjon, og på den måten jobbe for enhetens beste. Nyere forskning støtter opp under dette og sier at fjernledere som er flinkere til å lede på avstand er tilgjengelig og ofte i kontakt med medarbeiderne. De benytter og behersker flere kommunikasjonsformer, ikke bare e-post og telefon, men også tekstmeldinger, chat og ulike former for videokonferanse (Grenny & Maxfield, 2017).

Til tross for at lederne oppleves som nære, kommer det i vår undersøkelse tydelig frem at flere av medarbeiderne ønsker å se lederen mer ansikt til ansikt enn hva som er tilfelle i dag. Lederne forsøker å kompensere for avstanden gjennom å benytte tekniske hjelpemidler, blant annet Skype og videomøter, noe som til en viss grad hjelper, men som likevel ikke oppleves som tilstrekkelig. Flere av medarbeiderne gir uttrykk for at man går glipp av de daglige treffpunktene og småprat hvor lederne viser interesse for medarbeidernes liv utenfor arbeidsplassen, samt fange opp de små tingene i hverdagen som er viktig for den enkelte medarbeider og arbeidsmiljøet.

Lederne fremhevet ingen lederteori som grunnlag for hvordan de utøver sitt lederskap. Derimot har de et begrepsapparat og en praktisering av ledelse som er i tråd med den transformativ lederteorien. I teorien legges det vekt på at lederen samler medarbeidernes innsats og motiverer til å nå høye mål gjennom å være tett på medarbeiderne, skape engasjement og arbeidsglede. Dette finner vi igjen i vår undersøkelse, og lederne engasjerer, bygger tillitt og understøtter autonomi blant medarbeiderne. Ledernes måte å jobbe og lede på bidrar dermed til å øke medarbeidernes motivasjon. Transformasjonsledelse sorterer under universell lederteori, men vi ser også at lederne benytter seg av situasjonsbestemt ledelse. Ulik vektning av fokus på oppgave og fokus på medarbeidere gir grunnlag for forskjellige situasjonsbestemte lederstiler. Lederne gir uttrykk for at de er tydelige på at enkelte medarbeidere for eksempel må veiledes eller instrueres. Det er likevel viktig at lederne ikke ser på dette som permanent, men at lederstilen overfor den enkelte varierer avhengig av oppgave og situasjon, og at medarbeiderne utvikler seg, sin kompetanse og sin evne til å løse eksisterende og nye oppgaver.

Slik vi ser det har både transformasjonsledelsesteori og selvbestemmelsesteori fokus på flere sammenfallende områder. Den transformativ lederstilen fører til økt motivasjon gjennom fokus på læring og kompetanse, gjennom å legge til rette for variasjon, valgfrihet og selvledelse, og gjennom å skape sterke relasjoner og identitet med organisasjonen. Selvbestemmelsesteorien sier at tilfredsstillende av de grunnleggende behovene for kompetanse, autonomi og tilhørighet bidrar til å integrere ytre motivasjonsfaktorer og oppleve selvbestemmelse. Dette er dermed en viktig kilde til energi som igjen bygger opp under indre motivasjon. Intervjuene viser at lederne har fokus på dette og at medarbeiderne i hovedsak får tilfredsstillende behovene. Vår opplevelse

er likevel at dersom lederne er enda mer bevisst på disse sammenhengene er det større sannsynlighet for at de får mer og/eller flere indre motiverte medarbeidere. Når det gjelder kompetanse, ga lederne uttrykk for at enhetens behov er styrende for den kompetanseutviklingen som medarbeiderne tilbys. Vi mener det kan være hensiktsmessig at lederne har et videre perspektiv på hva som er relevant kompetanseutvikling, både med tanke på enhetens utvikling og medarbeidernes personlige utvikling. Det er en klar sammenheng mellom medarbeidernes kompetanse og enhetenes samlede kompetanse, men den effekten personlig utvikling kan ha på den enkelte medarbeiders motivasjon er i denne sammenheng sentral.

Medarbeiderne scorer høyt på alle spørsmål som omhandler opplevd grad av autonomi. Både opplevelsen av å ha tillitt fra leder og frihet i jobbutførelsen scores spesielt høyt. Dette kan tyde på at lederen har jobbet godt og hatt en tydelig strategi på ansvarliggjøring og selvstendiggjøring av medarbeiderne. Samtidig er det betimelig å stille spørsmål ved om lederen er for tilbakelemt eller har nødvendig grad av kontroll ved en så høy score når det gjelder opplevd grad av frihet. På den ene siden kan man aldri være så naiv som leder at man tror at alle medarbeidere ønsker å være så effektive som mulig. På den annen side kan man vanskelig si at det er noen ulemper ved å understøtte stor grad av autonomi. Dette er viktig for gode prestasjoner, helse og velvære og balanse mellom arbeid og fritid. Dersom dette kombineres med støtte og oppfølging vil man få medarbeidere som presterer svært godt (Roald, 2017, s. 6-9). Vi ser av våre funn at det er ulikt hvordan medarbeiderne opplever tilhørighet. Dette kan være tilhørighet både til enheten men også til den lokale arbeidsplassen som kan inkludere medarbeidere utenfor enheten. Undersøkelsen viser at de fleste medarbeiderne gir uttrykk for at arbeidsmiljøet er godt, noe som skyldes gode relasjoner medarbeiderne i mellom, og god relasjon og samhandling mellom medarbeidere og leder. Samtidig er det noen medarbeidere som opplever at arbeidsmiljøet kunne vært bedre. Dette er det svært viktig at lederne har fokus på ettersom selvbestemmelsesteorien sier at tilfredsstillende av tilhørighet styrker opplevelsen av autonomi og kompetanse, noe som igjen fremmer motivasjon.

Vi har gjort en rekke funn som tyder på at medarbeiderne har tatt til seg og internalisert ytre motivasjonsfaktorer. Samtidig ser vi at lederne ikke er kjent med det teoretiske grunnlaget som selvbestemmelsesteorien er og er dermed ikke i stand til å bruke dette

bevisst i sin utøvelse av ledelse og motivasjon. Til tross for dette kan vi likevel si at lederne jobber og leder på en måte som er i tråd med internaliseringsprosessen. Lederne har fokus på at det er rom for å mislykkes, at man lærer av sine feil og at man feirer sine "seire". Dette handler om å internalisere ytre motivasjon gjennom introjeksjonsregulering. Både lederne og medarbeiderne har fokus på måloppnåelse og anerkjenner hverandre når medarbeiderne har oppnådd målene (identifisert regulering). Det som lederne har størst fokus på når det gjelder ytre motivasjon, er samfunnsoppdraget og verdigrunnlaget for tjenestene som Bufetat leverer. Dette jobber lederne med i det daglige og på samlinger, og bidrar på den måten til meningsskaping blant medarbeiderne. Verdigrunnlaget til Bufetat gir dermed mening for medarbeiderne og blir således en motivasjonsfaktor, og vi kan si at lederne jobber aktivt med å internalisere ytre motivasjonsfaktorer (integreert regulering) slik at det blir indre motivasjon hos medarbeiderne. Slik vi ser det jobber lederne i tråd med prinsipper i selvbestemmelsesteorien ettersom de fokuserer på forhold som sorterer under alle områdene i internaliseringsprosessen, og som igjen bidrar til at medarbeiderne opplever indre motivasjon.

7.0 Avslutning

Målet med denne avhandlingen har vært å se på fenomenet fjernledelse og hvordan motivasjonen til medarbeidere påvirkes av en slik ledelsesform. Vi har sett på hvordan tre ledere i Bufetat utøver sitt lederskap rettet mot medarbeidere som er lokalisert et annet sted, og hvordan medarbeidere opplever og motiveres av dette. Vår intensjon var ikke å konkludere med hvilke ferdigheter en fjernleder må inneha for å lykkes som fjernleder, samtidig ser vi likevel noen områder som utpeker seg som viktige for medarbeiderne og som bidrar til motivasjon.

- **Nærhet** – det kom frem at flere av medarbeiderne ønsker mer direkte fysisk kontakt med sin leder. Dette kan kompenseres for ved hjelp av tekniske virkemidler som video, Skype og telefon, men det er viktig å gjøre denne kontakten personlig slik at relasjonen oppleves ekte.
- **Tilhørighet** – opplevelsen av å høre til har betydning for medarbeidernes opplevelse av et godt arbeidsmiljø, noe som virker positivt på deres motivasjon.

Lederne trakk også frem savnet av å ha et felles fysisk miljø som virker samlende og fremmende på arbeidsmiljøet.

- **Kompetanse** – å tilføre medarbeiderne kompetanse slik at de opplever større faglig trygghet i jobben gjør medarbeiderne mer selvstendige, noe som virker positivt på motivasjonen. Medarbeiderne uttrykker behov for at det er viktig med økt kompetanse rettet mot enhetens oppgaver, men også tilføring av kompetanse som er viktig for den enkelte medarbeiders personlige utvikling.
- **Autonomi** – Opplevelsen av autonomi og selvstendighet påvirker egen motivasjon positivt. Medarbeiderne uttrykker at gjensidig tillit og fleksibilitet er viktige motivasjonsfaktorer som fjernarbeidere.

