Motivasjon og avstand

Hva motiverer konsulenter som har distribuert arbeid ute hos kunde?

Masteroppgave i kunnskapsledelse

Nord Universitet

16. november 2020

MKL 310

Ingvald Skaug

Ida Bjørklund Heggheim

Knut Ole Myrberg

Totalt antall sider: 118

Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen på vårt studieprogram Master i Kunnskapsledelse ved Nord Universitet avdeling Levanger.

Vi er tre stykker med svært ulik bakgrunn som skriver denne masteroppgaven sammen.
En er major i Luftforsvaret, en er daglig leder ved et opplæringskontor og en er leder for den gruppen konsulenter vi har forsket på. Geografisk er vi spredt over hele Sør-Norge, med de utfordringer det innebærer når man skal skrive sammen.

Selv om denne oppgaven retter seg inn mot en spesifikk organisasjon, ser vi at resultatene kan være overførbare til andre organisasjoner, særlig nå som flere og flere jobber digitalt og da gjerne fra hjemmekontor. Ikke minst har dette blitt aktuelt det siste året.

Det er på sin plass å takke for den velvilje virksomheten vi har forsket på har vist oss, både med tilgang på deler av tidligere undersøkelser og innpass hos ansatte. De ansatte som har stilt opp både på spørreundersøkelsen og intervjuene fortjener også en stor takk. De har vært til uvurderlig hjelp for oss i arbeidet med å skaffe oss nødvendig empiri.

Kjell Aage Gotvassli har vært vår veileder underveis i arbeidet, og han fortjener all honnør for gode og viktige tilbakemeldinger, og fordi han har stilt opp for oss på kort varsel med raske tilbakemeldinger.

Takk til venner for støtte underveis, og spesiell takk til medstudent Ragnhild Skille for å ha stilt opp som sparringspartner under hele prosessen.

Takk til arbeidsgiverne våre som har sett nytten av dette studiet, og har lagt til rette for at det kunne gjennomføres.

Sist men ikke minst fortjener våre familier en stor takk for sin tålmodighet. Vi som skriver står på forskjellig steder i livet, med alt fra små barn og jobber som tar mye tid. Lite tilstedeværelse, litt kortere lunte enn vanlig til tider og mye ego-tid til lesing og skriving når vi har vært hjemme har

nok satt den tålmodigheten på prøve noen ganger. Tusen takk til dere for forståelsen og tålmodigheten dere har vist.

Oslo, Tønsberg og Trondheim 16. november 2020

Ida B. Heggheim

Knut Ole Myrberg

Ingvald Skaug

Sammendrag

Vi har i denne studien undersøkt hva som motiverer konsulenter som har distribuert arbeid ute hos kunde. I et arbeidsliv hvor medarbeiderne jobber distribuert, er det interessant å se hvilke utfordringer som knyttes til motivasjon. Vi har valgt å se dette i sammenheng med onboarding og ledelse av konsulentene.

Det finnes mye teoretisk materiale som omhandler motivasjon. Vi har tatt for oss noe av dette og drøftet de opp mot det empiriske grunnlaget vi har.
Videre tar vi for oss prosessen fra onboardingsfasen til hvordan lederne kan utøve sitt lederskap på en individuell og god måte.

Vår tilnærming er todelt. Vi har både en kvantitativ (fase 1) og en kvalitativ undersøkelse (fase 2), der den kvantitative var en spørreundersøkelse som ga oss grunnlaget for å utarbeide spørsmål som ble benyttet i den kvalitative.

Våre funn viser at det er variasjon i hvordan de ansatte opplever tilhørigheten til konsulentfirmaet de er ansatt i, men at dette handler mye om hvor de geografisk er plassert og om de har andre teammedlemmer rundt seg. Konsulentene opplever stor grad av frihet i jobben, men savner flere konkrete tilbakemeldinger. Selve onboardingperioden er vesentlig korterer enn det teorien anbefaler, og dette påvirker opplevelsen av tilhørighet for konsulentene. Et annet funn var manglende tro på egne faglige kunnskaper, som kom til uttrykk gjennom begrepet *impostor syndrome.*

Utøvd ledelse, ikke minst den personlige, oppleves som distansert. Vi har drøftet om en tydeligere synliggjøring og større nærhet av leder kan være et grep som vil være formålstjenlig.

Til slutt i oppgaven har vi svart på spørsmålet i problemstillingen vår: Hva motiverer konsulenter som har distribuert arbeid ute hos kunde?

Abstract

This is a thesis in the master's degree programme of "kunnskapsledelse" (MKL), which is focused on leadership in knowledge work and leading knowledge workers. The purpose of this master's thesis has been to gain a deeper understanding of the motivation of consultants in distributed work, with particular focus on motivation and distance, including how it relates to onboarding and leadership. Our thesis question is as follows:

What motivates consultants in distributed work at a customer location?

To answer the thesis question, we have explored the following three research questions: 1. What are the most important factors in the work situation that affects the motivation of consultants in distributed work at a customer location? 2. How does onboarding influence the motivation of consultants in distributed work at a customer location? 3.How does leadership influence the motivation of consultants in distributed work at a customer location?

We have utilized multiple methods, with the main one being interviews. Our main theoretical perspectives have been the job characteristics model (JCM) and the self-determination theory (SDT).

Our findings indicate that the following are the most important factors in the work situation. Positive factors are feedback, being seen and appreciated, relatedness and belonging. Negative factors are impostor syndrome and barriers for help and learning across teams in everyday work. These factors are obtained from both JCM, SDT, and our empirical results. Together with short onboarding periods, these factors point to relatedness and social distance as significant to understand what motivates in distributed work. The main ways leaders can make a difference are reducing leader-follower-distance, and staffing teams to avoid barriers for help and learning and increase relatedness and feedback opportunities.

Based on our findings, we propose a few opportunities for further research, and a few measures focused on relatedness, onboarding, and reducing the distance in the leader-follower-relationship.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning **1**
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål 3
1.2 Bakgrunn for valg av tematikk 4
1.3 Om empirisk felt - konteksten vår 5
1.4 Oppgavens oppbygning 6

2 Teori **8**
2.1 Noen begreper og perspektiver 8
2.1.1 Avstand 8
2.1.2 Distribuert arbeid 9
2.1.3 Kunnskapsarbeid 10
2.1.4 Teoretiske valg og perspektiver 11
2.2 Motivasjon 14
2.2.1 Ulike typer motivasjon 14
2.2.2 Jobbdesign og jobbkarakteristikker 17
2.2.3 Selvbestemmelsesteori (SDT) 19
2.2.4 Autonomi 23
2.2.5 Tilbakemelding 24
2.2.6 Tilhørighet 27
2.2.7 Kompetanse 30
2.2.8 Oppsummering 32
2.3 Onboarding 32
2.4 Ledelse 35
2.5 Oppsummering 37

3 Metode **39**
3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt 39
3.2 Forskningsstrategi 40
3.3 Forskningsdesign og valg av metoder 41
3.4 Forskningsprosessen 43
3.5 Dokumentanalyse 44
3.6 Fase 1: Spørreundersøkelse 45
3.7 Fase 2: Intervju 48
3.7.1 Intervjuguide 49
3.7.2 Utvalg 50
3.7.3 Digitalt intervju 52

3.7.4 Transkribering og koding 53
3.7.5 Analyse og tolkning 54
3.8 Reliabilitet og validitet 56
3.9 Å forske på egen organisasjon (praksisnær forskning) 58
3.10 Etisk refleksjon 59

4 Empiriske funn 61
4.1 Motivasjonsfaktorer 61
4.1.1 Autonomi 61
4.1.2 Tilbakemelding 62
4.1.3 Tilhørighet 64
4.1.4 Læring og utvikling 65
4.1.5 Bekymring på jobb 68
4.2 Onboarding 71
4.3 Ledelse 73
4.4 Avstand 77
4.5 Oppsummering 80

5 Analyse og drøfting 81
5.1 Forskningsspørsmål 1: Faktorer i arbeidssituasjonen 81
5.1.1 Hvordan påvirker autonomi og avstand hverandre? 82
5.1.2 Tilbakemelding og positiv oppmerksomhet vs motivasjon og avstand 83
5.1.3 Tilhørighet vs motivasjon og avstand 85
5.1.4 Læring og utvikling vs motivasjon og avstand 87
5.1.5 Impostor syndrome 89
5.1.6 Hindringer for hjelp og læring på tvers vs motivasjon og avstand 90
5.1.7 Hva er de viktigste faktorene i arbeidssituasjonen som påvirker motivasjonen til konsulenter som har distribuert arbeid ute hos kunde? 94
5.2 Forskningsspørsmål 2: Onboarding vs motivasjon og avstand 95
5.2.1 Hva kan effekten av kortvarig onboarding være? 95
5.2.2 Hva kan effekten av flere og ulike typer onboarding være? 98
5.2.3 Kan fadderordning bidra til motivasjon i distribuert arbeid? 99
5.2.4 Hvordan påvirker onboarding motivasjon til konsulenter som har distribuert arbeid ute hos kunde? 100
5.3 Forskningsspørsmål 3: Ledelse vs motivasjon og avstand 101
5.3.1 Hvordan kan ledere påvirke de viktigste faktorene i arbeidssituasjonen? 102
5.3.2 Hvordan kan ledere legge til rette for onboarding i distribuert arbeid? 106
5.3.3 Hvordan kan ledere motvirke negativ effekt av økt bruk av hjemmekontor? 108
5.3.4 Hvordan påvirker ledelse motivasjon til konsulenter som har distribuert arbeid ute hos kunde? 111
5.4 Hva motiverer konsulenter som har distribuert arbeid ute hos kunde? 112

6 Avslutning **114**
6.1 Veien videre 114
6.2 Styrker og svakheter ved oppgaven 115
6.3 Refleksjon over egen prosess 117

7 Referanser **119**

8 Vedlegg **130**
8.1 Fase 1 - spørsmål og svaralternativ 130
8.1.1 Svaralternativ i spørreundersøkelse 130
8.1.2 Spørsmål i spørreundersøkelse 130
8.1.3 Informasjonstekst på spørreskjema 132
8.2 Intervjuguide 132
8.3 Samtykkeerklæring 136
8.4 Figurer 139
8.5 NSD-godkjennelse 140

1 Innledning

Motivasjon er et begrep som er mye brukt i norsk arbeidsliv. Bare et enkelt googlesøk på "motivasjon på jobb" gir over fire millioner treff, og det meste handler om hvordan man kan motivere ansatte samt hvordan man kan få bedre motivasjon på jobb. En lang karriere som ledere har også vist oss at motivasjon er et tema som stadig går igjen, både rundt lunsjbordet og i medarbeidersamtaler. Det er gjerne et tema i privatlivet også: "Hvordan går det på jobben? Er det spennende? Får du utfordringer? Jobber du sammen med hyggelige folk? Trives du?" er klassiske spørsmål det er vanlig å få i flere sosiale sammenhenger.

Å se på motivasjon i arbeidslivet kan begrunnes ut fra flere forhold. Forskning viser blant annet at motiverte medarbeidere bruker mer av seg selv på jobb og bidrar til bedriftens konkurranseevne (Gotvassli & Haugset, 2010, s. 101–102), for eksempel via ansattes kreativitet (Amabile & Pratt, 2016, s. 160,177). Motivasjon er noe av det som bygger opp om jobbengasjement, og økt jobbengasjement bidrar også til bedre jobbprestasjoner (Bakker, 2011).

Hvordan man har det på jobb påvirker også hvordan man har det ellers i livet, og motivasjon på jobb kan påvirke livet utenfor jobben. Autonom motivasjon er for eksempel et sentralt bidrag til jobbrelatert velvære (Nerstad & Richardsen, 2016, s. 233–234), og jobbtilfredshet og jobbrelatert velvære påvirker hvordan tilfredshet og velvære er utenfor jobben, og vice versa (Weziak-Bialowolska et al., 2020).

Motivasjon er ofte et begrep som forbindes med trivsel på jobben, noe som i neste omgang innvirker på vår generelle trivsel. Det kan argumenteres for dette som et verdivalg, ikke minst fordi det å trives med jobben sin påvirker hvor tilfreds vi er med livet generelt (Næss, 2001, s. 1941; Barstad, 2014, referert i With, 2018). Det viser seg for eksempel at personer med høyt jobbrelatert velvære har mer enn dobbelt så høy sannsynlighet for å ha høyt velvære i livet generelt (Rath & Harter, 2010, s. 16). En undersøkelse fra New Zealand viser også at mistrivsel på jobb gir dårligere helse og trivsel generelt, og dersom man mistrives på

jobb, er velværet og tilfredsheten generelt i livet omtrent på nivå med å være arbeidsløs (Stats NZ, New Zealand Government, 2019).

Motiverte medarbeidere vil også være bærebjelken i et arbeidsliv som står overfor store fremtidige oppgaver (Gotvassli, 2015, s. 122). Motiverende jobbutforming bidrar til at folk skifter jobb eller oppdrag sjeldnere, og jobbskifter med behov for å skaffe erstatter er kostbart (Kuvaas, 2018; Lone, 2016, s. 35). Å miste en medarbeider som må erstattes, kan koste en årslønn eller to (Kuvaas, 2018; Stub, 2016), og det er dersom man finner en erstatter rimelig raskt. Det er det ingen garanti for at man klarer. Ser man for eksempel på IT-bransjen, viser en undersøkelse fra bransjeorganisasjonen IKT Norge i 2017 at det er kritisk mangel på IT-kompetanse blant norske selskaper (IKT-Norge, 2017).

Som vi ser, påvirker motivasjon mange forhold, og i denne oppgaven vil vi se på motivasjon i konsulentbransjen, nærmere bestemt konsulenter i IT-bransjen. Det er flere egenskaper med konsulentbransjen som gjør at den skiller seg ut. Blant annet er det ikke uvanlig for en konsulent at jobbhverdagen er ute hos en kunde, fysisk adskilt fra både nærmeste leder og firmaets kontorer. Man kan være engasjert hos en kunde i alt fra noen måneder til mange år. Ofte jobber man i et prosjekt der det er en prosjektleder fra kunden som styrer det daglige arbeidet. Der er det også gjerne en avdelingsleder som har ansvar for den praktiske tilretteleggingen av arbeidshverdagen for konsulenten, som kontorplass og datautstyr. Vi undrer oss over hvordan dette påvirker motivasjonen.

Konsulentens nærmeste personalleder befinner seg i konsulentselskapets lokaler. Dette skaper en fysisk og daglig avstand mellom den formelle lederen og konsulenten, og dette er eksempel på en type avstand vi er interessert i å se nærmere på. Hvordan kan en leder følge opp sine ansatte når de ikke sitter fysisk på samme sted? Hvordan forholder den ansatte seg til flere ledere med ulik organisatorisk tilhørighet? Og hvordan påvirker dette arbeidstakernes motivasjon, samt lederens evne til å bidra til å styrke disse faktorene på arbeidsplassen? Dette er spørsmål vi har spurt oss selv i arbeidet med denne oppgaven.

Denne avstanden kan være geografisk, komme av mangel på kapasitet og tid til den enkelte eller kanskje oppstå gjennom hvordan arbeid og oppdrag er organisert. Uansett årsak finner

den sted i flere bransjer i arbeidsmarkedet. Konsulentbransjen er ikke unik når det gjelder fysisk avstand mellom den ansatte og leder. For eksempel kan dette være transportbransjen eller blant offshore-arbeidere, der spesielt fysisk avstand er en fremtredende faktor. Våre antagelser er at vår problemstilling og våre forskningsspørsmål vil være overførbare til flere bransjer, selv om vi vil konsentrere oss om IT-konsulentbransjen.

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

En av forfatterne i oppgaven, Ingvald, jobber i et konsulentfirma der han har ansvar for en gruppe konsulenter. Arbeidet i denne gruppen går dels på programvareutvikling og IT-drift, og dels på ulike andre tjenester sentrert rundt IT. De aller fleste medlemmene er ansatt i konsulentfirmaet, men har sin hverdag ute hos en kunde der arbeidet foregår. Personalansvaret ligger hos avdelingsleder i konsulentfirmaet som geografisk sett er lokalisert et annet sted.

I lys av sin stilling blir Ingvald ofte oppfattet som nærmeste leder og fungerer som det på mange vis, men det er likevel et komplisert bilde av "nærmeste leder". I tillegg er det som regel noen hos kunden med fag- og produktansvar i leveransene.
Leder-medarbeider-forholdet er derfor ganske komplekst, og det kan være utfordrende å påvirke motivasjon til de ansatte i en slik situasjon.

Vi har til nå beskrevet hvorfor vi er interessert i motivasjon og trivsel, både generelt sett og ut ifra vårt spesifikke utgangspunkt. På bakgrunn av dette ønsker vi å se nærmere på motivasjon på jobb i en situasjon med avstand av ulike typer. Vår problemstilling er derfor som følger:

Hva motiverer konsulenter som har distribuert arbeid ute hos kunde?

For å svare på problemstillingen har vi valgt tre forskningsspørsmål:

1. Hva er de viktigste faktorene i arbeidssituasjonen som påvirker motivasjonen til konsulenter som har distribuert arbeid ute hos kunde?
2. Hvordan påvirker onboarding motivasjon til konsulenter som har distribuert arbeid ute hos kunde?
3. Hvordan påvirker ledelse motivasjon til konsulenter som har distribuert arbeid ute hos kunde?

Med begrepet distribuert arbeid mener vi en arbeidssituasjon som har en eller flere typer avstand i seg i merkbar grad, enten det er fysisk, psykologisk, tidsmessig eller annet. Med onboarding mener vi organisasjonssosialisering (Filstad, 2017, s. 14), det vil si det som skjer i en perioden der en nykommer blir integrert i organisasjonen. Vi kommer tilbake til onboarding i kapittel 2.3.

1.2 Bakgrunn for valg av tematikk

Forfatterne av denne oppgaven har bred ledererfaring fra ulike sektorer og ulike situasjoner, og tematikken oppleves som relevant for alle forfatterne. Dette har utgangspunkt i at en av forfatterne opplevde vekst i sin organisasjon, og dermed også flere team og medarbeidere å følge opp, og mindre tid til tett oppfølging av enkeltpersoner.

Vi har allerede nevnt hvordan både konsulenter og andre bransjer har merkbar avstand i hverdagen. Siden mars 2020 har det blitt enda mer avstand på grunn av koronapandemien. Myndighetene anbefalte i midten av mars at alle arbeidsgivere som hadde mulighet burde "tilrettelegge for fleksibel arbeidstid, hjemmekontor og møter via videooverføring" for å bremse smittespredning (Helsedirektoratet, 2020), og etter hvert endte svært mange opp med hjemmekontor (Opinion, 2020a).

Vi ser eksempler fra IT-bransjen på at arbeidet går tilnærmet som før, og at det i enkelte tilfeller er mer å gjøre (Hagen, 2020). Samtidig er det også i IT-bransjen store negative følger. IKT-Norge, en interesseorganisasjon med medlemsbedrifter fra flere næringer med felles ståsted i teknologi og digitale løsninger, rapporterer at mange av medlemsbedriftene opplever negative følger av pandemien og tiltakene mot smittespredning (IKT-Norge, 2020a, 2020b). Hverdagen kan bli mer krevende med økt opplevelse av psykisk belastning, spesielt blant de som bor helt alene eller er mer enn fire personer i husstanden (Opinion, 2020b). Et typisk eksempel kan være småbarnsfamilier med flere barn der begge foreldre har full jobb, med en mulig redusert jobbsikkerhet i tillegg. En annen årsak til flere symptomer på psykologisk stress er trolig opplevelse av isolasjon og karantene (Biørnstad, 2020).

Det har blitt mer avstand i jobbhverdagen på grunn av koronapandemien, og det har blitt mer aktuelt å ha fokus på motivasjon og velvære på jobb i en situasjon med avstand.

1.3 Om empirisk felt - konteksten vår

Noe av premisset for oppgaven var at kunde og konsulentfirma ikke blir nevnt ved navn, men det kan sies at begge organisasjoner er store og distribuerte. Vi har fått tilgang til Ingvalds gruppe i rammen av å være lokalt forbedringsarbeid for denne gruppen. Medarbeiderne i gruppen har konsulentfirmaet som arbeidsgiver.

Vi har tidligere i innledningen sett på noe av omgivelsene for denne gruppen, både bransjen og det noe kompliserte lederbildet for medarbeiderne. Blant annet har kunden en lokal linjeleder i den delen av organisasjonen der gruppen vi har forsket på er lokalisert.

Antall medarbeidere i konteksten vår er på rundt 30 stykker, hovedsakelig med IT-bakgrunn, men også noen med annen bakgrunn. Det ligger i konsulentbransjens natur at en konsulent av og til jobber på flere oppdrag i samme periode, og av og til fordelt på flere kunder. I vår kontekst jobber en konsulent vanligvis på mer enn en leveranse samtidig. Det er ca 20 stykker av de 30 som tilbringer det meste av tiden med å jobbe for denne kunden, mens de resterende har stor andel tid hos andre kunder. I denne sammenhengen bruker vi leveranse og prosjekt relativt synonymt, det vil si at fra vårt perspektiv i denne oppgaven kan de

betraktes som det samme. Arbeidet med disse leveransene er organisert i team, og en konsulent jobber da ofte på mer enn ett team samtidig. De fleste av disse teamene er relativt små, med to-tre teammedlemmer, selv om det er noen unntak.

Bakgrunn og utdannelse varierer blant konsulentene i gruppen vår. Det er kanskje flest programvareutviklere og andre teknologer, men det finnes også innslag av for eksempel prosjektledere, testere, grafiske designere og interaksjonsdesignere. I tillegg varierer det hvor konsulenter fysisk har jobbhverdagen sin, som vi har sett litt på tidligere i innledningen. I vår kontekst har de fleste arbeidsdagen geografisk i kundens bygg når de jobber for kunden, selv om koronapandemien har medført mye større grad av hjemmekontor enn tidligere.

Gruppen vi har forsket på er organisert under en avtale mellom konsulentfirma og kunde. I en matriseorganisasjon som kundeorganisasjonen er, rapporterer en medarbeider i minst to retninger (Rolstadås, 2020a). I gruppen vår er det ikke nødvendigvis mye mer formell rapportering, men med en matriseorganisasjon hos kunden og med konsulentorganisasjonen i tillegg er det flere enn to typer ledere og interessenter man må forholde seg til jevnlig.

Som nevnt ovenfor er det også vanlig i gruppen vår å være medlem av mer enn ett team, og dermed måtte forholde seg til enda flere interessenter. En del av det å være konsulent er også å føre timer til fakturering, og dette gjøres mot kundens kostnadsposter (Rolstadås, 2020b). Dette bidrar til et fokus på å spore tidsbruk og være opptatt av det å bidra til spesifikke enkeltleveranser når man fører tid mot disse.

1.4 Oppgavens oppbygning

I kapittel 1 skriver vi om bakgrunnen for valg av tema. Her blir problemstillingen beskrevet sammen med forskningsspørsmålene. Vi har også skrevet litt om hvordan koronapandemien har gjort tematikken mer relevant. Kapittel 2 er vårt teorikapittel, og her tar vi for oss sentral teori knyttet til temaene som er relevante i vår oppgave. I kapittel 3 presenterer vi våre metodevalg og bakgrunn for disse, inkludert kritiske vurderinger av våre valg. Kapittel 4 viser

våre empiriske funn, mens kapittel 5 tar for seg analyse og drøfting. Kapittel 6 er et avslutningskapittel hvor vi ser litt på "veien videre" og reflekterer over eget arbeid og prosess.

2 Teori

I forrige kapittel har vi sett på hvordan og hvorfor vi ble interessert i tematikken. I dette kapitlet vil vi ta for oss teori og begreper vi mener er sentrale for å kunne svare på våre forskningsspørsmål om faktorer i arbeidssituasjonen, onboarding og ledelse i forbindelse med motivasjon og avstand. Dette skal gi oss svar på problemstillingen for denne oppgaven. Vi starter med å forklare noen begreper og sier noe om våre teorivalg før vi tar for oss relevant teori. Dette skal senere i oppgaven knyttes opp mot våre funn. Til slutt i kapitlet vil vi ha en liten oppsummering.

2.1 Noen begreper og perspektiver

I dette delkapittelet vil vi først se nærmere på avstand og distribuert arbeid. Dette er grunnleggende begreper i problemstillingen vår og i forskningsspørsmålene vi bruker for å svare på problemstillingen. Vi kommer også litt inn på usikkerhet og kompleksitet som omgir kunnskapsarbeid i det moderne arbeidslivet. Til slutt vil vi se på våre teoretiske hovedvalg.

2.1.1 Avstand

Vi bruker avstand og distanse noenlunde synonymt i denne oppgaven. Det er flere måter å nærme seg begrepet avstand på. En enkel tilnærming kan være å dele inn i fysisk og opplevd psykologisk avstand. Mengde interaksjoner mellom personer er et eksempel på noe som påvirkes av fysisk avstand, inkludert mengde digitale interaksjoner. Dess lenger borte fra hverandre personer er fysisk lokalisert, dess mindre kommuniserer de sammen, også digitalt - for å øke kommunikasjon bør man helst være i samme etasje (Bernstein & Waber, 2019).

Fysisk avstand påvirker også opplevd avstand, både direkte og indirekte. Vi fokuserer mest på den avstanden som oppleves av et individ, selv om fysisk avstand gjerne påvirker ulike aspekt av opplevd avstand også.

Begrepet psykologisk avstand har ikke bare en enkelt definisjon, selv om hoveddefinisjonene går ut på opplevelse av nærhet og distanse på ulike måter, som tid, rom og sosialt, samt påfølgende relevante følelser (Agnew et al., 2004, og Trope & Liberman, 2010, referert i Li &

Chen, 2019). Psykologisk avstand kan sies å ha flere typer: Noe kan være mer eller mindre langt borte i tid, rom, sosial distanse eller hypotetisk distanse (Hamilton, 2015). Psykologisk avstand kan defineres som graden av emosjonell tilknytning mellom folk i gang med interpersonal kommunikasjon (Wu & Bai, 2015, referert i Chen & Li, 2018). Psykologisk avstand formes ved at en først oppfatter avstand mellom en selv her og nå og noe annet, og så får subjektive, emosjonelle opplevelser knyttet til denne avstanden (Agnew et al., 2004, Liberman et al., 2007, Trope & Liberman, 2010, referert i Li & Chen, 2019).

Det finnes ulike begreper som fokuserer på avstand i en bred forstand. Et par eksempel er kulturforskjeller og forskjell i maktnivå, eller de engelske begrepene *cultural distance* og *power distance*. Et annet begrep er *leader follower distance*, som beskriver summen av opplevd avstand mellom leder og ansatt, inkludert forskjell i nivå i organisasjonen, mengde interaksjoner og fysisk avstand (Antonakis & Atwater, 2002, s. 674, referert i Balwant, 2019).

Vi er mindre interessert i hypotetisk avstand eller opplevd avstand på grunn av tematikk og kontekst, selv om det er en del av begrepet psykologisk avstand. Det kan være relevant i en arbeidshverdag, eksempelvis når man skal lage et produkt med en smidig og utforskende tilnærming, men det er mindre relevant for vårt fokus i denne oppgaven. Dette betyr at oppgavens konkretisering av begrepet avstand hovedsakelig omhandler tid, relasjoner eller steder. Vi er mest interessert i den opplevde avstanden i denne oppgaven, selv om geografisk eller fysisk avstand også er inkludert og ofte er kilde til opplevd sosial eller tidsmessig avstand.

Et spesifikt eksempel på avstand er der arbeidet er distribuert ute hos kunde, slik vi beskriver konteksten vår i kapittel 1.3. Vi vil derfor i neste kapittel beskrive hva vi legger i begrepet distribuert arbeid.

2.1.2 Distribuert arbeid

Med begrepet distribuert arbeid mener vi delt opp og spredt, at det er avstand med i bildet, i motsetning til å være nært og samlokalisert. Det vil være noe avstand i enhver jobb, så med begrepet distribuert arbeid tenker vi på merkbart eller mye avstand, og tar utgangspunkt i en arbeidshverdag for en konsulent som sitter ute hos kunde.

Det er ikke uvanlig at organisasjoner benytter seg av distribuert arbeid hvor medarbeidere er fysisk plassert på ulike steder. Det er tilfellet i vår kundeorganisasjon og blir også tilfellet for mange konsulenter som får sin arbeidshverdag der. Slik fysisk avstand bidrar til opplevd sosial avstand, der relasjoner blir påvirket, slik vi ser i kapittel 2.1.1. I tillegg til fysisk avstand kan aktører som er sentrale for tilbakemelding være mindre tilgjengelige tidsmessig i distribuert arbeid. Dermed kommer det merkbar opplevd avstand også på grunn av tid inn i hverdagsarbeidet. Disse aspektene gjelder også innad i team. Selv om noen jobber på samme tid og sted, kan andre være delt mellom flere byer eller jobbe til ulike tider dersom teammedlemmer også jobber med andre oppgaver.

Koronapandemien har medført økning i distribuert arbeid, spesielt med utstrakt bruk av hjemmekontor. Høsten 2020 brakte en fase med mer retur til kontoret (Poppe & Rørslett, 2020), men dette ble på senhøsten på nytt endret da vi så en oppblomstring av viruset både lokalt og globalt (Opinion, 2020c). Dermed opprettholdes merkbart økt avstand både på arbeidsplassene og også internt i team, og andelen arbeid som kan betraktes som distribuert holder seg på et forhøyet nivå sammenlignet med før koronapandemien.

En bevisstgjøring på hvordan avstand påvirker bedriften og de ansatte kan være viktig. Når man i tillegg møter omfattende og komplekse endringer i arbeidshverdagen krever det at man er bevisst hvordan bedriften og de ansatte håndterer dette. Vi vil videre gå inn på kunnskapsarbeid, og hva som kjennetegner en kunnskapsbedrift og kunnskapsarbeidere.

2.1.3 Kunnskapsarbeid

Med røtter i forrige århundre har kulturen vår forsøkt å skape rasjonelle organisasjoner der oppfølging, presise mål, detaljerte planer, struktur og rutiner står sterkt, og det har vært forespeilet nøye kontroll av organisasjoner, mennesker og deres oppgaver (Gotvassli, 2015, s. 12–13; Morgan, 2016, s. 43, 249). Man prøver ofte å unngå endringer og usikkerhet systematisk gjennom dokumentasjon, standardprosedyrer og sentralisert kontroll (Barrett, 1998, s. 611). Et slikt perspektiv ser på organisasjonen som en maskin og individet som et tannhjul (Morgan, 2016, s. 24).

Det kan diskuteres om det var mulig å få slik kontroll og unngå usikkerhet i tidligere tider (Wheatley, intervju referert i Darsø, 2004, s. 34), men endringene de siste tiårene i samfunnet, økonomien og teknologisk sett er dramatiske (Adler, 2006, s. 486).

Det krever utforskning og nytenkning å takle komplekse eller åpne problemer. Dette kan knyttes til kreativitet, som kan sies å være evne til å skape noe nytt og brukbart som respons på et åpent problem (Oddane, 2017, s. 65). Det er ikke noe lineært eller forutsigbart over dette. Kunnskap skapes spontant, og ofte uforutsigbart (Krogh et al., 2001, s. 44), og kreativitet er ofte nevnt som "[the] fuzzy frontend" til innovasjon (Koen et al., referert i Amabile & Pratt, 2016, s. 158).

Vårt empiriske felt befinner seg i IT-bransjen, og for eksempel programvareutviklere møter mer komplekse utfordringer enn noen gang før (Dingsøyr et al., 2010, s. 16). Arbeid i IT-bransjen er kreativ aktivitet (Basili, 2011, s. 65), og en nylig undersøkelse av norske offentlige IT-prosjekt viser at en smidig tilnærming som aksepterer usikkerhet og variasjon øker sjansen for at det går bra (Mohagheghi & Jørgensen, 2017, s. 754). Likevel opplever vi at maskinperspektivet fortsatt er utbredt. Selv om koronapandemien har bidratt til frigjøring fra tradisjonelle kontrollmekanismer i noen tilfeller (Bergwitz-Larsen, 2020; Engelien, 2020), ser vi tegn på at gamle tenkemåter om kontroll og forutsigbarhet henger mye igjen (Bloch et al., 2012; Westeren, 2015, s. 15, 21).

Kunnskapsarbeid blir ofte forbundet med sammensatte og komplekse utfordringer som sjelden har en enkel løsning (Gotvassli, 2015, s. 114, 116), med jobbkompleksitet som krever mye intellektuell tankevirksomhet og informasjonsprosessering, komplisert problemløsning, og både mangfold av ferdigheter og spesialisering (Hillestad, 2002, og Sandvik, 2011, referert i Gotvassli, 2015, s. 114). Kunnskapsarbeidere har ofte stort behov for autonomi på jobb og forventer stor grad av frihet (Gotvassli, 2015, s. 114, 117), men det er ikke gitt at man får oppleve gode rammer for kunnskapsarbeid.

2.1.4 Teoretiske valg og perspektiver

Til nå i kapittel 2.1 har vi sett på avstand og distribuert arbeid, og vi har beskrevet den økende kompleksiteten og minkende muligheten til forutsigbar planlegging i moderne tid og

moderne arbeidsliv. Dette er forhold hvor kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeidere virkelig kommer til sin rett dersom det blir gitt gode rammer for det.

I vår undersøkelse av motivasjon i en situasjon med avstand har vi gjort noen teoretiske valg som vi vil nevne litt om her. Teori betyr "det å se på", "betrakte" eller "granske" (Johannessen et al., 2016, s. 37), og vi har tatt i bruk noen teorier og perspektiver som "briller", veiledere eller innfallsvinkler for å betrakte tematikk og funn.

En av medforfatterne er en del av konteksten vi har forsket på. En av de beste måtene å se seg selv utenfra er å plassere en eller flere teorier mellom seg og virkeligheten, og det er viktig å finne konkurrerende, supplerende eller kompletterende teorier (Nielsen & Repstad, 2006, s. 257).

Det er mange teorier om og tilnærminger til motivasjon. Det finnes ingen enkelt-teori som forklarer alle aspekter av motivasjon, men ulike teorier har ulikt fokus og blir ofte basis for tilnærminger og teknikker for å øke motivasjon på ulike områder; ulike teorier kan grupperes på ulikt vis, for eksempel i fokus på indre behov eller ekstern belønning, eller teorier som forklarer hva motivasjon er og teorier som forklarer hvordan det oppstår (Sounders, 2020a).

Vi har vært interessert i karakteristikker i en arbeidssituasjon og vil derfor se nærmere på jobbutforming og jobbdesignteorier. Vi har valgt ut en av de mer sentrale teoriene innen arbeids- og organisasjonspsykologi, jobbkarakteristikkmodellen (JKM), som har vist seg å bli den dominerende teorien innen jobbdesign (Lone, 2016, s. 39). Vi kommer tilbake til jobbutformingsteorier og JKM i kapittel 2.2.2.

I tillegg har vi vært opptatt av behov rundt relasjonelle og sosiale aspekt, spesielt på bakgrunn av vårt fokus på avstand. Den kanskje mest kjente motivasjonsteorien er Maslows behovsteori eller behovspyramide, en teori som tar for seg hva motivasjon er og er blant de mest refererte og gjennomdiskuterte i organisasjonsteorien (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 251; Sounders, 2020a). Det er kommet en del kritikk mot behovspyramiden, og det er ikke mye fersk forskning som støtter Maslows behovsteori (Fowler, 2014; Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 251–252; McLeod, 2020). Det foreligger derimot mye forskning fokusert på

selvbestemmelsesteorien eller Self-Determination Theory (SDT) som peker mot tre universelle, psykologiske behov, nemlig autonomi, tilhørighet eller relatedness samt behov for kompetanse (Fowler, 2014; Olafsen, 2018). Vi ser også behovet for å ta både medarbeideres og organisasjoners perspektiv, og SDT har i flere tiår adressert forbindelsene mellom motivasjon og både ytelse og velvære i organisasjoner (Deci et al., 2017, s. 20). På bakgrunn av dette har vi valgt å ta med SDT som teoretisk verktøy i tillegg til JKM for å komplementere spesielt på sosiale og relasjonelle sider ved motivasjon. Vi kommer tilbake til SDT i kapittel 2.2.3.

Noen faktorer i JKM og SDT er overlappende, og noen er separate. Autonomi er tilstede i JKM og er ett av tre sentrale behov i SDT. Tilbakemelding er en av fem kjernedimensjoner i JKM, og noe vi fikk merkbart utslag på i vår empiri. Tilhørighet er også ett av de tre sentrale behovene i SDT, og relevant i forhold til avstand, inkludert opplevd sosial avstand. Behovet for kompetanse er ett av de tre sentrale behovene i SDT og overlapper også med en av dimensjonene i JKM som er knyttet til opplevelse av meningsfullhet, samt det aspektet ved JKM der opplevd behov for vekst og utvikling påvirker styrke i sammenhenger i modellen. Vi kommer tilbake til autonomi, tilbakemelding, tilhørighet og kompetanse i egne delkapittel under 2.2 om motivasjon.

Vi har i vår undersøkelse også gått inn på onboarding og ledelse, og hvordan disse tingene påvirker motivasjon i distribuert arbeid. For onboarding har vi i stor grad brukt Cathrine Filstad som “veiviser” (Filstad, 2017). Når det gjelder ledelse er vårt utgangspunkt ganske samstemt med transformasjonsbasert ledelse. Med utgangspunkt i vårt fokus på avstand og nærhet er kanskje vår tilnærming til ledelse enda litt snevrere, med mer fokus på relasjoner og det sosiale aspektet enn de andre delene av transformasjonsledelse.

Utover i kapittel 2 går vi nærmere inn på motivasjon, onboarding og ledelse i hver sine delkapittel. Under kapittel 2.2 om motivasjon ser vi på ulike sider og typer motivasjon, og kommer deretter inn på JKM og SDT. Videre i kapittel 2.2 kommer vi som nevnt inn på de større faktorene ved JKM og SDT, autonomi, tilbakemelding, tilhørighet og kompetanse.

2.2 Motivasjon

Vi kan si at det å være motivert består i å engasjere seg i en aktivitet og samtidig ha en langvarig og målrettet innsats for den samme aktiviteten, men hva som skaper denne motivasjonen er et mer komplekst spørsmål, og forskningen gir ikke noe entydig svar på det (Gotvassli, 2015, s. 116). Det har blitt forsket på motivasjon i lang tid (Buch et al., 2016, s. 15), men med ulike teorier og begreper som har oppstått hver for seg innen ulike fagtradisjoner (Dysvik & Kuvaas, 2016, s. 21). Populariteten til ulike motivasjonsbegrep varierer også blant praktikere, og disse begrepene har ikke nødvendigvis bra støtte i måleverktøy; begrepet jobbengasjement er et eksempel på dette (Dysvik & Kuvaas, 2016, s. 21). Likevel finner vi at resultatene av flere typer motivasjon er sammenfallende med hverandre, og funnene er robuste og sammenfallende på tvers av ulike operasjonaliseringer og kontekster (Buch et al., 2016, s. 15).

Motivasjon i arbeidslivet kan beskrives på en generisk måte som et sett av indre og ytre krefter som setter i gang arbeidsrelatert adferd, og som bestemmer form, retning, intensitet og varighet på denne oppførselen (Pinder, 1998, referert i Buch et al., 2016, s. 15). Eller med andre ord, det handler primært om energi som får oss til å handle (Olafsen, 2018). Motivasjon kan sies å være en intern tilstand eller prosess som viser seg gjennom adferd (Sounders, 2020b). I neste kapittel vil vi se på noen typer motivasjon.

2.2.1 Ulike typer motivasjon

Skillelinjene i forskningen og de ulike teoriene går ofte mellom betydningen av indre og ytre motivasjonsfaktorer (Kuvaas og Dyvik, 2012, referert i Gotvassli, 2015, s. 116).