Flere av disse funnene er sammenfallende med nyere forskning som blant annet sier at fjernledere som opplever å lykkes ofte er i kontakt med sine medarbeidere og vil treffe dem personlig, prioriterer relasjoner, er tydelig på forventninger, flinke til å kommunisere og vet hvordan teknologi kan benyttes for å fremme samarbeid (Grenny & Maxfield, 2017). Dette kan sees i sammenheng med Weicks perspektiv om "talk the walk". Som nevnt innledningsvis mener han at lederen må ut i organisasjonen være tilgjengelig for sine medarbeidere, og samtidig være nysgjerrig på hva som opptar dem og gir dem mening. På den måten er lederen nær, inkluderende, ser sine medarbeidere og bygger dermed opp under deres motivasjon.

Vi håper at denne avhandlingen og våre funn kan føre til at fjernledere og deres medarbeidere får ideer som bidrar til å oppnå en god samhandling i en fjernleder–fjernarbeider sammenheng slik at man opprettholder eller skaper god motivasjon til arbeidet.

Litteraturliste

Aksnes AS (2017). *Spørreundersøkelser.no*. Hentet fra <http://www.xn--sprreunderskelsker-10bj.no/kalkulator/>

Andersen, J. A. (2011). *Ledelsesteorier – om ledelse skal lede til noe*. Bergen: Fagbokforlaget

Andersen, J. A. (2009). *Organisasjonsteori. Fra argument og motargument til kunnskap*. Oslo: Universitetsforlaget

Arnulf, J. K. (2014). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget

Bakke, J. W., Bergersen, E., Fossum, E., Julsrud, T., Opheim, H. & Sakshaug, U. (1998). *Håndbok i fjernarbeid*. Oslo: Arbeidsmiljøforlaget

Bakke, J. W., Fossum, E., Nævdal, J., Vollset, H. & Yttri, B. (2001). *Arbeid på nye måter. Perspektiver på fjernarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press

Bass, B. M. (1996). *Antecedent predictors of a "full range" of leadership and management styles (Tech. Rep. 1040)*. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria, VA.

Bergum, S. (2009). *Management of teleworkers – managerial communication at a distance*. Series A-10:2009. Turku School of Economics

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2012). *Organisasjon og ledelse – struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Buch, R., Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2016). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm AS

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Christensen, T., Lægreid, P., Rosness, P. G. & Rørvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget
- Colbjørnsen, T., Drake, I. & Haukedal, W. (2001). *Norske ledere i omskiftelige tider*. Bergen: Fagbokforlaget
- Daniels, K., Lamond, D. & Standen, P. (2001). Teleworking: Frameworks for organizational research. *Journal of Management Studies*. 38:8, 1151-1185
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. New York: University of Rochester Press
- Direktoratet for forvaltning og IKT (difi). (2012). *Lokalisering av statlige arbeidsplasser – en kartlegging*. Oslo: Direktoratet for forvaltning og IKT
- Everett, E. L. & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hammer, S. & Høpner, J. (2014). *Meningskabelse, organisering og ledelse*. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo: Cappelen Damm AS
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamisk og lærende organisasjoner – Ledelse og utvikling i et arbeidslivsperspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm AS
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Personopplysningsloven (2000), Lov om behandling av personopplysninger av 14. april 2000. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2000-04-14-31>

Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget

Ragin, C. C. & Becker, H. S. (1992). *What is a case?* New York: Cambridge University Press

Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse*. Oslo: Universitetsforlaget

Roald, J. H. (2017, 10. februar). Tør du å gi dine ansatte full frihet? *Ukeavisen Ledelse*, s. 6-9

Saksvik, P. Ø. (2011). *Arbeids- og organisasjonspsykologi*. Oslo: Cappelen Damm AS

Skogstad, A. & Einarsen, S. (2002). *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget

Yukl, G. A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305

Vedlegg

Vedlegg 1: E-post til lederne 21.1.2017

Vedlegg 2: E-post til lederne 14.3.2017

Vedlegg 3: Tilbakemelding fra NSD

Vedlegg 4: Informasjonsskriv til medarbeiderne

Vedlegg 5: Intervjuguide til lederne

Vedlegg 6: Spørreundersøkelse til medarbeiderne

Vedlegg 7: Datagrunnlag fra spørreundersøkelsen

Vedlegg 1 – E-post til lederne 21.1.2017

Hei!

Håper dere fortsatt er klare til å bidra inn i vår masteroppgave knyttet til tema fjernledelse.

Vi har frem til nå skrevet om det teoretiske fundamentet vi tenker å bygge de videre undersøkelsene våre på. I dette har vi vektlagt transformasjonsledelse som lederteori og nyere forskning innen motivasjonsteori.

For å gjøre dere litt forberedt på tema i intervjuet er det greit at dere kjenner til masteroppgavens problemstilling:

Fjernledelse – hvordan har dette innvirkning på medarbeidernes motivasjon til arbeidet.

For å utdype dette har vi formulert følgende forskningsspørsmål som utgangspunkt for intervjuer og spørreundersøkelsene:

- ***Hvordan ivaretar fjernlederen nærhetsperspektivet?***
 - Dette spørsmålet springer ut i fra at vi har valgt å se på ledelse i lys av transformasjonsledelsesteori, noe som fordrer nærhet og som er et paradoks i kombinasjon med fjernledelse
- ***På hvilken måte påvirker fjernlederen sine medarbeidere, slik at de opplever indre motivasjon til arbeidet?***
- ***Hvordan påvirker fjernlederen sine medarbeidere slik at de har opplevelse av autonomi?***
- ***Hvordan bidrar fjernlederen til at fjernarbeideren opplever høy grad av tilhørighet?***

Nå jobber vi med metodedelen og planlegger hvordan vi skal gjennomføre undersøkelsene. Vi ser for oss at vi gjennomfører et intervju med dere ledere (individuelt) før vi gjennomfører en web-basert spørreundersøkelse med medarbeiderne deres. Vi kommer nærmere tilbake til dere med når og hvordan vi tenker å gjennomføre disse undersøkelsene, men vi regner med at mye av datainnsamlingen vil foregå i løpet av mars.

Vi gleder oss til å samarbeide med dere om dette.

Mvh
Glenn og Stein

 Before printing, think about the environment

Vedlegg 2 – E-post til lederne 14.3.2017

Hei!

Nå er det like før vi skal gjennomføre intervjuer med dere og spørreundersøkelse blant deres medarbeidere. Vedlagt ligger et informasjonsskriv som er ment for dere og deres medarbeidere. Det er fint om dere sender ut skrivet til deres medarbeidere og samtidig oppfordrer dem til å svare på undersøkelsen. Undersøkelsen planlegger vi å få ut i starten av uke 13.

Som tidligere nevnt så er vår problemstilling:

Fjernledelse – hvordan har dette innvirkning på medarbeidernes motivasjon til arbeidet.

Intervjuene av dere og spørreundersøkelsen vil ta for seg områdene:

- Ledelse
- Motivasjon av medarbeiderne
- Medarbeidernes autonomi
- Medarbeidernes ressurser/kompetanse
- Medarbeidernes tilhørighet/arbeidsmiljø
- Kommunikasjonsformer internt i enheten

Vi er avhengig av å få en så stor svarprosent som mulig for at resultatene skal kunne være gyldige og for at vi skal ha mulighet til å kunne generalisere funnene. Derfor ber vi om at dere sender ut første informasjon og at dere oppfordrer til deltagelse. Vi vil selv sørge for å purre opp eventuelle manglende besvarelser.

For at vi skal være sikre på å nå de rette personene, ber vi om at dere sender over navn og e-postadresse til deres medarbeidere.

Takk for hjelpen og velvilligheten 😊

Mvh
Glenn og Stein

 Before printing, think about the environment



Jon Hovland Honerud
Institutt for økonomi og IT Handelshøgskolen Høgskolen i Sørøst-Norge
HSN Postboks 164 Sentrum
3502 HØNEFOSS

Vår dato: 06.04.2017

Vår ref: 53597 / 3 / DGH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 13.03.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

53597	<i>Fjernledelse, hvordan har dette innvirkning på medarbeidernes motivasjon til arbeidet</i>
Behandlingsansvarlig	Høgskolen i Sørøst-Norge, ved Institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Jon Hovland Honerud
Student	Glenn Gussiås

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 30.04.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Beilinda Gloppen Helle

Kontaktperson: Beilinda Gloppen Helle tlf: 55 58 28 74
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Glenn Gussiås glenngussi@gmail.com

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.



Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet, men følgende må tilføres:

- At det er frivillig å delta og at en kan trekke seg når som helst uten begrunnelse
- Dato for forventet prosjektslutt (30.04.2017)

I følge meldeskjemaet skal personopplysninger samles inn ved bruk av nettbasert spørreskjema. Personvernombudet antar derfor at det skal brukes en databehandler (som for eksempel Quesback eller SurveyXact). Vi forutsetter derfor at det inngås en databehandleravtale. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se Datatilsynets veileder: <http://www.datatilsynet.no/Sikkerhet-internkontroll/Databehandleravtale/>.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Høgskolen i Sørøst-Norge sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 30.04.2017. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsmekkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette lydopptak

Vi minner om at også databehandler må slette personopplysninger fra sine systemer. Dette inkluderer eventuelle logger av koblinger mellom IP-adresse/epost-adresser og besvarelser.

Vedlegg 4 – Informasjonsskriv til medarbeiderne

Informasjonsskriv – datainnsamling i forbindelse med masterstudie/masteroppgave

Vi er to studenter som jobber med en masteroppgave innenfor ledelse, og vil i denne se nærmere på fenomenet "fjernledelse" og sammenhengen mellom denne ledelsesformen og medarbeidernes motivasjon.

I vår masteroppgave vil vi jobbe ut ifra følgende problemstilling:

"Fjernledelse – hvordan har dette innvirkning på medarbeidernes motivasjon til arbeidet".

Om datainnsamlingen:

- Vi gjennomfører intervjuer med enhetslederne av nasjonalt inntaksteam (NIT) og enhet for inntakstøtte (EIS), samt avdelingsleder for kontorlag i region sør.
- Vi sender ut en nettbasert spørreundersøkelse til alle medarbeidere i overnevnte enheter/avdeling.
- Datainnsamlingen foregår med tillatelse av enhetene/avdelingens ledere.
- Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt.
- Ved å svare på spørreskjema gir du ditt samtykke til deltagelse.
- Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Undersøkelsen sendes samtidig ut til samtlige slik at det ikke vil være mulig å spore svarene tilbake til den enkelte medarbeider. Av samme grunn vil vi når vi sender ut påminnelser om å svare, sende påminnelse til alle (selv om du allerede har svart).

Hva er fjernledelse?

Fjernerarbeid kan defineres som "...en måte å organisere arbeidet på hvor det er en geografisk avstand mellom arbeidsgiver og den som skal utføre arbeidet". Fjernledelse blir dermed ledelse av arbeidstakere hvor disse ikke er samlokalisert med nærmeste leder.

Fjernledelse er utbredt i flere private konsern, og blir stadig mer vanlig også i offentlige etater. Stadige krav om effektivisering, modernisering og økonomiske innsparinger er blant flere årsaker som nevnes som grunn for en slik ledelsesform. Dette kan medføre utfordringer knyttet til utøvelse av lederfunksjonen, kommunikasjon, opprettholdelse av kultur og arbeidstakernes motivasjon, opprettholdelse av arbeidsfellesskap og sosialt nettverk. Vi håper at våre funn kan være et bidrag til økt forståelse og fokus på utfordringer og fordeler med fenomenet fjernledelse.

Vi ber om at dere tar dere tid til å besvare denne undersøkelsen da den er viktig for vårt avsluttende arbeid i studiet "Master i innovasjon og ledelse".

På forhånd takk!

Med vennlig hilsen

Stein Erik Lidtveit, Seniorrådgiver, Bufetat

Glenn Gussiås, Daglig leder, Attendo Maribu AS

Vedlegg 5 – Intervjuguide til lederne

Ledelse

- Hva legger du i god ledelse?
- Hva er dine verdier som leder?
- Er det noen lederteorier som du har som grunnlag for hvordan du utøver ledelse?

- Hvordan er din hverdag som leder?
- Hvilke utfordringer opplever du i det å være fjernleder
- Hva er årsaken til at enheten din fjernledes (selvvalgt ledelsesform, eller del av omorg.)
- Hva er årsaken til at dine medarbeidere har valgt fjernarbeid

- (Er det forskjell på hva slags kompetanse fjernleder og nær-leder må være i besittelse av)
- Opplever du at medarbeiderne er tilfreds med organisasjonsformen – fjernledelse?

- Hva motiverer deg til å utføre jobben din?

Motivasjonsfaktorer – vet du hva medarbeiderne motiveres av/ikke motiveres av

- Hvordan benytter du deg av denne kunnskapen for å motivere medarbeiderne
- Ytre regulering
 - Er det rom for avansement blant medarbeiderne
- Introjeksjon
 - Er det rom for feil/er det takhøyde i enheten (lykkes vi sammen)
 - Feirer dere gode resultater
- Identifisert
 - Anerkjennelse mellom kolleger? Anerkjennelse fra leder
 - Motiveres medarbeiderne av måloppnåelse
- Integreert
 - Hvordan settes enhetens arbeid i sammenheng med Bufetats samfunnsoppdrag.
 - Hvordan jobber du med dette i relasjon med dine medarbeidere

Autonomi

- Opplever du at det er forskjell på hvor selvstendige medarbeiderne er
 - Dersom ja: Opplever du at dette har noen felles sammenheng (kompetansenivå?)
- Har du noen bevisste strategier på hvordan du leder de forskjellige medarbeiderne (med utgangspunkt i kompetanse og engasjement) – lederstiler: støttende, veiledende, delegerende og instruerende

Ressurser/Kompetanse

- Innehar dine medarbeidere den nødvendige kompetanse for å løse enhetens oppgaver?
- Hvordan sikrer du at de har nødvendig kompetanse?
- Hvordan legger du til rette for medarbeidernes kompetanseutvikling?
- Er det noe forskjell på hva medarbeiderne ønsker av kompetanseutvikling og hva enheten har behov for?
- Når enheten sine mål?

Tilhørighet og samhandling

- Hvordan opplever du arbeidsmiljøet i din enhet/lokasjoner?
- Hvordan trives dine medarbeidere?
- Hvordan jobber du med arbeidsmiljøet i enheten

Hvordan kommuniserer du med dine medarbeidere (verktøy)

- Daglig kommunikasjon, møter, hvor møtes dere?
- Hvordan holder du kontakt og kommuniserer med dine medarbeidere?

Avslutningsspørsmål

- Hva er de tre største fordelene med fjernledelse slik du ser det?
 -
 -
 -
- Hva er de tre største ulempene med fjernledelse slik du ser det?
 -
 -
 -

Vedlegg 6 – Spørreundersøkelse til medarbeiderne

Fjernledelse og innvirkning på medarbeidernes motivasjon

Undersøkelsen vil starte med noen få faktaopplysninger.

Deretter følger en del påstander som skal besvares ved å krysse av på en skala fra 1 til 4, hvor 1 er "i liten grad" og 4 er "i stor grad".

Avslutningsvis har vi noen spørsmål hvor du krysser av for gitte svaralternativ, før undersøkelsen avsluttes med to spørsmål som besvares med egne ord.

Forventet svartid vil være 10-15 minutter.

Glenn Gussiås og Stein Erik Lidtveit

0% ferdig

Din besvarelse er anonym, og kan ikke spores tilbake til deg.

Alder

- <35
- 35-55
- >55

Kjønn

- Kvinne
- Mann

Utdanningsnivå

- Grunnskole/videregående skole
- Høyskole/universitet 1-2 år
- Høyskole/universitet 3 år
- Høyskole/universitet 4 år eller mer

Kontorsituasjon

- Er lokalisert sammen med andre fra egen enhet/avdeling
- Er alene fra min enhet, men lokalisert med andre fra annen enhet/avdeling
- Er alene på mitt kontorsted

Først vil vi at du svarer på noen påstander som handler om valg av arbeidssituasjon. Ditt arbeidsforhold er organisert som et fjernarbeider-fjernleder-forhold ettersom din leder ikke er lokalisert på samme sted som deg.

Besvar påstandene ved å krysse av på en skala fra 1 til 4, hvor 1 er "i liten grad" og 4 er "i stor grad"

- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 - Jeg er fjernarbeider fordi jeg ønsker kort/praktisk reisevei til jobb | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 - Jeg er fjernarbeider som et resultat av omorganisering | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 - Jeg er fjernarbeider fordi jeg har ønsket nye arbeidsoppgaver | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 - Jeg er fjernarbeider fordi jeg ønsker å beholde eksisterende arbeidsoppgaver | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 - Er det noen annen grunn, som i stor grad, er viktig for at du jobber i et fjernarbeider-fjernleder-forhold? | | | | |

Nedenfor følger noen spørsmål om jobbutførelse

Besvar påstandene ved å krysse av på en skala fra 1 til 4, hvor 1 er "i liten grad" og 4 er "i stor grad"

- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6 - Jeg vet hva som forventes av meg i jobben | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 - Jeg har nødvendig kompetanse til å utføre jobben | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 - Jeg får anerkjennelse fra kolleger for jobben jeg gjør | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 - Jeg får anerkjennelse fra leder for jobben jeg gjør | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Mennesker legger innsats i jobben av mange forskjellige årsaker. Nå følger en del påstander om motivasjon og hva som skal til for å motivere deg. Noen av påstandene kan oppleves som like, men nyansene har en forskningsmessig mening.