Indre faktorer tar for seg de psykologiske aspektene, som følelse av velbehag, tilfredshet og lykke, og motivasjonen består i å oppfylle disse aspektene (Gotvassli, 2015, s. 117). Man kan si at indre motivasjon er en iboende drivkraft med bakgrunn i en genuin egeninteresse (Nerstad & Richardsen, 2016, s. 238) og har kilde i arbeidet i seg selv, gjennom interesse, tilfredsstillelse og utfordring knyttet til selve arbeidet (Amabile & Pratt, 2016, s. 175), eller at kilden til indre motivasjon er indre belønninger som glede og mening i oppgavene som blir utført (Dysvik & Kuvaas, 2016, s. 22).

Indre motivasjon fasiliterer og er helt avgjørende for kreativitet, og bidrar til mer uvanlige og nyttige nyvinninger (Amabile & Pratt, 2016, s. 166–168, 177). Kapittel 2.1.3 beskrives kreativiteten som "the fuzzy frontend" til innovasjon, og evne til innovasjon er noe som ikke bare lønner seg, men som er nødvendig for å overleve som firma.

Det snakkes mye om indre og ytre motivasjon (Lai, 2017), og flere motivasjonsteorier startet med det tradisjonelle skillet mellom disse (Olafsen, 2018). Det er en tilbakevendende og til dels ideologisk diskusjon om det er indre eller ytre motivasjon som er den mest effektive kilden til prestasjoner, eller om de lar seg kombinere for økt effekt på prestasjon (Dysvik & Kuvaas, 2016, s. 24).

Forskning tyder på at indre motivasjon gir bedre innsats og kvalitetsmessig ytelse for de aller fleste oppgaver (Lai, 2017). Indre motivasjon, via bedre resultater og prestasjoner, har dermed konsekvenser vi vanligvis forbinder med ytre motivasjon, for eksempel når det gjelder karriereutvikling, prestisje og bedre lønn, men for best effekt bør ytre motivasjon faktisk være så lav som mulig (Dysvik & Kuvaas, 2016, s. 26–27).

Ytre motivasjon har kilde utenfor utførelsen av jobbaktiviteten, men er knyttet til konsekvensen av denne, som det å oppnå fordeler eller unngå ulemper (Dysvik & Kuvaas, 2016, s. 24). Eller enklere sagt: Energien som driver oss er belønningen for å gjøre en oppgave, eksempelvis i form av ros, sosial status eller materielle goder, eller det å unngå kritikk (Gotvassli, 2015, s. 117; Lai, 2017).

Det er flere negative effekter av ytre motivasjon, selv om det kan bidra til bedre resultat i form av kvantitet eller antall dersom for eksempel belønning er direkte koblet mot resultatet (Dysvik & Kuvaas, 2016, s. 25–26). En effekt er at slike ytre motivasjonsfaktorer i form av insentiver kan fortrenge eller underminere indre motivasjon fordi de oppleves som kontrollerende (Amabile & Pratt, 2016, s. 177). En annen sak er at gulrot og pisk-metoden har vist seg å kunne ha uheldige konsekvenser (Olafsen, 2018): Ytre motiverte medarbeidere opplever større grad av utbrenthet, konflikt mellom jobb og familie, høyere emosjonell utmattelse og mer kortlivet tilfredshet ved å nå mål enn mer indre motiverte medarbeidere

(Kuvaas et al., 2014, og Vansteenkiste et al., 2007, referert i Dysvik & Kuvaas, 2016, s. 24). Det er også forskjell mellom ytre og indre motivasjon i hvilken effekt de har på sjansen for at noen slutter i jobben. Den største årsaken til at noen slutter er selve tanken på å slutte, eller turnoverintensjon (Kuvaas, 2018), og det ser ut til at ytre motivasjon øker turnoverintensjonen mens indre motivasjon reduserer den (Dysvik & Kuvaas, 2016, s. 28).

Samtidig kan man ikke se på all ytre motivasjon på samme måte. Amabile & Pratt (2016) skiller mellom *controlling extrinsic motivation* som underminerer indre motivasjon og kreativitet, og *synergistic extrinsic motivators*, eller *extrinsics in service of intrinsics*, som er ytre motivasjon som oppleves støttende heller enn kontrollerende, og sentralt i dette er hvilken opplevelse og mening som knyttes til for eksempel insentiver (Amabile & Pratt, 2016, s. 176). Belønning som ekstra tid eller finansiering, som gir mulighet til mer dypdykk i interessant arbeid, kan øke indre motivasjon, mens for eksempel selgerbonus direkte knyttet til mengde salg av et individ kan fortrenge indre motivasjon.

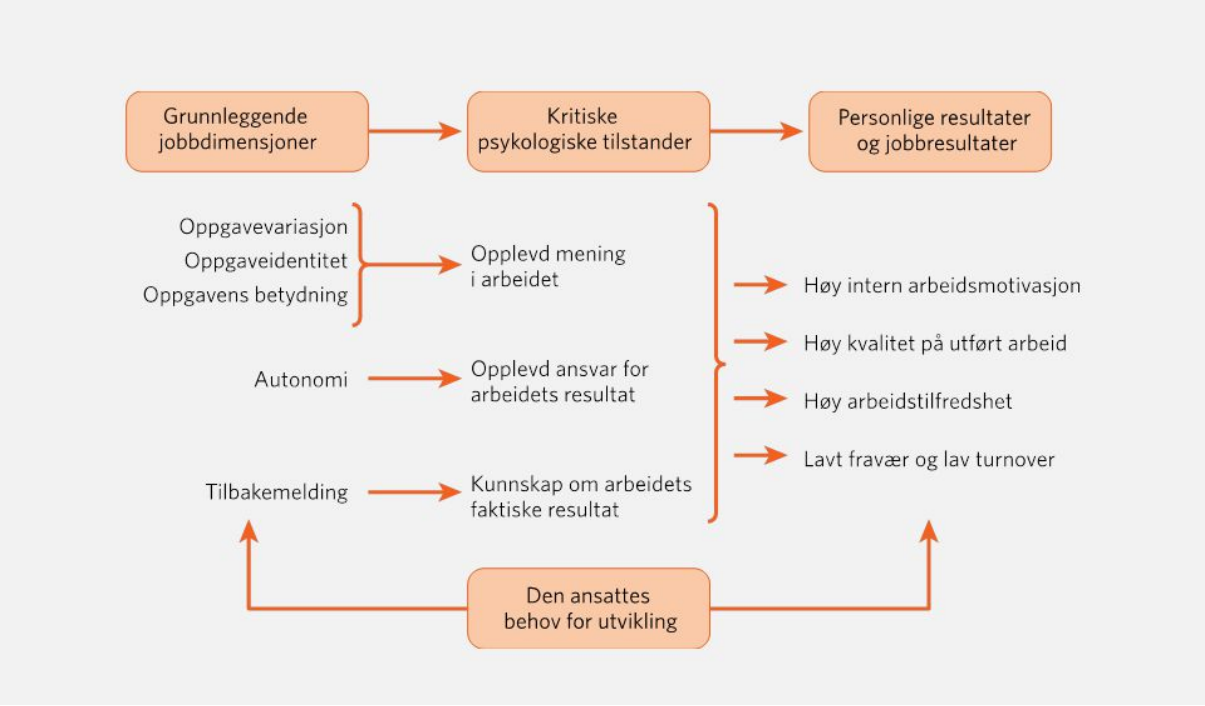
Det tradisjonelle skillet mellom indre og ytre motivasjon er ellers et forenklet syn på et komplisert fenomen, og det er mer å hente på et mer nyansert syn på motivasjon. Vi kan drives av andre typer motivasjon enn den som stammer utelukkende fra ytre insentiver som belønning eller straff, eller indre motivasjon som interesse i og glede fra en spesifikk oppgave (Olafsen, 2018).

Et eksempel er prososial motivasjon, en sterk og ofte undervurdert drivkraft med utspring i ønske om å bidra med noe nyttig og verdifullt for andre (Lai, 2017). Prososial motivasjon kan virke sammen med indre motivasjon for ytterligere forbedring av ansattes prestasjoner (Dysvik & Kuvaas, 2016, s. 23). Et annet eksempel er kontrollert og autonom motivasjon. Skillet mellom disse er kanskje viktigere enn skillet mellom indre og ytre motivasjon, i alle fall i selvbestemmelsesteorien (Olafsen, 2018) som vi kommer tilbake til i kapittel 2.2.3.

I tillegg til ulike typer motivasjon er jobbdesignteorier sentrale også innenfor motivasjonsteori. Som nevnt i kapittel 2.1.4, har vi valgt JKM og SDT som sentrale teorier i vår oppgave, og vi vil derfor videre presentere disse i de to neste kapitlene.

2.2.2 Jobbdesign og jobbkarakteristikker

Lone (2016, s. 35-37) tar for seg bakgrunn, forskning og betydning av jobbdesignteorier, og forskningen på disse har vist seg å spille en viktig rolle i arbeids -og organisasjonspsykologi. Disse er spesielt viktig for ledere og HR-medarbeidere. Det har vist seg at sammenhengen mellom teori og praksis er svært tydelig og har stor nytteverdi, særlig gjennom å identifisere gjennomførbare tiltak for å øke motivasjonen blant de ansatte. Jobbdesign har vist seg nyttig i alle type organisasjoner, og kan skape et konkurransefortrinn innenfor ulike fagfelt.



Figur 1: Jobbkarakteristikkmodellen (JKM) (Hackmand og Oldham, 1976 og 1980, referert i Lone, 2016, s. 40)

Lone (2016, s. 39-40) kommer også inn på jobbkarakteristikkmodellen (JKM), som vi ser i figur 1. JKM er en av de mer sentrale teoriene innen arbeids-og organisasjonspsykologi i dag, og baserer seg på de fem grunnleggende dimensjonene variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og tilbakemelding fra jobben. Variasjon i ferdigheter handler om å få brukt ulike ferdigheter og evner i jobben, oppgaveidentitet om å gjennomføre hele oppgaver, og oppgavebetydning om hvorvidt arbeidet har en påvirkning på andres liv. Autonomi handler om graden av individets påvirkning på når, hvordan og i hvilket tempo arbeidet skal utføres, og til slutt handler tilbakemelding fra jobben om å få

tilbakemelding på resultatene av utført arbeid. Opplevelsen av disse dimensjonene vil skape tre kritiske psykologiske tilstander hos den ansatte; opplevd meningsfullhet i arbeidet, opplevd ansvar for resultatene og kunnskap om det faktiske resultatet i arbeidet. Dette vil igjen påvirke arbeidsrelaterte holdninger og adferd, tilfredshet, indre motivasjon, samt føre til lavere fravær og turnover på arbeidsplassen. I alle fasene av denne modellen vil graden av påvirkning på de enkelte faktorene avhenge av individets behov for læring og utvikling. Ved stort behov ansees påvirkningen å være sterkere enn ved lavt behov.

JKM har fått betydelig generell støtte, men noe kritikk er rettet mot metodologi og det teoretiske grunnlaget (Lone, 2016, s. 43). Forskere har i moderne tid gjennomført studier for å teste ut JKM modellen og dens antakelser (Lone, 2016, s. 41). Flere metaanalyser viser generell støtte til modellen, der spesielt Humphreys metaanalyse fra 2007 gir innsikt i hvilke deler av modellen som har empirisk støtte og hvilke deler det er mindre belegg for (Humphrey et al., 2007, referert i Lone, 2016, s. 41).

Gjennom omfattende studier med over 200 000 deltakere gir funnene støtte til de fem grunnleggende dimensjonene, og graden av påvirkning disse gir på jobbresultatene i organisasjonene (Lone, 2016, s. 41–42). Funn i undersøkelsen viser at ansatte som har høy opplevelse av de tre grunnleggende dimensjonene i større grad vil oppleve at jobben er meningsfull, noe som igjen skaper motivasjon, tilfredshet og bedre prestasjoner i arbeidet (Lone, 2016, s. 42).

Kritikken mot JKM handler om hvorvidt modellen har et for snevert syn på jobbutforming, kritikerne mener fokuset kun er rettet mot de fysiske oppgavene i arbeidet, og i for liten grad er tatt hensyn til de sosiale og relasjonelle forholdene på en arbeidsplass (Lone, 2016, s. 43). Bredden av konteksten påvirker faktorene i større grad enn det som er reflektert i JKM modellen. og med dette menes de organisatoriske faktorene, og HRM-systemet i organisasjonen (Lone, 2016, s. 44).
Utviklingen vi har beskrevet i kapittel 2.1.3, har også ført til at forskere mener JKM-modellen ikke lenger dekker alle faktorene i dagens moderne arbeidsliv, men at det er behov for nye og mer kompliserte teorier om jobbdesign (Lone, 2016, s. 44). Da modellen ble utformet, var den rettet mot et mer tradisjonelt og industrielt arbeidsmarked, men nåtidens

arbeidsmarked er mer kunnskapsintensivt, tjenesteytende og nyskapende, samtidig som det har foregått en stor teknologisk utvikling og blitt større global konkurranse (Lone, 2016, s. 44).

Vi har likevel valgt å bruke JKM som et av våre teoretiske verktøy. Det er en velprøvd modell med betydelig støtte, slik vi har sett over. Den oppsummerer en del av de viktigste faktorene i en jobb som kan knyttes til jobbtilfredshet og motivasjon (Gotvassli & Haugset, 2010, s. 104), og kan brukes til å belyse noe fra en side eller et perspektiv. Vi vil derfor ta med teori som kan komplementere dette perspektivet i neste kapittel..

Basert på kritikken av JKM har det blitt utviklet mer moderne teorier og rammeverk for jobbdesign som tar et bredere perspektiv og inkluderer sosiale og kontekstuelle aspekter (Lone, 2016, s. 45). Sammenlignet med JKM så har kanskje autonomi en større rolle i moderne jobbdesignteorier. Ikke bare i utførelse av oppgaver men også i forbindelse med egen jobbutforming, og både nyere teori og forskning fremhever viktigheten av sosiale aspekter, noe som kan knyttes til indre motivasjon, prososial motivasjon, jobbtilfredshet og turnoverintensjon (Lone, 2016, s. 54–55).

2.2.3 Selvbestemmelsesteori (SDT)

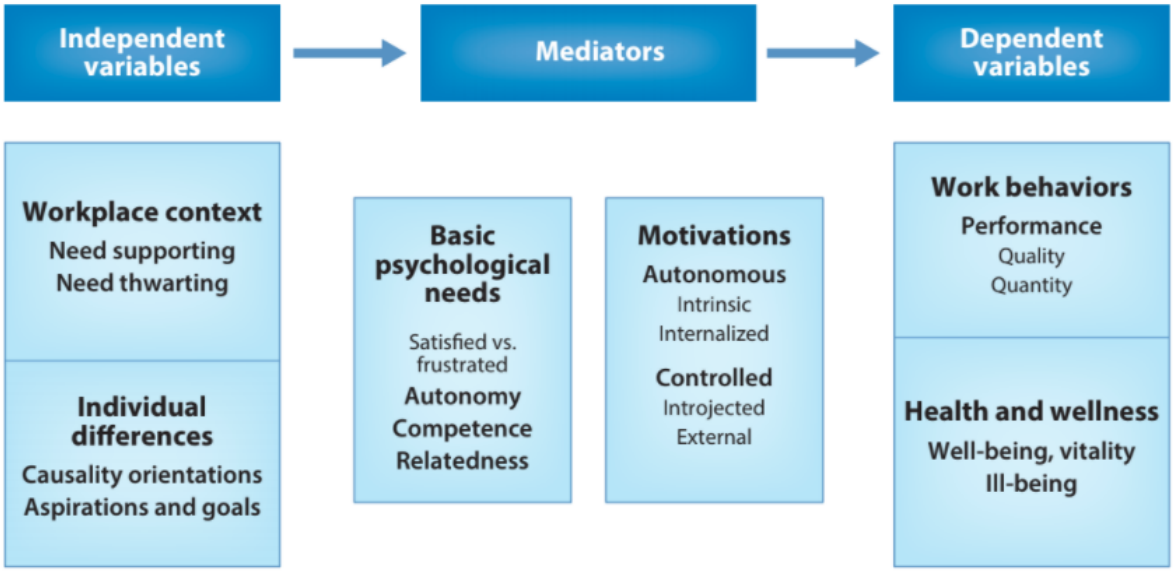
Med bakgrunn i kritikken som er rettet mot JKM-modellen og mangelen på de sosiale og relasjonelle forholdene, har vi valgt å trekke inn selvbestemmelsesteori for å dekke dette. Selvbestemmelsesteorien (SDT) er en makroteori om motivasjon som lenge har tatt for seg sammenhengene mellom motivasjon og henholdsvis jobbytelse og velvære på jobb (Deci et al., 2017, s. 20). SDT er et teoretisk rammeverk og består av flere småteorier med samlebetegnelsen selvbestemmelsesteori (Nerstad & Richardsen, 2016, s. 238).

SDT skiller mellom kontrollert og selvbestemt (autonom) motivasjon, der kontrollert motivasjon kan betegnes som å handle ut fra ytre press eller krav, mens den autonome betegnes som å handle ut fra egne følelser og egne valg (Nerstad & Richardsen, 2016, s. 238). Autonom motivasjon deles igjen opp i indre og ytre motivasjon som er internalisert, det vil si tilegnet og som ikke er en del av den naturlige indre motivasjonen til en person, men som gjør den om til sitt eget (Nerstad & Richardsen, 2016, s. 238–239). På denne måten

kan både ytre og indre motivasjon bli autonom, eller selvbestemt og egen (Nerstad & Richardsen, 2016, s. 239).

Autonom motivasjon har i lang tid blitt hyppig studert (Nerstad & Richardsen, 2016, s. 233–234) fordi det har en sentral rolle i forbindelse med faktorer som jobbrelatert velvære (Ryan & Deci, 2000, referert i Nerstad & Richardsen, 2016, s. 234), jobbprestasjon (Cerasoli et al., 2014, referert i Nerstad & Richardsen, 2016, s. 234) og tilbaketrekningsadferd som fravær (Richer et al., 2002, referert i Nerstad & Richardsen, 2016, s. 234), og har en sammenheng med høyt nivå av velvære og lavt nivå av stressrelaterte symptomer, som for eksempel utbrenthet (Nerstad & Richardsen, 2016, s. 240). En nylig studie av Gonzalez-Mulé & Cockburn (2020) viser at autonomi også henger sammen med mental helse og dødelighet (Indiana University, 2020).

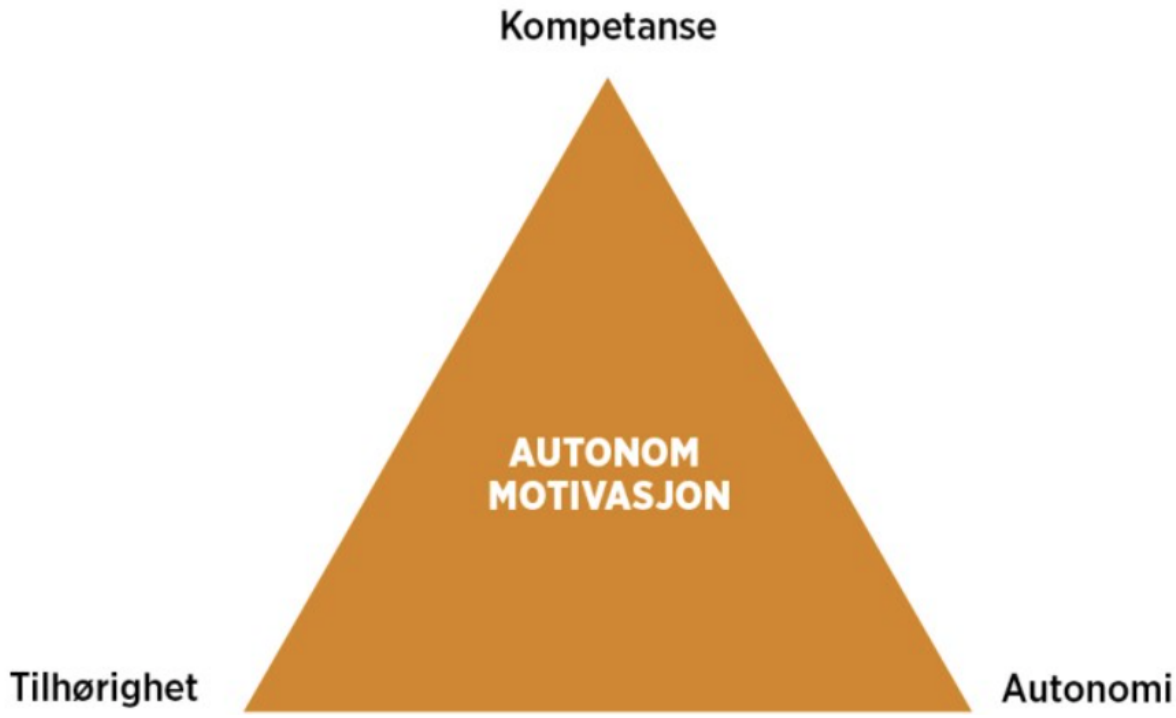
Kontrollert motivasjon har derimot motsatt effekt, og har vist seg å ha en sammenheng med stressrelaterte symptomer; resultater av forskning på dette viser ikke direkte negativ effekt av velvære, men påvirker heller ikke positivt (Fernet og Austin, 2014, referert i Nerstad & Richardsen, 2016, s. 241). Funnene rapporterer at ansatte med høy grad av autonom motivasjon har større jobbtilfredshet, mer engasjement, og lavere grad av utbrenthet (Nerstad & Richardsen, 2016, s. 241).



Figur 2: Grunnleggende modell for SDT på jobb (Deci et al., 2017, s. 23)

I figur 2 ser vi en grunnleggende modell for SDT på arbeidsplassen. Vi skal ikke gå i dybden på alle aspekt, men det kan nevnes at vi tidligere i dette delkapittelet har kommet inn på sammenhengen mellom autonom motivasjon, som vi ser i midten av modellen, og avhengige variabler til høyre i modellen. I kontrast til JKM kan vi også legge merke til at det er holdt fram individuelle forskjeller samt helse og velvære, og den relativt sentrale faktoren *relatedness*, eller tilhørighet.

Det kanskje mest interessante for oss ligger i midten av figur 2, rundt autonom motivasjon og de grunnleggende psykologiske behovene.



Figur 3: Basale behov - fundament for vedvarende autonom motivasjon (Stone, Deci, & Ryan, 2009, referert i Olafsen, 2018)

I figur 3 ser vi illustrert at behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet utgjør fundamentet for autonom motivasjon, som vi har sett på tidligere i dette delkapittelet. Fra figur 2 ser vi at disse behovene blir støttet eller undergravd av ulike faktorer i arbeidsmiljøet. De tre behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet antas å være iboende og uavhengig av kjønn, alder og kultur, og man kan si at disse behovene kan ses på som

psykologiske mekanismer som forklarer hvordan sosial kontekst på arbeidsplassen gir retning til motivasjon (Olafsen, 2018).

Fowler (2014) har tatt for seg de grunnleggende behovene for autonom motivasjon og hva ledere kan gjøre for å bygge opp om slik motivasjon. Hun beskriver behovet for autonomi som opplevelsen av å ha valg og at man handler på bakgrunn av egen, fri vilje. *Relatedness* eller tilhørighet går på folks behov for å bry seg om andre og at andre bryr seg om en selv, å føle seg knyttet til andre uten å være bekymret for baktanker og å føle at man bidrar til noe større enn en selv. Og til slutt beskrives behovet for kompetanse som behovet til å kunne møte hverdagsutfordringer og muligheter på en effektiv måte, å vise at man duger og har kompetanse over tid samt behovet for å oppleve vekst og utvikling. Vi kommer nærmere inn på autonomi i kapittel 2.2.4, tilhørighet i kapittel 2.2.6 og behovet for kompetanse i kapittel 2.2.7.

En lang rekke studier viser at økt autonom motivasjon lønner seg for en arbeidsorganisasjon, for eksempel via økt innsats (De Cooman et al., 2013, referert i Olafsen, 2018), bedre prestasjoner (Trépanier et al., 2015, referert i Olafsen, 2018), økt tilfredshet (Richer et al., 2002, referert i Olafsen, 2018), økt kunnskapsdeling mellom medarbeidere (Foss et al., 2009, referert i Olafsen, 2018), økt kreativitet (Hon, 2012, referert i Olafsen, 2018) og lavere turnoverintensjon (Güntert, 2015, referert i Olafsen, 2018).

Det tradisjonelle målet til organisasjonspsykologer har vært å fasilitere lønnsomhet (Deci et al., 2017, s. 39), og forskning på arbeidsorganisasjoner har fokusert på velvære til de ansatte eller lønnsomheten til arbeidsgivere (Deci et al., 2017, s. 19). Som nevnt har SDT lenge knyttet sammen disse perspektivene, og sett på motivasjon og både lønnsomhet for arbeidsgivere, og helse og velvære til ansatte (Deci et al., 2017, s. 20) I kontekst av SDT handler ikke velvære bare om oppnåelse av velbehag og nytelse, men om å fungere fullt og helt ut som menneske (Nerstad & Richardsen, 2016, s. 244). SDT ser altså ut til å være et fruktbart perspektiv for å kunne fokusere på behovene til både ansatte og organisasjoner samtidig (Olafsen, 2018).

I de neste kapitlene vil vi ta for oss de spesifikke faktorene vi nå har presentert gjennom JKM og SDT.

2.2.4 Autonomi

Kort sagt kan autonomi sies å være opplevelsen av å kunne handle med følelsen av egen vilje og på bakgrunn av egne valg (deCharms, 1968, referert i Olafsen, 2018). For arbeidsoppgaver så har det med i hvilken grad et individ kan påvirke når, hvordan og i hvilket tempo arbeidet skal utføres (Lone, 2016, s. 39), eller hvor mye man kan redusere gapet mellom kontroll og utførelse av jobben (Cummings & Worley, 2015, s. 409). Det går altså på muligheten til å organisere eget arbeid selv, men henger også sammen med hvor stor mulighet en har til å påvirke organisasjonens policy, eller med andre ord hvilken grad av myndighet og medvirkning en har (Gotvassli & Haugset, 2010, s. 111, 113). Som vi ser i kapittel 2.2.2 kan det også knyttes til medbestemmelse i jobbdesign, eller medvirkning i utforming av egen jobb.

I kapittel 2.2.2 så vi at autonomi er en av de fem kjernedimensjonene i JKM, og autonomi blir beskrevet som en av egenskapene ved selve jobben som bidrar til jobbtilfredshet (Gotvassli & Haugset, 2010, s. 103). Grad av autonomi er ett av flere aspekt ved en jobb, eller en av flere jobbressurser knyttet til en jobb, som både kan bidra til å forebygge helseskadelige effekter av høye jobbkrav og være med på å skape motiverende jobber (Lone, 2016, s. 54–55). I moderne jobbdesignteorier står autonomi kanskje enda mer sentralt, og arbeidstakere er på ulike måter aktive deltakere i jobbutforming (Lone, 2016, s. 54–55). Årsaker til dette inkluderer både ansattes økende forventninger om at jobber skal oppleves som meningsfylte, utviklende og skal samsvare med personlige ambisjoner og preferanser, og at det i det moderne arbeidslivet er vanskeligere og mindre ønskelig å utforme statiske jobber som de ansatte skal utføre (Lone, 2016, s. 52).

I kapittel 2.2.3 ser vi at autonomi også er et av tre grunnleggende psykologiske behov i SDT, og at autonom motivasjon er sentralt for både medarbeideres og organisasjoners beste. Fundamentet for autonom motivasjon inkluderer også behov for kompetanse og tilhørighet, og vi vil komme tilbake til disse faktorene senere. Vi ser også i kapittel 2.2.3 at økt autonom motivasjon lønner seg for en organisasjon på flere måter, og det kan også argumenteres for

at slik type motivasjon er sentralt for en organisasjons overlevelsesevne. Passe mengde frihet eller autonomi til hvordan man løser et problem, og gode rammer med handlingsrom som har balanse mellom kaos og overstyring, bidrar til å øke indre motivasjon, noe som igjen øker kreativitet (Oddane, 2017, s. 198–199). Siden kreativitet kan beskrives som "the fuzzy frontend" til innovasjon, som vi ser i kapittel 2.1.3, så er dette også noe som indikerer at autonomi påvirker evne til innovasjon. Vi ser også fra kapittel 2.1.3 at verden og arbeidslivet blir mindre forutsigbart. Endringer skjer raskere og ledere av kunnskapsarbeidere kan ikke ha full kontroll og oversikt lenger, om de noen gang hadde det. På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at grad av autonomi påvirker overlevelsesevnen til en organisasjon ved å påvirke hvor tilpasningsdyktig organisasjonen er for å takle stadig økende endringstakt og kompleksitet.

I denne sammenhengen har vi rettet oppmerksomheten i særlig grad mot distribuert arbeid og økt avstand, slik vi har beskrevet i kapittel 2.1. Her så vi at fysisk avstand fører til mer sosial avstand og færre interaksjoner, og at mer usikkerhet og variasjon i utgangspunktet allerede har begrenset muligheten for kontroll utenfra på arbeidshverdagen til en medarbeider. Det er da naturlig å anta at en direkte effekt av økt avstand blir mer frihet eller autonomi.

Autonom motivasjon er separat fra autonomi her. Vi kan se for oss at effekten av økt avstand på tilhørighet og kompetanse, sistnevnte kanskje spesielt via tilbakemelding, blir annerledes enn på autonomi. Vi kommer tilbake til behov for tilhørighet og kompetanse i kapittel 2.2.6 og 2.2.7.

2.2.5 Tilbakemelding

I en jobbhverdag får man ulike typer tilbakemeldinger. Det er for eksempel forskjell på å se og oppleve resultatet av arbeidet sitt og å få tilbakemeldinger fra leder og kollega (Lone, 2016, s. 39). En tredje type tilbakemeldingsopplevelse er å oppleve hvordan brukere og kunder tar imot og får nytte av resultatet av arbeidet. I dette delkapittelet vil vi se nærmere på førstnevnte, det å få tilbakemelding fra arbeidet.

I kapittel 2.2.2 og figur 1 ser vi at tilbakemelding er en av kjernefaktorene i JKM, og at det å få kunnskap om arbeidets faktiske resultat bidrar til jobbresultater og andre personlige

resultater. Tilbakemelding fra arbeidet bidrar altså direkte til motivasjon, men bidrar også indirekte ved å være viktig for læring. Både i JKM og SDT ser vi at behovet for læring og utvikling er viktig. I kapittel 2.2.2 ser vi at behovet for utvikling påvirker hvor sterk sammenhengene i JKM er, og for SDT beskrevet i kapittel 2.2.3 er behovet for kompetanse sentralt for autonom motivasjon. I behovet for kompetanse i SDT er også inkludert behovet for å oppleve vekst og utvikling (Fowler, 2014).

Tricomi og DePasque (2016, s. 177) fokuserer mest på virkning av ekstern tilbakemelding, men beskriver i den forbindelsen også hva tilbakemelding direkte fra arbeidet er. Tilbakemelding fra arbeidet er viktig for læring, både som kunnskap om arbeidets resultater og fordi det kan påvirke motivasjon via opplevelser eller følelser knyttet til tilbakemeldingen, som ikke er helt ulikt opplevelsen av belønning eller straff. Slike opplevelser kan kanskje assosieres med ekstern tilbakemelding, for eksempel fra leder eller kollega, men kan også komme fra tilbakemelding som har kilde direkte i oppgaven eller arbeidet selv. Positiv tilbakemelding direkte fra arbeidet indikerer at man har oppnådd et ønsket mål eller fått resultat nær det som var målet. Negativ tilbakemelding direkte fra arbeidet indikerer at man ikke oppnådde noe man prøvde på, eller at resultatet ikke kom nær et ønsket resultat.

Tilbakemelding direkte fra arbeidet i en jobbhverdag kan som fenomen virke som en liten og "hverdagslig" faktor på overflaten, men har stor betydning og lønner seg både for en medarbeider og for en organisasjon.

I tillegg til direkte tilbakemelding kan ekstern, indirekte tilbakemelding også bidra til læring. Noen eksempler fra klasserommet kan være prøveresultat, karakterer og lignende (Tricomi & DePasque, 2016, s. 177), og man kan se for seg lignende indirekte, eksterne kilder i forbindelse med arbeid fra personer i ulike roller. For at tilbakemelding skal motivere læring, også slik type tilbakemelding, er det viktig at tilbakemeldingen av mottakeren blir opplevd å hjelpe til med mestring og læring (Tricomi & DePasque, 2016, s. 187).

På arbeidsdagene med flest positive, subjektive opplevelser, er den tydeligste positive opplevelsen det å oppleve progresjon i meningsfylt arbeid; dette er tilfelle enten det gjelder progresjon for en selv, teamet eller organisasjonen, bare man er klar over det (Amabile &

Pratt, 2016, s. 166). Det ser ut til at økt progresjon øker indre motivasjon og økt indre motivasjon forbedrer progresjon (Amabile & Pratt, 2016, s. 167). Dersom utfordringene er "akkurat passe", er det balanse mellom evner og utfordringer, man klarer å unngå avbrytelser og får oppleve kraften i små fremskritt, bidrar det til mer opplevelse av flyt i arbeidet; og flyt-opplevelser, og det å oppleve progresjon i meningsfylt arbeid, gir økt indre motivasjon, bedre resultater, bedre jobbtilfredshet og mer positive opplevelser i en arbeidsdag (Amabile & Kramer, 2011; Amabile & Pratt, 2016, s. 167; Nakamura et al., 2009, referert i Oppland, 2020; Leroy, 2009 og Newport, 2016, referert i Visser, 2016).

For noen oppgaver kan man oppleve slik progresjon ved å få direkte og kontinuerlig tilbakemelding fra oppgaven mens man jobber med den, og enkelt kunne se om man lykkes eller ikke (Elliot & Hulleman, 2018, d. The 3x2 Achievement Goal Model, loc. 1605). Dette er den nyttigste og minst truende typen tilbakemelding (Cummings & Worley, 2015, s. 409). Men slik tilbakemelding er ikke tilgjengelig i alle typer arbeid, og da kan en ekstern kilde være nødvendig for å få tilbakemelding på om en lykkes eller ikke, for eksempel fra en kollega eller leder (Elliot & Hulleman, 2018, sluttnote 3, loc. 1771). Der slik tilbakemelding er tilgjengelig, kan man anta at slike oppgavefokuserte mål og tilhørende tilbakemelding bidrar til flyt-tilstander og indre motivasjon (Elliot & Hulleman, 2018, d. The 3x2 Achievement Goal Model, loc. 1612).

Dersom vi ser på avstand i forhold til tilbakemelding fra arbeidet, er det interessant å vurdere avstand både i forbindelse med tilbakemelding direkte fra arbeidet, og i forbindelse med tilbakemelding fra arbeidet via en ekstern, indirekte kilde. Dersom det trengs tilbakemelding fra arbeidet via en person som er en ekstern, indirekte kilde, så spiller geografisk, tidsmessig og sosial avstand også inn. Da vil økt tid mellom utført arbeid og tilbakemelding på dette påvirke motivasjon og læring negativt, slik vi ser sammenhengen beskrevet tidligere i dette delkapittelet. Og økt geografisk og sosial avstand vil trolig redusere tilgjengelighet og øke tidsmessig avstand, slik vi ser i kapittel 2.1.1.

Vi har i dette delkapittelet sett på tilbakemelding fra arbeidet, både direkte fra ardeidet og indirekte via en ekstern kilde. Tilbakemelding er knyttet sammen med JKM, og mot behovet for læring og utvikling som ligger både i JKM og til kompetanse i SDT. Vi har også sett at

tilbakemelding fra arbeidet er sentralt for en god jobbhverdag, og viktig for jobbresultater for en organisasjon. Til slutt har vi sett at økt avstand reduserer tilbakemelding og de positive virkningene knyttet til tilbakemelding.

Videre vil vi se på tilhørighet som en faktor som påvirker motivasjon.

2.2.6 Tilhørighet

Tilhørighet er et grunnleggende behov som er helt sentralt for mennesker. Behovet for tilhørighet kan defineres som individets behov for nære og intime relasjoner og ønske om å tilhøre en gruppe (Baumeister & Leary, 1995).

Tilhørighet er et av de tre basale psykologiske behovene som SDT vektlegger, slik vi ser i kapittel 2.2.3. Behovet for tilhørighet viser til det å føle en tillitsfull tilknytning til andre, føle at andre bryr seg om og respekterer oss, bry oss om og respektere andre, samt føle at man bidrar til noe utenfor eller større enn seg selv (Fowler, 2014; Baumeister & Leary, 1995, referert i Olafsen, 2018).

I praksis omfatter tilhørighet for eksempel å føle at man er en del av et fellesskap, det å kunne stole på hverandre i krisesituasjoner og at man kan støtte hverandre i tunge saker (Gotvassli, 2015, s. 125).

Lone (2016, s. 46) nevner at nyere jobbdesignteorier har en sterk vektlegging av sosiale aspekter ved jobbutforming. Deltagelse i sosiale relasjoner og tilhørighet er grunnleggende menneskelige behov, og sosial kontakt er generelt forbundet med positive følelser og velvære. Høy grad av sosiale aspekter vil skape mer givende, utfordrende men også mer kompliserte jobber.

Tilhørighet og relasjoner er også relatert til kunnskap og kunnskapsutvikling, og det kan argumenteres for at kunnskap er kontekstavhengig og relasjonell (Krogh et al., 2001, s. 67). Kunnskapsutvikling i en organisasjon påvirkes dermed av hvor høyt omsorgsnivået er, uttrykt for eksempel i grad av tillit, empati, god adgang til hjelp, samt trygghet (Krogh et al., 2001, s. 73). Vi kan også si at slik omsorg i organisasjon henger sammen med tilhørighet og

relasjoner. Når omsorgsnivået er lavt, så er kunnskapsutvikling mer individfokusert, men med høyere omsorgsnivå går det over til å dele eller skjenke kunnskap; vi kan si at man driver med løpende og felles kunnskapsutveksling, noe som også øker aksepten av taus kunnskap som kilde til nyskaping (Krogh et al., 2001, s. 73). Omsorgsnivå og relasjoner kan også relateres til sosiale jobbressurser (Lone, 2016, s. 50), noe sosial støtte og tilgang til hjelp kan være eksempler på.

Som nevnt over er et aspekt av tilhørighet å bry seg om andre og opplevelsen av å bidra til noe som er større enn seg selv. I kapittel 2.2.1 kommer vi kort inn på prososial motivasjon, som både beskriver ønske om å bidra med noe nyttig for andre og det å ønske å etterleve organisasjonens normer og verdier fordi man identifiserer seg med organisasjonen (Dysvik & Kuvaas, 2016, s. 23). Identitet relateres til hvordan man ser på seg selv og sine kolleger, noe som påvirker og påvirkes av blant annet hvem vi er i sosiale relasjoner med på jobb, engasjement i ulike praksisfellesskap samt hvordan man kollektivt lærer og utvikler kompetanse i slike sosiale relasjoner (Filstad, 2017, s. 61).

Lai (2017) har skrevet en artikkel om prososial motivasjon, og poengterer at det er en sterk og ofte undervurdert drivkraft hos mange. Slik motivasjon bygges først og fremst ved å kunne se konkret nytte man gjør for andre, og det er viktig med direkte kontakt mellom medarbeider og de som medarbeideren gjør noe nyttig for. Prososial motivasjon bidrar til økt indre motivasjon, bedre ytelse, økt initiativ og ansvarsfølelse, mer hjelpeadferd overfor kolleger og økt kreativitet (Lai, 2017; Škerlavaj, 2016, s. 201). Prososial motivasjon er spesielt relevant i tjenesteperspektiv og gruppesamhandling (Škerlavaj, 2016, s. 200), noe som er relevant for IT-konsulentbransjen der teamarbeid og kundeperspektiv er fremtredende. Dersom team er organisert slik at et team jobber sammen mot felles mål, altså er naturlige arbeidsenheter, bidrar det også til meningsfullhet (Cummings & Worley, 2015, s. 408).