Besvar påstandene ved å krysse av på en skala fra 1 til 4, hvor 1 er "i liten grad" og 4 er "i stor grad"

- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 10 - Jeg legger innsats i jobben fordi det lønner seg økonomisk | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 - Jeg legger innsats i jobben fordi det gir større trygghet i mitt ansettelsesforhold | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 - Jeg legger innsats i jobben fordi det gir muligheter for avansement | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Besvar påstandene ved å krysse av på en skala fra 1 til 4, hvor 1 er "i liten grad" og 4 er "i stor grad"

- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 13 - Jeg legger innsats i jobben fordi jeg vil vise at jeg ikke mislykkes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14 - Jeg legger innsats i jobben fordi andre legger press på meg | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15 - Jeg legger innsats i jobben fordi jeg legger press på meg selv | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Besvar påstandene ved å krysse av på en skala fra 1 til 4, hvor 1 er "i liten grad" og 4 er "i stor grad"

- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 16 - Jeg legger innsats i jobben for å få anerkjennelse av kolleger | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17 - Jeg legger innsats i jobben for å få anerkjennelse av min leder | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18 - Jeg legger innsats i jobben fordi jeg får god selvfølelse av å nå målene | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Besvar påstandene ved å krysse av på en skala fra 1 til 4, hvor 1 er "i liten grad" og 4 er "i stor grad"

- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 19 - Jeg legger innsats i jobben fordi arbeidsplassen er en viktig sosial arena for meg | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20 - Jeg legger innsats i jobben fordi det er viktig for meg at barn og unge mottar gode tjenester | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Besvar påstandene ved å krysse av på en skala fra 1 til 4, hvor 1 er "i liten grad" og 4 er "i stor grad"

- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 21 - Jeg legger innsats i jobben fordi det gir meg glede å gå på jobb | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22 - Jeg legger innsats i jobben fordi den er interessant | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Nå kommer noen spørsmål om hvordan du opplever relasjonen med din leder og hvilken frihet du har i jobben

Besvar påstandene ved å krysse av på en skala fra 1 til 4, hvor 1 er "i liten grad" og 4 er "i stor grad"

- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 23 - Jeg opplever at min leder ser og hører meg | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24 - Jeg opplever at min leder lytter til meg | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25 - Jeg opplever at min leder legger til rette for min jobbutførelse | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26 - Jeg opplever at min leder er til stede for meg når jeg har behov for det | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27 - Jeg opplever at min leder bidrar til å sette mine arbeidsoppgaver i en større sammenheng | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28 - Jeg opplever at min leder bidrar til at jeg har forståelse for arbeidsoppgavenes viktighet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Besvar påstandene ved å krysse av på en skala fra 1 til 4, hvor 1 er "i liten grad" og 4 er "i stor grad"

- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 29 - Jeg opplever at min leder gir meg frihet i jobbutøvelsen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30 - Jeg opplever at min leder har tillitt til at jeg utfører jobben på en tilfredsstillende Måte | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31 - Jeg opplever at jeg har frihet til å løse mine oppgaver slik jeg mener det er mest hensiktsmessig | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32 - Jeg opplever at jeg kan legge opp dagen slik jeg selv vil | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 33 - Jeg opplever at min leder setter pris på at jeg er kritisk og stiller spørsmål | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Nå følger noen påstander om din kompetanse og mulighet for utvikling

Besvar påstandene ved å krysse av på en skala fra 1 til 4, hvor 1 er "i liten grad" og 4 er "i stor grad"

- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 34 - Jeg er trygg på eget kompetansenivå | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35 - Jeg har den kompetansen som er nødvendig for å utføre min jobb | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 36 - Min leder bekrefter at jeg har den nødvendige kompetanse for å utføre mine oppgaver | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 37 - Min leder gir meg mulighet til å utvikle min kompetanse | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 38 - Jeg opplever at de kurs/utdanning/studier arbeidsgiver tilbyr er relevante | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

De neste påstandene handler om tilhørighet og samhandling på din enhet/avdeling.

Besvar påstandene ved å krysse av på en skala fra 1 til 4, hvor 1 er "i liten grad" og 4 er "i stor grad"

- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 39 - Jeg er godt kjent med min plass i organisasjonen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 40 - Jeg trives i min enhet/avdeling | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 41 - Jeg trives med mine kolleger | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 42 - Jeg opplever å ha en god relasjon med min leder | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 43 - Jeg opplever å ha god kontakt med mine kolleger | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Besvar påstandene ved å krysse av på en skala fra 1 til 4, hvor 1 er "i liten grad" og 4 er "i stor grad"

- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 44 - Min leder er tilgjengelig via telefon og/eller andre IKT-løsninger | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 45 - Min leder samler enheten til felles enhets-/avdelingsmøter | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 46 - Min leder bidrar til et godt arbeidsmiljø i enheten/avdelingen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 47 - Min leder legger til rette for sosiale samlinger i enheten/avdelingen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 48 - Jeg opplever at arbeidsmiljøet i enheten/avdelingen er godt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Kommunikasjonsformer

49 - Min leder er fysisk tilstedeværende

- Daglig
 Ukentlig
 Månedlig
 Sjeldnere

50 - Jeg kommuniserer med min leder hovedsakelig gjennom
Her kan du velge 3 alternativer

- E-post
 Telefonsamtaler
 Tekstmelding
 Videomøter/skype
 Direkte kontakt
 Personalmøter
 Enhetsmøter/avdelingsmøter
 Annet:

51 - Jeg foretrekker å kommunisere med min leder gjennom:
Her kan du velge 3 alternativer

- E-post
- Telefonsamtaler
- Tekstmelding
- Videomøter/skype
- Direkte kontakt
- Personalmøter
- Enhetsmøter/avdelingsmøter
- Annet:

--

52 - Jeg kommuniserer med andre i min enhet hovedsakelig gjennom:
Her kan du velge 3 alternativer

- E-post
- Telefonsamtaler
- Tekstmelding
- Videomøter/skype
- Direkte kontakt
- Enhetsmøter/samlinger
- Annet:

--

Til slutt ønsker vi at du med egne ord beskriver inntil tre fordeler og ulemper du ser med det å ha en fjernleder som nærmeste overordnede.

53 - Hva er de største fordelene med å være fjernledet (inntil tre fordeler)

54 - Hva er de største ulemperne med å være fjernledet (inntil tre ulemper)

Vedlegg 7 – Datagrunnlag fra spørreundersøkelsen

Jobbutførelse

	<35 %				35-55 %				>55 %						
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Jeg vet hva som forventes av meg i jobben	0,0%	16,7%	33,3%	50,0%	3,33	4,3%	0,0%	30,4%	65,2%	3,57	0,0%	5,3%	21,1%	73,7%	3,68
Jeg har nødvendig kompetanse til å utføre jobben	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	3,67	0,0%	0,0%	13,0%	87,0%	3,87	0,0%	0,0%	36,8%	63,2%	3,63
Jeg får anerkjennelse fra kolleger for jobben jeg gjør	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	3,00	0,0%	17,4%	34,8%	47,8%	3,30	0,0%	10,5%	52,6%	36,8%	3,26
Jeg får anerkjennelse fra leder for jobben jeg gjør	0,0%	33,3%	16,7%	50,0%	3,17	4,3%	26,1%	17,4%	52,2%	3,17	0,0%	0,0%	57,9%	42,1%	3,42
Gjennomsnitt	0,0%	20,8%	29,2%	50,0%	3,29	2,2%	10,9%	23,9%	63,0%	3,48	0,0%	3,9%	42,1%	53,9%	3,50

	gr.skole + vgs %				høyskole 1-2 år %				høyskole 3 år %				høyskole 4+ år %							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Jeg vet hva som forventes av meg i jobben	7,1%	0,0%	7,1%	85,7%	3,71	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	3,33	0,0%	0,3%	33,3%	66,7%	3,67	0,0%	8,0%	32,0%	60,0%	3,52
Jeg har nødvendig kompetanse til å utføre jobben	0,0%	0,0%	14,3%	85,7%	3,86	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	3,67	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	3,50	0,0%	0,0%	24,0%	76,0%	3,76
Jeg får anerkjennelse fra kolleger for jobben jeg gjør	0,0%	7,1%	42,9%	50,0%	3,43	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	3,67	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	3,50	0,0%	28,0%	40,0%	32,0%	3,04
Jeg får anerkjennelse fra leder for jobben jeg gjør	7,1%	7,1%	35,7%	50,0%	3,29	0,0%	33,3%	0,0%	66,7%	3,33	0,0%	16,7%	33,3%	50,0%	3,33	0,0%	20,0%	36,0%	44,0%	3,24
Gjennomsnitt	3,6%	3,6%	25,0%	67,9%	3,57	0,0%	8,5%	33,3%	58,3%	3,50	0,0%	4,2%	41,7%	54,2%	3,50	0,0%	14,0%	33,0%	53,0%	3,39

	alene andre %				m andre fra egen enh %					
	1	2	3	4	1	2	3	4		
Jeg vet hva som forventes av meg i jobben	0,0%	0,0%	13,3%	86,7%	3,87	3,1%	6,3%	34,4%	56,3%	3,44
Jeg har nødvendig kompetanse til å utføre jobben	0,0%	0,0%	13,3%	86,7%	3,87	0,0%	0,0%	31,3%	68,8%	3,69
Jeg får anerkjennelse fra kolleger for jobben jeg gjør	0,0%	0,0%	26,7%	73,3%	3,73	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	3,00
Jeg får anerkjennelse fra leder for jobben jeg gjør	6,7%	6,7%	20,0%	66,7%	3,47	0,0%	21,9%	40,6%	37,5%	3,16
Gjennomsnitt	1,7%	1,7%	18,3%	78,3%	3,73	0,8%	13,3%	39,1%	46,9%	3,32

	Totalt ressurser				gj.sn score
	1	2	3	4	
Jeg vet hva som forventes av meg i jobben	2,1%	4,2%	27,1%	66,7%	3,58
Jeg har nødvendig kompetanse til å utføre jobben	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	3,75
Jeg får anerkjennelse fra kolleger for jobben jeg gjør	0,0%	16,7%	41,7%	41,7%	3,25
Jeg får anerkjennelse fra leder for jobben jeg gjør	2,1%	16,7%	33,3%	47,9%	3,27
Gjennomsnitt	1,0%	9,4%	31,8%	57,8%	3,46