I JKM i kapittel 2.2.2 ser vi at kjernedimensjonen oppgavens betydning, det å ha en påvirkning på andres liv, er relatert til prososial motivasjon. Som nevnt øverst i dette delkapittelet er det i tillegg flere faktorer som bidrar til opplevd meningsfullhet Kjernedimensjonene oppgavevariasjon og oppgaveidentitet, eller det å få bruke mer av seg selv og det å se mer helhet rundt arbeidet man selv gjør. Senere forskning har vist

meningsfullhet som en viktig mekanisme i sammenhengen mellom de tre dimensjonene som er nevnt over, og jobbtilfredshet, indre motivasjon og jobbprestasjon (Lone, 2016, s. 42).

Gallup-forskere spurte et utvalg amerikanske ansatte om deres ledere gav mest oppmerksomhet til deres styrker, svakheter eller ingen av dem, og målte så gjennom flere spørsmål hvor engasjerte disse ansatte var: det viste seg at det å ignorere sine ansatte gir minst engasjerte ansatte; negativ tilbakemelding, med fokus på svakheter og hvordan fikse disse, gav ca 40 ganger så mange engasjerte medarbeidere; og oppmerksomhet på hva som ble gjort bra og som fungerte aller best for den enkelte gav ca 30 ganger så mange engasjerte enn ved negativ oppmerksomhet (Buckingham et al., 2019, Kapittel Lie #5: People need feedback, loc. 1700-1730). Positiv oppmerksomhet fra kolleger og ledere kan også merkbart øke indre motivasjon (Ryan & Moller, 2018, d. Verbal Rewards/ Praise. loc. 7160). På den andre siden kan bedømmende, negativ tilbakemelding ha negative, følelsesmessige konsekvenser. Det er derfor anbefalt å gi informerende tilbakemelding som kan hjelpe en person med egen læring og utvikling (Pekrun, 2018, d. Verbal Rewards/ Praise. loc 8528), siden negative følelser kan påvirke både produktivitet, trivsel og utvikling negativt (Pekrun, 2018, d. Functions of Positive versus Negative Emotions. loc. 8412).

Som nevnt i kapittel 2.2.4, er autonom motivasjon noe som er viktig for en organisasjon. Autonom motivasjon påvirkes av tilhørighet og kompetanse. Vi så i kapittel 2.2.4 at tilhørighet er en av tre faktorer som er sentrale for autonom motivasjon. Uten tilhørighet vil det derfor ikke ligge tilrette for autonom motivasjon, og dermed kan vi si at tilhørighet også er viktig for organisasjonen.

Vi ser at tilhørighet er et sentralt begrep i teorien, og viktig for å føle et fellesskap og å kunne fungere godt som et team i krisesituasjoner. Tilhørighet er viktig for vår identitet, i tillegg til å bli sett på jobb og være en del av et fellesskap med sosiale relasjoner, og er et av menneskets grunnleggende behov. Gjennom å oppfylle dette vil vi se økt prososial motivasjon, som ofte er en sterk drivkraft for mange i jobben.

Tilhørighet og sosiale relasjoner er sterkt knyttet opp mot kompetanse, læring og utvikling. Vi vil i neste kapittel ta for oss kompetanse, som er den siste faktoren fra JKM og STD.

2.2.7 Kompetanse

Som vi ser i SDT i kapittel 2.2.3, er behovet for kompetanse ett av tre grunnleggende behov som påvirker autonom motivasjon. Dette behovet for kompetanse handler om å føle at vi mestrer omgivelsene og samtidig har muligheten til å bruke og utvikle vår kompetanse (White, 1959, referert i Olafsen, 2018). Sistnevnte kan også beskrives som et behov for å oppleve vekst (Fowler, 2014), eller læring og utvikling.

Å få dekket behovet for kompetanse bidrar til økt autonom motivasjon, noe vi ser i kapittel 2.2.3, er bra for medarbeidere. Dette er også fordelaktig for organisasjoner, ettersom de også profiterer på økt autonom motivasjon.

I kompetansebehovet for den enkelte medarbeider ligger det som nevnt behov for mestring, samt læring og utvikling. Dette bringer oss også inn på det å oppleve passende utfordringer; å oppleve læring i arbeidshverdagen og det å oppleve trygghet rundt læring og feiling i jobbhverdagen.

Vi ser i starten av dette delkapittelet at opplevd mestring er sentralt i behovet for kompetanse. Subjektiv mestringsevne er i kontinuerlig endring, og blir formet i samspill mellom personen som opplever det, oppgaven som utføres og omgivelsenes reaksjon på handlinger (Dysvik & Kuvaas, 2016, s. 28). Opplevd mestringsevne er mest et produkt av tidligere prestasjoner, og det er vanskeligere å bedømme egen mestring ved mer komplekse oppgaver, dermed er det vanskeligere å oppleve mestringsevne i arbeid med slike oppgaver uten jevnlig tilbakemelding om progresjon og økt mestring (Dysvik & Kuvaas, 2016, s. 29).

Personlig mestring kan bety noe mer enn kompetanse og ferdigheter, selv om det er basert på dette, mener Senge (1999, s. 147). Det er sentralt med kontinuerlig kartlegging av hva som er viktig for oss, og kontinuerlig læring om hvordan man klarere kan se nåværende virkelighet. Nye perspektiver og nye “blikk” kan bidra til dette, og kreativ spenning oppstår når man ser gap mellom ønsket og nåværende situasjon.

Senge (1999, s. 149) nevner en bedriftsleder, Bill O'Brien, som forteller litt om hvilken verdi personlig mestring gir og hvorfor det er verdt å støtte opp om. For organisasjoner ligger det verdi i at personer med høy grad av personlig mestring blir sterkere forpliktet, viser mer initiativ, får bredere og dypere ansvarsfølelse og lærer raskere. Like viktig er hvordan betydningen av full personlig utvikling kan ha for det enkelte menneskets lykke og tilfredsstillelse også i arbeidet.

Proaktiv jobbutforming og jobbpynting bringer også et ekstra perspektiv til opplevd mestring, relatert til dette å utforme og utvide sin egen jobb (Lone, 2016, s. 52–53). Det kan bli mulighet for en god sirkel eller god følgeeffekt dersom man ved gode prestasjoner blir sett på som kompetent og får økt tillit fra leder, og får mulighet til utvidet jobbrolle og mer ansvar; da kan det gi mer mestringsfølelse og mulighet for mer kompetanse og mer autonomi, noe som potensielt gir bedre prestasjoner igjen (Grant og Parker, 2009, referert i Lone, 2016, s. 53).

Det å få utfordringer på passe nivå bidrar til med mestring. Vi ser i kapittel 2.1.3 at kunnskapsarbeidere engasjerer seg i kompleks problemløsning. Samtidig har mange kunnskapsmedarbeidere generelt svært utfordrende oppgaver som det også knyttes usikkerhet og belastninger til (Gotvassli, 2015, s. 125). I kapittel 2.2.5 beskriver vi det positive ved flyt-opplevelser i arbeidshverdagen, og noe av betingelsene for slike opplevelser er å ha balanse mellom evner og utfordringer, å få akkurat passe utfordringer.

Behovet for, eller drivkraften til, læring og utvikling er nevnt over som en del av behovet for kompetanse. Dette behovet ligger også i grunnen i JKM, som vi har sett i kapittel 2.2.2. Det å oppleve oppgavevariasjon ved å bruke mer av sin kompetanse bidrar også til mer opplevd mening i arbeidet, slik vi ser i figur 1.

Innen kunnskapsøkonomien kan det sies at den kanskje viktigste aktiviteten er læring og kunnskapsutvikling knyttet til hverdagsarbeidet (Siggaard Jensen, 2008, referert i Gotvassli & Haugset, 2010, s. 108). Å lære og bli kompetent til å løse arbeidsoppgaver er oftest et resultat av uformell læring og ikke formalisert læring som trening, kurs og opplæring (Filstad,

2010, referert i Filstad, 2017, s. 65), og uformelle relasjoner med kolleger er den dominerende måten å lære på (Boud og Garrick, 1999, referert i Filstad, 2017). Læring er en sosial prosess, og deltagelse i prosjekter, møter og lignende er gode læringsarenaer (Fische, 2015). Dette dekker også et annet aspekt av behovet for kompetanse - det å få synliggjøre sin kunnskap og sine erfaringer.

Vi har tidligere i kapittel 2 sett at negative tilbakemeldinger og opplevelser kan ha negative effekter på motivasjon. Dette gjelder også i en kreativ prosess, som ofte blir stoppet ved opplevelse av å feile, men ved høyt nivå av psykologisk trygghet kan en likevel oppleve økt indre motivasjon og læring etter slik negativ tilbakemelding (Amabile & Pratt, 2016, s. 168).

I dette delkapittelet har vi sett på behovet for kompetanse. Vi ser at det er viktig både for en medarbeider og for en organisasjon. Sentrale aspekter av dette behovet er mestring, læring og utvikling. Vi har også sett på utfordringer og trygghet som kan fasilitere dette.

2.2.8 Oppsummering

Vi har i dette kapittelet sett på ulike teoretiske perspektiv som er knyttet opp mot motivasjon. Vi har tatt for oss ulike typer motivasjon, som indre og ytre motivasjon, autonom motivasjon og prososial motivasjon. Deretter har vi presentert jobbdesignteorier, og tatt for oss JKM og SDT, samt sett på hvordan de tidligere presenterte motivasjonstypene er representert i disse modellene. Til slutt har vi tatt for oss de ulike komponentene som er presentert i JKM og SDT, og som er sentrale for kapittel 5 i denne oppgaven.

2.3 Onboarding

I dette kapitlet vil vi gå nærmere inn på teori knyttet til onboarding.

Onboarding er et begrep som brukes i prosessen med mottak av nye medarbeidere. Med onboarding mener vi en prosess med organisasjonssosialisering (Filstad, 2017, s. 14) som hjelper nykommere å bli integrerte medlemmer av en ny organisasjon, enten det er nyansatte eller konsulenter som starter på et nytt prosjekt (Benjaminsen, 2020). Det foreligger ikke en helhetlig teori på hva onboarding eller organisasjonssosialisering egentlig

er, men det har heller vært satt søkelys på taktikker, stadier og hva som læres i denne prosessen (Filstad, 2017, s. 21). En gang var det kanskje nok å sørge for ny pc og ordne en sjekkliste for praktiske ting, men slik er det ikke lenger (Fische, 2015). Som ny skal man på kort tid forstå normer, organisasjonskultur, politikk og verdier, og samtidig bli akseptert av kolleger.

Vi bytter jobb oftere enn før (Folkestad, 2006), og turnover er kanskje høyest i IT-bransjen (Sharma & Stol, 2020). Interne endringer øker også i tillegg til økt mobilitet i arbeidslivet, og kontinuerlige endringsprosesser blir regelen heller enn unntaket (Filstad, 2017, s. 13). Forskning indikerer at de første tre månedene er ekstra viktige, og det er gjerne i denne perioden onboardingsaktiviteter blir planlagt (Watkins, 2013, referert i Sharma & Stol, 2020). Forskning viser at man beholder en ansatt lenger etter en god onboarding (Bauer, 2010; Klein et al., 2006 og Cable et al., 2013 og Lavigna, 2009 og Snell, 2006 referert i Sharma & Stol, 2020).

Onboarding kan være en omfattende prosess der nykommere blir tatt i mot og integrert i kulturen, og en god onboarding varer ofte i over ett år (Carucci, 2018; Filstad Jakobsen, 2003, referert i Filstad, 2017, s. 20; Graybill et al., 2013, referert i Kiss, 2018). Likevel fant Human Capital Institute i en undersøkelse fra 2016 at over halvparten av de mer enn 400 organisasjonene som ble spurt fokuserte på prosesser og papirarbeid i onboardingen, og de fleste stoppet den offisielle onboardingsprosessen etter kun en uke (Dewar, 2019). Startperioden begynner kanskje med introduksjon og opplæring, men har ikke egentlig separate steg - onboarding er en kontinuerlig prosess der det trenger løpende støtte og tilbakemelding til nykommeren (Sharma & Stol, 2020).

Organisasjonssosialisering er "læringsprosessen hvor en nyansatt i en organisasjon tilegner seg nødvendige ferdigheter for å bli et etablert medlem. Organisasjonssosialisering inkluderer således både de individuelle, sosiale, kulturelle og situasjonsavhengige læringsprosesser" (Filstad, 2017, s. 20). Onboarding og organisasjonssosialisering kan ses på som synonyme begreper (Chillakuri, 2020; Filstad, 2017, s. 14; Sharma & Stol, 2020).

Professor Talya N. Bauer (2010, s. 13) ved Portland State University skriver at onboarding omhandler både formell og uformell onboarding. Formell onboarding er strukturerte og planlagte aktiviteter, mens uformell onboarding er at den nyansatte raskest mulig blir en del av organisasjonskulturen på arbeidsplassen.

Utvelgelsesprosessen	+	Mestrings-evne	+	Rolle-avklaring	+	Sosial integrering	+	Kjennskap til kulturen	=	Suksessfull onboarding

Figur 4: Onboarding-modell, oversatt til norsk av forfatterne (Bauer, 2010, s. 6).

Bauer (Bauer, 2010, s. 6) beskriver en god onboarding. Utvelgelsesprosessen vi ser listet helt til venstre i figur 4 er perioden før ansettelse. Mestringsevne i denne sammenheng vil være individets egen tro på ferdigheter og kompetanse. Rolleavklaring er forståelse av egen rolle, ansvar og oppdrag. Sosial integrering er inkludering i arbeidsmiljøet i organisasjonen, mens kjennskap til kulturen er innføring i normer, verdier og holdninger organisasjonen har.

Dette kan det knyttes noen utfordringer med hensyn til tilhørighet. Hører jeg hjemme hos arbeidsgiver eller oppdragsgiver? Dette vil vi komme tilbake til flere steder i oppgaven.

Det er flere typer onboarding i vår kontekst, som er knyttet til start i arbeidslivet, start hos konsulentselskapet, start hos ny kunde og start i nytt prosjekt. Dette medfører flere og stadig nye startperioder.

Vi har her beskrevet hva onboarding er, og sidestilt dette med organisasjonssosialisering.
Vi har valgt å bruke begrepet onboarding i vår oppgave fordi det er kjent for intervjuobjektene, videre fordi det er godt innarbeidet innenfor IT-bransjen som vi forsker på og til slutt fordi vi forklarte intervjuobjektene hva vi mente med det.

2.4 Ledelse

Vi har til nå presentert teori som er knyttet til ansattes motivasjon, og hvordan dette påvirkes av avstand. Til slutt vil vi si noe om ledelse, og hva teorien sier om ledelse og motivasjon, samt hvordan ledelse berøres i en situasjon med avstand.

Ledelse kan defineres på ulike måter, og det finnes utallige definisjoner, men i dagligtale forbinder vi ledelse med det å føre an eller å angi en retning for arbeidet (Kopperud & Martinsen, 2016, s. 139–140). Man kan si at ledelse er en prosess mellom mennesker hvor den som utøver ledelse tar sikte på å influere andre (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416). Det er et lite paradoks at mange forklaringer på ledelse handler om å nå mål eller oppnå resultater ved hjelp av medarbeiderne, men man kan si at den primære effekten av lederes påvirkning er medarbeidernes reaksjoner når det gjelder tanker, følelser, holdninger og handlinger (Kopperud & Martinsen, 2016, s. 140). Interessen for mennesker og gleden over å få til ting sammen med andre bør være den sentrale drivkraften for alle som ønsker å inneha lederposisjoner (Gotvassli, 2015, s. 205).

En enkel forklaring av kunnskapsledelse er å legge til rette for å motivere og utvikle medarbeidere i kunnskapsorganisasjoner (Gotvassli, 2015, s. 113). Ledere skaper verdi gjennom god ledelse når de motiverer kunnskapsarbeidere gjennom blant annet væremåte, beslutninger og relasjonell adferd (Gotvassli, 2015, s. 116). Evnen til å håndtere dilemmaer og paradokser er sentralt i ledelse av kunnskapsorganisasjoner, å ha evne til å håndtere mange motsetningsfylte spenninger rundt usikkerhet, konflikter og tvetydigheter (Gotvassli, 2015, s. 205).

Transaksjonsledelse er en tradisjonell lederstil der man er mest opptatt av oppgavene som skal utføres, og det er fokus på bruk av for eksempel kompensasjon basert på ytelse eller kontroll og overvåkning (Olafsen, 2018). Tradisjonell, klassisk transaksjonsledelse beskriver ledelse der man belønner riktig adferd og korrigerer avvik, og i kontrast til dette står transformasjonsledelse, et ledelsesparadigme som har vunnet betydelig terreng siden 1980-årene (Kopperud & Martinsen, 2016, s. 147).

Transformasjonsledelse legger stor vekt på symbolske og emosjonelle sider ved ledelse, i kontrast til tidligere rasjonelle og kognitive perspektiver på hva som er effektiv ledelse (Kopperud & Martinsen, 2016, s. 147). Dette er en ledelsesstil som inspirerer medarbeiderne til engasjement for virksomhetens mål, og inkluderer innflytelse gjennom karisma, intellektuell stimulering og oppmerksomhet om individet (Døving et al., 2016, s. 43). Transformasjonsledelse omhandler ledelsesstrategier med vekt på mennesket, der ledelse skjer gjennom visjoner og inspirasjon, der den enkelte ansatte blir sett og tatt hensyn til, og der lederen fungerer som en rollemodell som skal stimulere til dialog og kritisk tenkning for å nå organisasjonens mål (Bass & Avolio, 1995, referert i Olafsen, 2018). Vi kan si at motivasjon av medarbeidere er en sentral del av transformasjonsledelse (Bass, 1985, referert i Kopperud & Martinsen, 2016, s. 147).

I vår oppgave har vi ikke fokusert på elementer som målsetninger eller visjonsarbeid, selv om våre tanker om ledelse vil passe godt med transformasjonsledelse. Vi ser fra kapittel 1.3 at det er ulike typer avstand knyttet til ulike lederroller, og med utgangspunkt i vårt fokus på avstand så vil det relasjonelle ved ledelse stå sentralt.

Relasjonsorienterte ledere har en tendens til å ha mer tilfredse arbeidstakere enn mer oppgaveorienterte ledere (Gotvassli & Haugset, 2010, s. 116). Det er også vist at transformasjonsledelse er forbundet med større behovstilfredsstillelse hos ansatte, mens transaksjonsledelse har blitt knyttet til underminering av de basale psykologiske behovene (Hetland et al., 2011, referert i Olafsen, 2018). Det sosiale er viktigere enn vi er klar over, og hjernen vår er et sosialt organ (Kværner, 2020, s. 47). Dersom vi er sosiale mer enn seks timer hver dag, uansett om det er hjemme eller på jobb og uansett kommunikasjonsform, så øker det velvære og reduserer stress og bekymring (Rath & Harter, 2010, s. 39). Transformasjonsbasert eller relasjonsbasert ledelse kan bidra til å styrke sosiale aspekt som tilhørighet, og dermed autonom motivasjon slik vi ser i kapittel 2.2.3. Samtidig har ledere i organisasjoner ofte mer direkte innflytelse over jobbdesign enn på andre viktige aspekter i organisasjonen, som for eksempel struktur, teknologivalg eller kultur (Lone, 2016, s. 36). Slik sett kan både JKM og SDT bidra med perspektiver i forbindelse med ledelse for å forbedre motivasjon.

Relasjonen mellom leder og den enkelte medarbeider, leder-medarbeider-relasjoner (LMR), er avgjørende, og støtte fra leder gir mer tilfredse, motiverte, tillitsfulle og lojale medarbeidere som opplever seg mer verdsatt (Dysvik & Kuvaas, 2012, og Weissman et al., 2006, referert i Kværner, 2020, s. 184–185). Hyppig, konstruktiv og støttende tilbakemelding på kreativ jobbing er eksempler blant lederpraksiser som støtter opp om kreativitet og innovasjon (Amabile & Pratt, 2016, s. 162). Det er også en viktig lederoppgave å sørge for at medarbeiderne kan komme i flytsonen ved å oppleve balanse mellom kompetanse og utfordringer, og dermed oppleve arbeidet som interessant og givende (Gotvassli & Haugset, 2010, s. 114). Slik bidrar ledere til at medarbeidere får dekket behovet for kompetanse som vi har sett på i kapittel 2.2.7.

Forskning tyder på at transformasjonsledelse ikke virker direkte, men via kvaliteten på sosial LMR (Buch, 2016, s. 104). Det ser også ut som om la-det-skure-ledelse eller fraværende ledelse kan virke negativt på både prestasjoner og ved at medarbeidere føler seg ignorert og oversett (Buch, 2016, s. 104–105), noe vi ut fra dette kapittelet over samt kapittel 2.1.1 ser på som opplevelse av økt sosial avstand.

I dette delkapittelet har vi tatt utgangspunkt i transformasjonsbasert og relasjonsbasert ledelse. Disse lederperspektivene kan bidra med fokus på sosiale aspekt og sosial avstand. Vi ser at både JKM og SDT kan bidra med teoretiske perspektiver til ledelse. Det sosiale er viktigere enn vi er klar over, og relasjonen mellom leder og den enkelte medarbeider er avgjørende for motivasjonen til medarbeider.

2.5 Oppsummering

Vi har i dette kapittelet presentert teori som er relevant for oppgaven. Vi presenterte først noen begreper og perspektiver som er grunnleggende for å kunne svare på vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Her så vi på hva vi legger i begrepene avstand, distribuert arbeid, kunnskapsarbeid, og til slutt litt om våre teoretiske valg og perspektiver. I kapittel 2.2 presenterte vi ulike typer motivasjon, og litt om hvordan det tradisjonelt er fremstilt, og hvordan de påvirker hverandre. Videre belyste vi motivasjon med sentrale

jobbkarakteristikamodeller, der vi spesielt fokuserte på JKM og SDT. Dette på bakgrunn av våre valg som vi presenterte tidligere i dette kapittelet.

JKM og SDT ledet oss inn på faktorene autonomi, tilbakemelding, tilhørighet og kompetanse, som er sentrale komponenter i de presenterte modellene.
Til slutt i kapittelet har vi vært innom teori rundt onboarding og ledelse som vil være sentrale i vår oppgave. Spesielt vil disse delene være med på å besvare forskningsspørsmål 2 og 3.

3 Metode

I dette kapittelet vil vi gå inn på hvilke metodiske valg vi har gjort i arbeidet med denne oppgaven. Vi har benyttet en kombinasjon av metoder, og har hatt en stegvis tilnærming. Det første vi gjorde var å se på en medarbeiderundersøkelse vi hadde tilgang til. Dernest gjorde vi en liten pilotstudie eller forundersøkelse, før vi fortsatte med intervjuer. I arbeidet har vi også hatt noen begrensninger, både praktisk og blant annet med tilgang på informasjon. Vi vil komme nærmere inn på disse temaene utover i kapittel 3.

Vårt mål med denne oppgaven er å se nærmere på motivasjon i vårt empiriske felt som beskrevet i kapittel 1.3, og vi er spesielt interessert i situasjoner med avstand av ulike typer som vi har sett på i kapittel 2.1.1 og 2.1.2.

3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Det finnes mange ulike måter å angi et vitenskapsteoretisk perspektiv eller utgangspunkt på, og det blir ikke alltid brukt de samme betegnelsene i bøker om vitenskapsteori og metode (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 11). Likevel er det nyttig å identifisere og angi hvilket utgangspunkt og grunnleggende antagelser man har for kunnskap og hvordan man kan skaffe seg kunnskap om det vi er opptatt av, eller hvilket ontologisk og epistemologisk perspektiv vi har.

Når vi fokuserer på et individs motivasjon på arbeidsplassen, er vi opptatt av det individuelle og det subjektive, slik vi ser i første del av kapittel 2.2. Samtidig er motivasjon også et fenomen som blir synlig og målbart gjennom oppførsel, engasjement, nevral aktivering og psykofysiologi (Sounders, 2020b). Det blir ofte også brukt selvrapportering, men det kan være en mindre pålitelig kilde til informasjon (Reeve, 2018, referert i Sounders, 2020b). Vi ser i kapittel 2.2 at det har vært forsket mye for å finne årsakssammenhenger, gjerne mellom faktorer i en arbeidssituasjon og ytelse og prestasjon, via begreper som jobbtilfredshet og motivasjon. Videre ser vi i kapittel 2 at vi har tatt med noen teoretiske verktøy som har blitt formet gjennom slik forskning som har hatt som mål å identifisere og forklare kausale sammenhenger.

I vårt tilfelle har vi vært ute etter å undersøke en kontekst som kjennetegnes av mer avstand enn normalt, og vi har gått inn i et spesifikt empirisk felt primært for å utforske. Et kjennetegn ved et fenomenologisk utgangspunkt er at formålet ikke er å identifisere og forklare kausale sammenhenger, men å fortolke og forstå subjektive meningsunivers (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 13). Så langt passer dette med vårt utgangspunkt. En fenomenologisk orientering kan også sies å være ute etter å beskrive trekk som er felles ved erfaringer fra deltakere i et prosjekt (Thagaard, 2018, s. 36), og dette passer også med vårt utgangspunkt.

Våre spørsmål har en "hva"- eller "hvordan"-form, "hva motiverer" eller "hvordan går det med motivasjonen når avstanden øker". En slik form på spørsmålene har metodologiske konsekvenser, og det er ikke et opplagt realistisk perspektiv, men heller et fenomenologisk eller konstruktivistisk perspektiv (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 144). Vi er nysgjerrig på ny, lokal kunnskap, og har et utforskende, undrende utgangspunkt, noe som ofte er starten på en kvalitativ undersøkelse (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 145).

Det er kanskje ikke viktig å ha en helt spesifikk merkelapp. Det virker klart at vi ikke har et realistisk perspektiv, men at vi heller har et mer utforskende utgangspunkt som gir seg utslag i et kvalitativt hovedpreg i våre metodevalg.

3.2 Forskningsstrategi

Her vil vi si noe om hvordan vi overordnet planla å gå fram, om vår stegvise tilnærming og grovt hvilke steg eller faser vi hadde.

Det er ulike måter å gjøre dette på, men vår strategi var å starte bredt og deretter snevre inn etter hvert som vi bygde kunnskap om vår lokale kontekst. Vi startet med å se på utdrag fra en nylig medarbeiderundersøkelse gjort i konsulentfirmaet. Videre snevret vi oss inn med en kort og enkel pilotstudie i form av en lokal spørreundersøkelse til hele gruppen vi forsket på, vår fase 1. Til slutt hadde intervjuer med en håndfull deltakere, vår fase 2.

I en slik stegvis tilnærming har vi for hvert steg brukt innsikt fra tidligere steg. Vi planla tidlig å benytte oss av kvalitativ metode gjennom intervju, men ønsket å gjennomføre en enkel undersøkelse for å fange opp fokusområder for intervjuene. I utforming av spørreundersøkelsen i fase 1 brukte vi blant annet innsikt fra dokumentasjon fra medarbeiderundersøkelsen i konsulentfirmaet. Og ved utforming av intervjuguide til fase 2 brukte vi kunnskap både fra dokumentasjon og resultatene i fase 1.

Vårt primære mål har vært å utvikle kunnskap om vår lokale kontekst. Som vi har observert i kapittel 1, kan det likevel godt tenkes at utviklet kunnskap kan være overførbar eller generaliserbar. Ikke minst har koronapandemien gjort det mer aktuelt med tematikk rundt økt avstand.

3.3 Forskningsdesign og valg av metoder

Som vi sier i kapittel 3.2, har vi hatt en stegvis tilnærming, og har hatt en fase 1 og fase 2 med innhenting av empiri. Det er problemstillingen som styrer valg av metode (Johannessen et al., 2016, s. 54), og som nevnt i kapittel 3.1 så har vi i hovedsak en kvalitativ tilnærming, selv om vi har et innslag av en kort, enkel, kvantitativ pilotstudie. Vårt arbeid startet med et fleksibelt design, der vi hadde mulighet til å tilpasse fremgangsmåte i senere fase dersom erfaring fra tidligere fase tilsa dette (Thagaard, 2018, s. 50).

For å få en oversikt over hvordan situasjonen var i virksomheten vi skulle forske på, fikk vi som nevnt tilgang til deler av en medarbeiderundersøkelse som nylig hadde vært gjennomført. Med dette som bakteppe utviklet vi en egen kvantitativ undersøkelse, et spørreskjema, som ble sendt ut til 30 medarbeidere i vår kontekst.

Dette er eksempel på å undersøke en kompleks eller diffus virkelighet med harde data (Johannessen et al., 2016, s. 34). I vårt tilfelle tok dette form gjennom enkel telling av hvor enig eller uenig respondenter var på ulike utsagn som kan ses i kapittel 8.1.

Da svarene fra spørreundersøkelsen i fase 1 forelå kunne vi gå i dybden på de svarene som utpekte seg, og lage en intervjuguide for et semistrukturert intervju. Dette intervjuet var

tenkt gjennomført "ansikt til ansikt", men på grunn av koronapandemien måtte det gjøres digitalt på Teams. Dette endret prosessen noe, men gav oss mer fleksibilitet med tanke på gjennomføringstidspunkt. I kapittel 3.7.3 vi vil gå nærmere inn på hvordan vi gjennomførte intervju digitalt, og hvordan dette påvirket dynamikken.

Vi har sett i kapittel 2.2. og 3.1 at motivasjon har blitt forsket på som en indre tilstand som har blitt synlig og kunne observeres som mønster og data i adferd og fysiologi i større undersøkelser. I vårt arbeid har vi hatt som mål å undersøke en slik diffus virkelighet - i form av mentale tilstander rundt engasjement, ønsker, behov og opplevelser - med myke data, i praksis samtalepreget intervju (Johannessen et al., 2016, s. 33).

I praksis er en slik kombinasjon av metoder en form for metodetriangulering (Johannessen et al., 2016, s. 232), selv om vi vektlegger den kvalitative undersøkelsen mest.

Fra starten har vi hatt tilgang til Ingvalds gruppe som vi har beskrevet i kapittel 1.3. Det har både påvirket og muliggjort arbeidet samt vært relevant for problemstillingen og forskningsspørsmålene. Vi hadde tidlig i prosessen et mål om å ha tilgang til et større utvalg, men måtte snevre dette inn underveis, noe forskere må være forberedt på (Thagaard, 2018, s. 59). Utvalget for fase 1 var hele populasjonen i vår kontekst. Utvalget for fase 2 var fem informanter fra denne gruppen.

Problemstillingen har vært preget av fleksibiliteten som nevnt over, og den har endret seg underveis. Tidlig i prosessen var vi opptatt av trivsel på jobb, et begrep som kan assosieres med glede, lykke, velvære og engasjement med mer. Vi hadde også fokus på det å fange opp tidlige signaler om endring av trivsel. Underveis i prosessen har flere ting påvirket endring og innsnevring av dette. Et eksempel er ambisjonsnivå, der vi har gått fra en tanke om å fange opp tidlige signaler om endring, til å fokusere på å forstå situasjonen per i dag. Et annet eksempel er teoretisk fokus, der det finnes forskning på begreper om arbeidsglede, jobbengasjement, jobbrelatert velvære og lignende, men der motivasjon kanskje er et mer veletablert teoretisk begrep.

Et siste eksempel er vår egen forforståelse. Arbeidet med denne oppgaven har vært et læringsarbeid, ikke bare i utforskning av konteksten vår, men også faglig sett. Eksempel på en ulempe med denne smidige fremgangsmåten er at de teoretiske verktøyene vi i skrivende stund bruker i analysen, ikke var tydelig til stede og bidro som teoretisk blikk ved innsamling av data. Hele oppgaven, inkludert forskningsdesignet, hadde kanskje blitt annerledes dersom vi i starten hadde visst det vi vet nå. Forforståelsen til forskere, som vi i praksis har vært i dette arbeidet, påvirker hva vi observerer, hvordan vi tolker og hvordan vi går frem (Johannessen et al., 2016, s. 35).

Denne forforståelsen påvirker også forskningsprosessen, gjennom valg av teoretisk perspektiv og behandling av innsamlet informasjon (Johannessen et al., 2016, s. 35). Vi vil i neste kapittel si litt om vår forskningsprosess.

3.4 Forskningsprosessen

Grovt sett har vi hatt følgende faser og aktiviteter i forskningsprosessen vår, selv om de i praksis har overlappet: Forberedelse, datainnsamling fase 1, dataanalyse, datainnsamling fase 2, dataanalyse og rapportering.

Tidsmessig er det noe som har pågått mer eller mindre løpende, og andre aktiviteter som har pågått i en mer avgrenset periode. Forberedelse startet i desember 2019, og det har vært forberedelse og noe analyse rundt hver av de ulike fasene. Datainnsamling i fase 1 pågikk i februar-mars 2020, og datainnsamling i fase 2 pågikk i mars-april 2020. Dataanalyse og rapportering har vært overlappende aktiviteter fra april og utover sommeren og høsten 2020.

Som nevnt i forrige delkapittel påvirkes forskerne av en forforståelse som vil kunne påvirke hvordan vi tilnærmer oss tematikken (Johannessen et al., 2016, s. 35). Allerede i startfasen vil det foregå en ubevisst siling og filtrering av informasjonen som tas i bruk i forskningen (Johannessen et al., 2016, s. 35). Spesielt for oss var at Ingvald hadde en mer inngående forforståelse enn de to andre forskerne på grunn av hans tilknytning til gruppen vi skulle forske på. I starten hadde vi også fått informasjon om denne konteksten fra Ingvald, og

allerede her foregikk det en siling av informasjon. Som nevnt endret både problemstilling og teoretisk perspektiv seg etterhvert som vi både lærte mer om det empiriske feltet, og vi måtte snevre inn fokuset. Dette gjelder også refleksjoner rundt dataenes meningsinnhold, noe som er særlig fremtredende i senere stadier av forskningsprosessen, men som også er en gjennomgående aktivitet (Thagaard, 2018, s. 33).

I løpet av denne prosessen har vi hele veien forsøkt å se oss tilbake, hva det var vi hadde som utgangspunkt og hvordan det har endret vårt fokus underveis. På denne måten kan vi si at prosessen har foregått som en hermeneutisk spiral, der ny kunnskap har ført oss tilbake til utgangspunktet, for igjen føre oss videre til en ny forståelse av situasjonen.

3.5 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse er en kvalitativ analyse av dokumenter og informasjon som finnes fra før (Johannessen et al., 2016, s. 97). Utfordringen med mange av disse kildene er reliabiliteten og validiteten. Kan man stole på at resultatene man kommer frem til er pålitelige og troverdige? Og har man klart å måle det man faktisk ønsker å måle? Dette er noe som må diskuteres og vurderes ved bruk. Det er fallgruver i alle metodiske tilnærminger, slik at en bevissthet rundt dette er en absolutt nødvendighet. Kildekritikk handler om autensitet, troverdighet, representativitet og tolkning/betydning (Johannessen et al., 2016, s. 100–102).

I vårt arbeid fikk vi som nevnt tilgang til en nyere medarbeiderundersøkelse som var gjennomført i virksomheten. Ettersom vi kun fikk deler av denne, og at vi ikke har kontroll på hva vi ikke fikk tilgang til, kan det ligge en feilkilde ved at vi ikke kunne se hele bildet. Likevel mener vi at vi fikk en grei oversikt over situasjonen i virksomheten vi forsket på, og at det ga oss noen indikasjoner på hvordan vi skulle gripe fatt det videre arbeidet. Dog må det nevnes at en av gruppens medlemmer hadde større forutsetninger for å tolke resultatene ettersom han er en del av organisasjonen, men på den annen side kunne de to andre tolke dette med helt nye øyne.

3.6 Fase 1: Spørreundersøkelse

Som en fase 1 av vår datainnsamling, ønsket vi å bruke en spørreundersøkelse for å kartlegge de mest sentrale temaene som vi kunne ta med oss videre inn i fase 2 med intervjuer. Vi tok som nevnt i forrige kapittel, utgangspunkt i tidligere medarbeiderundersøkelser som konsulentfirmaet hadde deltatt i tidligere. Dette gav oss nyttig informasjon til videre arbeid.

Spørreundersøkelse brukes ofte til å kartlegge store grupper og/eller se sammenhengen mellom fenomener, eller samle inn data som skal måles og tallfestes (Johannessen et al., 2016, s. 259). Disse er ofte basert på distanse mellom forskeren og deltagere i prosjektet (Thagaard, 2018, s. 16).

I utformingen av en intervjuguide, vil det være nødvendig å identifisere sentrale deltemaer (Johannessen et al., 2016, s. 147). Vi ønsket derfor å se på muligheten for å bruke spørreundersøkelse som en initiell kartleggende undersøkelse, dels for utforming av intervjuguide, og dels som utfyllende metode-triangulering (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 43) sammen med intervju.

I en tidlig fase av forskningen dreier det seg om å samle ideer til spørsmål og ikke sensurere bort for tidlig (Johannessen et al., 2016, s. 273). En kilde er informasjon knyttet til bedriften eller temaet det skal forskes på. I vår sammenheng vil Ingvalds mangeårige erfaring fra den spesifikke konteksten gi et godt grunnlag. Med god kunnskap om interne utfordringer, vil det være lettere å formulere de riktige spørsmålene, og på den måten få belyst de viktigste faktorene for motivasjon i organisasjonen.

Vi valgte å bruke lukkede spørsmål ettersom vi trodde det ville være lettere å få inn svar på den måten. Dette baserer vi på egne erfaringer med tilsvarende undersøkelser vi selv har deltatt i. Derfor kunne noen enkle, klare påstander med bruk av skala med verdier være en gunstig form på spørsmålene. Det viser seg at skalaer med fem eller syv verdier ser ut til å gi best datakvalitet (Johannessen et al., 2016, s. 274). I vår undersøkelse valgte vi for det meste å bruke en skala med 5 verdier. Faste spørsmål og svaralternativ innebærer en viss standardisering som gjør det lettere å fange opp og se trender over tid (Johannessen et al.,

2016, s. 261). Et viktig kvalitetsmål på en undersøkelse foretatt med spørreskjema er at respondentene svarer på de samme spørsmålene, stilt på samme måte og i samme rekkefølge (Dalland, 2007, s. 204). Poenget er at spørsmålene skal oppfattes mest mulig likt av dem som skal svare. Det er også noen klare ulemper med denne formen. Det gir ikke mulighet til å fange opp informasjon utover de oppgitte spørsmålene og svaralternativene. Det kan også føre til at respondentene ufrivillig må tilpasse seg de svaralternativene som er gitt på forhånd (Johannessen et al., 2016, s. 261).

Spørreundersøkelse kan bli offer for mange fallgruver, og her er det nyttig å nevne forventningen om å huske detaljer og opplevelser. Med tiden er det er ikke lett å huske detaljer, verken for aktiviteter eller opplevelser som kan gjenta seg en del ganger over lengre tid, og selv betydningsfulle begivenheter kan glemmes.

Vanligvis er spørsmål i spørreundersøkelser i en av følgende kategorier: hva folk vet (kunnskap), hva folk gjør (handlinger) eller hva folk mener (holdninger) (Johannessen et al., 2016, s. 271). Vår spørreundersøkelse skal danne grunnlag for innfallsvinkelen i fase 2, altså intervjuene, derfor er det viktig at dette gir oss tydelige signaler om hvor vi bør gå mer i dybden.

Selve utformingen av spørsmålene ble til gjennom en workshop hvor vi var fysisk samlet over et par dager, noe som ga oss muligheten til å diskutere grundig hvordan spørsmålene skulle utformes. Vi valgte å lage et prekodet spørreskjema, rett og slett for at det skulle være lettere å administrere i ettertid, samtidig som den tar kort tid å gjennomføre. Dette skulle uansett kun være en innfallsvinkel til den kvalitative undersøkelsen. Ulempen var at det kunne være informasjon vi gikk glipp av, men dette skulle vi i så fall fange opp i den kvalitative delen.