Motivasjon - ytre regulert

	<35 %				35-55 %				>55 %						
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Jeg legger innsats i jobben fordi det lønner seg økonomisk	16,7%	33,3%	50,0%	0,0%	2,33	30,4%	34,8%	30,4%	4,3%	2,09	57,9%	15,8%	21,1%	5,3%	1,74
Jeg legger innsats i jobben fordi det gir større trygghet i mitt ansettelsesforhold	0,0%	16,7%	66,7%	16,7%	3,00	13,0%	30,4%	34,8%	26,1%	2,83	21,1%	42,1%	10,5%	26,3%	2,42
Jeg legger innsats i jobben fordi det gir muligheter for avansement	0,0%	33,3%	50,0%	16,7%	2,83	21,7%	39,1%	26,1%	13,0%	2,30	42,1%	42,1%	15,8%	0,0%	1,74
Gjennomsnitt	5,6%	27,8%	55,6%	11,1%	2,72	21,7%	34,8%	30,4%	14,5%	2,41	40,4%	33,3%	15,8%	10,5%	1,96

	gr. skole + vgs %				høy skole 1-2 år %				høy skole 3 år %				høy skole 4+ år %							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Jeg legger innsats i jobben fordi det lønner seg økonomisk	35,7%	21,4%	35,7%	7,1%	2,14	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	1,33	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	2,00	36,0%	36,0%	24,0%	4,0%	1,96
Jeg legger innsats i jobben fordi det gir større trygghet i mitt ansettelsesforhold	14,3%	42,9%	7,1%	35,7%	2,64	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	3,33	0,0%	16,7%	33,3%	50,0%	3,33	20,0%	36,0%	32,0%	12,0%	2,36
Jeg legger innsats i jobben fordi det gir muligheter for avansement	42,9%	35,7%	21,4%	0,0%	1,79	33,3%	0,0%	66,7%	0,0%	2,33	0,0%	83,3%	0,0%	16,7%	2,33	24,0%	36,0%	28,0%	12,0%	2,28
Gjennomsnitt	31,0%	33,3%	21,4%	14,3%	2,19	33,3%	11,1%	44,4%	11,1%	2,33	16,7%	33,3%	27,8%	22,2%	2,56	26,7%	36,0%	28,0%	9,3%	2,20

	alene m. andre %				m. andre fra egen enh. %					
	1	2	3	4	1	2	3	4		
Jeg legger innsats i jobben fordi det lønner seg økonomisk	33,3%	40,0%	13,3%	13,3%	2,07	43,8%	21,9%	34,4%	0,0%	1,91
Jeg legger innsats i jobben fordi det gir større trygghet i mitt ansettelsesforhold	20,0%	20,0%	20,0%	40,0%	2,80	9,4%	40,6%	31,3%	18,8%	2,59
Jeg legger innsats i jobben fordi det gir muligheter for avansement	33,3%	40,0%	20,0%	6,7%	2,00	25,0%	40,6%	25,0%	9,4%	2,19
Gjennomsnitt	28,9%	33,3%	17,8%	20,0%	2,29	26,0%	34,4%	30,2%	9,4%	2,23

	Total motivasjon ytre				gj.sn score
	1	2	3	4	
Jeg legger innsats i jobben fordi det lønner seg økonomisk	39,6%	27,1%	29,2%	4,2%	1,98
Jeg legger innsats i jobben fordi det gir større trygghet i mitt ansettelsesforhold	14,6%	33,3%	27,1%	25,0%	2,63
Jeg legger innsats i jobben fordi det gir muligheter for avansement	27,1%	39,6%	25,0%	8,3%	2,15
Gjennomsnitt	27,1%	33,3%	27,1%	12,5%	2,25

Motivasjon - introjeksjonsregulering

	<35 %				35-55 %				>55 %						
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Jeg legger innsats i jobben fordi jeg vil vise at jeg ikke mistykses	33,3 %	0,0 %	33,3 %	33,3 %	2,67	26,1 %	17,4 %	39,1 %	17,4 %	2,48	26,3 %	26,3 %	36,8 %	10,5 %	2,32
Jeg legger innsats i jobben fordi andre legger press på meg	33,3 %	16,7 %	50,0 %	0,0 %	2,17	34,8 %	43,5 %	17,4 %	4,3 %	1,91	42,1 %	36,8 %	21,1 %	0,0 %	1,79
Jeg legger innsats i jobben fordi jeg legger press på meg selv	0,0 %	0,0 %	83,3 %	16,7 %	3,17	0,0 %	4,3 %	39,1 %	56,5 %	3,52	10,5 %	10,5 %	57,9 %	21,1 %	2,89
Gjennomsnitt	22,2 %	5,6 %	55,6 %	16,7 %	2,67	20,3 %	21,7 %	31,9 %	26,1 %	2,64	26,3 %	24,6 %	38,6 %	10,5 %	2,33

	gr.skole +vgs %				høyskole 1-2 år %				høyskole 3 år %				høyskole 4+ år %							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Jeg legger innsats i jobben fordi jeg vil vise at jeg ikke mistykses	28,6 %	0,0 %	57,1 %	14,3 %	2,57	0,0 %	0,0 %	33,3 %	66,7 %	3,67	16,7 %	50,0 %	33,3 %	0,0 %	2,17	32,0 %	24,0 %	28,0 %	16,0 %	2,28
Jeg legger innsats i jobben fordi andre legger press på meg	57,1 %	21,4 %	21,4 %	0,0 %	1,64	33,3 %	33,3 %	33,3 %	0,0 %	2,00	16,7 %	66,7 %	16,7 %	0,0 %	2,00	32,0 %	40,0 %	24,0 %	4,0 %	2,00
Jeg legger innsats i jobben fordi jeg legger press på meg selv	14,3 %	7,1 %	50,0 %	28,6 %	2,93	0,0 %	33,3 %	0,0 %	66,7 %	3,33	0,0 %	16,7 %	33,3 %	50,0 %	3,33	0,0 %	0,0 %	64,0 %	36,0 %	3,36
Gjennomsnitt	33,3 %	9,5 %	42,9 %	14,3 %	2,38	11,1 %	22,2 %	22,2 %	44,4 %	3,00	11,1 %	44,4 %	27,8 %	16,7 %	2,50	21,3 %	21,3 %	38,7 %	18,7 %	2,55

	alene m andre %				m andre fraegen enh %					
	1	2	3	4	1	2	3	4		
Jeg legger innsats i jobben fordi jeg vil vise at jeg ikke mistykses	26,7 %	33,3 %	26,7 %	13,3 %	2,27	28,1 %	12,5 %	40,6 %	18,8 %	2,50
Jeg legger innsats i jobben fordi andre legger press på meg	40,0 %	33,3 %	20,0 %	6,7 %	1,93	37,5 %	40,6 %	21,9 %	0,0 %	1,84
Jeg legger innsats i jobben fordi jeg legger press på meg selv	6,7 %	0,0 %	46,7 %	46,7 %	3,33	3,1 %	9,4 %	53,1 %	34,4 %	3,19
Gjennomsnitt	24,4 %	22,2 %	31,1 %	22,2 %	2,51	22,9 %	20,8 %	38,5 %	17,7 %	2,51

	Total motivasjon Introjeksjon				
	1	2	3	4	
Jeg legger innsats i jobben fordi jeg vil vise at jeg ikke mistykses	27,1 %	18,8 %	37,5 %	16,7 %	2,44
Jeg legger innsats i jobben fordi andre legger press på meg	37,5 %	37,5 %	22,9 %	2,1 %	1,90
Jeg legger innsats i jobben fordi jeg legger press på meg selv	4,2 %	6,3 %	52,1 %	37,5 %	3,23
Gjennomsnitt	22,9 %	20,8 %	37,5 %	18,8 %	2,52

Motivasjon - Identifisert regulering

	<35%				35-55%				>55%				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Jeg legger innsats i jobben for å få anerkjennelse av kolleger	16,7%	16,7%	66,7%	0,0%	13,0%	43,5%	39,1%	8,7%	21,1%	21,1%	52,6%	5,3%	2,42
Jeg legger innsats i jobben for å få anerkjennelse av min leder	0,0%	16,7%	83,3%	0,0%	4,3%	39,1%	43,5%	13,0%	10,5%	26,5%	57,9%	5,3%	2,58
Jeg legger innsats i jobben fordi jeg får god selvfølelse av å nå målene	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	4,3%	17,4%	78,3%	0,0%	21,1%	78,9%	0,0%	3,79
Gjennomsnitt	5,6%	11,1%	61,1%	22,2%	5,8%	29,0%	33,3%	33,3%	10,5%	15,8%	43,9%	29,8%	2,93

	gr-skole + vgs %				høyskole 1-2 år %				høyskole 3 år %				høyskole 4+ år %				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Jeg legger innsats i jobben for å få anerkjennelse av kolleger	35,7%	35,7%	28,6%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	50,0%	33,3%	16,7%	2,67	12,0%	24,0%	56,0%	8,0%
Jeg legger innsats i jobben for å få anerkjennelse av min leder	21,4%	42,9%	35,7%	0,0%	0,0%	39,1%	100,0%	0,0%	0,0%	33,3%	50,0%	16,7%	2,83	0,0%	28,0%	60,0%	12,0%
Jeg legger innsats i jobben fordi jeg får god selvfølelse av å nå målene	0,0%	0,0%	14,3%	85,7%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	4,00	0,0%	4,0%	32,0%	64,0%
Gjennomsnitt	19,0%	26,2%	26,2%	28,6%	0,0%	11,1%	55,6%	33,3%	0,0%	27,8%	27,8%	44,4%	3,17	4,0%	18,7%	49,3%	28,0%

	alene m andre %				m andre fra egen enh %			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Jeg legger innsats i jobben for å få anerkjennelse av kolleger	13,3%	53,3%	26,7%	6,7%	18,8%	21,9%	53,1%	6,3%
Jeg legger innsats i jobben for å få anerkjennelse av min leder	6,7%	53,3%	33,3%	6,7%	6,3%	21,9%	62,5%	9,4%
Jeg legger innsats i jobben fordi jeg får god selvfølelse av å nå målene	0,0%	0,0%	13,3%	86,7%	0,0%	3,1%	25,0%	71,9%
Gjennomsnitt	6,7%	35,6%	24,4%	33,3%	8,3%	15,6%	46,9%	29,2%