Noe som er viktig i et spørreskjema er at spørsmålene utformes slik at de gir adekvate svar på det vi ønsker å forske på (Johannessen et al., 2016, s. 260). Det er også viktig at spørreskjemaet ikke er så omfattende at respondentene gir seg før de har fullført. For å finne ut av dette ble spørreskjemaet testet ut av en utenforstående som også tok tiden på gjennomføringen. Vårt spørreskjema tok rundt 3 minutter å gjennomføre, og dermed kunne

vi opplyse til respondentgruppen at det var raskt å gjennomføre. Håpet var at det skulle påvirke antall besvarelser. I og med at skjemaet skulle besvares anonymt i en webløsning, trengtes ingen tillatelse fra NSD.

Vi sendte skjemaet ut til alle i Ingvalds arbeidsområde, en gruppe på rundt 30 medarbeidere. Det vil si at vi ønsket å benytte populasjon som utvalgsmetode (Johannessen et al., 2016, s. 240). Lenke til undersøkelsen ble sendt ut på mail. Undersøkelsen var som nevnt anonym, slik at svarene ikke kunne spores tilbake til respondentene. Anonyme undersøkelser er mer ufarlige for den som skal svare (Dalland, 2007, s. 240). Dette er en effektiv måte å gjøre det på, både for oss og den som skal svare. Vi vurderte at det var praktisk å gjøre det på denne måten, samtidig som vi hadde en tanke om at det ville være lettere å få høy svarprosent. Det finnes mange gode webbaserte programmer for slike undersøkelser, men ettersom dette kun skulle være en innledende undersøkelse på hva vi ønsket å fordype oss i, valgte vi en modell som kunne gi oss en enkelt statistikk. Selve undersøkelsen bestod av 28 spørsmål som skulle besvares innenfor en skala fra 1-5, hvor 1 var helt uenig mens 5 var helt enig. En større responsgruppe ville nok gitt oss et større grunnlagsmateriale, men nå kunne vi velge å forholde oss til en gruppe. En nyttig konsekvens av dette er at vi kunne ha et mer skreddersydd fokus på akkurat denne gruppen medarbeidere.

Som nevnt var utvalget vårt en gruppe på rundt 30 medarbeidere, som ville være nok til å ha "signalstyrke" (Johannessen et al., 2016, s. 244). Men til tross for at alle var informert om at den ville komme, gikk det tregt å få inn svar. Vi måtte sende ut anmodning om å svare et par ekstra ganger før vi fikk nok til at vi kunne se en trend i svarene. Totalt var det 16 som svarte, og det gav oss det grunnlaget vi trengte for å gå videre til neste fase. Vi kunne ønsket oss noen flere, men dette var en initiell fase for å få noen signaler på hva vi skulle fordype oss i, og det mener vi at vi har fått med disse 16 respondentene. Med resultatet fra spørreundersøkelsen som utgangspunkt lagde vi en intervjumal til neste fase.

Det som er en litt interessant refleksjon på slutten av dette kapitlet er hvordan vi i ettertid ser at vi ville ha stilt noen andre spørsmål nå, når vi vet mer. En ny spørreundersøkelse, og da særlig etter både fase 1 og fase 2 som har gitt oss ny og bedre forståelse av virksomheten

og de ansattes opplevelser av motivasjon og velvære, hadde ført til nye spørsmål det hadde vært interessant å få svar på.

3.7 Fase 2: Intervju

Som fase 2 av datainnsamlingen, benyttet vi oss av kvalitativ forskning, nærmere bestemt kvalitativt intervju. Denne formen for datainnsamling er den mest brukte formen innenfor kvalitativ forskning. Dette er mye fordi det er en svært fleksibel metode, den kan brukes i mange ulike settinger, og den muliggjør gode og detaljerte besvarelser (Johannessen et al., 2016, s. 143). Motivasjon er, som nevnt, et individuelt tema, som baserer seg på hvordan et menneske tenker og føler. Således er intervju en god metode å benytte for å samle informasjon om intervjuobjektets opplevelser av motivasjon på arbeidsplassen (Thagaard, 2018, s. 89).

Kvalitativ metode er opptatt av å få vite hvordan menneskene oppfatter verden, og relasjonene dem imellom (Johannessen et al., 2016, s. 93). Det kvalitative forskningsintervjuet er som en samtale, men med struktur og et formål (Kvale og Brinkmann, 2009 referert i Johannessen et al., 2016, s. 143). Intervju egner seg når man skal få frem menneskers erfaringer og oppfatninger av et tema eller en situasjon (Johannessen et al., 2016, s. 143). For å få svar på vår problemstilling og våre forskningsspørsmål, var det essensielt å få innsikt i de ansattes oppfatning av motivasjon i hverdagen. Derfor mener vi at bruk av intervju var en egnet forskningsmetode.

Det er flere måter å gjennomføre et intervju på. Man kan benytte seg av gruppesamtaler eller en-til-en intervju, strukturerte eller semi-strukturerte intervjuer, eller ustrukturert og åpent intervju (Johannessen et al., 2016, s. 146). I semi- strukturerte intervjuer er det større frihet hos både intervjuer og intervjuobjekt. Intervjuobjektet kan komme med egne utsagn, og vi som intervjuere kunne bevege oss frem og tilbake i tematikken, ettersom hvordan intervjuobjektet svarer på våre spørsmål. (Thagaard, 2018, s. 91). I tillegg legger denne intervjuformen til rette for å inkludere oppdukkende temaer som kommer frem i løpet av intervjuet (Thagaard, s. 91). Et semistrukturert intervju baserer seg på en intervjuguide, der de mest sentrale temaene er identifisert.

3.7.1 Intervjuguide

En intervjuguide brukes i alle strukturerte, semi- strukturerte og ustrukturerte intervjuer, og er en liste over temaer og spørsmål som forskeren ønsker å få svar på i løpet av intervjuet (Johannessen et al., 2016, s. 147). En intervjuguide skiller seg fra et spørreskjema ved at det er en liste over temaer og generelle spørsmål, som springer ut fra den problemstillingen undersøkelsen skal belyse (Johannessen et al., 2016, s. 147). Det er viktig å bygge den opp til å være fleksibel, slik at vi kan tilpasse oss intervjuobjektets svar og utsagn underveis (Thagaard, 2018, s. 95).

Arbeidet med intervjuguiden gjorde vi gjennom en fysisk samling av hele gruppen, der vi satte oss ned og analyserte resultatene fra undersøkelsen. Vi valgte å dele intervjuguiden inn i 4 hovedtemaer, og deretter stille underspørsmål til disse temaene. Modellen for denne utformingen kan kalles "tre-med-grener-modellen" (Ruben & Ruben (2012) i Thagaard, 2018, s. 95), der trestammen er hovedtemaet for prosjektet. Grenene representerer ulike temaer som springer ut fra stammen. Utgangspunktet for vårt prosjekt var trivsel, som var stammen i vår intervjuguide. Som grener valgte vi temaene læring og utvikling, onboarding, glede/bekymring på jobb, og nærmeste leder. Under hvert tema hadde vi utarbeidet mulige tematiske spørsmål og stikkord for mulige oppfølgingsspørsmål.

Da vi jobbet med utforming av spørsmålene til intervjuguiden, la vi vekt på å stille åpne spørsmål. På den måten legger man bedre til rette for at intervjuobjektet svarer med egne synspunkter og erfaringer (Thagaard, 2018, s. 97). I tillegg var vi åpne om at dersom det var spørsmål intervjuobjektet ikke var komfortabel med å svare på, så var det helt i orden.

Motivasjon og velvære kan være et svært individuelt tema. I kombinasjon med at en av forskerne hadde en lederposisjon i konteksten, var det svært viktig for oss å legge til rette for dette. Bruk av åpne spørsmål vil gi intervjuobjektet denne fleksibiliteten (Thagaard, 2018, s. 97). En ulempe er selvfølgelig at bearbeidelsen av intervjuene i ettertid er mer krevende, mens en fordel er større fleksibilitet (Johannessen et al., 2016, s. 146). Vi valgte likevel å ta den ekstrajobben med bearbeidelsen fordi vi mente at det ville gi oss bedre svaralternativer, og større mulighet for å innhente tilleggsinformasjon fra intervjuobjektene.

Se vedlagt intervjuguide i kapittel 8.2.

3.7.2 Utvalg

Når det rekrutteres til kvalitative undersøkelser har vi et klart mål med undersøkelsen, og tilfeldig utvalg er derfor lite hensiktsmessig (Johannessen et al., 2016, s. 111) Vi ønsker oss informanter som er relevante for vårt formål med oppgaven (Johannessen et al., 2016, s. 111). Vi kontaktet igjen de ansatte i vårt empiriske felt for å rekruttere til fase 2. Ettersom disse allerede hadde mottatt spørreundersøkelsen tidligere, hadde de kjennskap til prosjektet fra før. Vi ønsket vi å gå i dybden på den samme populasjonen med kvalitative intervjuer. Vi forklarte hvordan vi ønsket å benytte oss av svarene fra fase 1 til å bygge videre på i fase 2 av oppgaven. Planlagt dato for intervju var rett over påske, i midten av april 2020. Siden denne gruppen bare var ca 30 stykker, valgte vi å sende ut til alle, for så å vente på frivillig deltakelse.

Vi fikk umiddelbart to frivillige som ønsket å stille til intervju. For å få flere frivillige, benyttet Ingvald flere ulike kanaler for å oppmuntre de ansatte til å bidra. Grunnen til at vi benyttet oss av flere kanaler, var fordi det kunne gi et litt mer personlig forhold til deltakelsen, og at noen også ønsket å bidra for å hjelpe. Kvalitative studier handler ofte om personlige og nærliggende tema, og ved formelle henvendelser kan det være vanskelig å få personer til å stille opp (Thagaard, 2018, s. 56). Derfor er det viktig å benytte seg av et tilgjengelighetsutvalg, altså deltakere basert på de som er tilgjengelige for forskeren (Thagaard, 2018, s. 56). I vårt tilfelle dreide dette seg om personer som allerede på et tidlig tidspunkt hadde antydet at de gjerne stilte opp også i fase 2.

På denne måten fikk vi enda en frivillig som ønsket å stille til intervju. Rett etter dette inntraff koronapandemien, og vi valgte derfor å gjennomføre intervjuene på det nettbaserte videoverktøyet Teams. Dette programmet var kjent for intervjuobjektene fra før, og vi kunne ta de to første intervjuene allerede før påske. For oss førte dette til at vi var foran skjema med tanke på opprinnelig tidsplan.

Som nevnt, hadde vi tidligere fått signaler fra enkeltpersoner om at de ønsket å bidra, men de hadde fortsatt ikke meldt seg. Siden vi ikke fikk flere frivillige, tok viderfor direkte kontakt med de to siste objektene våre. Dette resulterte til 5 intervjuobjekter.

Antall informanter i en kvalitativ studie, avhenger av informasjonen man får, og hvorvidt man når et metningspunkt av ny informasjon (Thagaard, 2018, s. 59). Et utgangspunkt for å vite når man har tilstrekkelig med informasjon, er at vi har nok informasjon til å belyse problemstillingen vår. (Johannessen et al., 2016, s. 112) Dersom man ikke lenger får ny informasjon, er det heller ikke hensiktsmessig å intervjue flere. Det er derfor ingen øvre eller nedre grense for hvor mange informanter han har, det handler om informasjonen man får. (Glaser og Strauss (1967); Seidemann (1998); Kvale og Brinkmann (2009) i Johannessen et al., 2016, s. 112)

Størrelsen på prosjektet, tid til rådighet og økonomi er også blant faktorene som avgjør hvor stort utvalget skal være. Det er også viktigere å skaffe relevante informanter, fremfor å skaffe mange (Johannessen et al., 2016, s. 112).

I fase 1 av undersøkelsen vår hadde vi som tidligere nevnt et utvalg på 30 personer. Dette var en gruppe som hadde tilhørighet til en avdeling i bedriften, og dermed et felles holdepunkt selv om de jobbet med ulike faggrupper. Av disse 30 fikk vi 16 svar på spørreundersøkelsen.

I fase 2 av undersøkelsen brukte vi samme utvalg for å rekruttere til å delta på intervju. På den måten kjente de fleste til prosjektet fra før, noe som vi mente kunne øke motivasjonen og sannsynligheten for at de ville stille opp. Ved å sende ut til alle, og deretter vente på svar, ble utvalget tilfeldig ut fra valgt responsgruppe. Tilfeldig utvalg er det som oftest benyttes i kvalitative undersøkelser, dette for å kunne gjøre statistiske generaliseringer ut fra den valgte populasjonen (Johannessen et al., 2016, s. 114).

Utfordringen med å basere utvalget på deltakere som er tilgjengelige for forskeren, og i vårt tilfelle, deltakere som har vist interesse for studien, er at de kan ha en tendens til å være fortrolig med at deres situasjon blir studert (Thagaard, 2018, s. 57). Selv om både spørreundersøkelse og intervju er anonymt for personen som representerer bedriften, kan

det være ubehag knyttet til å uttale seg rundt motivasjon dersom denne i stor grad er manglende.

3.7.3 Digitalt intervju

Som nevnt, var meningen var å intervjue 5 kandidater på deres arbeidsplass i løpet av to dager, men dette måtte gjennomføres digitalt på grunn av koronapandemien.

Den største fordelen med intervju på internett er mulighetene det gir for å få tak i intervjuobjekter som det elles ville vært vanskelig å få tak i, enten på grunn av geografiske begrensninger, eller å ha tid til et intervju i en travel jobbhverdag (Thagaard, 2018, s. 111). For oss var det fleksibiliteten på tidspunkt for gjennomføring av intervjuene som ble den største fordelen. Vi hadde i utgangspunktet relativt kort tid på å gjennomføre alle intervjuene, og sjansen for at dette ikke skulle passe inn i intervjuobjektets kalender var derfor stor. Ved å benytte nettbaserte intervju, kunne vi tilpasse oss etter når det passet best for intervjuobjektet.

Intervjuer på internett deles inn i asynkrone og synkrone intervjuer (Thagaard, 2018, s. 110). Asynkrone intervjuer har ingen definert tidsramme, og intervjuobjekt og forsker er ikke nødvendigvis på nett samtidig. Ved synkrone intervjuer, er intervjuobjekt og forsker på nett samtidig, og i vårt tilfelle også med bruk av video slik at vi så hverandres ansikt. Synkrone intervjuer har mest til felles med fysiske ansikt-til-ansikt intervjuer, fordi det gir muligheten til spontane reaksjoner og spontane svar på spørsmålene som blir stilt (Thagaard, 2018, s. 110). Det gir oss bedre mulighet til å tolke intervjuobjektets svar, og kan vurdere hvorvidt intervjuobjektet forsøker å tilpasse svarene, eller svare det som faktisk er opplevd (Thagaard, 2018, s. 111).

Ulempen med å gjennomføre intervjuene digitalt er selvfølgelig fraværet av fysisk tilstedeværelse, og dertil oppfatning av kroppsspråk og kjemi mellom forsker og intervjuobjekt.

3.7.4 Transkribering og koding

I følge Dalland (2007, s. 172) er transkribering av et intervju å overføre den muntlige samtalen til ord og bokstaver på et stykke papir, og det gjøres normalt i forkant av koding og analyse. En vanlig måte å gjøre dette på er å skrive ned ord for ord, selv om vi mister noe når svarene blir gjort om til tekster. Nyanser som stemme, mimikk og kroppsspråk følger ikke i utskriftene. Dermed kan teksten få en annen betydning når den leses, ikke minst av en person som ikke deltok i intervjuene.

Vi valgte å la de samme to som gjennomførte intervjuene være de som transkriberte dem, og det ble gjort kort tid etter intervjuene. Først fordi det er lettere å huske selve samtalen, deretter fordi det er tidkrevende arbeid. Ettersom ingen av dem jobber i virksomheten ble også anonymiteten til informantene så langt som mulig ivaretatt. I tillegg valgte vi i transkriberingen å gi informantene tilfeldige nummer, og på den måten gjøre det vanskeligere å gjenkjenne dem når dette skulle kodes.

Etter transkribering satt vi igjen med fem dokumenter der strukturen grovt sett fulgte de fire hoveddelene av intervjuguiden nevnt i 3.7.1. Før vi startet videre analysearbeid trengte vi å redusere mengden data (Johannessen et al., 2016, s. 161), og bryte opp i biter som kunne undersøkes, analyseres og for eksempel kunne settes inn i mønster (Johannessen et al., 2016, s. 162).

Denne nedbrytningen av data og identifiseringen av utvalgte biter var starten på kodeprosessen vår (Johannessen et al., 2016, s. 187). For oss besto slik reduksjon og nedbrytning av data i praksis av å velge ut utsnitt av de transkriberte intervjuene og knytte kodekommentarer til disse. Vi har sett i kapittel 3.4 at vi som forskere kom inn i forskningsprosessen vår med en forforståelse, og vi valgte utsnitt basert på hva vi syntes var interessant basert på vår erfaring og forforståelse. Til hvert utsnitt la vi på koder eller kodekommentarer som fremhevet meningsinnholdet i teksten (Thagaard, 2018, s. 153).

Innholdet i en slik kode eller kodekommentar varierer i vårt tilfelle, alt etter hva som er nyttig eller interessant i forbindelse med det enkelte utsnittet. I noen tilfeller gjenkjente vi

tematikk som vi hadde tenkt på tidligere i forskningsprosessen. Et eksempel på dette er at noen informanter ikke ønsket kurs eller konferanser, men satte pris på læring i jobbhverdagen. I forkant brukte vi begrepet "learning on the job" for dette aspektet, og vi la da til dette uttrykket i kodekommentaren for utsnitt eller sitater som var relatert til dette. I tillegg la vi til egne refleksjoner der dette var aktuelt, for eksempel om konteksten i samtalen et bestemt sitat kom ut fra (Thagaard, 2018, s. 154). Vi kan også bemerke at vår innfallsvinkel til teksten har vært å fange opp hva informantene mente med det de sa (Johannessen et al., 2016, s. 164), og i den sammenhengen la vi også vekt på å forankre denne forståelsen med empirinære oppsummeringer (Thagaard, 2018, s. 153). I mange tilfeller inneholder kodekommentarene våre kombinasjoner av de ovennevnte typene.

Når det gjelder verktøy så brukte vi Google Documents til kodeutsnittene og det å sette på kodekommentarene. Vi brukte så et nettbasert verktøy som heter Trello for å fange opp våre utsnitt og kodekommentarer. Trello er mest brukt som arbeidstavle, men det enkle tavleformatet og søke- og filtreringsfunksjonaliteten gjør det nyttig til mer kreativ bruk også.

Figur 5: Oversiktsbilde over grensesnittet i analysetavlen vår

I vårt tilfelle ble hvert valgte utsnitt sammen med tilhørende kodekommentar en lapp på analysetavlen, og vi endte opp med ca 200 slike lapper med sitat og kodekommentar. På denne måten kunne vi senere søke og filtrere både på sitater og uttrykk i våre egne kodekommentarer i analysearbeidet. Se figur 5 for et oversiktsbilde over analysetavlen vår, der hver lapp har et sitat og tilhørende kodekommentar.

3.7.5 Analyse og tolkning

Kvalitative data taler ikke for seg selv, men må tolkes (Johannessen et al., 2016, s. 161). Analyse og tolkning er tett sammenvevd, og det skal hjelpe oss å finne ut hva intervjuene har

å fortelle oss (Dalland, 2007, s. 171). Mens tidlig analyse i form av bearbeidelse og sortering kommer tidlig i arbeidet, kommer videre analyse og tolkning av hvordan dette skal forstås senere (Dalland, 2007, s. 171).

Figur 6: Kategorier

Som vi ser i forrige delkapittel begynte en tidlig analyse hos oss med ulike refleksjoner og oppsummeringer til kodekommentarene. I fortsettelse av det prøvde vi å se etter mønster i datamaterialet vårt, og fange opp dette i gruppering av sitat og kodekommentarer til kategorier på analysetavlen vår (Thagaard, 2018, s. 154). Slik kategorisering av data representerer både et analytisk hjelpemiddel og en begrensning, i det at vår gruppering fremhever tendenser, men at vi da stenger for andre perspektiver (Thagaard, 2018, s. 154). Slike koder på et høyere abstraksjonsnivå representerer grupperinger av de opprinnelige, empirinære kodene (Thagaard, 2018, s. 154), og vi har valgt å kalle disse grupperingene for kategorier (Johannessen et al., 2016, s. 165; Thagaard, 2018, s. 154).

Vår tilnærming har vært å gjøre en tverrsnittbasert eller kategorisk inndeling (Johannessen et al., 2016, s. 164), å lage beholdere som vi kan plassere observasjoner i (Aase og Fosseskaret, 2007, s. 112-113, referert i Johannessen et al., 2016, s. 165). I praksis gikk vi nok en gang inn med vår forforståelse og tause kunnskap, der intuisjonen for to av forfatterne var blitt influert av å ha nylig vært gjennom intervjuer med informantene. Intuisjonen til siste medforfatter var influert av å ha arbeidshverdagen i det empiriske feltet. Vi tok delvis utgangspunkt i innspill fra teori, delvis utgangspunkt i spørsmålene fra fase 1, og delvis utgangspunkt i hvilke mønster vi syntes vi så i datamaterialet fra fase 2. I tillegg brukte vi analysetavla til å ta stikkprøver med søke- og filtreringsfunksjonaliteten, for å få utfyllende beslutningsgrunnlag til hvilke grupperingsmuligheter som kunne være nyttige som

kategorier. Etter å ha avklart kategorier så bestemte vi opptil flere søkeord og -uttrykk for hver kategori til bruk på analysetavlen for å snevre inn mengden sitater som skulle vurderes. En slik innsnevring gjorde at vi unngikk å gå gjennom alle ca 200 sitater for hver kategori. Dette ble vår fremgangsmåte for å konstruere et system for indeksering av datamengden, der kategoriene i praksis ble merkelapper på analysetavlen vår for lettere gjenfinning og mønstergjenkjenning (Johannessen et al., 2016, s. 165). Analysetavlen vi får et inntrykk av i figur 5 har blitt vårt arbeidsverktøy og grenseflate til datamaterialet.
Figur 6 viser de 16 kategoriene vi endte opp med på analysetavlen vår.

I neste omgang, eller på et høyere abstraksjonsnivå har vi våre temafokus. En kilde til tema har vært vårt fokus på forhånd, og et eksempel på dette er onboarding. Her ser vi på analysetavlen vår at vi har en generell onboardingskategori, men også en "kjapp start"-kategori som faller inn under samme tema. Vi ser også i kapittel 2.3 at onboarding er et tema i teorien vår.

En annen kilde til tema er fra teorien. Både JKM og SDT som vi har sett på i kapittel 2.2 holder for eksempel fram autonomi som et sentralt tema, og det bidro som "briller" eller perspektiv slik vi har beskrevet i 2.1.4, og vi har endt opp med en kategori kalt "frihet/ autonomi".

En tredje kilde til tema er framvoksende mønster i empirien. Vi identifiserte for eksempel kategoriene "trygghet" og "impostor syndrome" som grupperinger i datamaterialet vårt, og det førte til temaet vårt "Trygghet og bekymring".

Våre tema blir synliggjort i kapittel 4 om våre empiriske funn og kapittel 5 med vår analyse og drøfting.

3.8 Reliabilitet og validitet

I kvantitativ forskning brukes reliabilitet og validitet som kriterier for kvalitet på en undersøkelse (Johannessen et al., 2016, s. 229). Reliabilitet handler om nøyaktigheten på dataen som samles inn, hvilken data, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides

(Johannessen et al., 2016, s. 36). Reliabilitet kan testes gjennom å gjøre samme undersøkelsen flere ganger, eller at flere forskere forsker på samme fenomen (Johannessen et al., 2016, s. 37).

Å teste påliteligheten (reliabiliteten) i kvalitativ forskning gjennom å gjennomføre flere undersøkelser på det samme temaet, er derimot lite hensiktsmessig. Forskerens forståelse og bakgrunn har større betydning for forskningen enn i en kvantitativ forskning, og forskningen er kontekst -og situasjonsavhengig. (Johannessen et al., 2016, s. 229) Påliteligheten styrkes derfor gjennom forskerens formidling av konteksten, og hele prosessen fra innsamling til resultat. På denne måten er dataen sporbar, og alle metoder, valg og avgjørelser er dokumentert og begrunnet (Johannessen et al., 2016, s. 230).
Feil kan gjøres, og da særlig under tolkningen og bearbeidelsen av innsamlet data. For å styrke denne delen av prosessen var vi to personer som foretok intervjuene, og begge to tok opp samtalene på diktafon. Dette for å sikre at ingen informasjon ble borte. Transkriberingen ble også gjennomført av de samme to. Når selve kodingen skulle gjøres, var det tredjemann i vår gruppe som for det meste tok for seg det. Som vi så i 3.7.4, kan innholdet i denne fasen endre betydning, gjennom filtrering og bearbeidelse av innholdet. Vi hadde en en god dialog underveis, for å sikre samme oppfattelse av innholdet. Vi mener at denne måten å bearbeide og tolke dataene har styrket reliabiliteten i oppgaven vår.

Validitet handler om hvorvidt empirien er gyldig og relevant. I kvalitativ forskning deles validiteten inn i intern og ekstern validitet, også benevnt som troverdighet og overførbarhet (Johannessen et al., 2016, s. 230). Troverdighet, eller intern validitet handler om hvorvidt oppgavens funn faktisk måler det forskningsspørsmålene sier de skal måle (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 40). I kvalitative undersøkelser handler det om forskerens fremgangsmåte og funn reflekterer målet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2016, s. 230).
Troverdighet kan testes gjennom vedvarende observasjon, eller triangulering av metoder, altså ved å benytte flere metoder når det forskes på et og samme fenomen (Johannessen et al., 2016, s. 230).
Vi mener at vår forskning har gitt oss valide svar på våre forskningsspørsmål. Vi har valgt å benytte metodetriangulering for å kvalitetssikre dette. Samtidig er det verdt å være

oppmerksom på at antall mennesker involvert i empirien vår kanskje er litt lavt. Basert på teori i kapittel 3.7.2 finner vi likevel at det er et tilstrekkelig antall for å svare på vår problemstilling.

Ekstern validitet, eller overførbarhet, handler om resultatene fra forskningen kan overføres til et annet fenomen. Gjennom analyse og koding av informasjonen som samles, bygges forskningskonstruert kunnskap om et fenomen. Og denne kunnskapen skal igjen kunne overføres til et annet fenomen, og dra nytte av læringsmomenter. (Johannessen et al., 2016, s. 231)
Resultatene vi kommer frem til er i første rekke ment for organisasjonen vi har forsket på, for eventuelt å kunne forbedre interne forhold. Om den senere kan benyttes eksternt vil tiden vise, og vi vil gjøre en liten vurdering av det i kapittel 6.

3.9 Å forske på egen organisasjon (praksisnær forskning)

Forskning er normalt noe man forbinder med objektive forskere som studerer og skal finne svar på en problemstilling og forskningsspørsmål. Det å forske på egen organisasjon vil derfor være et brudd på selve objektivitetsrollen i dette. Den objektive, "rene forskerrollen" er en fiksjon i samfunnsvitenskapelig forskning (Wadel, 1991, referert i Nielsen & Repstad, 2006, s. 247), men bekreftbarhet i kvalitativ forskning tilsvarer objektivitetskriteriet i kvantitativ forskning (Johannessen et al., 2016, s. 234). Likevel er det noen ulemper ved å forske på egen organisasjon, som selektiv persepsjon og fare for å stole for mye på egen kunnskap om organisasjonen (Nielsen & Repstad, 2006, s. 245, 255).

I tillegg til intern og ekstern validitet for kvalitetssikring av forskningen som vi skriver om i kapittel 3.8, er det også forventet med bekreftbarhet i undersøkelsene. Med dette menes det at funnene ikke påvirkes av forskerens subjektive holdninger, at undersøkelsen kan bekreftes gjennom andre liknende undersøkelser, og at alle valg og beslutninger begrunnes godt av forskeren gjennom hele prosjektet (Johannessen et al., 2016, s. 232).

Bekreftbarheten er bedre ivaretatt i og med at to av tre gruppemedlemmer ikke kjenner organisasjonen. Det er også noe av bakgrunnen for at vi valgte å holde tredjemann utenfor

intervjuene og transkriberingen. Relasjonen mellom forsker og informant påvirker innsamling av kvalitative data, for eksempel i et intervju, og trolig ble både spørsmål og svar påvirket av at de som intervjuet kom utenfra vår kontekst (Nielsen & Repstad, 2006, s. 158). Noen av fordelene ved å forske på egen organisasjon har likevel blitt utnyttet, som engasjement og endringslyst på grunn av mulig forbedring av egen arbeidsplass, eller at kjennskap til organisasjonens hverdag har vært med og formet intervjuguiden (Nielsen & Repstad, 2006, s. 248–251).

Informantene var anonyme, slik at de ikke skulle kunne bli gjenkjent. Vi var påpasselige med å ikke love mer garantert anonymitet enn vi kunne holde, på bakgrunn av størrelsen på vårt empiriske felt (Nielsen & Repstad, 2006, s. 268–270). Dette var for å ufarliggjøre intervjuene for dem vi snakket med. Ulempen med dette er at vi muligens gikk glipp av oppfølgingsspørsmål en med kjennskap til virksomheten kunne kommet med, mens det på den andre siden trygget de intervjuede at de kunne snakke mer fritt til to utenforstående. Men det ga også mulighet for oppfølgingsspørsmål som ikke var farget av kjennskap til organisasjonen.

3.10 Etisk refleksjon

"Ethics is how we behave or should behave in relation to the people with whom we interact" (Simons, 2009, s. 96).

Forskning må underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer (Johannessen et al., 2016, s. 83). I våre undersøkelser var det ingen sensitive opplysninger som navn, fødselsdato eller lignende. Selve spørreundersøkelsen ble gjennomført på en digital plattform, og svarene kunne ikke spores tilbake til respondentene. Derfor var det heller ikke behov for å melde dette inn til NSD jfr. deres veiledning.

Når det gjelder intervjuene hadde vi større krav på oss til å ivareta den enkelte respondents anonymitet og visshet om at data skulle slettes etter bruk (Johannessen et al., 2016, s. 90). Vi sendte ut fyldig informasjon om hensikt med intervjuet, skjema for samtykke, mulighet til å trekke seg når som helst (før, underveis eller etter) og hvordan prosessen videre skulle

foregå. Ettersom intervjuobjektene var ansatt i samme bedrift som en av gruppens medlemmer, var det viktig for oss å sikre anonymitet (i den grad det var mulig) ved at han hverken verken deltok i intervjuene eller transkriberingen av disse. Som tidligere nevnt fikk han først tilgang til materialet etter at de var transkribert og kunne dermed ikke vite hvem av intervjuobjektene de forskjellige intervjuene tilhørte.
Alle intervjuene ble foretatt i videoprogrammet Teams, og det ble tatt opp med diktafon og via nettskjema. Opptakene slettes ved prosjektets avslutning og det ble godkjent av NSD.

Forskningen reiser etiske problemstillinger fordi man kommer tett på informanter og samarbeidspartnere, og krever derfor respekt, varsomhet og følsomhet (Moe og Gotvassli, 2019).
Allerede under planleggingen av undersøkelsene bør vi stille oss spørsmålet om hvem som vil ha nytte av de nye kunnskapene vi prøver å fremskaffe (Dalland, 2007, s. 233–234).
Det er i følge Dalland viktig å informere informantene hva formålet med undersøkelsen er, og hva resultatene skal brukes til. Selv om det er gjort i informasjonsskrivene både til fase 1 og fase 2, var det nyttig å gjenta dette i starten av intervjuet.

Vi var veldig tydelig til intervjuobjektene hvordan vi kom til å bearbeide intervjuene, og at de kunne trekke seg når som helst underveis. Dette for at de skulle være trygge på at vi hadde gjort det vi kunne for å anonymisere. Videre forsikret vi informantene om at alle opptak som ble gjort underveis ville bli slettet etter prosjektets avslutning.

4 Empiriske funn

I dette kapitlet vil vi presentere funn og resultater fra vår spørreundersøkelse (fase 1), og våre intervjuer (fase 2). For noen av temaene vil vi trekke frem viktige sitater som vi vil ta med oss inn i drøftingskapittelet senere.

Temaene kom frem gjennom prosessen vi beskrev i kapittel 3.7.4, og identifiserte gjentagende temaer som gikk igjen i kategoriseringen. Hovedfunnene har vi delt opp i enkelttemaer, og vi vil presentere hvert enkelt tema hver for seg, i egne delkapitler.

4.1 Motivasjonsfaktorer

Faktorene vi presenterer i dette kapitelet vil være med på å besvare forskningsspørsmål 1: Hva er de viktigste faktorene i arbeidssituasjonen som påvirker motivasjonen til konsulenter som har distribuert arbeid ute hos kunde?

4.1.1 Autonomi

I kapittel 2.2.4 ser vi at autonomi er en sentral motivasjonsfaktor. Autonomi kom frem som en faktor i både fase 1 og fase 2 av våre undersøkelser.

Resultat fra medarbeiderundersøkelsen som er nevnt i kapittel 3.5 viste at ansatte var fornøyde med muligheten til å ta nødvendige beslutninger i jobben. Ca 80% gav et positivt svar på dette, flest i konsulentfirmaet, men ikke langt under for IT-bransjen og resten av Norge.

I vår fase 1 svarte alle at de var enig eller helt enig i at de hadde tilfredsstillende grad av selvstendighet på jobb. Det samme gjorde de på spørsmålet om de er med på å ta beslutninger i arbeidet. Kombinasjonen høy grad av selvbestemmelse og frihet, sammen med muligheten til å ta beslutninger, vitnet om høy grad av autonomi i vår kontekst.

I fase 2 var de aller fleste generelt positiv til friheten de hadde i jobben, og det ble satt pris på at de kunne styre hverdagen slik de selv ville. Informant 1 sa det slik: “Men jeg personlig

syns det er fint at det ligger på meg selv, for det gir meg fleksibiliteten på å ta et valg selv." Det ble fremhevet god mulighet til å påvirke sin egen hverdag, ta egne valg, og de ble alltid spurt om man er interessert i nye oppdrag når nye tilbud og avtaler kom på banen. I tillegg var det en forventning om selvstendighet og initiativ: "En del av jobben er å være proaktiv og gjøre ting på egenhånd" (Informant 3). Dette var en positiv faktor ved arbeidet, og de fleste satte pris på denne friheten. Men informant 3 uttrykte også at på grunn av mangelen på veiledning, opplevdes friheten også som en kilde til usikkerhet. Informanten uttrykte noe uklare grenser knyttet til hvor mye initiativ man skal ta, og hvilke rammer man må og bør holde seg innenfor. Spesielt var det knyttet til hvorvidt man gikk over i andre sitt ansvarsområde eller ikke. Men stort sett var friheten og forventningene til egeninitiativ og selvstendighet en positiv faktor i jobben.

I sum kan vi si at deltakerne opplever høy grad av frihet og autonomi i jobbhverdagen. Dette er i all hovedsak en positiv faktor ved jobben, og bidrar til motivasjon. På bakgrunn av en uttalelse, kan vi si at det kanskje er noe manglende rammer knyttet til friheten, og at det kan være vanskelig å vite hvor grensene går.

4.1.2 Tilbakemelding

Ut fra medarbeiderundersøkelsen beskrevet i kapittel 3.5 ser vi at spørsmålet om man ofte får konstruktive tilbakemeldinger fra sine kolleger får lavest verdi av alle enkeltspørsmålene i medarbeiderundersøkelsen som vi hadde tilgang til, og ligger på ca 70%. Dette gjelder både i vårt konsulentfirma og i IT-bransjen i Norge. Når det gjelder konstruktiv tilbakemelding fra leder i forhold til det å gjøre en god jobb, ligger det litt høyere, henholdsvis litt over 70% og litt under 80% for bransjen og konsulentfirmaet vårt. Det er fortsatt litt lavt i forhold til andre temaer medarbeiderne ble spurt om.

I fase 1 av vår undersøkelse svarte ca 80% at de var helt eller delvis enig på spørsmål om de fikk god oppfølging av sine ledere. Vi hadde ikke direkte spørsmål om tilbakemelding i denne fasen av undersøkelsen, derfor er det heller ingen funn direkte knyttet til temaet fra fase 1.

Svarene på faktoren tilbakemelding fra våre intervjuobjekter fra fase 2, viser at tilbakemelding i jobben er viktig for dem, både de positive og de negative. De oppgir at de

får tilstrekkelig generell, positiv tilbakemelding, og at de ofte får høre at man er fornøyd med jobben de gjør.

Likevel fremholdt flere av informantene våre ønske om mer konkret, håndfast tilbakemelding på utført arbeid. Informant 4 sa det slik: "Så når jeg snakka om tilbakemeldingsbiten så er det mangel på konstruktiv tilbakemelding, for jeg får ofte nok høre at de er veldig fornøyd med jobben jeg gjør." Det var altså ikke nok med tilbakemelding på at de er fornøyd med jobben som ble gjort, men det var et behov for mer konstruktiv tilbakemelding og oppfølging, rettet spesifikt mot de utførte arbeidsoppgavene.

Noen av våre intervjuobjekter mente det var viktig å ha fokus på hvem i organisasjonen tilbakemeldingene kom fra. Det var spesielt ønskelig med tilbakemelding fra ledere eller andre som er involvert eller tett på, og med god innsikt i arbeidet. Et godt eksempel på dette var informant 5:

> Men jeg hadde jo medarbeidersamtale her nylig, da fikk jeg sånne ordentlige tilbakemeldinger på hvordan [kunden], hva de synes om meg da. Det synes jeg var ganske gøy. Jeg tror det var første gang jeg fikk personlig tilbakemelding som jeg følte var litt håndfast fra noen som har jobbet med meg.

For første gang opplevde personen å motta tilbakemelding fra noen de hadde jobbet tett på. På denne måten føltes tilbakemeldingene mer personlige og håndfaste med utgangspunkt i den faktiske jobben som ble gjort. Samme informant sammenliknet dette med å få en tilbakemelding fra en leder som ikke hadde denne innsikten. Det gav mindre verdi fordi denne personen ikke hadde kunnskap om det faktiske arbeidet.

En annen form for tilbakemelding er tilbakemelding direkte fra arbeidet. Dette viste seg også viktig for intervjuobjektene, og en person sa at det ga en mestringsfølelse å få den responsen direkte fra arbeidet. Spesielt var opplevdes det som motiverende når man klarte å løse en oppgave som personen hadde grublet litt på. Opplevelsen av å få til mer og mer, etter hvert som man klarte ting, ga stor mestringsglede.

En måte å få bedre og mer konkret tilbakemelding, er å ha direkte kontakt med brukerne av produktet, og få jevnlig eller kontinuerlig tilbakemelding på verdien av det man leverer. Informant 2 var fornøyd med innslag av slik tilbakemelding i hverdagen, og beskriver et samarbeid med produkteier og forskere, der tilbakemeldingene kommer rett fra forsker og bruker. Informant 5 savnet denne kontakten med brukere, så denne typen tilbakemelding kan sies å oppleves som variabel blant våre intervjuobjekter.

Vi ser i dette delkapittelet at tilbakemelding, både positiv og negativ, er viktig for respondentene og intervjuobjektene, og at det som hovedmønster ønskes mer tilbakemelding enn det man opplever å få. Det er spesielt viktig at tilbakemeldingen er konkret og tilpasset hver enkelt person. Hvem som gir tilbakemeldingen påvirker verdien av innholdet i tilbakemeldingen, gjennom at den er faglig forankret. Her er det også viktig med kommunikasjon med bruker av leveransen. Tilbakemelding er også viktig for opplevd mestring av jobben.

4.1.3 Tilhørighet

Majoriteten av våre respondenter føler seg verdsatt på jobb. Nesten 90% er helt eller delvis enig i at de føler seg verdsatt på jobb. Men to stykker svarte i nedre del av skalaen, altså er det noe sprik i resultatet. Noe lavere score er det på om deres relevante ideer blir vurdert, her svarer nesten 70% helt enig. Dette kan likevel antas å bety at medarbeidernes meninger og ideer blir vurdert i de fleste tilfeller.

I fase 2 viste det seg noe varierende hvor intervjuobjektene følte tilhørighet. Alle som jobbet på team med kolleger fra konsulentfirmaet opplevde høy grad av tilhørighet til firmaet. Selv om konsulentene altså satt fysisk ute hos kunden, hadde de et team rundt seg som tilhørte samme konsulentfirma. Dette gjorde at tilhørigheten ble sterkere til konsulentfirmaet. Her var det markant forskjell for intervjuobjektene som ikke hadde et team rundt seg fra samme firma. Informant 1 følte det som å ha flere arbeidsgivere; to kunder og konsulentfirmaet: "Jeg er et par forskjellige plasser. Sånt er jo veldig flakkende. Jeg føler jo egentlig at jeg har tre arbeidsgivere. Jeg har to kunder, og [konsulentfirmaet]. Det er egentlig en direkte demotiverende faktor for meg." Informanten savnet å ha kolleger rundt seg som de møter

jevnlig, og spesielt i oppdrag der de ikke hadde et team av kolleger fra konsulentfirmaet rundt seg, men satt mer alene hos kunden.

Spørsmålet om tilhørighet kom også frem når det var snakk om sosiale situasjoner og arrangementer. Ved å tilhøre både et konsulentfirma og en kunde, følger også dobbelt med sosiale eventer og sosiale sammenkomster. Alle svarte at de ble invitert til både kundens og konsulentfirmaets arrangementer, men ofte med ulike betingelser. For eksempel ble det presisert i invitasjoner til kundens julebord at deltakerprisen for konsulenter var høyere enn for ansatte. Dette gjorde at de aller fleste prioriterte konsulentfirmaets sine, og at de ikke følte seg like velkommen hos kunden med så tydelige ulikheter. Men selv på det mer spontane samlingene utenom arbeidet falt også valget på å delta på konsulentfirmaet sine, fremfor kunden sine.

De fleste intervjuobjektene opplever at arbeidet deres har nytteverdi. Informant 3 kommenterte at det faktisk var mer merkbart nå med koronasituasjonen, at de følte at deres arbeid hadde større betydning, og at de klarte å bidra i større grad enn før. Dette opplevdes som svært positivt og motiverende. Informant 5 hadde et ønske om mer eierskap og entusiasme fra oppdragsgiver til produktene som utvikles. Informanten ønsket mer respons på hvordan produktene faktisk ble til slutt, og om kunden var fornøyd med sluttresultatet. Dette var forbundet med å ha engasjement i jobben, og det å se resultat, og vite at jobben var vellykket.

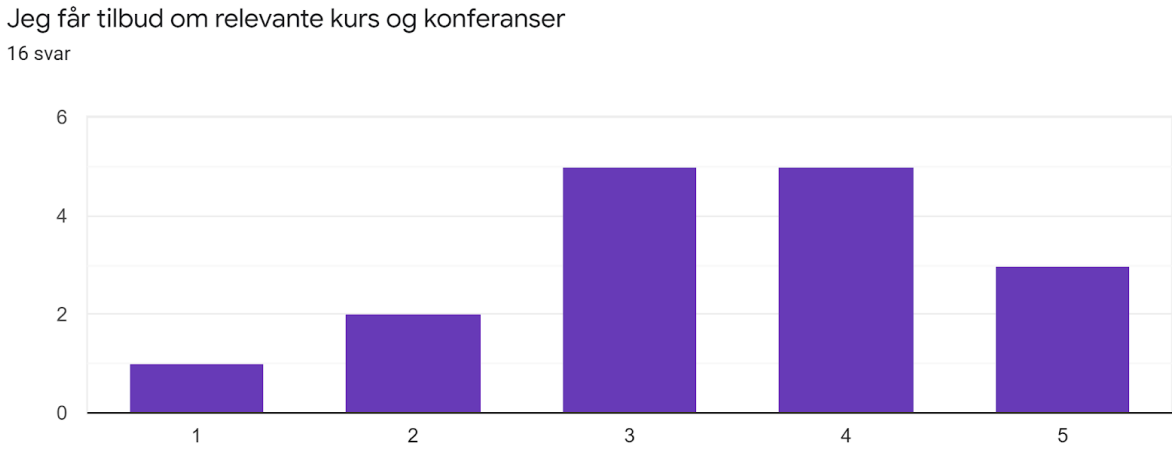
Konsulenten påvirkes altså av at det er avstand mellom konsulenten og konsulentfirmaet. Tilhørigheten til konsulentfirmaet er sterkere når konsulenten sitter i team med andre fra samme firma, enn med kolleger fra kunden. Sosiale og faglige arrangementer med ulike betingelser er situasjoner der tilhørigheten, eller usikkerheten rundt tilhørighet, oppleves som sterkest. De fleste opplever at arbeidet deres har nytteverdi, selv om enkelte ønsker mer respons og tilbakemelding på hvor fornøyd forbrukeren er med sluttproduktet.

4.1.4 Læring og utvikling

I medarbeiderundersøkelsen svarte 75% at det var klart for dem hvor de er nødt til å utvikle seg i sin jobb, og ca. 80% at de søker aktivt muligheter for å utvikle seg i jobben sin.

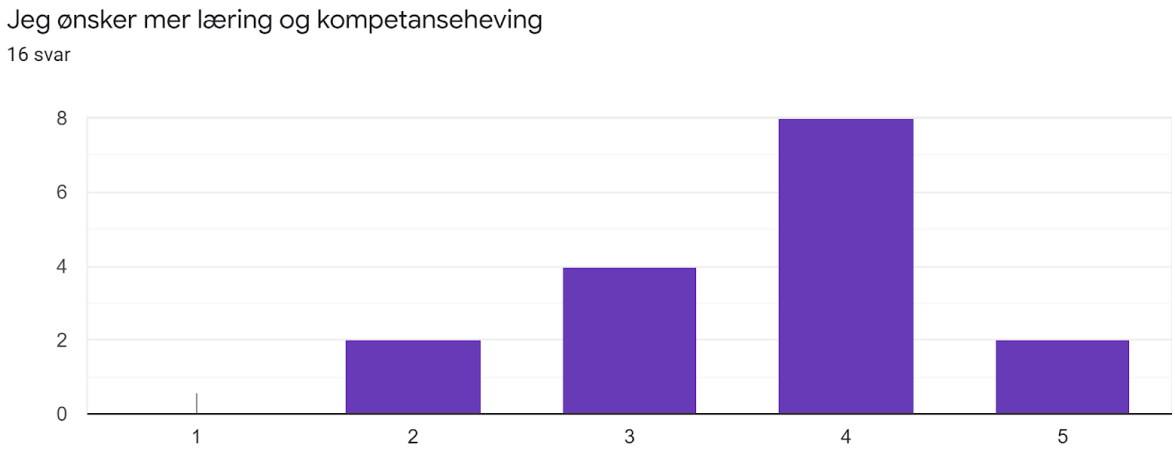
Da respondentene ble spurt om de følte de fikk tilstrekkelig med læring og utvikling i jobben, svarte majoriteten at de var helt eller delvis enig i dette. Kun en respondent svarte delvis uenig på dette.

Når det gjelder å få tilbud om relevante kurs og konferanse var svarene veldig variable.



Figur 7: Tilbud om kurs og konferanser

Som vi ser i figur 7 er hele skalaen representert i svarene. Noen respondenter var helt enig, mens noen var helt uenig i dette. Hovedvekten ligger på delvis enig og nøytral. På spørsmål om det var ønskelig med mer læring og kompetanseheving, svarte over halvparten at de var helt eller delvis enige i dette, slik vi ser i figur 8.



Figur 8: Ønsket læring og kompetanseheving

Nesten alle intervjuobjektene sa at de ofte lærte noe nytt, men det var ulikt hvordan de gjorde dette. Det var knyttet stor frihet til læring og utvikling i jobben, noe som ble oppfattet som både positivt og negativt. Noen ville ha fleksibiliteten til å bestemme dette selv, mens andre ønsket veiledning på hva de burde utvikle seg innenfor, som for eksempel hvilke kurs det var nyttig å ta. Ønske om mer veiledning betydde ikke nødvendigvis ønske om mindre frihet i hva og hvordan en kan gjøre egen læring og utvikling, men rettledning for hva som lønner seg for fremtiden og for karrieren. Spesielt kom dette frem for de som var relativt nye i bransjen. Fokuset på å lære seg nye ting virket uansett å være stort, og mulighetene de hadde for læring og utvikling var en stor motivasjonsfaktor. Informant 2 sa at det å lære i jobben var mye av grunnen til at vedkommende fortsatt ønsket å fortsette i jobben: "Det er vel grunnen til at jeg fortsatt jobber der. Etter [...] år, så det er absolutt en stor motivasjon som gjør at jeg trives i jobben."

I tillegg til at læring og utvikling var viktig i det daglige, har også alle konsulentene årlige og halvårlige medarbeidersamtaler hvor det blir skrevet en kompetanseutviklingsplan. Denne planen skal hjelpe konsulenten med å nå sine kompetansemål for det neste året. Dette kan være mål som å delta på kurs og konferanser, eller jobbe med spesifikke prosjekter eller lære seg nye ferdigheter. Alle respondentene mente de står ganske fritt til å velge innhold og mål i planen selv, samt at konsekvensene av å ikke følge den opp var få. Det var fullt mulig å

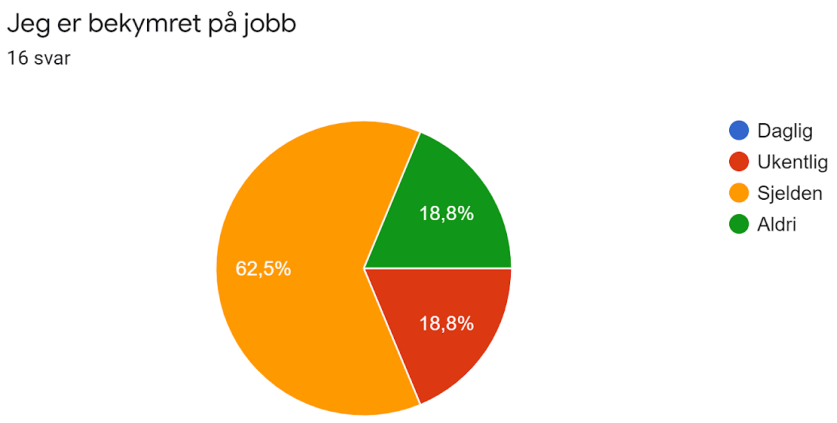
overføre mål til neste års plan i stedet. Det er også den ansatte selv som er ansvarlig for at målene blir nådd, i samarbeid med sin leder. Informant 2 satt stor pris på friheten i utvikling av kompetanseutviklingsplanen, og friheten til å ønske seg prosjekter selv. Men også her ble påpekt ønske om mer veiledning, og da spesielt fra de som har erfaring i bransjen fra før.

Oppsummert virker det som at de ansatte er svært fornøyd med at de lærer mye i jobben. Flere nevner at det er det som gjør at de finner jobben spesielt interessant. Mange påpeker at det å bytte oppdrag ofte, gjør at du må lære deg nye ting hele tiden. Mangel på veiledning kommer frem som en faktor det ønskes mer fokus på, spesielt for de unge. Det er mye læring i hverdagen, men det etterlyses en strategisk, målrettet veiledning rundt kompetanseheving.

4.1.5 Bekymring på jobb

Hittil har vi presentert forventede funn som passer godt inn i vår tidligere presenterte teori i kapittel 2.2. Noen av funnene som var knyttet til trygghet og bekymring, ble synligere i undersøkelsene våre, og dette ble det interessant for oss å få litt mer forståelse for.

Resultatene fra spørreundersøkelsen vår, viste at nesten 20% er bekymret på jobb ukentlig, og noe utslag på at det er vanskelig å leve opp til forventningene på jobb. Dette vises i figur 9 og figur 10.



Figur 9: Bekymret på jobb

Figur 10: Forventninger på jobb

Vi spurte også om hvorvidt respondentene mente det var aksept for å gjøre feil i temaet, og aksept hos ledere for dette. Resultatene viste at det var stor aksept for å gjøre feil i jobben, både blant teammedlemmer og lederne. Resultatene fra dette kan si noe om hvor trygg man føler seg i jobben, og om det er et miljø hvor det er trygt å feile.

Da vi spurte informantene om hva de trodde kunne være årsaken til at noen var bekymret på jobb, svarte de fleste at det nok var følelsen av å ikke strekke til, eller det å leve opp til forventningene som er satt. Et gjennomgående tema var *impostor syndrome*, og en følelse av at du skal bli avslørt for å ikke kunne nok. Spesielt var dette gjentakende hos de som hadde kort fartstid i bedriften.

På oppfølgingsspørsmål om hva som bekymret mest av å ikke levere godt nok, risikoen for å miste jobben, eller anerkjennelse svarte informant 4 at: "Begge de to. Jeg er ikke flink nok. Vi trodde du var flink, men du var ikke. Så du kan miste jobben. Eller at andre man jobber tenkte at nei, han her har ikke peiling i det hele tatt."

De fleste mente at dette var noe man opplevde en eller annen gang i løpet av sin karriere. Informant 3 mente at konsulenter kanskje var mer utsatt for dette enn andre type yrker. Dette ble nevnt av flere intervjuobjekter, og da spesielt med fokus på at dersom du ikke leverer det kunden forventer, kunne du bli en belastning både økonomisk og faktisk levert

produkt. Informant 1 sa at hva man leverer kunne være noe av grunnen til dette: "Hvis en kanskje føler at man ikke helt mestrer de oppgavene man gjør, at man ikke leverer god verdi for timene. At du føler du må jobbe mer enn du skal fordi du er fersk og ting går sakte." Informant 1 sa også at etterhvert som de ble kjent med arbeids- og oppdragsgiver avtok denne bekymringen. Det som er interessant er at de er bevisste på dette syndromet, men likevel oppleves denne bekymringen fra flere av intervjuobjektene.

> For min del, så følte jeg mye på det i starten, men så har jeg på en måte bare parkert det litt med at bare, jeg har en bra bakgrunn, og en god kompetanse, og det er CVen min de har kjøpt, så det er det dem får. Og så prøver jeg å hvile i det. (Informant 1

Dette understreket også informant 4, og at det kunne gi en følelse av å ikke høre til, eller være like god som de andre som jobber der. Informanten opplevde dette selv i starten, men denne følelsen har etterhvert avtatt.

I perioden intervjuene ble gjennomført, pågikk også koronapandemien i Norge. Derfor ville vi se på om dette påvirket opplevelsen av trygghet på jobb, og eventuelt økende bekymring. Resultatene viste at konsulentene i liten grad var påvirket av pandemien når det kom til trygghet og bekymring på jobb. Det opplevdes også at arbeidsmengden var den samme, om ikke mer, med koronatiltak og hjemmekontor.

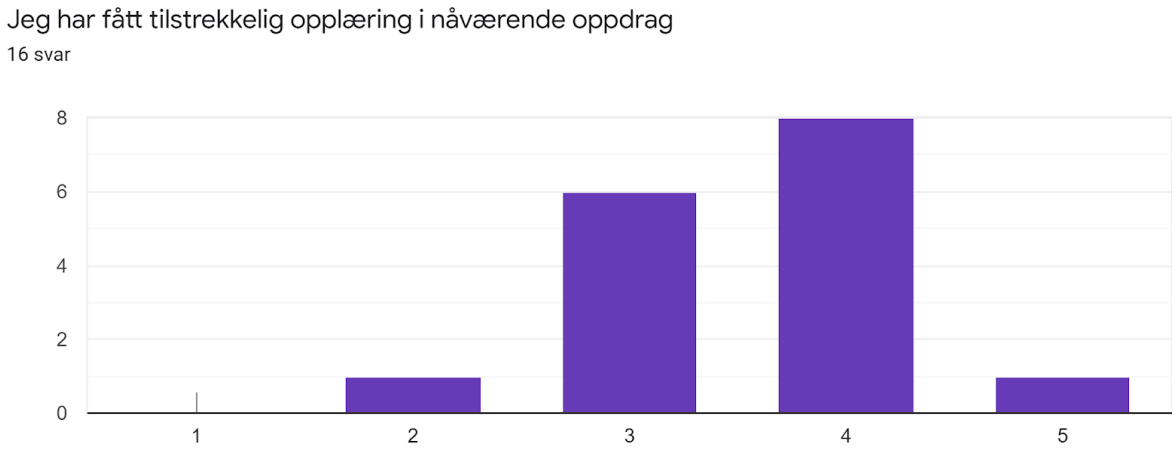
Oppsummert kan vi her se at mye av utslagene i spørreundersøkelsen rundt bekymring og trygghet i jobben, henger sammen med forventningene til hva konsulenten kan levere av både kunnskap og leveranse gjennom produkt. Det ble også reflektert over om konsulenter har høyere sjanse for å utvikle impostor syndrom, på grunn av presset for å prestere og fakturere timer.
Respondentene mente at koronapandemien ikke hadde påvirket tryggheten eller om man ble mer bekymret enn hva man var før

4.2 Onboarding

Funnene vi presenterer i dette kapitelet vil være med på å besvare forskningsspørsmål 2: Hvordan påvirker onboarding motivasjon til konsulenter som har distribuert arbeid ute hos kunde?

Da vi spurte om onboardingsprosessen, både i spørreundersøkelsen, men også i intervjuene, skilte vi mellom tidspunktet da konsulenten startet jobben i konsulentfirmaet, og tidspunktet konsulenten startet i nåværende oppdrag hos kunde.

De fleste respondentene sa at de er delvis eller helt enig i at de ble tatt godt imot og fikk en god start i nåværende oppdrag. Derimot hadde vi litt spredning på om de hadde fått tilstrekkelig opplæring i nåværende oppdrag, se figur 11.



Figur 11: Tilstrekkelig opplæring

I fase 2 beskriver informant 1 at konsulenter gjerne opplever flere onboardinger:

> Det er på en måte to forskjellige oppstarter. Og når du er ute til kunden, så har du gjerne ganske mange oppstarter i løpet av tiden du er i [konsulentfirmaet]. Det er jo ikke bare når du starter at du starter på ny kunde, det gjør du jo gjerne en gang i året eller noe. Det er ganske varierende.

Selve oppstarten hos konsulentfirmaet ble beskrevet som kortvarig. Informant 2 opplevde det slik: "Jeg møtte opp på kontoret til konsulentfirmaet, fikk velge PC, også ble jeg kjørt ut til kunden". De fleste hadde en opplevelse av at mottakelsen hos konsulentfirmaet var kort, og at fokuset var å få konsulenten ut til kunden. Det må nevnes at i enkelte oppdrag sitter konsulenten i lokalene til konsulentfirmaet, mens i andre oppdrag er man fysisk plasser et annet sted. Det som finnes av onboardingsprosess, ble oppfattet som en rent administrativt: "Og der er det ikke noe særlig opplegg for sånn onboarding da enn alt rent administrativt." (Informant 4)

For å bøte på en eventuell kort onboardingsprosess, spurte vi informantene om det var et ønske om en mentor som kunne følge opp i en oppstartsprosess. Noen synes det hadde vært fint den første tiden, men da måtte det være en de jobbet med til daglig. Her var det litt forskjell på hvor lenge de hadde vært i arbeidslivet. De som hadde jobbet kortere tid ville satt mer pris på en mentor å forholde seg til, mens de med tidligere arbeidserfaring ikke følte de var like viktig.

Det kom også fram i intervjuene at konsulenten ble satt rett inn i oppdragene hos kunden, og at dette var en forventning fra kunden. Informant 1 opplevde her at konsulenten ble ansatt med sin kompetanse for å løse et oppdrag, og at det var forventet at konsulenten leverte fra første dag.

Det ble også snakket om flere sider ved onboarding. Vi har nevnt litt om opplevd tilhørighet mot slutten av kapittel 4.1.3, og dette kom også opp i forbindelse med onboarding. Intervjuobjekt 1 startet prosjektet sitt med å sitte på konsulentfirmaets kontorer, og på den måten følte seg som en del av arbeidsmiljøet, for så å flytte ut til oppdragsgiver. Men etter at informanten flyttet ut til oppdragsgiver, opplevde personen at det ble større distanse til miljøet hos konsulentfirmaet. Samme informant mente at en mentor eller fadder til å ha ansvar for ekstra oppfølging i en slik oppstartsfase kunne bidra positivt, mens de mer erfarne ønsket ikke dette.

Onboardingsprosessen kan dermed sies å bestå av flere prosesser, en prosess hos konsulentfirmaet, og en ute hos kunden. De fleste opplevde at begge prosessene gikk veldig raskt, og det var forventet at konsulenten begynte å levere fra første dag ute hos kunden.

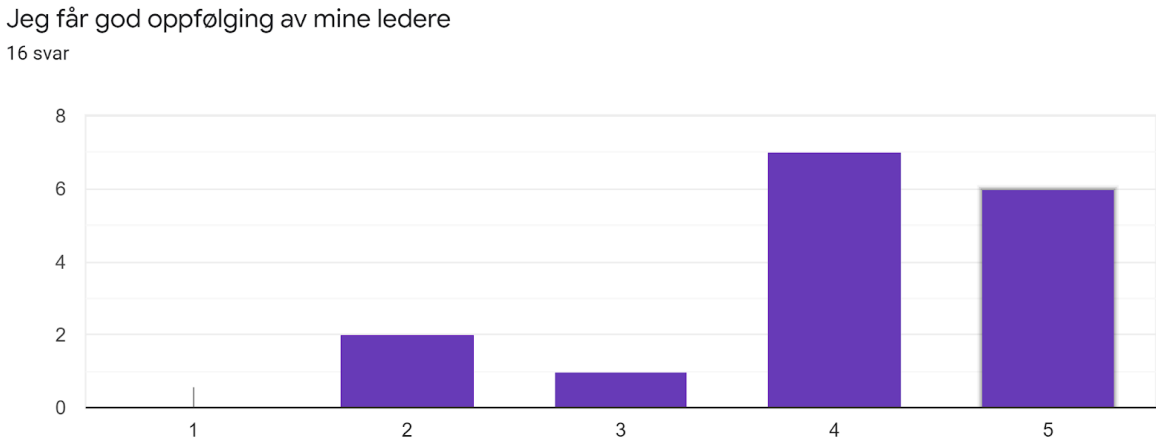
4.3 Ledelse

Funnene vi presenterer i dette kapitelet vil være med på å besvare forskningsspørsmål 3: Hvordan påvirker ledelse motivasjon til konsulenter som har distribuert arbeid ute hos kunde?

Medarbeiderundersøkelsen vi hadde tilgang til viste at ca 80% i konsulentfirmaet hadde en positiv opplevelse av nærmeste leder, mot ca 75% i IT-bransjen og ellers i Norge. Et av spørsmålene i dette resultatet var om man mener at nærmeste leder skaper en arbeidskultur som er preget av tillit og åpenhet. Ca 85% i konsulentfirmaet mener dette, mot nesten 10% lavere i IT-bransjen og ellers i Norge.

I medarbeiderundersøkelsen var det spørsmål om nærmeste leder, og i kontekst av konsulentfirmaet er dette avdelingsleder med personalansvar. I vår undersøkelse hadde vi en forforståelse av at lederbildet kunne være litt komplisert, så vi valgte i fase 1 å bruke det litt mindre presise begrepet “mine ledere”, for å redusere usikkerhet om hvem respondentene skulle tenke på dersom vi for eksempel hadde brukt “nærmeste leder”.

På spørsmål om konsulentene fikk god oppfølging av sin leder, var det noe varierende svar, se figur 12 under. Det var flest som var helt eller delvis enige i dette, men det var noen få som ikke var helt enig.



Figur 12: Lederoppfølging

Vi spurte også om respondentenes ledere aksepterer at teammedlemmer kan gjøre feil. Her svarte over 80% at de var helt eller delvis enige i dette.

I fase 2 spurte vi informantene om de hadde en klar formening om hvem som var deres nærmeste leder, og her var svarene ulike. Noen mente dette var veldig tydelig, mens andre er mer usikre på hvem de faktisk vil betegne som sin nærmeste leder. Selv om det var tydelig for noen, poengterte de også at det var avhengig av hvilken kontekst lederrollen er i. Informant 2 svarte først at det var veldig tydelig hvem som var nærmeste leder. Senere i intervjuet kom det likevel frem at lederrollen avhenger av hvilken kontekst vi snakket om, for eksempel prosjektarbeid eller HR-ansvar.

Andre svarte at det ikke var tydelig hvem som var nærmeste leder, og at de må forholde seg til flere ledere, igjen avhengig av kontekst. For noen var ikke dette et problem, så lenge de vet hva det er de skulle spørre om. Det var heller ikke noe problem dersom de måtte spørre to ledere om det samme spørsmålet, på den måten visste de at man alltid fikk et svar. Noen hadde likevel et ønske om at dette var tydeligere i hverdagen. Informant 4 kom inn på opplevelsen av et noe fragmentert lederbilde:

> Nei, der må jeg si at personalansvarlig spør om jeg trives, så har jeg Ingvald som spør om jeg har nok å gjøre eller for mye å gjøre, også har jeg da produkteierne i de forskjellige prosjektene som spør meg om jeg snart er ferdig med det skal gjøre.

Funnene over kommer også litt inn på hvordan Ingvalds rolle ble opplevd. En av rollene hans innebar å finne prosjekter og team som passer med motivasjon og interesse til den enkelte, men at det varierer hvor tett Ingvald er på hverdagsarbeidet i hvert enkelt team og prosjekt. Informant 2 beskriver rollen slik: "Han finner jo prosjekter som passer meg, og som jeg har lyst til å jobbe med. Og, så har vi jo samtaler da på hvordan det går, og hvordan det går på prosjektene." På tross av mellomrollen som ble beskrevet, ble han av flere betegnet som den nærmeste lederen av flere, selv om han ikke har personalansvar.

I kapittel 4.1.4 så vi på oppfølging rundt kompetanseplaner. Mange ønsket mer veiledning fra ledelsen rundt hvordan det er lurt å bygge kompetanse. Men med flere ulike svar, var det tydelig at man har ulike behov når det gjelder oppfølging rundt kompetanseplaner. Noen har full kontroll selv, mens andre trenger mer oppfølging og påminnelser. Samtidig er det en frihet rundt kompetanseutvikling og kompetanseplaner som blir satt pris på. Ønsket var derfor ikke mindre frihet, men mer veiledning fra ledelsen.

I jobbhverdagen kommuniseres det med lederne på flere kanaler, både nettbasert, mail, meldinger, og i noen tilfeller ansikt til ansikt. Noen av respondentene hadde muligheten til denne tomannspraten med Ingvald dersom han var tilgjengelig. På den måten kunne de ta opp temaer løpende etterhvert som de ønsket endring i prosjektene, eller var misfornøyd med tildelte prosjekt.

Andre intervjuobjekter hadde litt sjeldnere kontakt med avdelingsleder i konsulentselskapet uten nødvendigvis å være misfornøyd med det. Lederen fra konsulentfirmaet var den de så minst, og kontakten var mest via mail og skype, med unntak av medarbeidersamtalen, som er ansikt til ansikt. Lederne fra kunden var de derimot oftere i kontakt med, både formelt og uformelt. Dette ble oppfattet som positivt, og flere kontaktpunkter opplevdes ikke som problematisk.

Når det gjelder trygghet og ledelse ser vi i kapittel 4.1.2 at det er aksept for å gjøre feil på jobb, og at pandemien i liten grad har påvirket opplevelsen av trygghet og bekymring på jobb. Det opplevdes heller som motsatt, og at de jevnlig tok opp eventuelle bekymringer angående nedbemanning eller endring.

Intervjudeltakerne ble spurt om idéer til, eller tanker om forbedring. I kapittel 4.1.2 ser vi et ønske om å ha ledere tettere på i jobbhverdagen i forbindelse med tilbakemelding. Informant 4 poengterer det å være tett på og skape rom og trygghet for samtale om trivsel i hverdagen. Samtalene hadde en tendens til å ha faglig eller praktisk tilsnitt, og lite fokus på den dypere samtalen. Å selv ta initiativ til denne samtalen føltes også problematisk: "At jeg selv føler at jeg kjenner mer på det enn at jeg ytrer det, fordi det kan oppfattes klagende."

I kapittel 4.2 så vi på onboarding, og hvordan den opplevdes for informantene i vår kontekst. Informant 3 ble spurt om det kunne være lurt å innføre mer struktur, men poengterte at folk er forskjellige og har forskjellige behov. Mer struktur og mindre fleksibilitet kan bli bedre, men det kan også bli verre.

Det ble nevnt flere ganger at folk er ulike og jobber i ulike kontekster. I kapittel 4.1.3 ble det sett på at kontekst og hvem man er omgitt med i jobbhverdagen varierer fra konsulent til konsulent. Det er også forskjellig hvor stor grad av fokus eller variasjon i arbeid en konsulent har. Noen sitter på samme prosjekt i mange år, mens andre har en mer dynamisk situasjon, og bytter prosjekter, eller er på flere prosjekter samtidig. Dette gjenspeiles også i hvordan folk ønsker å ha det, og at det kan tilpasses fra person til person.

Som en avrunding ser vi at opplevelse av ledelse og ledere berører mange andre tema. Vi ser at det kanskje er et litt komplisert lederbilde, og at kommunikasjon med ledere foregår på mange ulike måter. Flere opplever ikke dette negativt og av og til positivt, for eksempel valgfrihet rundt kommunikasjonskanal, selv om noen skulle ønsket mer klarhet i lederbildet.

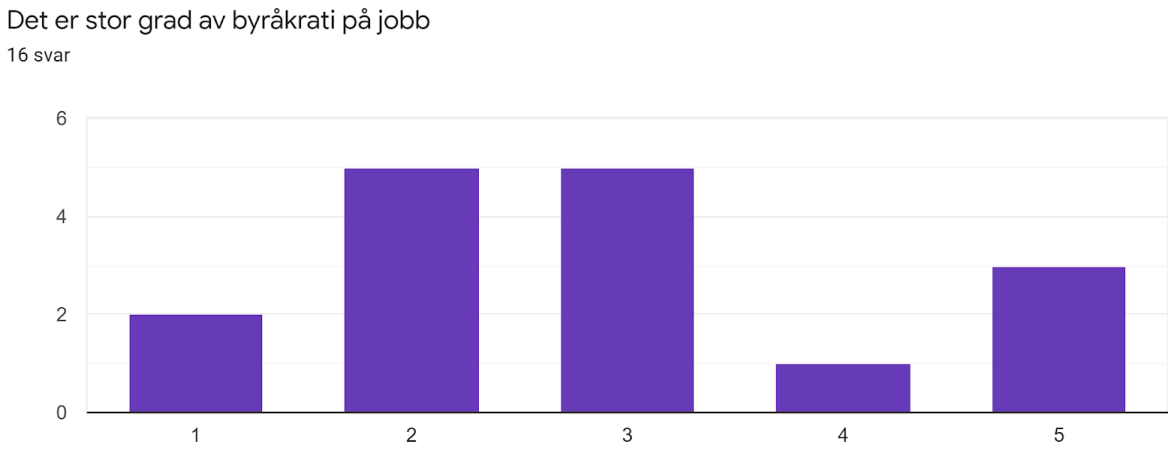
I neste delkapittel vil vi se litt mer på temaet avstand, også litt relatert til ledelse og ledere.

4.4 Avstand

Som vi har nevnt i kapittel 2.1.1 så tolker vi avstandsbegrepet ganske vidt. Vi ser på avstand som et generelt begrep som omfavner alle forskningsspørsmålene. Vi vil her se på funn relatert til ulike typer avstand eller avstandsrelaterte hindringer. Det er nærliggende å tenke på fysisk og geografisk avstand, men vi tenker også for eksempel på travelhet for ledere, liten kontakt med brukere, avstand eller hinder i form av byråkrati og organisasjonsstruktur eller hvor stor eller liten mulighet man har til å bruke tid til å hjelpe hverandre.

Dersom vi starter med organisasjonsmessig distanse, så ser vi i medarbeiderundersøkelsen vi hadde tilgang til at ca 85% er helt eller delvis enige i at deres avdeling i konsulentselskapet samarbeider godt med personer utenfor denne avdelingen, mot 80% i IT-næringen i Norge.

Fra vår fase 1 er det to resultater som kan være interessante i et utvidet perspektiv på avstand. Det første viser at det oppleves å være en eller annen grad av byråkrati på jobb for mange, selv om det også er stor variasjon i opplevelsen, se figur 13.



Figur 13: Byråkrati på jobb

Det andre resultatet fra fase 1 i vårt arbeid viser at man stort sett opplever det enkelt å få hjelp når det trengs, her svarte over 75% at de var delvis eller helt enige om dette.

Kunden i vår kontekst er en stor organisasjon, og i kapittel 4.1.2 så vi at det blir opplevd noe avstand mellom hverdagsarbeidet til den enkelte konsulenten og brukernes nytte av dette. Selv om det varierer mellom intervjuobjektene hva de foretrekker, så beskriver noen ønske om tettere kontakt med brukere mens andre beskriver et savn etter å oppleve at det de jobber med i hverdagen blir nyttig for noen.

I kapittel 4.2 så vi at informant 1 savnet en ordentlig mentorordning i starten, og at det er satt av tid til dette, spesielt første året. Denne informanten fikk en slags mentor i starten, men opplevde begrenset oppfølging og mulighet til å benytte seg av mentoren innenfor jobb og arbeidstid. Det ble ikke satt noen rammer, noe som gjorde at det ble vanskelig å benytte seg av mentoren. Dette gikk blant annet på føring av timer, da dette ikke kunne godskrives hverken kunde eller konsulentfirma. Informanten opplevde at folk var hjelpsomme, men hadde begrenset mulighet til å hjelpe innenfor jobben og arbeidstid. Det gjør at man er forsiktig med å spørre om hjelp, fordi en vet at man kan havne i samme situasjon selv, og stå i "gjeld" til noen andre, og må bruke fritiden sin på dette.

Det finnes også tilsvarende hindringer for å samarbeide og lære av hverandre på tvers av prosjekter når det gjelder læring og utvikling i hverdagen på jobb. Vi ser i kapittel 4.1.4 at det er mange muligheter til dette i vår kontekst, og at det er ønsket og motiverende å lære i kontekst av hverdagsarbeidet. Samtidig ser vi at noen opplever at de må gjøre noe læring på fritiden. "Vi blir jo oppfordret til å dele kunnskap, lære nye ting, og så er det jo litt sånn støtt og stadig at du får litt sånn konkrete tilbakemeldinger på at dette kan du ikke sette opp på timelista di, det kan vi ikke ha på interntid." (Informant 1) Altså ligger utfordringen å finne tid og rom for å kunne samhandle på tvers av prosjekter uten at det går på bekostning av timeføring og dermed blir et stressmoment.

Det er med andre ord ønsket mer rom for hjelp og læring av hverandre på tvers av oppdrag. Samtidig er det vanskelig å svare på hvor timene skal plasseres. Dette blir et hinder og skaper avstand i hverdagen mellom konsulenter på tvers av oppdrag, både de som ønsker å hjelpe, de som trenger hjelp og de som ønsker å lære av hverandre på tvers av oppdrag i arbeidshverdagen.

Vi ser også i kapittel 4.1.2 at det blir opplevd avstand mellom ledere og det daglige arbeidet. Det ønskes mer tilbakemelding av ledere som er tettere på, selv om en ser begrensningene i hvordan konteksten er strukturert med konsulent ute hos kunde og travle ledere. Ellers ser vi i kapittel 4.3 at intervjuobjektene ser ut til å være fornøyde med tilgjengelighet på og kommunikasjon med ledere. Dette gjelder også avdelingslederne i konsulentfirmaet som har jobbhverdagen sin et annet sted i byen enn konsulentene i vår kontekst som de er avdelingsledere for.

I kapittel 4.1.3 ser vi at det oppleves avstand mellom konsulenter og ansatte hos kunden, selv om det varierer fra person til person. Det har litt med organisering av det daglige arbeidet og hvordan team er satt opp og fysisk plassert.

Innad i konsulentselskapet er vekst en årsak til opplevd avstand mellom ansatte. Det har vært vekst over noen år både i vår lokale kontekst og i konsulentselskapet generelt. Videre kommenteres det et ønske om mer kontakt med avdelingen:

> Det hadde vært fint å ha litt mer kontakt med avdelingen, særlig. For hos meg så er det sånn at det er avdelingen jeg føler tilhørighet til. Og en del av de fellestingene vi har i [konsulentfirmaet], vi har blitt så mange i [byen] … så har jeg egentlig mistet interessen av å bli kjent med alle, for det er for mange, det er for stort. (Informant 1)

I konsulentselskapet i vår kontekst er det mange muligheter for å samles på tvers av oppdrag og geografisk plassering i jobbhverdagen, både faglig og sosialt. Informant 4 ble spurt om kommunikasjonen rundt det å samles på tvers, og etterlyste litt informasjon om hvorfor. Medarbeidere hadde vært mottakelige for formidling av forskning som grunnlag for hvorfor man samles sosialt på tvers av avdelinger og oppdrag.

I dette delkapittelet har vi sett på ulike typer avstand i vår kontekst. Vi har sett på organisasjonsstruktur og byråkrati i forhold til opplevd avstand til brukere og nytteverdi av eget arbeid, og ser at skillet mellom konsulent og kunde merkes i hverdagen. Vi har også sett at det oppleves begrenset rom for hjelp og læring på tvers av kunder og prosjekter i jobbhverdagen. Til slutt har vi sett at veksten i konsulentselskapet påvirker avstand.

4.5 Oppsummering

Vi har i dette kapittelet tatt for oss våre empiriske funn som kom frem i medarbeiderundersøkelsene vi hadde tilgang til, samt fase 1 og fase 2 av våre undersøkelser.

I kapittel 4.1 så vi på motivasjonsfaktorer, hvor vi tok for oss faktorene autonomi, tilbakemelding, tilhørighet, læring og utvikling og til slutt bekymring på jobb. Med unntak av bekymring på jobb, var dette faktorer som er tett knyttet opp mot teorien. Vi ser at alle faktorene er viktige for å opprettholde motivasjon i jobben, og påvirker informantene i ulik grad. Bekymring på jobb var en faktor som utkrystalliserte seg, og var knyttet mot det å føle seg trygg på jobben.

I kapittel 4.2 tok vi for oss onboarding, og hvordan denne prosessen opplevdes for informantene. Det kom frem at den oppleves som rask og lite fokus på, samt at den gjerne foregår i flere prosesser, både hos konsulentfirma og ute hos kunde og i oppdrag.

I kapittel 4.3 presenterte vi funn knyttet til ledelse og ledere som påvirker flere faktorer og prosesser i en organisasjon. Her så vi at kommunikasjon med ledere foregår på ulike kanaler. Informantene har ulikt bilde på hvem som er deres nærmeste leder, og opplever ulik avstand til sine ledere.

I det siste kapittelet samlet vi empirien vi hadde på opplevd avstand i jobben. Her så vi at avstand oppleves både i fysisk forstand, men påvirkes også av organisering og kontekst.

I neste kapittel vil vi analysere og drøfte våre funn opp mot teorien presentert i kapittel 2.

5 Analyse og drøfting

Til nå i oppgaven har vi sett på teori knyttet til motivasjon og avstand i arbeidet. I kapittel 3 presenterte vi våre metodiske valg for hvordan vi gikk frem for å svare på vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Deretter har vi i kapittel 4 presentert våre empiriske funn, basert på de to fasene nevnt i kapittel 3.

Vi beskrev i kapittel 1 hvorfor vi var interessert i motivasjon, og at vi derfor ønsket å se nærmere på motivasjon på jobb i en situasjon med avstand. På bakgrunn av dette ble vår problemstilling og våre forskningsspørsmål som følger:

Hva motiverer konsulenter som har distribuert arbeid ute hos kunde?

1. Hva er de viktigste faktorene i arbeidssituasjonen som påvirker motivasjonen til konsulenter som har distribuert arbeid ute hos kunde?
2. Hvordan påvirker onboarding motivasjon til konsulenter som har distribuert arbeid ute hos kunde?
3. Hvordan påvirker ledelse motivasjon til konsulenter som har distribuert arbeid ute hos kunde?