	Total motivasjon indentifisert				gj.sn score
	1	2	3	4	
Jeg legger innsats i jobben for å få anerkjennelse av kolleger	16,7%	31,3%	45,8%	6,3%	2,42
Jeg legger innsats i jobben for å få anerkjennelse av min leder	6,3%	31,3%	54,2%	8,3%	2,65
Jeg legger innsats i jobben fordi jeg får god selvfølelse av å nå målene	0,0%	2,1%	20,8%	77,1%	3,75
Gjennomsnitt	7,6%	21,5%	40,3%	30,6%	2,94

Motivasjon - indre regulert

	<35 %				35-55 %				>55 %				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Jeg legger innsats i jobben fordi det gir meg glede å gå på jobb	16,7%	33,3%	16,7%	33,3%	4,3%	13,0%	30,4%	52,2%	0,0%	5,3%	31,6%	63,2%	3,58
Jeg legger innsats i jobben fordi den er interessant	16,7%	0,0%	50,0%	33,3%	4,3%	8,7%	30,4%	56,5%	0,0%	10,5%	31,6%	57,9%	3,47
Gjennomsnitt	16,7%	16,7%	33,3%	33,3%	4,3%	10,9%	30,4%	54,3%	0,0%	7,9%	31,6%	60,5%	3,53

	gr: skole + yrs %				høyskole 1-2 år %				høyskole 3 år %				høyskole 4+ år %			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Jeg legger innsats i jobben fordi det gir meg glede å gå på jobb	7,1%	7,1%	14,3%	71,4%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	16,7%	83,3%	4,0%	20,0%	36,0%	40,0%
Jeg legger innsats i jobben fordi den er interessant	7,1%	7,1%	21,4%	64,3%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	16,7%	33,3%	50,0%	4,0%	8,0%	36,0%	52,0%
Gjennomsnitt	7,1%	7,1%	17,9%	67,9%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	8,3%	25,0%	66,7%	4,0%	14,0%	36,0%	46,0%

	alene m andre %				m andre fra egen enh %			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Jeg legger innsats i jobben fordi det gir meg glede å gå på jobb	0,0%	6,7%	26,7%	66,7%	6,3%	15,6%	31,3%	46,9%
Jeg legger innsats i jobben fordi den er interessant	0,0%	6,7%	13,3%	80,0%	6,3%	9,4%	43,8%	40,6%
Gjennomsnitt	0,0%	6,7%	20,0%	73,3%	6,3%	12,5%	37,5%	43,8%

	Total motivasjon indre			
	1	2	3	4
Jeg legger innsats i jobben fordi det gir meg glede å gå på jobb	4,2%	12,5%	29,2%	54,2%
Jeg legger innsats i jobben fordi den er interessant	4,2%	8,3%	33,3%	54,2%
Gjennomsnitt	4,2%	10,4%	31,3%	54,2%

Ledelse

	<35 %				35-55 %				>55 %			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Jeg opplever at min leder ser og hører meg	16,7%	33,3%	0,0%	50,0%	4,3%	17,4%	39,1%	39,1%	0,0%	0,0%	42,1%	57,9%
Jeg opplever at min leder lytter til meg	0,0%	16,7%	50,0%	33,3%	0,0%	8,7%	39,1%	52,2%	0,0%	0,0%	31,6%	68,4%
Jeg opplever at min leder legger til rette for min jobbutførelse	0,0%	16,7%	33,3%	50,0%	4,3%	13,0%	34,8%	47,8%	5,3%	5,3%	36,8%	52,6%
Jeg opplever at min leder er til stede for meg når jeg har behov for det	0,0%	33,3%	16,7%	50,0%	0,0%	13,0%	34,8%	52,2%	0,0%	5,3%	21,1%	73,7%
Jeg opplever at min leder bidrar til å sette mine arbeidsoppgaver i en større sammenheng	0,0%	16,7%	66,7%	16,7%	4,3%	17,4%	30,4%	47,8%	0,0%	10,5%	57,9%	31,6%
Jeg opplever at min leder bidrar til at jeg har forståelse for arbeidsoppgavens viktighet	0,0%	33,3%	50,0%	16,7%	4,3%	21,7%	26,1%	47,8%	5,3%	10,5%	47,4%	36,8%
Gjennomsnitt	2,8%	25,0%	36,1%	36,1%	2,9%	15,2%	34,1%	47,8%	1,8%	5,3%	39,5%	53,5%

	gr.skole + vgs %				høy skole 1-2 år %				høy skole 3 år %				høy skole 4+ år %			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Jeg opplever at min leder ser og hører meg	7,1%	0,0%	28,6%	64,3%	0,0%	33,3%	0,0%	66,7%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	3,33	4,0%	20,0%	36,0%
Jeg opplever at min leder lytter til meg	0,0%	7,1%	21,4%	71,4%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	3,33	0,0%	8,0%	40,0%
Jeg opplever at min leder legger til rette for min jobbutførelse	14,3%	7,1%	21,4%	57,1%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	16,7%	66,7%	3,50	0,0%	12,0%	52,0%
Jeg opplever at min leder er til stede for meg når jeg har behov for det	0,0%	7,1%	21,4%	71,4%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	16,7%	83,3%	3,83	0,0%	20,0%	36,0%
Jeg opplever at min leder bidrar til å sette mine arbeidsoppgaver i en større sammenheng	7,1%	7,1%	50,0%	35,7%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	16,7%	33,3%	50,0%	3,33	0,0%	20,0%	48,0%
Jeg opplever at min leder bidrar til at jeg har forståelse for arbeidsoppgavens viktighet	7,1%	7,1%	35,7%	50,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	16,7%	16,7%	33,3%	33,3%	2,83	0,0%	28,0%	40,0%
Gjennomsnitt	6,0%	6,0%	29,8%	58,3%	0,0%	5,6%	16,7%	77,8%	2,8%	8,3%	38,9%	50,0%	3,36	0,7%	18,0%	42,0%

	alene m andre %				m andre fra egen enh %			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Jeg opplever at min leder ser og hører meg	6,7%	6,7%	13,3%	73,3%	3,1%	15,6%	46,9%	34,4%
Jeg opplever at min leder lytter til meg	0,0%	13,3%	13,3%	73,3%	0,0%	3,1%	50,0%	46,9%
Jeg opplever at min leder legger til rette for min jobbutførelse	13,3%	0,0%	26,7%	60,0%	0,0%	15,6%	40,6%	43,8%
Jeg opplever at min leder er til stede for meg når jeg har behov for det	0,0%	13,3%	6,7%	80,0%	0,0%	12,5%	37,5%	50,0%
Jeg opplever at min leder bidrar til å sette mine arbeidsoppgaver i en større sammenheng	0,0%	6,7%	46,7%	46,7%	3,1%	18,8%	46,9%	31,3%
Jeg opplever at min leder bidrar til at jeg har forståelse for arbeidsoppgavens viktighet	0,0%	6,7%	33,3%	60,0%	6,3%	25,0%	37,5%	31,3%
Gjennomsnitt	3,3%	7,8%	23,3%	65,6%	2,1%	15,1%	43,2%	39,6%

	Total ledelse				gj.sn score
	1	2	3	4	
Jeg opplever at min leder ser og hører meg	4,2%	12,5%	35,4%	47,9%	3,27
Jeg opplever at min leder lytter til meg	0,0%	6,3%	37,5%	56,3%	3,50
Jeg opplever at min leder legger til rette for min jobbutførelse	4,2%	10,4%	35,4%	50,0%	3,31
Jeg opplever at min leder er til stede for meg når jeg har behov for det	0,0%	12,5%	27,1%	60,4%	3,48
Jeg opplever at min leder bidrar til å sette mine arbeidsoppgaver i en større sammenheng	2,1%	14,6%	45,8%	37,5%	3,19
Jeg opplever at min leder bidrar til at jeg har forståelse for arbeidsoppgavens viktighet	4,2%	18,8%	37,5%	39,6%	3,13
Gjennomsnitt	2,4%	12,5%	36,5%	48,6%	3,31

Autonomi

	<35 %				35-55 %				>55 %							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Jeg opplever at min leder gir meg frihet i jobbutføelsen	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	4,00	0,0%	0,0%	13,0%	87,0%	3,87	0,0%	0,0%	10,5%	89,5%	3,89	
Jeg opplever at min leder har tillitt til at jeg utfører jobben på en tilfredsstillende måte	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	4,00	0,0%	0,0%	8,7%	91,3%	3,91	0,0%	0,0%	5,3%	94,7%	3,95	
Jeg opplever at jeg har frihet til å løse mine oppgaver slik jeg mener det	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	83,3%	3,83	0,0%	13,0%	21,7%	65,2%	3,52	0,0%	5,3%	36,8%	57,9%	3,53
Jeg opplever at jeg kan legge opp dagen slik jeg selv vil	0,0%	16,7%	33,3%	50,0%	3,33	0,0%	8,7%	21,7%	69,6%	3,61	0,0%	0,0%	31,6%	68,4%	3,68	
Jeg opplever at min leder setter pris på at jeg er kritisk og stiller spørsmål	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	3,67	4,3%	17,4%	17,4%	60,9%	3,35	5,3%	0,0%	36,8%	57,9%	3,47	
Gjennomsnitt	0,0%	3,3%	16,7%	80,0%	3,77	0,9%	7,8%	16,5%	74,8%	3,65	1,1%	1,1%	24,2%	73,7%	3,71	

	gr. skole + vgs %				høy skole 1-2 år %				høy skole 3 år %				høy skole 4+ år %							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Jeg opplever at min leder gir meg frihet i jobbutføelsen	0,0%	0,0%	7,1%	92,9%	3,93	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	4,00	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	3,67	0,0%	0,0%	8,0%	92,0%	3,92
Jeg opplever at min leder har tillitt til at jeg utfører jobben på en tilfredsstillende måte	0,0%	0,0%	7,1%	92,9%	3,93	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	4,00	0,0%	0,0%	16,7%	83,3%	3,83	0,0%	0,0%	4,0%	96,0%	3,96
Jeg opplever at jeg har frihet til å løse mine oppgaver slik jeg mener det	0,0%	0,0%	21,4%	78,6%	3,79	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	4,00	0,0%	16,7%	16,7%	66,7%	3,50	0,0%	12,0%	36,0%	52,0%	3,40
Jeg opplever at jeg kan legge opp dagen slik jeg selv vil	0,0%	7,1%	21,4%	71,4%	3,64	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	3,67	0,0%	16,7%	33,3%	50,0%	3,33	0,0%	4,0%	28,0%	68,0%	3,64
Jeg opplever at min leder setter pris på at jeg er kritisk og stiller spørsmål	7,1%	0,0%	28,6%	64,3%	3,50	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	3,67	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	3,67	4,0%	16,0%	24,0%	56,0%	3,32
Gjennomsnitt	1,4%	1,4%	17,1%	80,0%	3,76	0,0%	0,0%	13,3%	86,7%	3,87	0,0%	6,7%	26,7%	66,7%	3,60	0,8%	6,4%	20,0%	72,8%	3,65

	alene m andre %				m andre fra egen enh. %					
	1	2	3	4	1	2	3	4		
Jeg opplever at min leder gir meg frihet i jobbutføelsen	0,0%	0,0%	13,3%	86,7%	3,87	0,0%	0,0%	9,4%	90,6%	3,91
Jeg opplever at min leder har tillitt til at jeg utfører jobben på en tilfredsstillende måte	0,0%	0,0%	6,7%	93,3%	3,93	0,0%	0,0%	6,3%	93,8%	3,94
Jeg opplever at jeg har frihet til å løse mine oppgaver slik jeg mener det	0,0%	6,7%	26,7%	66,7%	3,60	0,0%	9,4%	28,1%	62,5%	3,53
Jeg opplever at jeg kan legge opp dagen slik jeg selv vil	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	3,67	0,0%	9,4%	25,0%	65,6%	3,56
Jeg opplever at min leder setter pris på at jeg er kritisk og stiller spørsmål	13,3%	0,0%	13,3%	73,3%	3,47	0,0%	12,5%	34,4%	53,1%	3,41
Gjennomsnitt	2,7%	1,3%	18,7%	77,3%	3,71	0,0%	6,3%	20,6%	73,1%	3,67

	Total autonomi				
	1	2	3	4	
Jeg opplever at min leder gir meg frihet i jobbutføelsen	0,0%	0,0%	10,4%	89,6%	3,90
Jeg opplever at min leder har tillitt til at jeg utfører jobben på en tilfredsstillende måte	0,0%	0,0%	6,3%	93,8%	3,94
Jeg opplever at jeg har frihet til å løse mine oppgaver slik jeg mener det	0,0%	8,3%	27,1%	64,6%	3,56
Jeg opplever at jeg kan legge opp dagen slik jeg selv vil	0,0%	6,3%	27,1%	66,7%	3,60
Jeg opplever at min leder setter pris på at jeg er kritisk og stiller spørsmål	4,2%	8,3%	27,1%	60,4%	3,44
Gjennomsnitt	0,8%	4,6%	19,6%	75,0%	3,69

Kompetanse

	<35%				35-55%				>55%			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Jeg er trygg på eget kompetansenivå	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	34,8%	65,2%	0,0%	5,3%	36,8%	57,9%
Jeg har den kompetansen som er nødvendig for å utføre min jobb	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	39,1%	60,9%	0,0%	0,0%	42,1%	57,9%
Min leder bekrefter at jeg har den nødvendige kompetansen for å utføre mine oppgaver	0,0%	16,7%	16,7%	66,7%	0,0%	0,0%	39,1%	60,9%	0,0%	15,8%	21,1%	63,2%
Min leder gir meg mulighet til å utvikle min kompetanse	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	8,7%	26,1%	21,7%	47,8%	0,0%	5,3%	57,9%	36,8%
Jeg opplever at de kurs/utdanning/studier arbeidsgiver tilbyr er relevante	0,0%	16,7%	66,7%	16,7%	21,7%	34,8%	8,7%	34,8%	5,3%	15,8%	52,6%	26,3%
Gjennomsnitt	0,0%	6,7%	46,7%	46,7%	6,1%	12,2%	28,7%	53,9%	1,1%	8,4%	42,1%	48,4%

	gr-skole +ygs %				høy-skole 1-2 år %				høy-skole 3 år %				høy-skole 4+ år %			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Jeg er trygg på eget kompetansenivå	0,0%	0,0%	42,9%	57,1%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	4,0%	40,0%	56,0%
Jeg har den kompetansen som er nødvendig for å utføre min jobb	0,0%	0,0%	21,4%	78,6%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	52,0%	48,0%
Min leder bekrefter at jeg har den nødvendige kompetansen for å utføre mine oppgaver	0,0%	0,0%	42,9%	57,1%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	83,3%	0,0%	16,0%	28,0%	56,0%
Min leder gir meg mulighet til å utvikle min kompetanse	0,0%	14,3%	42,9%	42,9%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	16,7%	0,0%	33,3%	50,0%	4,0%	16,0%	40,0%	40,0%
Jeg opplever at de kurs/utdanning/studier arbeidsgiver tilbyr er relevante	14,3%	21,4%	35,7%	28,6%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%	33,3%	8,0%	40,0%	28,0%	28,0%
Gjennomsnitt	2,9%	7,1%	37,1%	52,9%	0,0%	0,0%	26,7%	73,3%	10,0%	0,0%	33,3%	56,7%	2,4%	15,2%	37,5%	45,6%

	alene m andre %				m andre fra egen enh %			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Jeg er trygg på eget kompetansenivå	0,0%	0,0%	20,0%	80,0%	0,0%	3,1%	50,0%	46,9%
Jeg har den kompetansen som er nødvendig for å utføre min jobb	0,0%	0,0%	13,3%	86,7%	0,0%	0,0%	53,1%	46,9%
Min leder bekrefter at jeg har den nødvendige kompetansen for å utføre mine oppgaver	0,0%	0,0%	26,7%	73,3%	0,0%	12,5%	31,3%	56,3%
Min leder gir meg mulighet til å utvikle min kompetanse	0,0%	13,3%	26,7%	60,0%	6,3%	12,5%	46,9%	34,4%
Jeg opplever at de kurs/utdanning/studier arbeidsgiver tilbyr er relevante	6,7%	20,0%	26,7%	46,7%	15,6%	28,1%	34,4%	21,9%
Gjennomsnitt	1,3%	6,7%	22,7%	69,3%	4,4%	11,3%	43,1%	41,3%

	Total kompetanse				gj.sn score
	1	2	3	4	
Jeg er trygg på eget kompetansenivå	0,0%	2,1%	39,6%	58,3%	3,56
Jeg har den kompetansen som er nødvendig for å utføre min jobb	0,0%	0,0%	39,6%	60,4%	3,60
Min leder bekrefter at jeg har den nødvendige kompetansen for å utføre mine oppgaver	0,0%	8,3%	29,2%	62,5%	3,54
Min leder gir meg mulighet til å utvikle min kompetanse	4,2%	12,5%	39,6%	43,8%	3,23
Jeg opplever at de kurs/utdanning/studier arbeidsgiver tilbyr er relevante	12,5%	25,0%	33,3%	29,2%	2,79
Gjennomsnitt	3,3%	9,6%	36,3%	50,8%	3,35