Vi vil i dette kapittelet benytte funn og presentert teori til å svare på forskningsspørsmålene, før vi til slutt svarer på problemstillingen.

5.1 Forskningsspørsmål 1: Faktorer i arbeidssituasjonen

Noe av det vi ønsket å finne ut i våre undersøkelser var hvordan konsulentene opplevde det å jobbe distribuert, det vil si for et annet firma enn det de var ansatt i. Her er det forskjeller fra dem som fysisk jobber distribuert og de som har sin arbeidsplass på samme sted som avdelingen de er ansatt i, men som jobber for en annen kunde. Det er også forskjell på de som har oppdrag alene og de som jobber i team fra konsulentfirmaet.

Vi har i kap. 2.1.1 forklart hva vi legger i avstand, både fysisk avstand og opplevd avstand. Kort fortalt kan fysisk avstand være at man jobber på et helt annet sted geografisk enn kollegaene. Dette kan påvirke opplevd avstand, samtidig som denne ikke nødvendigvis begrenser seg til geografi. Vi fokuserer mest på den avstanden som oppleves uavhengig av om det er det ene eller andre.

5.1.1 Hvordan påvirker autonomi og avstand hverandre?

I kapittel 4.1.1 spurte vi om deltakerne fikk tilfredsstillende grad av selvstendighet på jobb. I det store og hele svarte deltakerne at de var enige i dette, men begrepet tilfredsstillende kan oppfattes ulikt. Det som er tilfredsstillende for én behøver ikke være det for en annen. Det vil si at graden av hva tilfredsstillende er kan variere fra person til person. Men resultatene viser at den enkelte er fornøyd med graden av selvstendighet som de opplever. Da vi gikk litt nærmere inn på dette i intervjuene, viste det seg at intervjuobjektene syntes det var bra at de hadde friheten, men enkelte syntes også at det skapte litt usikkerhet når de følte mangel på spesifikke forventninger. Teorien i kapittel 2.2.4 viser at autonomi kan bidra til å forebygge helseskadelige effekter av høye jobbkrav. Autonomi er også viktig for trivsel og indre motivasjon. I intervjuene i kapittel 4.1.1 kom det likevel frem at for mye autonomi også kunne skape usikkerhet. Ikke minst viste det seg i forhold til egenutvikling og læring. Der noen syntes det var helt greit å finne ut av hva de trengte helt på egen hånd, ønsket andre mer veiledning i hva som er viktige grep å ta i egen utvikling.

Interessant er det at de fleste setter pris på den friheten de har til å løse oppdraget sitt på sin måte, slik vi så i kapittel 4.1.1 og 4.3, samtidig som de etterlyser litt tettere oppfølging. Vi tror derfor at det er viktig å balansere denne friheten. Som vi ser i kapittel 2.2.4 viser teorien at gode rammer med handlingsrom som balanserer mellom kaos og overstyring, bidrar til å øke indre motivasjon, noe som igjen øker kreativiteten. I vår kontekst jobber konsulentene med å utvikle programmer og løsninger for kundene sine. Det er åpenbart at dette krever stor evne til kreativ tenking, mens det samtidig skal produseres noe. Det som kommer frem som svært positivt, er at man har mange muligheter til å påvirke egen arbeidssituasjon. For at denne opplevelsen skal skape motivasjon, kreves det at personen har kompetanse til å løse oppdraget, eller har evnen til å tilegne seg denne kompetansen.

Det ville ikke være unaturlig å tenke at ansatte i utgangspunktet blir fortalt at de har stor grad av autonomi i jobben, mens de selv opplever at det er stor grad av kontroll fra ledelsen. I våre undersøkelser i kapittel 4.1.1 var ikke dette en problemstilling som kom opp, snarere tvert i mot. Likevel kan det være verdifullt for ledere å tenke på både sin tilstedeværelse eller manglende tilstedeværelse som sådan. Har de noen gang fått tilbakemelding på hvordan dette oppleves fra konsulentene? Med mange konsulenter på mange forskjellige lokasjoner sier det seg selv at leder ikke kan bruke all sin tid på å pendle mellom disse, men det finnes i dag mange ulike plattformer å kommunisere på. Slike plattformer benyttes i "vår" bedrift, men hvem har ansvaret for denne kontakten? Er terskelen for å ta kontakt med leder for høy, og er leder flink til å følge opp selv ved å sjekke status hos sine konsulenter? Her refereres det i ikke bare til prosjektstatus, men også trivsel og sosial tilhørighet.

I våre samtaler kom det frem at *impostor syndrom* var et begrep mange kjente seg igjen i. Dersom man er usikker på om man er skikket til å mestre oppdraget, vil dette kunne påvirke motivasjonen. Her kan det være en spenning mellom behovet for frihet og usikkerheten ved frihet. Det kom fram fra flere at de gjerne skulle ha hatt mer tilbakemelding på jobben de gjør. Særlig var dette utbredt blant dem med kortest fartstid i arbeidslivet. Når dette inntreffer, kan for stor grad av autonomi muligens bli en belastning i stedet for en motivasjonsfaktor.

5.1.2 Tilbakemelding og positiv oppmerksomhet vs motivasjon og avstand

I kapittel 2.2.3 og 2.2.4 så vi at tilbakemelding er viktig for vekst og utvikling, og den er sentral i både JKM og SDT. Spesielt påvirker dette den ansattes autonome motivasjon, noe som er viktig for organisasjonens overlevelse. Vi vil i dette kapittelet se på hvordan våre empiriske funn indikerer at tilbakemelding påvirkes av avstand, og dernest motivasjon for arbeidet.

I kapittel 4.1.2, så vi at 80 % av de spurte var fornøyd med oppfølgingen de fikk av sine ledere. Vi har allerede nevnt svakheten ved at vi ikke hadde med tilbakemelding som en spesifikk faktor i spørsmålsstillingen i vår fase 1, men vi mener dette ikke påvirker vårt empiriske grunnlag i nevneverdig grad, dels fordi det ikke forhindret at innsikt om andre faktorer kom frem i undersøkelsen, og dels fordi det kom frem som et tydelig tema i fase 2.

Videre i kapittel 4.1.2 så vi at intervjuobjektene opplever å få tilstrekkelig med generelle positive tilbakemeldinger på jobben de gjorde, inkludert tilbakemelding direkte fra arbeidet slik det er beskrevet i kapittel 2.2.5. Det de savnet, var mer håndfast, konkret tilbakemelding på arbeidet, gjerne fra personer med god innsikt i arbeidet, altså ekstern indirekte tilbakemelding. Dersom tilbakemeldingene kom fra en person som ikke hadde innsikt i arbeidet, og kanskje var geografisk adskilt fra arbeidsplassen, føltes den mindre nyttig. På grunn av avstanden er det vanskeligere å ha god innsikt i arbeidet, slik at man kan gi gode, konkrete tilbakemeldinger direkte rettet mot arbeidet. Dette bygger opp under teorien presentert i 2.2.5, ved at det gir et spesifikt signal om måloppnåelse, og trigger læring, utvikling og motivasjon for å fortsette arbeidet. Dersom tilbakemeldingene kun er generelle, og ikke gir noe håndfast, vil konsulentene vite mindre om hvordan de gjør jobben. Dermed opplever de mindre mestring, og har reduserte forutsetninger for å kunne gjøre forbedringer til neste gang. Et godt eksempel på dette var en informant som nettopp hadde mottatt en god, faglig tilbakemelding og opplevde dette som meningsfullt og gøy. Det var første gang personen fikk en håndfast tilbakemelding fra kunden, direkte rettet mot noe han hadde jobbet med. Dette gav merverdi gjennom økt mestringsfølelse, og motivasjon for arbeidet. Et annet eksempel på dette var de informantene som i hverdagen hadde direkte kontakt med brukerne av produktet. Det gav dem god innsikt av verdien i produktet, samt jevnlig og kontinuerlig tilbakemelding fra kunden. I kapittel 2.2.5 ser vi at økt tid mellom utført arbeid og tilbakemelding, påvirker motivasjon og læring negativt. Gjennom kontinuerlige og raskere tilbakemeldinger vil opplevelsen av nærhet bli sterkere. Selv om en leder sitter med stor geografisk avstand, vil altså redusert tid mellom tilbakemeldingene påvirke den opplevde avstanden som kortere og lederen opplevdes tettere på.

Dette fører oss over på temaet tilbakemelding direkte fra arbeidet, noe som er viktig for en utvikler. I kapittel 4.1.2 så vi at det å få til ting og mestre arbeidsoppgavene, var en stor motivasjonsfaktor. Det å kunne se direkte om man lykkes eller mislykkes i det man jobber med, bidrar til flyt-tilstand og indre motivasjon, slik vi så i kapittel 2.2.5. Her er som nevnt avstand i tid en viktig faktor, og dersom tilbakemeldingen lar vente på seg, vil det påvirke motivasjonen. Å stå fast i et problem over lengre tid, vil kunne påvirke muligheten for flyt og mestring negativt. Noe motstand og utfordring er likevel positivt for å oppleve mestring, og

det er her viktig med balanse mellom evner og utfordring, slik vi så i kapittel 2.2.5. Gjennom kontinuerlige utfordringer kombinert med mestring, vil man kunne oppleve flyt i arbeidet, noe som er viktig for autonom motivasjon. I tillegg til å oppleve flyt gjennom tilbakemeldinger fra arbeidet, vil det å ha et kollegialt miljø, eller et team rundt seg, også påvirke positivt. Dersom det er fysisk avstand mellom medarbeiderne, er denne typen tilbakemelding vanskeligere å oppnå. Informant 1 anså dette som en direkte demotiverende faktor, at vedkommende ikke har et team og en kollegagruppe rundt seg til å kunne sparre med. Til sammenlikning kunne informant 3 bare snu seg rundt til en i teamet ved behov for tilbakemelding. Her virker altså fysisk avstand i stor grad inn på muligheten for direkte tilbakemelding fra leder eller kollega.

Medarbeidersamtaler var i vår bedrift en arena for tilbakemelding. Denne ble av de fleste ansett som arenaen der de møtte lederen sin ansikt til ansikt, og ble gjennomført en gang i året, med oppfølgingssamtaler hvert halvår. Dette opplevdes som en positiv ting, og faste holdepunkt i forholdet til sin avdelingsleder. Likevel ble det dratt frem viktigheten av at avdelingslederen hadde konkret tilbakemelding fra kunden på det faktiske arbeidet konsulenten gjorde ute hos kunden. Ellers var medarbeidersamtalen også en arena for å legge en plan for kompetanseutvikling Dette vil vi komme nærmere tilbake til i kapittel 5.1.4.

Oppsummert ser vi at informantene mottar en hel del generelle tilbakemeldinger, men savner konkrete tilbakemeldinger rettet mot arbeidet, og fra personer med innsikt i jobben de faktisk gjør. Tilstrekkelig andel konkrete tilbakemeldinger bidrar positivt til mestring, opplevd flyt i arbeidet, i tillegg til å redusere opplevd avstand til leder og kolleger.

5.1.3 Tilhørighet vs motivasjon og avstand

Som vi ser i våre undersøkelser i kap 4.1.3 opplever noen av de spurte at de faller litt mellom barken og veden når det gjelder hvor de kjenner tilhørighet. Dette gjenspeiler seg i svarene også når det gjelder opplevelse av frihet. Vi fikk flere svar som viste at intervjuobjektene skulle ønske at noen (underforstått ledelsen) involverte seg mer i hva de faktisk gjorde. Som det ble sagt kunne det bli en opplevelse av for mye frihet. Det er samtidig viktig å poengtere at denne opplevelsen varierer, og at enkelte synes denne friheten og (som de opplever det) tilliten er svært motiverende.

Mennesker er ulike, og har ulike behov. En fordel for lederen kan være å kartlegge hva som motiverer den enkelte, og slik lede på en måte som ivaretar vedkommendes behov. Her kan det være verdt å nevne at det finnes ulike teorier på hvordan man kan lede medarbeidere slik at hver enkelt motiveres etter sine forutsetninger. Den danske forskeren Helle Hein har utviklet en teori om dette temaet. Teorien baserer seg på at man kan dele mennesker inn i arketyper, og disse må ledes ulikt (Hein, 2011). Dette vil som nevnt kreve en kartlegging fra leders side, noe som kan være utfordrende i en distribuert hverdag. Skal dette fungere, er det viktig at medarbeideren er åpen på sine behov og tør å tilkjennegi disse. Det må opparbeides en tillit mellom konsulenten og hans nærmeste ledere slik at eksempelvis misnøye og ønsker om endringer er akseptert å ta opp. Det vil være lettere for en leder som er rundt konsulentene til daglig å fange opp signaler om at det er behov for å snakke, sammenlignet med situasjoner der konsulenten jobber eksternt. Eksempelvis er det vanskelig å fange opp nonverbale signaler når kommunikasjonen foregår på mail, telefon eller videosamtaler.

Her kan vi også kaste et blikk på matriseorganisasjonen som vi har i vårt empiriske felt. Dette er en organisasjonsform med delt ansvar og autoritet (Rolstadås, 2020a). Matriseorganisasjonen er en vanlig organisasjonsform, og det har vært forsket mye på fordeler og ulemper med denne; det har vært fokusert mest på strukturelle forhold, men det viser seg at utfordringene for det meste er relatert til mellommenneskelige forhold (Moodley et al., 2016, s. 104). I vårt tilfelle kommer det kanskje til uttrykk i kapittel 4.4, som trekker trådene sammen for avstandsopplevelser i flere retninger, fra avstand mellom hverdagsarbeid til brukere og de som får nytte av arbeidet, til bemanning gjennom en overvekt av små team som jobber mot ulike deler av matriseorganisasjonen hos kunden slik vi ser i kapittel 1.3.

En annen ting vår undersøkelser viste (4.1.3) var at den sosiale avstanden også gjaldt i det firmaet de jobbet ute i. Her var det tidvis varierende interesse for oppdraget, de var overlatt til seg selv med å løse det, og de ble heller ikke inkludert i det sosiale på arbeidsplassen. Så det flere opplevde, var at de var overlatt til seg selv, stor grad av autonomi og liten grad av sosial tilhørighet både hos arbeidsgiver eller oppdragsgiver. Som vi ser i både 2.2.3 og 2.2.6

er tilhørighet et grunnleggende behov, og når en føler at en faller utenom, kan dette på sikt både være en belastning og føre til motivasjonssvikt, og i ytterste konsekvens en følelse av isolasjon/ensomhet. Vi mener det er et lederansvar å sørge for at disse tilstandene ikke oppstår og at en leder må ha god kunnskap om sine medarbeidere. Dette vil kreve hyppigere oppfølging med personlig kontakt enn det som gjøres i dag. I et kortsiktig perspektiv kan dette kanskje oppfattes som unødvendig ressursbruk, men om man ser dette i et lengre perspektiv, kan det være en god investering for virksomheten. Dersom man finner ut hva som motiverer den enkelte, så vil det påvirke trivsel, produktivitet og sannsynligvis også fraværsstatistikken.

5.1.4 Læring og utvikling vs motivasjon og avstand

Våre informanter opplever å få tilstrekkelig med læring og utvikling i jobben, og det er knyttet stor frihet til dette. Friheten bidro til motivasjon for å drive med læring og utvikling, og informant 1 uttrykte at det var viktig at det var ens eget valg, både om, og eventuelt hva, man skulle utvikle seg innen.

Vi beskrev i kapittel 2 hvordan behov for utvikling og kompetanse står sterkt i både JKM og SDT. Opplevelse av kompetanse bidrar til økt autonom motivasjon, som er positivt for både medarbeidere og for organisasjonen. For en organisasjon er det derfor viktig å legge til rette for læring og utvikling, noe vi opplever at vår organisasjon gjør. Det kom klart frem at informantene også sto fritt til å velge hvordan de skulle videreutvikle seg faglig. Informant 2 ønsket ikke å dra på kurs eller konferanse, og hadde valgt å takke nei, selv om det var blitt oppfordret om fra leder. Her viser leder villighet til å legge til rette for kompetanseheving, men det er opp til den ansatte å selv velge dette. Det kan være verdt å diskutere om dette skal være den ansattes valg. Arbeidsgiver har gjerne et mer helhetlig bilde av organisasjonen, og vet hva slags kompetanse som kreves for å styrke denne i et langsiktig perspektiv, og det kan jo hende at det vil være i favør av den ansatte på sikt. Respondentene fra undersøkelsen vår svarte veldig varierende på spørsmålet om de får relevante kurs og konferanser. Denne variasjonen, sammen med uttalelsen til informant 2 over, kan tyde på at det ikke alltid er samsvar mellom det arbeidsgiver ønsker å gi av kompetansehevning, og det konsulenten ønsker.

Samme informant opplevde også at flere kolleger ofte dro på kurs eller konferanse, og av og til ble det lagt opp å dele læringsmomenter i ettertid. Effekten av en slik deling kan være varierende. Avhengig av kursets lengde og dybde, kan det være vanskelig å få formidlet det i et kort foredrag på en god måte. Likevel vil det kunne bidra til kunnskap om kursets innhold, som videre enten kan motivere til egen deltakelse, eller til si noe om personens kompetanse.

Det opplevdes også stor grad av læring direkte fra det daglige arbeidet, og informant 2 sa at dette var en motivasjon i seg selv til å fortsette i samme jobben over tid. Både informant 2 og informant 4 kommenterte spesifikt at de selv hadde valgt bort dette fordi de opplever så stor grad av læring i jobben. Informant 2 opplevde i tillegg at utbytte av å lære seg noe på egenhånd, var større enn å lære gjennom deltakelse på et kurs. I teorien i kapittel 2.2.7 ser vi at denne typen læring, direkte fra arbeidet, er avhengig av kontinuerlig tilbakemelding. Det bidrar til flyt i arbeidet, og man vil kunne oppleve mestring dersom utfordringene er på passe nivå, samt at det er aksept for å feile. Våre respondenter opplevde at det var det, både blant kolleger og ledere. Gjennom trygghet til å feile, blir det tryggere å prøve seg på litt vanskeligere utfordringer enn man er sikker på at man klarer. Dette vil bidra til læring, mestring og motivasjon i arbeidet. Det vi ikke vet, er i hvor stor grad forskere og brukere hos kunden har slik aksept for feil. Vi har tidligere, i kapittel 4.2, nevnt at det er forventet fra kunden at konsulenten leverer det som er bestilt, og dersom leveransen ikke stemmer med det som var foreskrevet, vil det medføre en merkostnad for kunden. Det kan også være mulig at de med den store friheten de opplever, har anledning til å prøve og feile før produktet skal være ferdig. Dette vil nok variere fra konsulent til konsulent, og ikke minst fra oppdrag til oppdrag.

Informant 3 sa at det ofte var så mye nytt å lære seg, og at det derfor ikke var mulig å lære seg alt fullt ut. Her er det viktig å tenke på balansen og passe mengde utfordringer. Dersom det blir for mye å sette seg inn i, kan risikoen for å føle at man ikke strekker til, øke. Kombinert med liten aksept for å feile, vil det bidra negativt for læring og utvikling, og dermed til motivasjon.

Avstand har også påvirkning på behov for kompetanse. Et aspekt av å oppleve mestring er omgivelsenes reaksjon, og mer avstand vil gi mindre kontaktflate mellom en medarbeider og

omgivelsene. Som vi så tidligere i kapittelet, bidro kontinuerlige tilbakemeldinger på arbeidet positivt på læring og utvikling. Slik type læring er uformell, og foregår ofte gjennom taus kunnskap, og påvirkes i stor grad av økt fysisk, sosial og tidsmessig avstand. Dersom avstanden oppleves som stor, enten i tid direkte fra arbeidet, eller fysisk avstand til kolleger og ledere, vil det sinke læringsprosessen. Uten bekreftelse på om jobben blir gjort riktig, er det vanskelig å gå videre til neste oppgave. Våre informanter opplever varierende grad av kontakt med kolleger og ledere, og det er derfor naturlig å anta at de med mindre kollegialt miljø rundt seg, vil kunne oppleve mindre grad av læring i arbeidet.

Vi ser at behov for læring og utvikling i jobben står sterkt hos våre informanter. De opplever høy grad av læring i arbeidet, som er viktig for indre motivasjon, og for å oppleve progresjon og mestring i arbeidet. De setter også stor pris på friheten til å velge selv hva de vil utvikle seg innenfor, men savner veiledning på hva som er smart å gjøre. For en organisasjon er det viktig å ikke legge for mye føringer på hva medarbeiderne skal utvikle seg innen, slik at graden av autonomi opprettholdes. Det er viktig at lederen er tilgjengelig nok til at medarbeideren får mulighet til veiledning. Treffer organisasjonen på denne balansegangen vil det kunne skape god motivasjon til ny læring. Siden informantene våre hadde ganske ulikt ønske om læring og utvikling, er det viktig med individuell tilpasning for å opprettholde et godt miljø for læring og utvikling.

5.1.5 Impostor syndrome

Underveis i intervjuene våre dukket det opp et begrep som forskerne var relativt ukjent med, og det var *impostor syndrome.*

Individer med impostor syndrome er medarbeidere som føler de ikke fortjener den fremgangen de har, eller at de har jukset seg til fremgang, posisjon og stilling, og at det kun er snakk om tid før kollegene stiller spørsmålstegn ved deres evner (Mount & Tardanico, 2018, s. 1). Personer som opplever dette, er ofte redd for å feile og har manglende selvtillit (KH Aparna & Menon, 2020). Eksempel på kjennetegn for en med impostor syndrome er sene beslutninger, overarbeid og manglende selvtillit (Mount & Tardanico, 2018, s. 4). Å lide av impostor syndrome påvirker ikke bare personen det gjelder, men også de du har rundt deg på jobb (Mount & Tardanico, 2018, s. 3). I svært alvorlige tilfeller resulterer syndromet i

at individet trekker seg fra jobben, eller blir utbrent som følge av påkjenningene (KH Aparna & Menon, 2020).

Funnene våre i kapittel 4.1.5 viser at opplevelsen av *impostor syndrome* var vanlig i vår kontekst, og indikerer at dette ikke er en ukjent opplevelse blant konsulenter. Det virket også på oss som dette var mer aktuelt for ferske (i arbeidslivet) ansatte, selv om det ikke var ukjent for de andre heller. Nå tror vi nok at dette forekommer i andre yrker også, men i en situasjon hvor du er satt til å utvikle systemer som en bedrift skal ha nytte av, og hvor du starter på scratch, er det lett å forstå at disse tankene kan komme. Det som kan være lett å glemme for den ansatte er at vedkommende har fått jobben på bakgrunn av sin kompetanse og at arbeidsgiver har behov for den kompetansen vedkommende besitter. En av informantene bemerket akkurat dette poenget, men det virker likevel som flere trenger en bekreftelse. Vi tror derfor at en lenger onboardingfase og tettere oppfølging av nærmeste leder vil kunne trygge de ansatte på dette området.

5.1.6 Hindringer for hjelp og læring på tvers vs motivasjon og avstand

"Hvor skal vi plassere de timene?" Man blir oppfordret til å dele kunnskap og lære nye ting, men svaret er ofte: "dette kan du ikke sette opp på timelista di, det kan vi ikke ha på interntid". Disse utsagnene kom fra informant nr 1, og illustrerer opplevelsen av hindringer for hjelp og læring på tvers i en konsulenthverdag. Informanten reflekterte litt over opplevelsen av å bli satt i skvis dersom man vil lære, hjelpe eller få hjelp av andre på tvers av prosjekter i jobbhverdagen. Det er nok ikke uvanlig for medarbeidere i både konsulentselskap og matriseorganisasjoner å støte på slike problemstillinger.

Slike opplevde hindringer er en faktor i arbeidssituasjonen vi ønsker å belyse. Det kan kanskje beskrives som en negativ faktor sammen med tilstedeværelsen av *impostor syndrome*. Vi tror slike hindringer, sammen med opplevelsen av å måtte spore sin egen tid detaljert og føre på ulike kostnadsposter slik vi beskrev i kapittel 1.3, bidrar til opplevelsen av byråkrati som vi har fortalt litt om i kapittel 4.4. Dermed øker slike hindringer opplevelsen av avstand mellom folk, det blir vanskelig å bruke tid på tvers av prosjekter og man blir også forsiktig med å spørre andre om hjelp. Den motsatte opplevelsen hadde vært å ha liten

avstand til kollegaer, og ha lav terskel for å kunne lære av, hjelpe, og spørre andre om hjelp i jobbhverdagen.

En slik faktor gjenspeiles ikke direkte i våre teoretiske "briller", men ligger innbakt i flere av faktorene i våre teoretiske perspektiv. Dersom en konsulent for eksempel jobber alene på en leveranse innenfor et fagområde, så vil slike hindringer påvirke muligheten til tilbakemelding på arbeidet som vi har sett i kapittel 2.2.5. Mulighet til å hjelpe og få hjelp øker opplevelsen av tilhørighet, noe vi ser i kapittel 2.2.6, mens hindringer for hjelp og læring på tvers reduserer opplevd tilhørighet. Behovet for læring og utvikling ligger i behovet for kompetanse som vi har gått inn på i kapittel 2.2.7, og dette blir motarbeidet med hindringer for læring på tvers.

Ifølge informant nr 1 i kapittel 4.4 så ønsker folk å være hjelpsomme, men har begrenset mulighet, og derfor blir man også forsiktig med å spørre om hjelp. I konsulentselskapet oppleves det noe press for å fakturere, slik vi ser i kapittel 4.1.5. Det er ikke sikkert at vår kontekst er unormal i forhold til dette, men det er godt mulig at det er en del av det å være et konsulentselskap og leve av tid som medarbeidere fakturerer. Det er opplevelsen av press vi har fanget opp, som informant nr 1 sier: "Det å ikke fakturere, det blir man fort stressa av".

Opplevelsen av hindring eller mulighet for hjelp fra og læring av andre varierer med hvordan team og leveranser er strukturert. Dette ser vi eksempel på i kapittel 5.1.2. I kapittel 2.2.6 ser vi at kunnskap er relasjonell, og det å lære og skape kunnskap sammen er en del av fellesskapsopplevelse med kunnskapsarbeid. Uten slikt fellesskap i en jobbhverdag blir det mindre opplevd tilhørighet med konsulentkollegaer og konsulentselskapet.

På bakgrunn av dette kan vi undre oss på om konsulentselskapet bør ha et kollegafellesskap rundt konsulenter som blir sendt ut i oppdrag. Et slikt grep kan styrke fellesskapsfølelsen og tryggheten i arbeidssituasjonen for den enkelte, ikke minst for nyansatte i organisasjonen. Men vi ser at det ikke vil være mulig å få til i alle prosjektene. Dette dreier seg blant annet om ressursbruk som vi allerede har påpekt i kapittel 5.2.2. Informasjon vi fikk fra våre informanter under intervjuene er at de har en kanal, Slack, for internkommunikasjon, som

de kan kontakte ledere og kollegaer på. Spørsmålet er hvor høy eller lav terskelen er for å benytte denne. Noen mennesker er redde for å blottlegge opplevd manglende ferdigheter, jfr *impostor syndrome* som vi nevner i kap 5.1.5, og dette kan være en terskel det er vanskelig å overvinne. Muligens kan en slik arena formaliseres noe, slik at det er faste møtepunkter for kontakt. Vi ser at avstanden til kollegaer i konsulentselskapet er større dersom man ikke har fellesskap med dem i jobbhverdagen, og at dette bidrar også til høyere terskel for å ta kontakt. Et slikt møtepunkt kan styrke følelsen av tilhørighet.

Vi ser også i kapittel 2.2.6 at tilgang til hjelp kan ses på som en jobbressurs, og noe som bidrar til omsorgsnivået i organisasjonen. Det å ha mulighet til å hjelpe andre bidrar til en sterk og ofte undervurdert drivkraft i prososial motivasjon, og for mange gir det sterkere opplevelse av lykke enn å hjelpe seg selv (Lai, 2017). I tillegg er det å være gjensidig avhengig av noen andre noe som styrker opplevelsen av tilhørighet, for eksempel dersom man jobber jevnlig sammen om oppgaver i et lite team, eller dersom man har anledning til å hjelpe og få hjelp på tvers av leveranser eller oppdrag.

I 5.2.3 kommer vi litt inn på vurderingen rundt, og nytten av, det å ha en fadder tilgjengelig i onboardingsfasen. Det er helst ønsket at de har kjennskap til arbeidet, gjerne på samme team, men vi ser i kapittel 1.3 at gruppen vi forsker på har overvekt av små team. Dersom man har noen på samme team og som jobber på samme prosjekt som man kan trekke veksler på, er det færre hindringer for hjelp og læring. Dersom man derimot ikke har dette tilgjengelig på samme team så blir kanskje hindringer for å få hjelp på tvers av prosjekt ekstra tydelige. Dermed opplever man mer avstand, både i tilgjengelighet og når det gjelder relasjoner i jobbhverdagen.

I konsulentselskapet i konteksten vår får man mange tilbud om kurs og konferanser, og det var sjelden nei å få hvis man etterspurte dette. Likevel virker det som om det må spørres. Her er det verdt å nevne en opplevelse som vår ene medforfatter hadde fra vår kontekst for noen år siden. Det ble oppfordret til læring og kompetansedeling innad i et team, og poengtert tydelig at avdelingsleder kom til å være svært velvillig i å svare "ja" ved spørsmål om tidsbruk til slikt. Likevel ble det ikke noe respons på dette fra teammedlemmer, selv om det i andre sammenhenger ble snakket om tema og teknologier som kunne vært interessant

å lære mer om. Etter en stund fikk teamleder avtalt en pott med timer som teamet kunne disponere, og et sentralt aspekt var at man ikke måtte spørre på forhånd. Noen av de teammedlemmene som hadde vært nølende i forkant ble engasjerte og benyttet seg umiddelbart av denne muligheten. Selv om det ikke ble gjort i utstrakt grad så var det slående hvilken forskjell det gjorde at man slapp å spørre om lov for hver gang noe slikt var ønsket.

Dette er bare en enkeltstående anekdote, selv om det er fra samme kontekst vi har forsket på. Og teoretiske perspektiv på dette har ikke blitt klart før i arbeidet med denne oppgaven - at det trolig var autonomi som gjorde den store forskjellen på motivasjon i forbindelse med læring. Det kan vel også legges merke til at dette er eksempel på noe av forforståelsen som medforfatter Ingvald hadde i starten av arbeidet vårt. Hvilken rolle og effekt forforståelse har hatt i arbeidet har vi sett på i kapittel 3.3 og 3.4.

Vi kan kanskje undre oss litt på om konsulentselskaper med fordel kunne sluppet litt opp på faktureringsfokuset og prioritert opp autonomi i forbindelse med læring og utvikling. Selv om vi ser fra vår empiri at det er ønsket mer veiledning, så blir friheten satt pris på, og vår anekdote indikerer at slik autonomi kan føre til mer motivasjon og engasjement. Kanskje noen få timer til hver konsulent som man har full frihet til å disponere selv uten å måtte spørre om lov, og gjerne med forventning om å dele kunnskap i etterkant vil lønne seg bedre over tid, og kompensere for de tapte inntektene fra fakturering av tilsvarende mengde tid.

Vi kan også spørre om det for kundeorganisasjonen kunne lønnet seg å gi slipp på kontrollmekanismene som detaljert internregnskap bidrar til. Den tradisjonelle budsjettøkonomiens jernbur (Nebb, 2011, s. 204) ser ut til å bidra til hindringer for hjelp og læring på tvers i vår sammenheng. Det kan argumenteres for at en arbeidskultur bør inkludere autonomi på teamnivå, og være basert på fleksibilitet og tillit (Nebb, 2011, s. 209–210), noe som slik vi ser det vil bidra til å redusere hindringer for hjelp og læring på tvers også.

Avslutningsvis i dette delkapittelet ser vi at økt avstand bidrar til å øke hindringer for hjelp og læring på tvers. Vi tror også at økte hindringer for hjelp og læring på tvers vil gi større

opplevd avstand, blant annet økt sosial avstand, og høyere terskel mellom medarbeidere som ikke er på samme team i arbeidshverdagen.

5.1.7 Hva er de viktigste faktorene i arbeidssituasjonen som påvirker motivasjonen til konsulenter som har distribuert arbeid ute hos kunde?

Mange faktorer er med på å påvirke motivasjonen. Personer påvirkes ulikt, og det kan også variere hva man motiveres av i løpet av en karriere. Vi har valgt å se på faktorene autonomi, tilbakemelding, tilhørighet, læring og utvikling, impostor syndrome samt hindring for hjelp og læring på tvers. Disse faktorene kommer dels fra teorien, dels fra de forventede funn, mens de to siste er faktorer som ble tydelige i forbindelse med våre undersøkelser.

For vår kontekst er avstand sentralt, og noe som påvirker alle faktorene vi hittil har diskutert. Fysisk avstand er kontekstens natur, og slik mange konsulentbransjer er organisert. Likevel er det mye som kan gjøres for å redusere opplevd avstand, og bruke de faktorene som øker motivasjonen på en god måte. Vi har sett i vår drøfting at god, konkret tilbakemelding er viktig for motivasjonen til våre informanter. Videre er det viktig at den kommer fra en person med innsikt i arbeidet, slik at den er relatert til det faktiske arbeidet konsulenten har gjort. Likevel er det kanskje jevnlig, kontinuerlig tilbakemelding som påvirker avstanden mest ved at man på den måten kan minske opplevd avstand gjennom gode tilbakemeldinger. Tilhørighet er også en viktig faktor, og spesielt over tid vil en manglende tilhørighet påvirke motivasjonen. Å ha tilhørighet til en bedrift eller til kolleger du ikke fysisk sitter sammen med, kan være vanskelig å få til. Å ha en følelse av å høre til er viktig for alle mennesker, og et av våre grunnleggende behov. På grunn av avstand er tilhørighet en spesielt sentral del av vår kontekst, og den påvirker motivasjonen i stor grad.

Impostor syndrome er et fenomen som kom frem i våre undersøkelser. Det å føle at man ikke har fortjent plassen sin, at det er vanskelig å leve opp til forventninger. Det vil i stor grad påvirke tryggheten til konsulenten, som igjen går ut over opplevd mestring og motivasjon i jobben.

Til slutt vil vi dra frem hindringer for hjelp på tvers som en viktig faktor som påvirker motivasjonen til konsulentene. Høy grad av byråkrati og krav om føring av timer hindrer muligheten til å hjelpe hverandre på tvers i organisasjonen. Her spiller avstand en stor rolle og forsterker de allerede nevnte hindringene. Hindringene på sin side forsterker opplevd avstand, og de påvirker indre og prososial motivasjon negativt.

På bakgrunn av drøftingen vi har foretatt oss i dette kapittelet, vil vi spesielt dra frem tilbakemelding og positiv oppmerksomhet, tilhørighet, impostor syndrome og hjelp på tvers som de viktigste faktorene som påvirker konsulenter som har distribuert arbeid ute hos kunde.

5.2 Forskningsspørsmål 2: Onboarding vs motivasjon og avstand

Som vi ser i kap. 2.3 er onboarding, eller organisasjonssosialisering som det blir oversatt til på norsk, prosessen fra man blir ansatt til man er godt etablert på arbeidsplassen, noe vi valgte å fokusere på både i fase 1 og fase 2 av vår undersøkelse.

I kapittel 2.3 ser vi at en god onboarding er viktig for å etablere seg i en ny organisasjon eller nytt team, og at det spesielt påvirker hvordan man kommer inn i miljøet. Dermed er det sentralt for opplevd sosial avstand eller nærhet, og påvirker motivasjon som vi kommer inn på i kapittel 2.2. Vi har fra starten i arbeidet vårt også ønsket å se på hvordan ledelse påvirker medarbeidere i forhold til dette, og hvordan onboarding kan påvirke positivt. På bakgrunn av dette har onboarding vs motivasjon og avstand blitt fokuset for et forskningsspørsmål.

Vi kommer innom flere tema, blant annet bekymring og effekten av en kort onboarding og vi vil også se på avstand, ulike problemstillinger som hjemmekontor og redusert tid ansikt-til-ansikt. Vi tar en felles oppsummering av hele kap. 5.2 i kap. 5.2.4.

5.2.1 Hva kan effekten av kortvarig onboarding være?

Da vi spurte våre informanter om hvordan de opplevde onboardingprosessen, fikk vi som svar at det var en kortvarig prosess hvor de fikk utstyr og nødvendige tilganger før de ble

sendt rett ut til kunde. Vi ser at det kan bidra til mangel på opplevelse av tilhørighet, noe som også kom frem i intervjuene.

Om vi ser i kap. 2.3 så viser forskning at onboardingfasen har endret seg med tiden. Der det tidligere kunne var nok å få utstyr og tildelt arbeidsplass, er det nå andre behov. Man skal forstå normer, verdier og kultur, noe som krever mer tid enn det våre informanter opplevde at de fikk. I en virksomhet som strukturelt er bygd opp slik at man har arbeidsplassen sin samlokalisert hos arbeidsgiver, vil det være enklere å få dette til. Men der hvor man kun er innom for å få utstyr, kan det det være vanskeligere å få innblikk i organisasjonens kultur og verdier, og dermed gjøre det vanskeligere å identifisere seg med konsulentselskapet. I kapittel 4.1.3 så vi at informantene kunne sitte med følelsen av å høre til flere plasser og ha flere arbeidsgivere. Dette fører til en viss usikkerhet knyttet til tilhørigheten. Vil de bli en del av det sosiale miljøet? Våre undersøkelser viser nettopp at informantene velger bort sosiale tilstelninger fordi de ikke føler seg som en del av miljøet. En av informantene påpekte at det var direkte demotiverende å ha det på denne måten.

Det som kompliserer dette i vår kontekst, er at det pågår flere onboardingprosesser parallelt, slik vi vil se nærmere på i kapittel 5.2.2. Samtidig opplevde disse en fraværende onboardingprosess hos kunden (kap. 4.2). Der var det forventet verdiskapende produksjon fra start, og dette er naturlig å forstå ettersom konsulentenes kompetanse er noe kunden kjøper og betaler for. Til tross for disse tilbakemeldingene viser våre undersøkelser at de aller fleste opplevde at de ble tatt godt imot. Men opplevelsen av å bli tatt i godt imot er ikke nødvendigvis synonymt med en god onboardingprosess. Det er viktig å skille mellom en god velkomst og en god onboarding.

I kapittel 2.3 ser vi at det å komme inn i en ny organisasjon og møte ukjente folk og prosesser kan være omfattende. Vi fikk gjennom våre samtaler en forståelse av at bekymringene var størst i starten, og at de avtok etterhvert som tiden gikk, som vi ser i kapittel 4.1.5. Tydeligst var det hos dem med kortest fartstid i arbeidslivet.
Dette kan også handle om opplevelser og problematikk som ikke er unik for onboardingsfasen, men som oppleves som sterkere når man er ny i en jobb eller et oppdrag.

Et eksempel på dette er bekymring, eller mangel på trygghet som kommer med erfaring fra en spesifikk kontekst.

Etter vår mening er det ekstra viktig å motvirke bekymring og usikkerhet og bygge opp trygghet og selvtillit i starten. Et av menneskets primærbehov er å kunne føle seg trygg, slik vi viser til i 2.2.7, og uten denne tryggheten vil vi kunne ha utfordringer med å fungere optimalt både sosialt og faglig. I kapittel 4.1.5 forteller informantene om følelsen av å ikke strekke til eller leve opp til forventningene. Kanskje kunne det vært fordelaktig at nærmeste leder gjør seg selv synligere for de som er nye i prosjektene, og spesielt de som jobber distribuert. Det kan være et måte å bøte på en kort onboardingprosess, og opplevelsen av å ikke strekke til. Med dette mener vi her en nykommers opplevelse av å ikke leve opp til forventningene *(impostor syndrome*). Det kan for eksempel dreie seg om faglig kompetanse. Nå er det ikke gitt at leder har kompetanse på det feltet konsulenten jobber, men leder har sannsynligvis oversikt over hvilke kollegaer som kan bidra med faglig hjelp og støtte, og koble den nyansatte på rett person og på den måten bidra til større grad av tilhørighet.

Det kom ikke fram noen andre typer bekymringer i intervjuene våre, så det kan være nærliggende å anta at det var *impostor syndrome* som lå bak utslaget i spørreundersøkelsen i fase 1 også. Samtidig ser vi i 3.8 at utvalget vårt har vært noe begrenset, spesielt i intervjuene i fase 2, så man kan være litt kritisk til en slik antagelse om kilde til bekymring.

Som vi har nevnt, opplevde alle at selve onboardingprosessen i konsulentfirmaet var veldig kort. De ble raskt distribuert til kunde som, slik vi tolket intervjuobjektene, ikke hadde noe onboardingsprogram for innleide konsulenter. Konsekvensen av en slik kort onboarding var at flere av informantene ikke følte tilhørighet hverken hos konsulentfirma eller oppdragsgiver, som igjen førte til opplevd usikkerhet. Det var også knyttet usikkerhet til egne ferdigheter i jobben, og opplevelse av å ikke strekke til (*impostor syndrome*). En annen konsekvens var at de følte mindre tilhørighet både hos konsulentfirmaet og hos kunden. Konsekvensen av manglende tilhørighet kan føre til manglende motivasjon. Vår oppfatning er at disse faktorene henger tett sammen. God onboarding bidrar til tilhørighet som igjen bidrar til motivasjon.

5.2.2 Hva kan effekten av flere og ulike typer onboarding være?

Det kom frem i våre samtaler at en person kunne oppleve flere onboardingprosesser parallelt (kapittel 4.2). Én er hos arbeidsgiver mens den andre er hos kunden. I noen tilfeller er kunden samlokalisert med arbeidsgiver, og her vil det være enklere å trekke veksler på kollegaer eller stikke hodet innom leders kontor. Dermed er det også lettere både å føle seg inkludert samt adoptere kulturen i virksomheten. De som fysisk jobbet et annet sted opplevde derimot noe mer distanse til arbeidsgiver og kulturen der.

Flere og ulike typer onboarding inntreffer når man er ny i arbeidslivet, ny hos oppdragsgiver, ny i et prosjekt eller ny i flere prosjekter både hos samme oppdragsgiver eller flere ulike oppdragsgivere. Å være ny i arbeidslivet kan være spennende for de fleste. Arbeidslivets forventninger er ofte annerledes enn studietidens. For oss virket det som om alle, uavhengig av tidligere erfaring, fikk lik start i konsulentfirmaet, selv om vi ikke hadde noen spesifikke funn på dette. Opplevelsen til informantene var at det var en rask introduksjonsdag før de måtte ut i oppdrag. Vi så i våre funn i kapittel 4.2 at dette opplevdes som hurtig og uten noen særlig plan for oppfølging. Vi spurte om informantene kunne se noe forbedringspotensiale, men svarene varierte mye, spesielt rettet mot at folk var ulike, og hadde ulike behov. Likevel mener vi det potensiale for noen forbedringer. Et introduksjonsprogram for nye medarbeidere, og muligens et differensiert program avhengig av tidligere arbeidserfaring mener vi kunne vært fordelaktig. I følge Filstad skal den nyansatte lære mye, og at dette tar tid (Filstad, 2017, s. 20). Filstad sier her at de nyansatte må tillates å være nye.

Tilhørighet er som vi ser i kapittel 2.2.6 et grunnleggende behov mennesker har, og i følge SDT et av tre basale behov. Dette går igjen i mye teori vi har sett på. Når vi så ser at flere av våre informanter opplever manglende tilhørighet vil dette kunne få noen konsekvenser. En av konsekvensene kan være at ansatte sier opp jobben sin (Stranden, 2015). Når vi i kapittel 1 viser til at det å miste dyktige medarbeidere kan være kostbart for en virksomhet, vil en større innsats i onboardingfasen på sikt kunne være en god investering. Her kan kostnaden fort bli et spørsmål, men vi tror at onboarding burde foregå i størst mulig grad i konsulentfirmaet, som er konsulentens formelle arbeidsgiver. Lenger tid til onboarding vil

kunne gå på bekostning av rask verdiskapning både for konsulentfirmaet og kunden, men vil sannsynligvis være lønnsomt i det lange løp. Det er samme type vurdering som vi funderer på i slutten av kapittel 5.1.6, der vi tror det lønner seg for konsulentselskapet å ofre litt fakturert tid for å la konsulenter få mer rom for hjelp og læring på tvers. Slik vi tolker resultatene våre i kapittel 4.2, virker det som at det er tilhørigheten til arbeidsgiver som i første rekke savnes.

I følge våre undersøkelser kan konsekvensen av flere onboardinger derfor være manglende tilhørighet både til konsulentfirmaet og kunde, og som vi tidligere har sagt at kan påvirke motivasjonen i negativ forstand. I ytterste konsekvens kan dette føre til isolasjon, eller at vedkommende slutter i jobben. Økonomisk er det lite lønnsomt for arbeidsgiver å måtte erstatte en medarbeider.

5.2.3 Kan fadderordning bidra til motivasjon i distribuert arbeid?

En fadderordning var et tema som kom opp i flere av våre intervjuer i kapittel 4.2. Her gikk begrepene mentor og fadder litt om hverandre. En mentor er tenkt å være en rollemodell, veileder eller lærer (Filstad, 2017, s. 101), mens en fadder er tenkt å være en som har noe mer erfaring enn den nyansatte, og er tenkt å være et lavterskeltilbud (Filstad, 2017, s. 103). Noen informanter mente det hadde vært greit med en slik ordning, men at det var avhengig av at vedkommende fysisk hadde samme arbeidsplass. Særlig de med kort fartstid i arbeidslivet så for seg nytten av dette.

Vi mener at det absolutt kan ha noe for seg, og støtter de som mener at en fadder bør være på samme arbeidsplass, og helst også ha kjennskap til prosjektet den nyansatte jobber på. På denne måten kan det overføres både taus og eksplisitt kunnskap i det daglige arbeidet. Dette kan også bidra til at den nyansatte raskere føler tilhørighet til organisasjonen, og lettere kan sette seg inn i dennes verdier og normer. Det er viktig at fadderen selv identifiserer seg med disse verdiene, og kan være den gode rollemodellen han er tenkt å være.

Det er ikke noen enkel løsning på hvordan man kan tilrettelegge for nykommeres læringsprosesser, selv om det finnes mange bøker som forenkler virkeligheten rundt dette (Filstad, 2017, s. 149). Det er kvaliteten på relasjonene med kolleger og ledere som er den

primære drivkraften i onboarding (Korte & Lins, 2013, referert i Filstad, 2017, s. 21). En god tilrettelegging handler i stor grad om å invitere den nye personen inn på læringsarenaene som gir ny kunnskap og anvendelse av kunnskap gjennom praksis (Filstad, 2017, s. 149). I denne sammenhengen er tilgang til taus kunnskap gjennom tilgang til etablerte kolleger og ledere som kunnskapskilder helt avgjørende (Filstad, 2017, s. 149). Gjennom å peke ut en fadder som har ekstra ansvar for å følge opp en nyansatt, vil tilgangen til kolleger kunne bli enklere, og læringsarenaene bli flere.

Her kan vi også dra veksler til kapittel 5.1.6, der vi diskuterte hjelp og læring på tvers, og hva som hindret dette. I en fadderrolle vil man også kunne oppleve problemstillingen med hvor timene skal føres, men dersom det er en etablert rolle, vil det måtte legges til rette for at denne arbeidstiden har en egen kvote. I tillegg vil gode relasjoner basert på en god start, bidra til økt omsorg i organisasjonen, slik vi ser i kapittel 2.2.6 og 5.1.6. Gjennom en sosial jobbressurs, som en fadder vil være, vil det være en løpende, felles kunnskapsutveksling, og bedre tilgang på sosial støtte og hjelp.

I dette delkapittelet ser vi at en fadderordning vil kunne bidra til mer læring og mindre sosial avstand, og dermed tilhørighet og kompetanseopplevelse. På den måten kan en fadderordning bidra positivt til motivasjon, spesielt i distribuert arbeid der det finnes mer sosial avstand i utgangspunktet.

5.2.4 Hvordan påvirker onboarding motivasjon til konsulenter som har distribuert arbeid ute hos kunde?

En samlet oppsummering av kap. 5.2 gjør at vi stiller oss spørsmålet: “Hvor bevisst er egentlig organisasjonen “vår” på onboarding”? En styrking av onboardingfasen i konsulentfirmaet vil være viktig for tilhørighet og dermed motivasjon hos konsulenten. Dette er viktigere enn en formell onboarding hos oppdragsgiver og/eller i prosjektene. Det tar tid å lære normer og kultur, og for å føle tilhørighet er det viktig at man kjenner til hva virksomheten står for av verdier og holdninger. Ffigur 4 i kapittel 2.3 viser en modell for en potensiell god onboardingprosess. Dersom vi skal legge denne figuren til grunn, viser våre undersøkelser at dette ikke ivaretas godt nok i dag. Med det mener vi at det ser ut til at

arbeidsgiver til en viss grad ignorerer viktigheten av sosial integrering og behovet for kjennskap til organisasjonens normer, verdier og holdninger. En snarvei her er sannsynligvis med på å forsterke følelsen av manglende tilhørighet, og der igjen kan være med på å påvirke den ansattes motivasjon. Vi tror at å følge et oppsett som modellen viser vil det bidra til å bygge opp trygghet og selvtillit hos konsulenten, og på den måten bidra til økt motivasjon. Det ble nevnt et program som har vært brukt tidligere som har hatt mer fokus på temaet oppstart/onboarding, men som har blitt borte etterhvert som virksomheten har vokst. Kanskje det er på tide å børste støv av dette igjen, foreta nødvendige oppgraderinger og bruke det som et verktøy for alle nyansatte. Vi mener at fokus på et slikt strukturert program, samt andre gode virkemidler som en fadderordning, vil kunne styrke lojaliteten og tilhørigheten til konsulentfirmaet, og vil kunne hindre frafall av ansatte med de kostnadene dette måtte medføre. Vi mener at en sterkere tilhørighet, samtidig som behovet for autonomi ivaretas vil påvirke motivasjonen til konsulentene positivt, og at en god onboardingprosess vil forsterke dette. Hvordan leder kan bidra i denne prosessen, vil vi komme tilbake til i kapittel 5.3.2.

Med utgangspunkt i empiri og relevant teori mener vi at onboarding helt klart har en påvirkning på motivasjonen til konsulenter som har distribuert arbeid. Vår forskning viser at en rask onboardingprosess kan skape mer usikkerhet og en opplevelse av redusert tilhørighet for konsulentene, og redusert tilhørighet påvirker motivasjon negativt. Dette varierer noe på hvor konsulentene fysisk har sin arbeidsplass, og hvor mange de er i teamet, men vi tror at en tydeligere prosess rundt oppstarten, og kanskje til og med før denne, vil motvirke dette.

5.3 Forskningsspørsmål 3: Ledelse vs motivasjon og avstand

I dette kapittelet vil vi forsøke å svare på forskningsspørsmål 3: Hvordan påvirker ledelse motivasjon til konsulenter som har distribuert arbeid ute hos kunde? Dette blir tredje steg på veien mot å svare på problemstillingen vår om motivasjon i distribuert arbeid. Vi vil på vei mot svaret på forskningsspørsmålet se på hvordan ledere kan påvirke faktorene fra 5.1, hvordan ledere kan legge til rette for onboarding i distribuert arbeid og hvordan ledere kan motvirke negativ effekt av økt bruk av hjemmekontor.

I kapittel 2.4 ser vi at ledelse kan påvirke mange faktorer i motivasjon som vi kommer inn på i kapittel 2.2. Vi har fra starten i arbeidet vårt også ønsket å se på hvordan ledelse påvirker medarbeidere i forhold til dette, og hvordan ledere kan påvirke positivt. På bakgrunn av dette har ledelse vs motivasjon og avstand blitt fokuset for et forskningsspørsmål.

Som vi har kommet inn på i kapittel 1.3 så finnes det flere lederroller i vår kontekst. Det varierer hvor mye de ulike rollene kan påvirke ulike faktorer. Vi tenker mest på to lederroller i denne sammenhengen. Dels gjelder det avdelingsleder hos konsulentselskapet, den lederen som kanskje har mest avstand dersom vi tenker både geografisk og tidsmessig eller i tilgjengelighet og treffpunk og dels tenker vi på medforfatter Ingvald som ikke har personalansvar, og som før koronapandemien var den som er geografisk nærmest.

5.3.1 Hvordan kan ledere påvirke de viktigste faktorene i arbeidssituasjonen?

Rath og Harter (2010, s. 25–26) stiller spørsmålet: Er en god leder like viktig som en god doktor? En undersøkelse fra Sverige viser at de som vurderte sine ledere som minst kompetente, hadde 24% høyere risiko for å få hjerteproblemer. For de av disse som jobbet under samme leder i mer enn fire år, økte risikoen til 39% over gjennomsnittet.

I kapittel 2.2.6 så vi hvor viktig det er å bli sett og få positiv oppmerksomhet. Dersom man blir ignorert av sin leder er sjansen stor for å få et negativt forhold til jobben sin, men dersom lederen din primært fokuserer på dine styrker, er sjansen for å være engasjert i jobben din 99% (Rath & Harter, 2010, s. 26). Undersøkelsene nevnt over har vært gjort internasjonalt, men det kan synes å ha et visst tyngdepunkt i amerikansk arbeidsliv og kultur. Selv om Gallup nylig har identifisert dårlig ledelse som den viktigste årsaken til turnover, viser nylig forskning at ledelse i mindre grad blir årsak til turnover der tillitsbaserte leder-medarbeider-relasjoner og transformasjonsledelse er tilstede (Kuvaas, 2018).

På denne bakgrunnen er det viktig for oss å undersøke hvordan ledere kan påvirke positivt. Vi har sett tidligere i oppgaven, blant annet i kapittel 2.2.3, at motivasjon, helse og velvære henger sammen. I SDT-perspektivet ser vi blant annet at forhold som påvirker motivasjon

positivt også påvirker helse og velvære positivt. I dette delkapittelet vil vi se på hvordan ledere kan påvirke ulike faktorer i arbeidssituasjonen.

I vår empiri er det opplevd avstand til ledere. Dersom noen ledere, brukere eller teammedlemmer er lokalisert et annet sted, og kontakten går gjennom teknologi, så vil det slik vi har sett i 2.1.1 sannsynligvis også begrense mengden interaksjoner sammenlignet med å være på samme sted. Fysisk avstand vil også påvirke psykologisk avstand direkte, og redusert antall interaksjoner vil påvirke psykologisk avstand tidsmessig. Lenger tid mellom hendelse og tilbakemelding vil også påvirke psykologisk avstand. I tillegg vil aspekt rundt organisering, som teamsammensetning og tid og sted for sosiale hendelser, påvirke sosial avstand og tilhørighet.

Man kan si at opplevd lederavstand kan beskrives ut ifra tre aspekt: fysisk avstand, interaksjonsfrekvens og sosial avstand (Popper, 2013). Hvor ofte leder blir opplevd å ha kontakt med medarbeidere, påvirker altså opplevd avstand til leder (Antonakis & Atwater, 2002, s. 674, referert i Balwant, 2019). Det er da en nærhet som blir opplevd i hyppige og jevnlige interaksjoner, og kanskje også forutsigbart responsive interaksjoner. Dersom man for eksempel hver andre uke har en kaffeprat med nærmeste leder, og opplever dette som jevnlig og hyppig, så kan nærmeste leder oppleves både å være tett på, selv på tidspunktet midt mellom to slike treffpunkter. Og dersom man opplever responsiv leder eller responsive teammedlemmer når det oppstår spørsmål, så kan man ha opplevelsen av at leder eller kolleger er tett på eller har lite avstand, selv om det er lenge siden man opplevde behov for slik responsivitet.

I kapittel 5.1 ser vi på hva vi tror er de viktigste faktorene i arbeidssituasjonen som påvirker motivasjon i distribuert arbeid, og i dette kapittelet vil vi se på hvordan ledere kan påvirke disse. Disse faktorene er etter vår mening tilbakemelding og positiv oppmerksomhet, tilhørighet, *impostor syndrome* samt hindringer for hjelp og læring på tvers.

Når en ser på de nevnte faktorene, synes det å være et fellestrekk at økt avstand vil redusere motivasjon via alle disse faktorene. Dersom vi snur på det, så vil mer tilbakemelding, enklere tilbakemeldingsmuligheter, mer opplevd tilhørighet, mer sosial nærhet fra leder eller kollega

som kan bidra til å motvirke *impostor syndrome* samt lavere terskel for hjelp og læring på tvers påvirke motivasjonen i positiv retning.

Leder-medarbeider-relasjoner (LMR) er i utgangspunktet avgjørende, ser vi i kapittel 2.4, men på denne bakgrunn blir LMR ekstra viktig. Mindre kontakt med ledere får negativ effekt, og ledere som er tettere på styrker motivasjon så lenge det oppleves støttende.

I kapittel 4.3 ser vi at det er noen som ikke opplever god oppfølging fra sine ledere, selv om de fleste gjør det. Dersom vi ser dette sammen med teori om positiv oppmerksomhet i kapittel 2.2.6, ledelsesteori i kapittel 2.4 og det vi har sett på ovenfor om opplevd leder-avstand, så virker det naturlig å anta at opplevd sosial avstand i LMR bidrar til opplevelsen av mindre god oppfølging.

Da blir spørsmålet: Hva kan ledere gjøre for å bli opplevd som mer tett på?

Vi ser i kapittel 2.4 at ledere påvirker mest gjennom medarbeideres reaksjoner med tanker, følelser, holdninger og handlinger. En leder som er mer synlig og tilstede, eller mer forutsigbart tilgjengelig, vil trolig oppleves nærmere, og dermed er terskelen for å ta kontakt lavere. Det å oppleve lavere terskel til en leder vil redusere opplevd sosial avstand, slik vi ser i kapittel 2.1.1. Vi tror også at det øker tryggheten. Dermed vil en leder som får til å senke terskelen mellom seg selv og en medarbeider kunne øke opplevd tilhørighet. Det blir også bedre anledning til å gi oppmerksomhet til en medarbeider, fange opp bekymringer og kanskje redusere opplevelser av *impostor syndrome*.

Det mest naturlige og vanlige av all menneskelig aktivitet, nemlig samtale, kommer ofte nederst på listen når vi snakker om kunnskap (Krogh et al., 2001, s. 149), og det gjelder nok som lederverktøy også. Betydningen av samtaler kan ikke understrekes sterkt nok, både for læring, refleksjoner, som kunnskapshjelper og for kontakt generelt (Krogh et al., 2001, s. 149). Vi ser ovenfor at hyppigere kontakt bidrar til lavere opplevd sosial avstand, så dersom leder sørger for jevnlige og hyppige samtaler med en medarbeider, vil det bli opplevd sterkere tilhørighet, bli mer anledning for tilbakemelding og lettere å spørre etter tilbakemelding for medarbeideren. Folk er ulike, for eksempel i holdninger til jobben

(Amabile & Pratt, 2016, s. 172), mengde erfaring eller usikkerhet som vi har sett på i kapittel 5.1.5, så økt hyppighet trenger ikke bety samme hyppighet for alle.

I kapittel 4.4 ser vi beskrevet en terskel for å ta initiativ til dypere samtale, der man ikke ville bli oppfattet som klagende. Dersom leder sørger for jevnlige og hyppige kontaktpunkt i form av samtaler, så vil terskelen oppleves lavere for medarbeideren når det gjelder å ta kontakt med leder, også for dypere samtaler. Dette er viktig fordi følelser og håndtering av følelser er forskjellig på tomannshånd og i en gruppesetting eller større fellesskap; vi er blant annet svært sårbare for det vi oppfatter som kritikk når andre er til stede, og ting vi enkelt korrigerer og henter inn i en en-til-en-relasjon oppfattes annerledes i en sosial sammenheng (Kværner, 2020, s. 176–177).

Samtale kan også forsterke støtte fra leder med støttende, transformasjonsbasert eller relasjonsbasert lederstil. Selv med samtaler over video så vil man kunne fange opp nonverbale signaler som ikke fanges opp i tekstbasert kommunikasjon. Ord skaper virkelighet, og dersom en bruker en mer positiv synsvinkel, gjør det noe med hjernen i følge nyere forskning (Drønnen, 2020, s. 113–114). I en kontekst av jevnlige, hyppige samtaler så kan fenomen som *impostor syndrome* også motvirkes av slike ledergrep.

Ellers er noe av lederaktiviteten å bemanne team som skal jobbe med leveranser, slik informant nr 2 forteller om i kapittel 4.3. Dermed kan det utøves noe innflytelse på hvordan team blir satt sammen og om medarbeidere får anledning til å ha en sparringpartner tett på for samarbeid, hjelp og læring i arbeidshverdagen. Dette kan da bli en strategi for å omgå hindringer for hjelp og læring på tvers, som vi har sett på i 5.1.6, siden det da ikke blir på tvers, men i samme team.

Når vi ser på 5.1.6 så bør nok lederne i vår kontekst søke å skape rom for læring og hjelp på tvers i den grad det er mulig. Ellers bør man prøve å bemanne team slik at medarbeidere i størst mulig grad får jobbe sammen med noen i samme profesjon, slik at man får bedre muligheter til sparring, hjelp og læring. Dette gjelder flere yrkesgrupper i IT-bransjen, både utviklere, designere og andre.

Man kan kanskje ta et større perspektiv, men det er noen kontekstuelle faktorer det ikke er så lett å gjøre noe med. Et eksempel er hva det ligger i å være et konsulentselskap, og at en stor organisasjon som kunden i vårt empiriske felt ikke kan forandre seg til å bli noe annet enn en matriseorganisasjon med omfattende og detaljert internregnskap og kostnadsposter som tidligere beskrevet. Et annet eksempel er at avdelingslederne og Ingvald har begrenset innflytelse til å endre egenskaper i konteksten.

Det utelukker ikke at ledere på lavt nivå kan ha positiv innvirkning. Ingen av lederne i vårt empiriske felt er toppledere, men kan likevel påvirke bemanning slik at jobbhverdagen har kvaliteter som medarbeiderne bryr seg mest om. Buckingham et al. (2019, Kapittel Lie #1: People care which company they work for, loc. 372-380) sier at dersom medarbeidere får jobbe på et team, at man finner arbeid som passer med interesse og styrker og at det bygges tillit til ledere og teamledere i vår kontekst, så øker engasjement merkbart og indre motivasjon styrkes. Dette kan påvirkes av både lederne og lokale teamledere i gruppen i vårt empiriske felt.

Vi har i dette delkapittelet søkt å svare på hvordan ledere kan påvirke de viktigste faktorene i arbeidssituasjonen. I kapittel 5.1 vurderte vi disse faktorene til å være tilbakemelding og positiv oppmerksomhet, tilhørighet, *impostor syndrome* og hindringer for hjelp og læring på tvers. Etter vår mening er leder-medarbeider-relasjoner (LMR) sentralt, og det å redusere opplevd avstand. Vi har spesielt sett på en-til-en-samtale som virkemiddel for å redusere avstand. Bemanning er også en setting der lederrollene vi fokuserer på kan ha noe påvirkning, og da spesielt for å få teamoppsett og strukturer som gir mulighet for sparring, hjelp og læring i hverdagen uten at det må gå på tvers av prosjekter.

5.3.2 Hvordan kan ledere legge til rette for onboarding i distribuert arbeid?

Som vi ser i kapittel 2.3 opplever vi startfaser oftere enn før. Vurderinger rundt onboarding er kanskje mest fokusert på nyansettelser, men kan trolig overføres til andre typer onboarding også. Vi ser i kapittel 2.3 og kapittel 5.2 at det er mye å vurdere rundt onboarding, at en god prosess omfatter flere aspekt og bør gis god tid.

I dette delkapittelet vil vi fokusere på relasjonsbasert ledelse, og hvordan det kan påvirke onboardningsprosessen. I distribuert arbeid er det mer avstand, og i leder-medarbeider-relasjonen (LMR) vil det da i utgangspunktet bli opplevd mer sosial avstand. Vi ser også fra kapittel 5.2 og empirien vår at kort onboarding ikke gir noe særlig god opplevelse av å komme inn i miljø og kultur, men heller en opplevelse av å bli kastet ut i en ny arbeidshverdag. På bakgrunn av dette er det kanskje behov for mer tilrettelegging fra leder enn vanlig, spesielt med sikte på å redusere opplevd sosial avstand. Dette vil fasilitere bedre integrering og inkludering i miljø og kultur slik vi kommer inn på i kapittel 2.3.

Vi ser altså at relasjoner inkludert LMR står sentralt og den første perioden er ekstra viktig for en ny person. Samtidig ser vi at distribuert arbeid og enda mer koronapandemien øker avstanden og utfordrer behovet for nærhet.

Her kan det være interessant å se på muligheten for å kompensere for en type avstand med en annen type nærhet, slik Hamilton (2015) gjør. All psykologisk avstand involverer de samme tankeprosessene, og man kan kompensere for en type avstand med nærhet i et annet aspekt. Når vi da tar i betraktning den økte fysiske avstanden, både i distribuert arbeid i utgangspunktet og på grunn av koronapandemien, så kan mer personlige samtaletema og video heller enn tekst eller telefon bidra til å veie litt opp for dette. Dersom man klarer å kompensere for en type avstand med en annen type nærhet, kan man likevel oppnå en viss nærhet i en situasjon med distribuert arbeid.

Selv om vanlig tenkning rundt onboarding holder frem det å bruke god tid på prosessen, så har ulike folk ulike behov. Et mønster ved den yngre generasjonen arbeidstagere er for eksempel ønske om å jobbe produktivt med en gang, ønske om løpende tilbakemelding, helst ansikt-til-ansikt, og gjerne hyppige og meningsfulle samtaler med sine ledere (Chillakuri, 2020).

Så hvordan kan ledere legge til rette for onboarding i distribuert arbeid? For det første ser vi at den tidlige perioden for en ny person bør inneholde hyppige og jevnlige samtaler med leder. Dersom lederen oppleves som synlig og tilgjengelig, selv gjennom videosamtaler, så vil det oppleves mindre sosial avstand i LMR. Da er mye gjort eller kan lettere fanges opp når

det gjelder kontekstspesifikke behov som dukker opp. Da kan de viktige, positive faktorene fra kapittel 5.1 lettere støttes, og i alle fall *impostor syndrome* kan lettere motvirkes.

Det finnes ingen fasit eller bestemt kunnskap som enhver ny person kan tilegne seg for å møte utfordringene i en bestemt sammenheng; kunnskap og kompetanse er situasjonsavhengig, sosial og kulturell (Filstad, 2017, s. 29). Da blir det også viktig å få anledning til å jobbe sammen med mer erfarne kollegaer, slik vi har sett på i kapittel 5.2.3. De ulike lederrollene har litt ulik påvirkningsmulighet i denne sammenhengen, men det blir viktig å prøve å forme gode læringsarenaer. Dette gjelder også for en erfaren medarbeider, men er kanskje spesielt viktig i en onboardingsfase.

5.3.3 Hvordan kan ledere motvirke negativ effekt av økt bruk av hjemmekontor?

Tradisjonelt sett tenker vi på ledelse som noe som skjer ansikt til ansikt. Leder jobber på samme lokasjon, og man kan se vedkommende relativt enkelt. Men i den senere tid har vi sett at ledelse i større grad enn før må utøves på avstand. Som vi har sett i kapittel 1.2 så ble dette mer aktuelt enn noensinne ettersom koronapandemien endret måten mange jobber på. Hjemmekontor i virksomheter der det var gjennomførbart ble mer regelen enn unntaket. For mange ble dette en endring i tankesett, både med hensyn til kontakt med leder og kontakt med kunder og samarbeidspartnere.

Hva er så effektene av økt bruk av hjemmekontor? Først ser vi at man mister noe som er positivt med avstand mellom hjem og jobb. Når du drar hjemmefra til kontoret, skaper du en fysisk avstand som gjør det lettere å sette til side private tanker og bekymringer og fokusere på jobben (Hamilton, 2015). Dernest ser vi at man får noe positivt med hjemmekontor. Kunnskapsarbeidere kan oppleve mer autonomi når det gjelder mulighet til å fokusere på meningsfylt arbeid og å styre egen kalender (Birkinshaw et al., 2020).

Samtidig viser Kopperud et. al (2020) til at det oppleves mindre sosial tilhørighet. De poengterer at hjemmekontor kan ha negative effekter som økt arbeidsbelastning og at det

blir vanskeligere å balansere familie og jobb. Det kan også antas at påtvunget hjemmekontor kan gi redusert opplevelse av autonomi, mener forfatterne.

Det finnes ufrivillige sider ved kontorlokaler også. Det påtvungne aspektet rundt åpent landskap kan indikere at påtvunget hjemmekontor ikke nødvendigvis reduserer opplevd autonomi for mange kunnskapsarbeidere. De åpne landskapene reduserer produktivitet og trivsel blant medarbeiderne (Bernstein & Waber, 2019). Likevel sitter en gjennomsnittlig, norsk utvikler i åpent landskap på jobb, og er den gruppen utviklere som føler seg minst produktive (Stokke, 2018).

Basert på det ovenfor så antar vi at graden av autonomi på hjemmekontor i IT-bransjen er relativt høy. Et av de sosiale aspektene ved tilhørighet er det å være gjensidig avhengig av andre, noe som dreier seg om i hvilken grad jobben er avhengig av andre og hvorvidt andre er avhengig av ens egen jobb (Lone, 2016, s. 46). En økning i dette sosiale aspektet kan redusere autonomi, som blant annet går på opplevelsen av å påvirke når og hvordan eget arbeid utføres, slik vi ser i kapittel 2.2.4. Ved økt bruk av hjemmekontor kan det kanskje være ønskelig i noen tilfeller å "ofre" litt autonomi for å øke opplevd tilhørighet og dermed redusere sosial avstand, noe som kan vurderes for eksempel ved bemanning av team.

Effektene av mer isolasjon og mer opplevd avstand er likevel tydelige, og relasjoner og sosial kontakt blir enda viktigere. Vi har sett tidligere i kapittel 5.3 at det å føle seg ignorert eller ikke sett reduserer motivasjon, og at en tettere LMR kan bøte på dette og redusere opplevd avstand. Vi har også sett på lederverktøyet samtale, og hvor viktig det er med jevnlige og hyppige 1-1-samtaler. Kanskje avdelingslederne i vår kontekst kan utnytte at geografiske forskjeller nå gjelder alle, at avstanden mellom medarbeidere i distribuert arbeid og de ulike lederrollene nå har blitt likere. Betydningen av å skape lærings- og samhandlingsarenaer med kollegaer er også nevnt. Vurderinger i en vanlig jobbsituasjon gjelder enda mer med distribuert arbeid, og koronapandemien øker graden av opplevd avstand sammenlignet med vanlig distribuert arbeid.

Virtuelle kommunikasjonskanaler er regelen heller enn unntaket for tiden. Likevel kan man miste noe når man reduserer ansikt-til-ansikt-kontakt. Dersom en leder prater med en

medarbeider ansikt-til-ansikt jevnlig, gir det mulighet for å fange opp et rikt sett av signaler, både non-verbalt, underforstått og mellom linjene (Semuels, 2020). I en situasjon med mer avstand, enten det er tidsmessig, geografisk eller av annen type, så blir det mindre kontakt.

Semuels (2020) sier at en større andel av kontakten ofte blir tekstbasert kommunikasjon eller video, og da kan det være utfordrende å få med seg signaler og budskap som ikke er eksplisitt formidlet av ord som blir sagt. Forskere er fortsatt usikre på hvorfor det er bedre med ansikt-til-ansikt-interaksjon. Noen faktorer er funnet, som for eksempel hvordan øyekontakt blir mindre presist og redusert gjennom kamera og skjerm, selv om en prøver å se rett på kamera. Forskere har også funnet at mer nonverbal kommunikasjon gav en bedre opplevelse, både ved interaksjon over telefon og i samme rom.

Det ser altså ut til at det å møtes fysisk fortsatt er viktig. Kanskje det blir enda viktigere enn før, siden mer hjemmekontor gjør at det blir mindre innbakt i arbeidssituasjonen, og koronapandemien og tiltakene mot denne generelt reduserer kontakt med andre mennesker ansikt-til-ansikt. Samtidig kan dette ikke gå på bekostning av trygghet. Retningslinjer fra fra myndigheter og arbeidsgivere må følges, og nå i siste del av høsten 2020 så er det i stor grad oppfordret til hjemmekontor igjen (Rørslett, 2020). I tillegg må den enkeltes komfort tas hensyn til, slik at spørsmål om fysiske møter ikke øker bekymring.

Vi ser i kapittel 2.2.6 at følelser påvirker både produktivitet og motivasjon. Det er viktig å observere, erkjenne og respektere følelser hos seg selv og andre (Kværner, 2020, s. 176), men det er mange barrierer mot å forholde seg til emosjonelle spørsmål på jobb (Krogh et al., 2001, s. 69). Derfor bør en leder være ekstra forsiktig med å ikke skape forventning om å møtes fysisk på en slik måte at en medarbeider undertrykker egen bekymring rundt dette. Dersom man øker bekymring og negative opplevelser, motvirkes hensikten med å møtes ansikt-til-ansikt, og motivasjonen kan bli redusert i stedet for styrket.

Vi tror at en leder kan motvirke effekt av økt bruk av hjemmekontor ved å øke opplevd nærhet og å styrke relasjonen til medarbeider (LMR). På grunnlag av avsnittene ovenfor så kan vi si at ansikt-til-ansikt-kontakt fortsatt er viktig, også med økt grad av hjemmekontor og

midt i koronapandemien. Det kan vel faktisk hevdes at det er enda viktigere enn før, basert på behovene som redusert sosial avstand og god LMR bidrar til å møte.

5.3.4 Hvordan påvirker ledelse motivasjon til konsulenter som har distribuert arbeid ute hos kunde?

I kapittel 5.3 har vi tatt for oss spørsmålsstillinger sentrert rundt ledelse og avstand, med utgangspunkt i de viktigste faktorene vi har vurdert i kapittel 5.1, onboarding og økt bruk av hjemmekontor. Spørsmålsformen "hvordan påvirker ledelse" er kanskje nøytral, og kan inkludere for eksempel hvordan negativ ledelse påvirker motivasjon negativt. Vi har likevel valgt å fokusere mest på hvordan ledere kan påvirke motivasjon på en positiv måte, og vi har tatt utgangspunkt i relasjonsbasert ledelse.

Kort sagt er svaret vårt at ledere påvirker motivasjon positivt ved å redusere avstanden mellom seg selv og medarbeidere, ved å oppleves som tilgjengelig og tett på. Tilhørighet og redusert sosial avstand er ekstra viktig, både for konsulenter i distribuert arbeid i utgangspunktet, og i særlig grad under koronapandemien.

Et ofte undervurdert grep for å oppnå dette er 1-1-samtalen, noe som med fordel kan gjøres hyppigere og oftere. Lederne i vår kontekst er også involvert i bemanning av team som jobber med leveranser og kan utøve noe påvirkning for å legge til rette for økt rom for læring og hjelp i arbeidshverdagen.

Ledere bør søke å oppleves som nære, med lav terskel for at medarbeidere kan ta kontakt. Det påvirker opplevd sosial avstand om man oppleves som synlig og tilgjengelig. Selv om mye av dette må bli virtuelt i disse dager, og det å oppleves som synlig i stor grad blir i overført betydning, så er fysiske møter fortsatt viktige. Det er kanskje enda viktigere enn før med møter ansikt-til-ansikt, selv om ledere bør være på "tilbudssiden" og unngå å risikere økt bekymring. Det blir mer kommunikasjonsmessig "bredbånd" ved fysiske møter, uten at nonverbal kommunikasjon blir filtrert bort.

5.4 Hva motiverer konsulenter som har distribuert arbeid ute hos kunde?

I kapittel 5.1, 5.2 og 5.3 har vi svart på forskningsspørsmålene våre ut ifra teori og vår empiri, med tanke på å kunne svare på problemstillingen vår. Disse forskningsspørsmålene går inn på de viktigste faktorene i arbeidssituasjonen, onboarding og ledelse, og vi fokuserer på konsulenter som har distribuert arbeid ute hos kunde.

I kapittel 5.1 svarer vi på følgende forskningsspørsmål: Hva er de viktigste faktorene i arbeidssituasjonen som påvirker motivasjonen til konsulenter som har distribuert arbeid ute hos kunde? Her er vår vurdering at tilbakemelding og positiv oppmerksomhet, tilhørighet, *impostor syndrome* og hindringer for hjelp og læring på tvers er de viktigste faktorene. Vi ser også at arbeidshverdagen er ramme for noe av den mest verdifulle tilbakemeldingen, som påvirker tilhørighet sterkt. Dette gjelder enten det er samarbeid innad i et team, på tvers av team eller gjennom "learning on the job". Det er også der de to negative faktorene gjerne oppleves, *impostor syndrome* og hindringer for hjelp og læring på tvers.

I kapittel 5.2 svarer vi på følgende forskningsspørsmål: Hvordan påvirker onboarding motivasjon til konsulenter som har distribuert arbeid ute hos kunde? Vi har sett på kortvarig onboarding, og at det fører til redusert tilhørighet. Det er flere typer onboarding, noe som gir ekstra behov for "sosial forankring". Vi har også sett på fadderordning, hvilken verdi det kan ha som læringsarena og i kunnskapsutvikling gjennom praksis og samarbeid samt tilhørighet. For konsulenter i vår kontekst er tilhørighet særlig viktig, siden distribuert arbeid ute hos kunde koplet med rask onboarding gir en økt sosial avstand, slik vi har sett på i kapittel 5.2.

I kapittel 5.3 svarer vi på følgende forskningsspørsmål: Hvordan påvirker ledelse motivasjon til konsulenter som har distribuert arbeid ute hos kunde? Det er to særlige avstandsopplevelser ledere kan påvirke, som igjen påvirker motivasjon. Det ene er opplevd avstand til lederen selv, der særlig jevnlige og hyppige 1-1-samtaler kan bidra til å bli opplevd som synlig, tilgjengelig og nær. Redusert opplevd sosial avstand gjennom jevnlige og hyppige kontaktpunkt vil også gjøre det lettere for medarbeidere å ta kontakt. Den andre

avstandsopplevelsen i vår kontekst kan ledere påvirke gjennom bemanning av team, og gjennom det bidra til å skape rom for læring, hjelp og opplevelse av de sosiale aspektene av tilhørighet i arbeidshverdagen.

Til slutt vil vi svare på spørsmålet i problemstillingen vår: Hva motiverer konsulenter som har distribuert arbeid ute hos kunde? Vårt viktigste svar og funn er at opplevd nærhet motiverer konsulenter som har distribuert arbeid ute hos kunde. Det gjelder spesielt sosial nærhet og opplevde positive relasjoner til ledere og kolleger. I vår empiri og kontekst ser vi noe opplevd avstand til lederne, men særlig ble det opplevd sosial avstand til kolleger i konsulentselskapet. God onboarding og en leder som er tett på gir særlig økt tilhørighet og påvirker også de andre viktige faktorene våre positivt.

6 Avslutning

Da er vi ved veis ende! Det har vært en utfordrende og givende prosess. Nå gjenstår bare et blikk på veien videre, et kritisk blikk på egen oppgave og litt refleksjon over egen prosess.

6.1 Veien videre

Resultatene fra våre undersøkelser viser at det innenfor vår kontekst er rom for forbedringer når det gjelder konsulentenes opplevelse av egen arbeidssituasjon. Vi tror at en videreføring av denne undersøkelsen kunne være å utvide utvalget, både i antall og over ulike kunder og steder. En annen videreføring kunne være å gjennomføre en tilsvarende undersøkelse for de ulike ledernivåene i organisasjonen. På den måten ville man fått et helhetlig bilde som igjen kunne ført til utvikling av et verktøy som kunne bli brukt på alle nivåer i organisasjonen. Det er de samme faktorer som påvirker motivasjon, uavhengig av om du er leder eller er konsulent.