Tilnørighet

	<35%				35-55%				>55%						
	1	2	3	4	gj.sn score	1	2	3	4	gj.sn score	1	2	3	4	gj.sn score
Jeg er godt kjent med min plass i organisasjonen	16,7%	16,7%	33,3%	33,3%	2,83	0,0%	13,0%	17,4%	69,6%	3,57	0,0%	0,0%	15,8%	84,2%	3,84
Jeg trives i min enhet/avdeling	16,7%	16,7%	33,3%	33,3%	2,83	4,5%	17,4%	39,1%	39,1%	3,13	0,0%	5,3%	42,1%	52,6%	3,47
Jeg trives med mine kolleger	0,0%	33,3%	16,7%	50,0%	3,17	0,0%	17,4%	39,1%	43,5%	3,26	0,0%	0,0%	42,1%	57,9%	3,58
Jeg opplever å ha en god relasjon med min leder	0,0%	16,7%	16,7%	66,7%	3,50	0,0%	8,7%	39,1%	52,2%	3,43	0,0%	0,0%	21,1%	78,9%	3,79
Jeg opplever å ha god kontakt med mine kolleger	0,0%	50,0%	16,7%	33,3%	2,83	0,0%	4,3%	65,2%	30,4%	3,26	0,0%	0,0%	42,1%	57,9%	3,58
Gjennomsnitt	6,7%	26,7%	23,3%	43,3%	3,03	0,9%	12,2%	40,0%	47,0%	3,33	0,0%	1,1%	32,6%	66,3%	3,65

	gr skole + vgs %				høyskole 1-2 år %				høyskole 3 år %				høyskole 4+ år %			
	1	2	3	4	gj.sn score	1	2	3	4	gj.sn score	1	2	3	4	gj.sn score	
Jeg er godt kjent med min plass i organisasjonen	0,0%	7,1%	28,6%	64,3%	3,57	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%	2,33	0,0%	16,7%	0,0%	83,3%	3,67	
Jeg trives i min enhet/avdeling	7,1%	0,0%	35,7%	57,1%	3,43	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	3,33	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	3,50	
Jeg trives med mine kolleger	0,0%	0,0%	35,7%	64,3%	3,64	0,0%	33,3%	0,0%	66,7%	3,33	0,0%	16,7%	33,3%	50,0%	3,33	
Jeg opplever å ha en god relasjon med min leder	0,0%	7,1%	35,7%	57,1%	3,50	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	3,67	0,0%	0,0%	16,7%	83,3%	3,83	
Jeg opplever å ha god kontakt med mine kolleger	0,0%	0,0%	42,9%	57,1%	3,57	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	3,33	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	3,50	
Gjennomsnitt	1,4%	2,9%	35,7%	60,0%	3,54	6,7%	13,3%	33,3%	46,7%	3,20	0,0%	6,7%	30,0%	63,3%	3,57	
											0,8%	13,6%	36,0%	49,6%	3,34	

	alene m andre %				m andre fra egen enh %					
	1	2	3	4	gj.sn score	1	2	3	4	gj.sn score
Jeg er godt kjent med min plass i organisasjonen	0,0%	0,0%	13,3%	86,7%	3,87	3,1%	12,5%	21,9%	62,5%	3,44
Jeg trives i min enhet/avdeling	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	3,67	6,3%	18,8%	43,8%	31,3%	3,00
Jeg trives med mine kolleger	0,0%	0,0%	26,7%	73,3%	3,73	0,0%	18,8%	43,8%	37,5%	3,19
Jeg opplever å ha en god relasjon med min leder	0,0%	13,3%	13,3%	73,3%	3,60	0,0%	3,1%	37,5%	59,4%	3,56
Jeg opplever å ha god kontakt med mine kolleger	0,0%	0,0%	46,7%	53,3%	3,53	0,0%	12,5%	50,0%	37,5%	3,25
Gjennomsnitt	0,0%	2,7%	26,7%	70,7%	3,68	1,9%	13,1%	39,4%	45,6%	3,29

	Total tilnørighet				
	1	2	3	4	gj.sn score
Jeg er godt kjent med min plass i organisasjonen	2,1%	8,3%	18,8%	70,8%	3,58
Jeg trives i min enhet/avdeling	4,2%	12,5%	39,6%	43,8%	3,23
Jeg trives med mine kolleger	0,0%	12,5%	37,5%	50,0%	3,38
Jeg opplever å ha en god relasjon med min leder	0,0%	6,3%	29,2%	64,6%	3,58
Jeg opplever å ha god kontakt med mine kolleger	0,0%	8,3%	50,0%	41,7%	3,33
Gjennomsnitt	1,3%	9,6%	35,0%	54,2%	3,42

Tilhørighet og samhandling

	<35 %				35-55 %				>55 %							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Min leder er tilgjengelig via telefon og/eller andre IKT-løsninger	0,0 %	16,7 %	0,0 %	83,3 %	0,0 %	0,0 %	13,0 %	87,0 %	0,0 %	0,0 %	5,3 %	94,7 %				
Min leder samler enheten til felles enhets-/avdelingsmøter	0,0 %	0,0 %	16,7 %	83,3 %	0,0 %	4,3 %	21,7 %	73,9 %	0,0 %	5,3 %	0,0 %	94,7 %				
Min leder bidrar til et godt arbeidsmiljø i enheten/avdelingen	0,0 %	50,0 %	0,0 %	50,0 %	4,3 %	13,0 %	43,5 %	39,1 %	0,0 %	5,3 %	26,3 %	68,4 %				
Min leder legger til rette for sosiale samlinger i enheten/avdelingen	0,0 %	33,3 %	16,7 %	50,0 %	0,0 %	21,7 %	39,1 %	39,1 %	0,0 %	5,3 %	21,1 %	73,7 %				
Jeg opplever at arbeidsmiljøet i enheten/avdelingen er godt	16,7 %	33,3 %	16,7 %	33,3 %	4,3 %	17,4 %	39,1 %	39,1 %	0,0 %	5,3 %	47,4 %	47,4 %				
Gjennomsnitt	3,3 %	26,7 %	10,0 %	60,0 %	1,7 %	11,3 %	31,3 %	55,7 %	0,0 %	4,2 %	20,0 %	75,8 %				
	gr.skole + vgs %				høyskole 1-2 år %				høyskole 3 år %				høyskole 4+ år %			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Min leder er tilgjengelig via telefon og/eller andre IKT-løsninger	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	4,0 %	16,0 %	80,0 %
Min leder samler enheten til felles enhets-/avdelingsmøter	0,0 %	0,0 %	7,1 %	92,9 %	0,0 %	0,0 %	33,3 %	66,7 %	0,0 %	16,7 %	16,7 %	66,7 %	0,0 %	4,0 %	12,0 %	84,0 %
Min leder bidrar til et godt arbeidsmiljø i enheten/avdelingen	7,1 %	7,1 %	35,7 %	50,0 %	0,0 %	33,3 %	33,3 %	33,3 %	0,0 %	16,7 %	16,7 %	66,7 %	0,0 %	16,0 %	32,0 %	52,0 %
Min leder legger til rette for sosiale samlinger i enheten/avdelingen	0,0 %	7,1 %	28,6 %	64,3 %	0,0 %	33,3 %	33,3 %	33,3 %	0,0 %	16,7 %	16,7 %	66,7 %	0,0 %	20,0 %	32,0 %	48,0 %
Jeg opplever at arbeidsmiljøet i enheten/avdelingen er godt	0,0 %	7,1 %	35,7 %	57,1 %	0,0 %	0,0 %	66,7 %	33,3 %	0,0 %	16,7 %	33,3 %	50,0 %	0,0 %	24,0 %	40,0 %	32,0 %
Gjennomsnitt	1,4 %	4,3 %	21,4 %	72,9 %	0,0 %	13,3 %	33,3 %	53,3 %	0,0 %	13,3 %	16,7 %	70,0 %	1,6 %	13,6 %	26,4 %	59,2 %
	alene m. andre %				m. andre fra egen enh. %											
	1	2	3	4	1	2	3	4								
Min leder er tilgjengelig via telefon og/eller andre IKT-løsninger	0,0 %	0,0 %	6,7 %	93,3 %	0,0 %	3,1 %	9,4 %	87,5 %								
Min leder samler enheten til felles enhets-/avdelingsmøter	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	6,3 %	18,8 %	75,0 %								
Min leder bidrar til et godt arbeidsmiljø i enheten/avdelingen	6,7 %	0,0 %	13,3 %	80,0 %	0,0 %	21,9 %	37,5 %	40,6 %								
Min leder legger til rette for sosiale samlinger i enheten/avdelingen	0,0 %	6,7 %	26,7 %	66,7 %	0,0 %	21,9 %	28,1 %	50,0 %								
Jeg opplever at arbeidsmiljøet i enheten/avdelingen er godt	0,0 %	0,0 %	33,3 %	66,7 %	6,3 %	21,9 %	40,6 %	31,3 %								
Gjennomsnitt	1,3 %	1,3 %	16,0 %	81,3 %	1,3 %	15,0 %	26,9 %	56,9 %								
	Total tilhørighet og samhandling															
	1	2	3	4												
Min leder er tilgjengelig via telefon og/eller andre IKT-løsninger	0,0 %	2,1 %	8,3 %	89,6 %												
Min leder samler enheten til felles enhets-/avdelingsmøter	0,0 %	4,2 %	12,5 %	83,3 %												
Min leder bidrar til et godt arbeidsmiljø i enheten/avdelingen	2,1 %	14,6 %	31,3 %	52,1 %												
Min leder legger til rette for sosiale samlinger i enheten/avdelingen	0,0 %	16,7 %	29,2 %	54,2 %												
Jeg opplever at arbeidsmiljøet i enheten/avdelingen er godt	4,2 %	14,6 %	39,6 %	41,7 %												
Gjennomsnitt	1,3 %	10,4 %	24,2 %	64,2 %												

Oppgaven (inklusive sammendrag og forord, eksklusiv forside, innholdsfortegnelse og litteraturliste) består av 28604 ord