Det betyr ikke at vi skal underslå de resultatene vi har kommet frem til i våre undersøkelser. Vår opplevelse av disse er at organisasjonen med fordel kan ha et større fokus på faktorene onboarding, tilhørighet og motivasjon. Vi ser for oss en forankret plan som starter prosessen allerede fra en medarbeider blir ansatt i stillingen, til vedkommende er godt etablert hos kunde med et nettverk rundt seg. I perioden fra ansettelse til oppstart (gjerne kalt preboarding) kan mye gjøres. Dette har vi ikke hatt fokus på i oppgaven, men ser at det allerede kan starte her. Invitasjon til sosiale samlinger, introduksjon til kollegaer eller kanskje få tildelt en fadder. Men en slik prosess bør ikke stoppe med dette. Denne må utvikles videre, og når vi vet at motivasjon henger sammen med tilhørighet, tror vi at en bevisst personalstrategi for å inkludere alle vil være hensiktsmessig. En strukturert preboardingfase kan gjøre at onboardingsfasen ikke trenger å være så lang.

En fadderordning må fortsette gjennom onboardingfasen, og det må være en fadder som enten er på samme lokasjon eller en som har kompetanse innen samme fagfelt.

En gruppe-/ team-/avdelingsleder som på eget initiativ jevnlig kontakter den distribuerte medarbeideren mener vi kan forsterke opplevelsen av tilhørighet, og trygge denne. Det gjelder ikke bare i oppstarten, men kanskje spesielt viktig i den perioden. Samtaler ansikt til ansikt (helst fysisk), som gruppelederen tar initiativ til, tror vi kan påvirke opplevelsen av å bli sett i mye større grad enn i dag.

Til slutt kan vi kort nevne et par mer spenstige tanker, som vi kanskje ikke vil se rundt oss på noen år. Den ene tanken er at teknologi i fremtiden kanskje kan bidra til at vi glemmer at vi er i videomøte, og at det føles som om vi prater ansikt-til-ansikt.

Schein og Schein (2018, Kapittel 7: Humble Leadership and the Future, loc. 1555-1580) spør om virtuelle møterom kanskje vil bli utrustet med sensorer og kunstig intelligens som formidler reaksjoner og nonverbal kommunikasjon. Uansett vil nok den første etableringen av relasjoner og tillit kreve fysisk møte, eller lide under mangel på dette. Behovet for personlig kontakt ved kaffemaskinen eller i gangen vil fortsatt være til stede.

Den andre tanken går i retning av en ny type HR-system. Buckingham (Buckingham, 2013) foreslår et løpende, lokalt, fremoverlent, fleksibelt og *super light touch* system med fokus på styrker og den enkelte medarbeider. "it must feel to the individual employee that it is a system 'about me, designed for me.'"

Men før den tid, så er det har vi ovenfor sett på noen enkle grep som kan benyttes for å forsterke motivasjonen til en ansatt. Noen av disse grepene har vi sett at har overføringsverdi til andre bransjer/ organisasjoner og er allerede tatt i bruk av en av medforfatterne til denne oppgaven.

6.2 Styrker og svakheter ved oppgaven

Alle oppgaver kan inneholde feil og mangler. Vi har tatt et kritisk blikk på vår egen oppgave, og vil nevne noen punkter som vil kunne påvirke de resultatene vi har kommet frem til.
Som studenter og ikke etablerte forskere så er vi usikre på om vi var forberedt på en stegvis tilnærming som vi har beskrevet i kapittel 3.3 og 3.4. Dersom vi da hadde visst det vi vet nå,

så hadde kanskje spørreskjema og intervju blitt annerledes. Tematisk kan det også hende at vi "gapte over" mer enn vi var forberedt på. Et alternativ kunne for eksempel vært å snevre inn til kun onboarding i distribuert arbeid. Samtidig har vårt videre fokus gjort oss i stand til å sammenholde informasjon og funn på tvers av flere tema.

Ettersom både spørreundersøkelsen og intervjuene er utarbeidet av oss selv, kan det være viktige momenter vi ikke har tenkt på som burde vært med. Ett som vi ser i ettertid og som kunne vært med i spørreundersøkelsen, var om respondentene opplevde å få tilbakemeldinger fra sine nærmeste ledere. Dette kunne forsterket våre funn fra fase 2.

Selve utvalget av både respondenter og informanter kan vurderes som noe lite. Da vi startet prosessen fikk vi forståelse av at vi kunne gjennomføre den kvantitative undersøkelsen mye bredere enn det det endte opp med. Resultatene fra denne hadde stått sterkere, og vært enklere å tolke om antallet respondenter hadde vært høyere. Antallet informanter er også lavt, men vi antar at flere informanter ikke hadde kommet med noe særlig ny relevant informasjon.

Tidlig i planleggingen hadde vi også tenkt å intervjue noen av lederne. Dette bortfalt da koronapandemien kom. Det er en svakhet i oppgaven at temaene kun er belyst fra konsulentenes side.

Vi har valgt å bruke teori både fra vårt pensum, supplert med andre kilder. Vi mener dette styrker vår oppgave ved at vi har fått en større forståelse for problemstillingen og forskningsspørsmålene våre.

Vi ser det som en styrke at vår gruppe består av to medlemmer uten noe kjennskap til organisasjonen vi forsket på, mens en hadde god kjennskap. Vi var bevisst på å diskuterte mye underveis hvordan denne kombinasjonen kunne utnyttes best mulig.
Vår vurdering er at undersøkelsen og resultatet av denne er relevant for oppgaven, og at måten dette er presentert på gir et adekvat svar på problemstillingen.

6.3 Refleksjon over egen prosess

Det å være tre personer med ulik alder, bakgrunn og bosted har vært en utfordrende men spennende prosess. Ikke minst med hensyn til logistikk i forhold til jobb, fritid og familieliv. Men akkurat disse utfordringene har ført til at vi har vært nødt til å tenke distribuert vi også i måten å jobbe på, samt kommunisere på underveis. Dette har gitt oss en større forståelse for utfordringene en leder kan stå ovenfor når han ikke har direkte kontakt med medarbeiderne sine.

En av de tingene vi har sett store fordeler med, er de gangene vi har truffet hverandre i workshops ansikt til ansikt. Vi har opplevd det som mer effektivt og nyttig enn å ha møtene digitalt. Det har ført til at vi i mye større grad har kunnet diskutere ting fritt og åpent, og det har gitt større tid og rom for å lande diskusjoner. Det som har vært en liten ulempe er at det ikke alltid har passet for alle tre samtidig. Så når to av oss har møttes, så har det vært noe vanskeligere å formidle alle tanker rundt oppgaven til tredjemann. Dermed kan det være vanskelig for denne personen å forstå sammenhenger i for eksempel avgjørelser eller resonneringer.. Når man jobber sammen i en masteroppgave opplever vi at denne felles forståelsen er ytterst viktig, særlig fordi vi i utgangspunktet er så forskjellige. Dette er en refleksjon som er nyttig å ta med seg inn i en jobbkontekst hvor medarbeiderne jobber distribuert. Vi har gjennom egen erfaring opplevd behovet for å se hverandre "live".

Vi har gjennom mesteparten av prosessen hatt ukentlige møter på Whereby, en digital kommunikasjonsplattform hvor vi kan se og snakke med hverandre. Dette har til en viss grad imøtekommet kontaktbehovet vi har hatt til hverandre og bidratt til mulighetene for tilbakemelding og tilhørighet. Men vår opplevelse er at dette kan ikke erstatte de fysiske treffene fullt ut. Dersom vi trekker en sammenligning til vår egen forskning kan vi se at det i hvert fall må diskuteres om de fysiske møtene må få høyere prioritet i en distribuert hverdag.

Beslutningstaking rundt ulike aspekter i forbindelse med oppgaven vår har hatt en til dels flat struktur. Det har forsåvidt fungert greit, i hvert fall i startfasen. Etterhvert har det tvunget seg fram at en har tatt litt mer styring over hvem som gjør hva. Dette skyldes at vi på et

tidspunkt måtte få en tydeligere struktur, og at det var greit at det var en person som holdt litt mer tak i dette.

Når det gjelder måter å jobbe på har ulikhetene våre blitt veldig tydelige. Det som er en god modell for en, er nødvendigvis ikke det for en annen. Men vi har hatt stor takhøyde og aksept for ulikhetene våre. Vi har også svært ulike måte å formulere oss skriftlig, så her har det vært noen diskusjoner på hva som er godt språk i en masteroppgave.

Vi har opplevd både fordelene og ulempene med en steg-for-steg-tilnærming. En fordel har vært at vi har vært i stand til å justere kurs og forandre planer, slik vi har beskrevet i kapittel 3. Men vi har nok opplevd noen ulemper i forbindelse med rammene for samarbeidet vårt. Det er klart at opplevelsen av nedsatt eller reversert progresjon påvirket motivasjonen vår i tilfeller der vi måtte gå tilbake og justere kursen merkbart. Når vi i vårt tilfelle har hatt travle jobber på hver vår kant av landet, så har vi opplevd både tidsmessig og geografisk avstand som vi beskriver i kapittel 2.1.1. Som nevnt over så har vi opplevd kontrasten ved å møtes fysisk, og den sosiale avstanden mellom de fysiske møtene er nok også en del av avstandsopplevelsen vår i arbeidet med oppgaven.

Prosessen har lært oss mye, på godt og vondt. Vi er sære på ulike måter, og vant til å få gjennomslag for våre ideer og forslag, og vi har alle måtte svelge en og annen kamel. Men det har også lært oss mye om å gi og ta, og at det er lurt en gang i mellom å gi andres tenkemåter en sjanse. Vi har fått veldig mye ny læring, både gjennom studiet og i denne oppgaven som vil styrke oss som ledere i fremtiden. Mye av det er allerede tatt i bruk, og refleksjoner rundt denne oppgaven vil styrke oss i metoder på å yte god ledelse overfor medarbeidere som jobber mer og mer distribuert enn før.

7 Referanser

Adler, N. J. (2006). The arts and leadership: Now that we can do anything, what will we do? *Academy of Management Learning & Education*, *5*(4), 486–499. https://doi.org/10.1016/S1475-9152(07)00211-6

Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2011, Mai). The Power of Small Wins. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2011/05/the-power-of-small-wins

Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, *36*, 157–183. https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001

Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, *20*(4), 265–269. https://doi.org/10.1177/0963721411414534

Balwant, P. (2019). Stay close! The role of leader distance in the relationship between transformational leadership, work engagement, and performance in undergraduate project teams. *Journal of Education for Business*, *94*(6), 369–380. https://doi.org/10.1080/08832323.2018.1541851

Barrett, F. J. (1998). Coda—Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning. *Organization Science*, *9*(5), 605–622. https://doi.org/10.1287/orsc.9.5.605

Basili, V. R. (2011). Learning Through Application: The Maturing of the QIP in The SEL. I A. Oram & G. Wilson (Red.), *Making software: What really works, and why we believe it* (1st ed). O'Reilly.

Bauer, T. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. Shrm.Org. https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiative

s/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). Psychological Bulletin, Psychologica, Bulletin, Baumeister, Leary, Baumeister And Leary. *Psychological Bulletin*, *117*, 497–529. https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497

Benjaminsen, C. (2020, mars 27). Ny jobb i koronaens tid? *Gemini.no*. https://gemini.no/2020/03/ny-jobb-i-koronaens-tid/

Bergwitz-Larsen, T. (2020, mai 14). – *Folk skaper resultater mye raskere enn normalt*. Origo Labs - Oslo kommune. https://labs.oslo.kommune.no/artikler/-folk-skaper-resultater-mye-raskere-enn-normalt

Bernstein, E., & Waber, B. (2019, november). The Truth About Open Offices. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2019/11/the-truth-about-open-offices

Birkinshaw, J., Cohen, J., & Stach, P. (2020, august 31). *Research: Knowledge Workers Are More Productive from Home*. Harvard Business Review. https://hbr.org/2020/08/research-knowledge-workers-are-more-productive-from-home

Biørnstad, L. (2020, desember 3). *Hva gjør karantene med folks psyke?* forskning.no. https://forskning.no/sykdommer/hva-gjor-karantene-med-folks-psyke/1653632

Bloch, M., Blumberg, S., & Laartz, J. (2012, januar 10). *Delivering large-scale IT projects on time, on budget, and on value*. McKinsey Digital - Our Insights. https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/delivering-large-scale-it-projects-on-time-on-budget-and-on-value

Buch, R. (2016). Relasjoner og motivasjon. I R. Buch, A. Dysvik, & B. Kuvaas (Red.), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Cappelen Damm akademisk.

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

Buckingham, M. (2013, mars 12). What if Performance Management Focused on Strengths? *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2013/12/what-if-performance-management-focused-on-strengths

Buckingham, M., Goodall, A., & Harvard Business Press. (2019). *A freethinking leader`s guide to the real world: Nine lies about work*. Harvard Busines Review Press.

Carucci, R. (2018, mars 12). To Retain New Hires, Spend More Time Onboarding Them. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2018/12/to-retain-new-hires-spend-more-time-onboarding-them

Chen, H., & Li, S. (2018). Measuring the Psychological Distance between an Organization and Its Members—The Construction and Validation of a New Scale. *Frontiers in Psychology*, *8*, 2296. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02296

Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, *ahead-of-print*(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development & change* (10e [edition]). Cengage Learning.

Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Gyldendal akademisk.

Darsø, L. (2004). *Artful Creation Learning-Tales of Arts-in-Business*. Samfundslitteratur.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*(1), 19–43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

Dewar, J. (2019, desember 20). *10 Employee Onboarding Statistics you Must Know in 2020*. https://www.saplinghr.com/10-employee-onboarding-statistics-you-must-know-in-2020

Dingsøyr, T., Dybå, T., & Moe, N. B. (Red.). (2010). *Agile software development: Current research and future directions*. Springer.

Drønnen, M. (2020). *Positivt lederskap* (1. utgave 2020). <gyldendal.

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2016). Og så, da? Konsekvenser av ulike typer motivasjon. I R. Buch, A. Dysvik, & B. Kuvaas (Red.), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Cappelen Damm akademisk.

Døving, E., Elstad, B., & Storvik, A. (2016). *Profesjon og ledelse*. Fagbokforl.

Elliot, A. J., & Hulleman, C. S. (2018). Achievement Goals. I A. J. Elliot, C. S. Dweck, & D. S. Yeager (Red.), *Handbook of competence and motivation: Theory and application* (Second edition, kindle edition). Guilford press.

Engelien, S. A. (2020, juni 4). Slik koda NAV ny dagpenge-løsning på tre dager. *kode24*. https://www.kode24.no/kodenytt/slik-koda-nav-ny-dagpenge-losning-pa-tre-dager/72331871

Filstad, C. (2017). *Nyansattes organisasjonssosialisering perspektiver og læringsstrategier*. Fagbokforl.

Fische, C. (2015, juni 27). Nyansatt—Og hva så? *Ledernytt*. https://www.ledernytt.no/nyansatt-og-hva-saa.5614045.html

Folkestad, S. (2006, desember 21). Skifter jobb i høyt tempo. *forskning.no*. https://forskning.no/norges-handelshoyskole-arbeid-partner/skifter-jobb-i-hoyt-tempo/1025685

Fowler, S. (2014, november 26). What Maslow's Hierarchy Won't Tell You About Motivation.

Harvard Business Review.

https://hbr.org/2014/11/what-maslows-hierarchy-wont-tell-you-about-motivation

Gotvassli, K.-Å. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Fagbokforl.

Gotvassli, K.-Å., & Haugset, A. S. (2010). Jobbtilfredshet og jobbytelse—Konsekvenser for ledelse. I *Forskning Trøndelag 2010*. Tapir akademisk.

Hagen, S. M. (2020, mars 16). Slik påvirker koronakrisen it-bransjen. *Computerworld*. https://www.cw.no/artikkel/sicra/slik-pavirker-koronakrisen-it-bransjen

Hamilton, R. (2015, mars). Bridging Psychological Distance. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2015/03/bridging-psychological-distance

Hein, H. H. (2011). *Motivation: Motivationsteori og praktisk anvendelse*. Hans Reitzel.

Helsedirektoratet. (2020, november 3). *Brev til landets arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner i forbindelse med COVID-19 utbruddet. Råd om hjemmekontor og fleksibel arbeidstid*. https://www.helsedirektoratet.no/tema/beredskap-og-krisehandtering/koronavirus/anbefalinger-og-beslutninger/Brev%20til%20landets%20arbeidsgiver-%20og%20arbeidstakerorganisasjoner%20i%20forbindelse%20med%20COVID-19%20utbruddet.pdf/_/attachment/inline/829044f4-24c2-446b-973d-6830d29ea050:df6d8ade180f5055431b904d0d96e228fa48f0e6/Brev%20til%20landets%20arbeidsgiver-%20og%20arbeidstakerorganisasjoner%20i%20forbindelse%20med%20COVID-19%20utbruddet.pdf

IKT-Norge. (2017, desember 12). *IKT-Norges kompetanseundersøkelse 2017*. https://www.ikt-norge.no/nyheter/ikt-norges-kompetanseundersokelse-2017/

IKT-Norge. (2020a, mars 17). *Ny undersøkelse om virkninger av corona-utbruddet*. https://www.ikt-norge.no/wp-content/uploads/2020/03/underskelse-koronakrisen-2

0-03-2020.pdf hentet fra https://www.ikt-norge.no/nyheter/kjaere-medlemmer/

IKT-Norge. (2020b, mars 17). *Undersøkelse: Hvordan påvirker korona-utbruddet IT-næringen?* https://www.ikt-norge.no/nyheter/undersokelse-hvordan-pavirker-korona-utbruddet-it-naeringen/

Indiana University. (2020, mai 19). Is your job killing you? Stress, lack of autonomy, ability can lead to depression, death. *EurekAlert!* https://eurekalert.org/pub_releases/2020-05/iu-iyj051920.php

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforl.

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt Forlag.

Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzel.

KH Aparna, & Menon, P. (2020). *Impostor syndrome: An integrative framework of its antecedents, consequences and moderating factors on sustainable leader behaviors*.

Kiss, R. (2018, februar 13). *5 tips: Hvordan få til vellykket onboarding av nyansatte?* https://blogg.sti-norway.no/5-tips-til-vellykket-onboarding

Kopperud, K. H., Kost, D., & Buch, R. (2020, april 10). Innlegg: Er hjemmekontor egentlig bra for oss? *Dagens næringsliv*. https://www.dn.no/innlegg/koronadebatt/hjemmekontor/arbeidsliv/innlegg-er-hjemmekontor-egentlig-bra-for-oss/2-1-885949

Kopperud, K. H., & Martinsen, Ø. L. (2016). Motiverende ledelse. I R. Buch, A. Dysvik, & B. Kuvaas (Red.), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Cappelen Damm akademisk.

Krogh, G. von, Ichijo, K., & Nonaka, I. (2001). *Slik skapes kunnskap hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. NKS-forl.

Kuvaas, B. (2018, april 26). Hvorfor skifter medarbeidere jobb? *BI Business Review*. https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2018/04/hvorfor-skifter-medarbeidere-jobb/

Kværner, K. J. (2020). *Hjermemysterier—Å lede seg selv og andre*. Fagbokforlaget.

Lai, L. (2017, august 14). *Motivasjon for å gjøre en forskjell*. BI Business Review. https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/08/motivasjon-for-a-gjore-en-forskjell/

Li, S., & Chen, H. (2019). Closeness or Distance? An Investigation of Employee–Organization Relationships: From a Psychological Distance Perspective. *Frontiers in Psychology*, *9*, 2765. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02765

Lone, J. A. (2016). Motiverende jobbutforming: Jobbkarakteristikkmodellen og moderne jobbdesignteorier. I R. Buch, A. Dysvik, & B. Kuvaas (Red.), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Cappelen Damm akademisk.

McLeod, S. A. (2020, mars 20). *Maslow's hierarchy of needs*. Simply Psychology. https://www.simplypsychology.org/maslow.html

Mohagheghi, P., & Jørgensen, M. (2017, september). What Contributes to the Success of IT Projects? An Empirical Study of IT Projects in the Norwegian Public Sector. *Journal of Software*, *12*(9), 751–758.

Moodley, D., Sutherland, M., & Pretorius, P. (2016). Comparing the power and influence of functional managers with that of project managers in matrix organisations: The challenge in duality of command. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, *19*(1), 103–117. https://doi.org/10.4102/sajems.v19i1.1308

Morgan, G. (2016). *Organisasjonsbilder—Innførng i organisasjonsteori* (1. utgave, 5 opplag). Gyldendal Norsk Forlag AS.

Mount, P., & Tardanico, S. (2018). *Beating the Impostor Syndrome.* https://ebookcentral.proquest.com/lib/soas-ebooks/detail.action?docID=2097961

Nebb, S. (2011). Kast budsjettet ut av vinduet! Om autonomi i strategisk målarbeid. I E. J. Irgens & G. Wennes (Red.), *Kunnskapsarbeid om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Fagbokforl.

Nerstad, C. G. L., & Richardsen, A. M. (2016). Motivasjon og velvære i arbeidslivet. I R. Buch, A. Dysvik, & B. Kuvaas (Red.), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Cappelen Damm akademisk.

Nielsen, J. C. R. N., & Repstad, P. (2006). Når mauren også skal være ørn -om å analysere sin egen organisasjon. I F. Nyeng & G. Wennes (Red.), *Tall, tolkning og tvil: Bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*. Cappelen Akademisk Forlag.

Næss, S. (2001). Livskvalitet som psykisk velvære. *Tidsskrift for Den norske legeforening*, *16*(121), 1940–1944.

Oddane, T. (2017). *Kreativitet og innovasjon fem sider av nesten samme sak*. Fagbokforl.

Olafsen, A. H. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*, *2*, 54–61.

Opinion. (2020a, mars 23). *Flere millioner endte opp med hjemmekontor*. https://opinion.no/2020/03/flere-millioner-endte-opp-med-hjemmekontor/

Opinion. (2020b, mars 25). *Mange opplever hverdagen som psykisk belastende*. https://opinion.no/2020/03/mange-opplever-hverdagen-som-psykisk-belastende/

Opinion. (2020c, oktober 11). *Nå er det korona igjen ...* [Analysebyrå]. opinion.no. https://opinion.no/2020/11/na-er-det-korona-igjen/

Oppland, M. (2020, januar 9). *8 Ways To Create Flow According to Mihaly Csikszentmihalyi*. PositivePsychology.com.

https://positivepsychology.com/mihaly-csikszentmihalyi-father-of-flow/

Pekrun, R. (2018). Achievement Emotions. I A. J. Elliot, C. S. Dweck, & D. S. Yeager (Red.), *Handbook of competence and motivation: Theory and application* (Second edition, kindle edition). Guilford press.

Poppe, A. L. T., & Rørslett, K. (2020, juli 8). NHO håper flere ansatte får komme tilbake på kontoret. *nrk.no*. https://www.nrk.no/norge/nho-haper-flere-ansatte-far-komme-tilbake-pa-kontoret-1.15113413

Popper, M. (2013). Leaders perceived as distant and close. Some implications for psychological theory on leadership. *The Leadership Quarterly*, *24*(1), 1–8. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.06.008

Rath, T., & Harter, J. K. (2010). *Wellbeing: The five essential elements*. Gallup Press.

Rolstadås, A. (2020a). Matriseorganisasjon. I *Store norske leksikon*. https://snl.no/matriseorganisasjon

Rolstadås, A. (2020b). WBS - prosjektledelse. I *Store norske leksikon*. https://snl.no/WBS_-_prosjektledelse

Ryan, R. M., & Moller, A. C. (2018). Competence as Central, but Not Sufficient, for High-Quality Motivation. I A. J. Elliot, C. S. Dweck, & D. S. Yeager (Red.), *Handbook of competence and motivation: Theory and application* (Second edition, kindle edition). Guilford press.

Rørslett, K. (2020, oktober 29). *Siste sykkeltur til jobben før hjemmekontoret*. nrk.no. https://www.nrk.no/norge/blir-palagt-hjemmekontor-_-mange-savner-jobbreisen-1.15219898

Schein, E. H., & Schein, P. (2018). *Humble leadership: The power of relationships, openness,*

and trust (Kindle). Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Semuels, A. (2020, mars 13). The Coronavirus Is Making Us See That It's Hard to Make Remote Work Actually Work. *Time*. https://time.com/5801882/coronavirus-spatial-remote-work/

Senge, P. M. (1999). *Den femte disiplin kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Egmont Hjemmet.

Sharma, G. G., & Stol, K.-J. (2020). Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. *Journal of Systems and Software*, *159*, 110442. https://doi.org/10.1016/j.jss.2019.110442

Simons, H. (2009). *Case study research in practice*. SAGE.

Škerlavaj, M. (2016). Prososial otivasjon: Du blir inspirert av gode gjerninger overfor andre ... Og deg selv. I R. Buch, A. Dysvik, & B. Kuvaas (Red.), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Cappelen Damm akademisk.

Sounders, B. (2020a, januar 9). *20 Most Popular Theories of Motivation in Psychology*. https://positivepsychology.com/motivation-theories-psychology/

Sounders, B. (2020b, januar 9). *What is Motivation? A Psychologist Explains.* https://positivepsychology.com/what-is-motivation/

Stats NZ, New Zealand Government. (2019). *Job satisfaction and wellbeing* (ISBN: 978-1-98-858338-9). https://www.stats.govt.nz/reports/job-satisfaction-and-wellbeing

Stokke, O. P. B. (2018, november 21). Jobber dårligst i åpent landskap. *kode24*. https://www.kode24.no/kodenytt/slik-koda-nav-ny-dagpenge-losning-pa-tre-dager/72331871

Stranden, A. L. (2015, juni 20). *Derfor sier vi opp jobben*. forskning.no.

https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-arbeid-naeringsliv/derfor-sier-vi-opp-jobben/487647

Stub, H. P. (2016, november 3). *Kommentar: Det er dyrt å være lite attraktiv*. https://e24.no/naeringsliv/i/xRBmmG/kommentar-det-er-dyrt-aa-vaere-lite-attraktiv

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse—En innføring i kvalitative metoder*. Fagbokforlaget.

Tricomi, E., & DePasque, S. (2016). The Role of Feedback in Learning and Motivation. I S. Kim, J. Reeve, & M. Bong (Red.), *Advances in Motivation and Achievement* (Bd. 19, s. 175–202). Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S0749-742320160000019015

Visser, C. (2016, november 18). *Interruptions reduce the quality of your work*. http://www.progressfocused.com/2016/11/interruptions-reduce-quality-of-your.html

Westeren, K. I. (2015). Styring av informasjonsteknologi i offentlig sektor: Hvordan kan vi forstå problemer og suksesser? *Fagbladet samfunn og økonomi*, *1*, 12–23.

Weziak-Bialowolska, D., Bialowolski, P., Sacco, P. L., VanderWeele, T. J., & McNeely, E. (2020). Well-Being in Life and Well-Being at Work: Which Comes First? Evidence From a Longitudinal Study. *Frontiers in Public Health*, *8*, 103. https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.00103

With, M. L. (2018, august 29). *Arbeidsmiljø ; Slik har vi det—Livskvalitet og levekår*. https://www.ssb.no/sosiale-forhold-og-kriminalitet/artikler-og-publikasjoner/arbeidsmiljo

8 Vedlegg

8.1 Fase 1 - spørsmål og svaralternativ

8.1.1 Svaralternativ i spørreundersøkelse

Skala:

- skala fra 1, helt uening, til 5, helt enig
- kun navngitt ytterpunkter

	1	2	3	4	5	
Helt uenig	○	○	○	○	○	Helt enig

Tid:

- daglig/ ukentlig/ sjelden/ aldri

○ Daglig

○ Ukentlig

○ Sjelden

○ Aldri

8.1.2 Spørsmål i spørreundersøkelse

Jeg har passe balanse mellom fordypning og variasjon i arbeidsoppgavene (skala)

Jeg får god oppfølging av mine ledere (skala)

Jeg ble tatt godt imot i nåværende oppdrag (skala)

Jeg fikk en god start i nåværende oppdrag (skala)

Jeg har fått tilstrekkelig opplæring i nåværende oppdrag (skala)

Jeg får brukt mine faglige styrker på jobb (tid)

Jeg får brukt mine personlige egenskaper på jobb (tid)

Jeg får jobbe med interessante oppgaver (skala)

Jeg får utfordringer jeg liker på jobb (skala)

I mitt/ mine team er det aksept for at vi kan gjøre feil (skala)

Mine ledere aksepterer at teammedlemmer kan gjøre feil (skala)

Arbeidet jeg gjør har nytteverdi (skala)

Jeg blir verdsatt på jobb (skala)

Jeg har tilfredsstillende grad av selvstendighet på jobb (skala)

Jeg er med på å ta beslutninger i mitt arbeid (skala)

Mine ideer som er relevante for jobben blir vurdert (skala)

Det er akseptert å være uenig på jobben (skala)

Det er stor grad av byråkrati på jobb (skala)

Det er enkelt å få hjelp når jeg trenger det (skala)

Jeg utvikler meg og lærer nye ting på jobb (skala)

Jeg får tilbud om relevante kurs og konferanser (skala)

Jeg ønsker mer læring og kompetanseheving (skala)

Forventningene til meg på jobb er høye (skala)

Forventningene til meg på jobb er vanskelige å etterleve (skala)

Jeg er bekymret på jobb (tid)

Jeg finner glede i å gå på jobb (skala)

Jeg er glad på jobb (tid)

8.1.3 Informasjonstekst på spørreskjema

Trivsel som konsulent i IT-bransjen i Trondheim

Forfatterne av undersøkelsen tar en mastergrad i Kunnskapsledelse ved Nord Universitet, avdeling Levanger. Fokus er på situasjoner med litt avstand til leder, noe som for eksempel er vanlig i en konsulenthverdag ute hos kunde i IT-bransjen.

Hovedpoenget vårt er å spørre om din opplevelse av trivsel i hverdagen på jobb. Dermed er det ikke så farlig om du for eksempel ser spørsmål om oppdrag, men ikke er ute i oppdrag akkurat nå.

Takk for ditt bidrag!

8.2 Intervjuguide

Hvordan fange opp tidlige signaler om endring av trivsel?

Innledning:

- ❑ Presentere oss selv
- ❑ Informere om prosjektet og tema for masteroppgaven
- ❑ Informasjon om masteroppgavens formål og fase 1 av oppgaven - spørreundersøkelse.
    - ❑ Vi vet ikke om du svarte eller ikke, og det trenger vi heller ikke å vite
- ❑ Informere om hvilke spørsmål som vil bli stilt
- ❑ Si litt om betydningen av å være med på intervjuet, om tilbakemelding og resultat
- ❑ Gå igjennom hvordan intervjuet dokumenteres, og hva som gjøres med datamaterialet når prosjektet er avsluttet
- ❑ Garantere anonymitet så langt det lar seg gjøre i og med at en av medforfatterne jobber i bedriften
    - ➢ Nevnte forfatter vil ha kjennskap til hvem som er intervjuobjekter, men;
        - ❑ vil ikke delta i intervjuet, og ikke foreta transkribering av lydfil
        - ❑ vil komme inn i arbeidet igjen etter at intervjuet er formatert i tekst
        - ❑ vil derfor ha vanskeligheter med å koble tekst til informant
- ❑ Informere om informantens rett til å avbryte intervjuet når som helst

- ❑ Signering av samtykke/gjennomgang av informasjon i samtykke
- ❑ Antyde hvor lenge intervjuet vil vare, ca 30 - 45 minutter
- ❑ Informere om oppbygning av intervjuet
    - ❑ delt inn i tema
    - ❑ semistrukturert
    - ❑ Intervjuobjekt står selv fritt til å bidra med nye synsvinkler
    - ❑ Intervjuerne vil veksle på å stille spørsmål og notere

Fire hovedtemaer som vil bli belyst i intervjuet. Temaene er basert på mottatte svar i spørreundersøkelse fra fase 1

Tema 1: Læring og utvikling	
Tematiske spørsmål	Stikkord for mulige oppfølgingsspørsmål
Har du deltatt på kurs eller konferanse det siste året?	- Hvis ja, hvor mange? - Hva slags kurs/konferanser? - Relatert til det du jobber med nå? / Har du fått bruk for kompetansen i etterkant? - Har du videreformidlet kunnskapen i etterkant? I så fall, på hvilken måte? - Nei => Kunne du tenke deg å gjøre det? - Er det en forventning å bringe noe tilbake til bedriften?
Har du tilegnet deg noen ny læring i jobbhverdagen siste året?	- Knyttet til den daglige jobben (ikke kurs). - Noe du kan bruke utenfor jobben?
Har du ønsker mer læring/ kompetanseheving?	- mulighet/ mangel på mulighet - påvirkning på trivsel => positiv/negativ
Utvikling: føle seg nyttig på jobb	

Tema 2: Onboarding (kultur, miljø, tilhørighet?)	
Tematiske spørsmål	Stikkord for mulige oppfølgingsspørsmål
Hvordan ble du tatt imot da du startet?	- I bedriften du er ansatt i. Ute i oppdraget. Er dette satt i system? Tanker til forbedring - Fortell om dine erfaringer - Hvordan har dette påvirket trivselen i ettertid?
Hvordan opplever du at nye kollegaer blir tatt imot?	

Tema 3: Glede/ bekymring - inkludert forventninger på jobb

Tematiske spørsmål	Stikkord for mulige oppfølgingsspørsmål
Er forventningene til deg klare, og føler du at du oppfyller disse forventningene?	- glede og bekymring på jobb
Vi hadde et lite utslag på spørsmål om bekymring på jobb - har du noen tanker om hvorfor noen kan være bekymret på jobb?	- intern eller ekstern påvirkning
Har du noen tanker om hva som hadde gjort det bedre for deg på jobb?	- glad mer av tiden - mer opplevelse av mestring - opplevelse av å fylle forventninger

Tema 4: Min nærmeste leder	
Tematiske spørsmål	Stikkord for mulige oppfølgingsspørsmål
Har du en klar formening om hvem som er din nærmeste leder?	Svarer ikke "lokal medforfatter"? - Hvilken rolle har han ift deg? - Hva ønsker du?
Hvilken primærkanal kommuniserer du med din nærmeste leder på?	- Fungerer denne kanalen til sitt formål? - Er den optimal?
Hvilken oppfølging får du av din leder?	Hva kan endres? Hvilken oppfølging er ønskelig?
Har du gjort deg noen tanker rundt hva din nærmeste leder/dine ledere kan gjøre:	- for å tilrettelegge for bedre trivsel? - for å plukke opp signaler på trivsel/mistrivsel/endring i trivsel? (ikke bruke trivselsundersøkelse) - "hverdagsverktøy/prosedyre"

<u>Gjerne legge merke til, følge opp dersom intervjuobjekt kommer inn på tema:</u>

- **Taus kunnskap** - lagt merke til (eller ikke), satt pris på (eller ikke), osv
- **Signaler, kommunikasjon** - lagt merke til/ oppfattet/ utfordrende (eller ikke), kanaler/ teknologi, osv
- **Flow/ flyt** - opplevelse av å glemme tid og sted, få fokusere/ lære/ utrette osv - oppleve å ha fått energi - eller motsatt, avbrytelser, savn av flyt, osv
- Stress-elementer som kan skyldes **isolasjon e.l** heller enn akkurat denne jobben => ikke avvise tematikken, men bli litt oppmerksom på om det er medvirkende årsak
- **Tilhørighet, kultur, miljø** - ikke bare onboarding/ i starten som er interessant
- **Ledelse** - aktiviteter, roller, systemer … opplevd, opplevde følger av, osv

8.3 Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjekt/ masteroppgave om trivsel?

Dette er en forespørsel til deg om å delta i fase to av vårt prosjekt i forbindelse med en masteroppgave i faget Kunnskapsledelse ved Nord Universitet. Fase en var en anonym spørreundersøkelse du kanskje deltok på, og vi ønsker nå å gå litt i dybden på noen av temaene. I dette skrivet gir vi deg informasjon om formålet med prosjektet, samt hva deltagelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningsprosjektet er en masteroppgave som har som formål å finne frem til enkle hverdagsverktøy ledere/mellomledere kan benytte seg av for å fange opp endringer i trivsel på arbeidsplassen. Dette kan tenkes å være nyttig i situasjoner med litt avstand til leder i hverdagen, for eksempel ved geografisk avstand eller i en typisk konsulenthverdag ute hos kunde.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å la deg intervjue ettersom du tilhører organisasjonen vi har foretatt en anonym spørreundersøkelse i. Vi ønsker å utdype noen av svarene undersøkelsen ga oss, og ønsker derfor å intervjue noen personer i organisasjonen, uavhengig av om du svarte på spørreundersøkelsen eller ikke.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du takker ja til å delta i intervjuet, vil du i bli forespurt til å avsette en liten time til en samtale som skal gjennomføres i løpet av april måned 2020. Intervjuet vil bli gjennomført av prosjektgruppens eksterne medlemmer, som også vil transkribere materialet.
Prosjektgruppens lokale medlem (med samme arbeidsgiver som deg) vil ikke delta i dette arbeidet, slik at din anonymitet ovenfor arbeidsgiver vil være ivaretatt etter beste evne.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Undersøkelsen i sin helhet er anonymisert, og svarene er ikke sporbare. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern - hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi kommer ikke til å be om navn eller annen personalia i intervjuet. Vi vil benytte oss av nummerering, slik at intervjuet være anonymt. Ettersom stemmer kan gjenkjennes fra lydfiler, vil ikke prosjektgruppens medlem fra bedriften delta i hverken intervjuet eller transkriberingen av dette. Lydfilene vil bli lagret i en sikker oppbevaringstjeneste for universitetene. Backupløsning med diktafon vil bli oppbevart i låst våpenskap hos en av gruppens medlemmer.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. oktober 2020, men resultatet kan brukes av bedriften. Alt av lydopptak vil bli slettet når prosjektet avsluttes.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet (som kun gjelder lydopptak), har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med prosjektgruppens medlemmer:

Ida Bjørklund Heggheim, e-post idbjorklund@gmail.com, tel. 98052738
Knut Ole Myrberg, e-post komy63@gmail.com, tel 99022305
Ingvald Skaug, e-post ingvald@gmail.com, tel 95989124
eller:
Nord universitet ved Kjell-Åge Gotvassli, kjell.a.gotvassli@nord.no, tel 74112215
Personvernombud Nord universitet, personvernombud@nord.no, tel 74022750
NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, (personverntjenester@nsd.no) 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Kjell-Åge Gotvassli Prosjektansvarlig (Professor/ veileder)	Ida Bjørklund Heggheim, Knut Ole Myrberg, Ingvald Skaug (Studenter, Master i kunnskapsledelse)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet **masteroppgave om trivsel**, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- ❑ Å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca.1.10.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.4 Figurer

Figur 1: Jobbkarakteristikkmodellen (JKM) (Hackmand og Oldham, 1976 og 1980, referert i Lone, 2016, s. 40) 17

Figur 2: Grunnleggende modell for SDT på jobb (Deci et al., 2017, s. 23) 20

Figur 3: Basale behov - fundament for vedvarende autonom motivasjon (Stone, Deci, & Ryan, 2009, referert i Olafsen, 2018) 21

Figur 4: Onboarding-modell, oversatt til norsk av forfatterne (Bauer, 2010, s. 6). 34

Figur 5: Oversiktsbilde over grensesnittet i analysetavlen vår 54

Figur 6 viser de 16 kategoriene vi endte opp med på analysetavlen vår. 56

Figur 7: Tilbud om kurs og konferanser 66

Figur 8: Ønsket læring og kompetanseheving 67

Figur 9: Bekymret på jobb 68

Figur 10: Forventninger på jobb 69

Figur 11: Tilstrekkelig opplæring 71

Figur 12: Lederoppfølging 74

Figur 13: Byråkrati på jobb 77

8.5 NSD-godkjennelse

NSD Personvern

24.02.2020 08:18

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 380923 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 24.02.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER
Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:
nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET
Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.10.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

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

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER
Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).
NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Nettskjema er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Simon Gogl

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