

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Jakob Andersen

Hvilke kvaliteter bør ledere ha for å møte fremtidens teknologiske kontorløsninger og opprettholde ansattes engasjement og tilhørighet til organisasjonen?

Dato: 29.11.2021

Totalt antall sider: 38

Sammendrag

Oppgaven er basert på ønsket om å finne ut hvordan ledere kan bidra til økt jobbengasjement hos ansatte, og med Covid-19 i vinden ble problematikken med hjemmekontor og løsrivningen fra organisasjonstilknytning aktuelt i tillegg.

Hva er det som gjør at man kan gjøre tilsynelatende ensformig arbeid og fremdeles føle at tiden flyr? Indre motivasjon er ikke det samme som engasjement, men engasjement kan være ett resultat av indre motivasjon. Det går an å spørre seg om det er noe som kan fremkalles. Kriteriene William A. Kahn viste til i «Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work» er veldig kjente; «meningsfullhet», «trygghet» og «overskudd» må være til stede for at jobbengasjement kan oppstå, men har man det i bevisstheten i praktisk ledelse? Genuinitet og tillit er viktig i alle relasjoner, og jobbengasjement er såpass komplekst at det ikke kan manipuleres frem. Oppgaven er også basert på å finne ut av om det er andre variabler som leder til engasjement, og hvilke egenskaper hos ledere som behøves for å frembringe dette. Dette må sees i lys av E-ledelse og fjernkontor, som gjør svekking av organisasjonstilknytning til en variabel i oppgaven.

Det er brukt kvantitativ metode til undersøkelsen fordi jeg ønsket å få svar fra mange personer, og finne tall man kan føre statistikk på.

Resultatet fra spørreundersøkelsen viser blant annet at egenskaper som kanskje allment er forbundet med ledelse, slik som «utadvendthet» ikke kommer ut som like viktig for respondentene, mens «tillitsfull», «positiv», «verdsettende» og «kompetent» er de trekkene respondentene så på som de viktigste trekkene til en leder.

Abstract

This study is based on the desire to find out how managers can contribute to increased job engagement among employees, and due to Covid-19, the problem with home office and the detachment from organizational affiliation became relevant as well.

What allows you to do seemingly monotonous work and still feel that time flies? Inner motivation is not the same as engagement, but engagement can be a result of inner motivation. It is possible to ask if it is something that can be induced. The criteria referred to by William A. Kahn in "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work" are very well known; "meaningfulness", "security" and "surplus" must be present for job engagement to arise, but is it so obvious in the consciousness of practical management? Genuineness and trust are important in all relationships, and job engagement is so complex that it cannot be manipulated. This study is also based on finding out whether there are other variables that lead to engagement, and what qualities of managers are needed to produce this. This must be seen in the light of E-management and remote offices, which make weakening of organization affiliation a variable in the study.

Quantitative methods have been used for the survey because I wanted to get answers from many people and find figures on which statistics can be kept.

The survey results show, among other things, that characteristics that may be generally associated with management, such as "outgoingness", do not come out as important to the respondents, while "trusting", "positive", "appreciative" and "competent" are the traits that the respondents saw as the most important traits of a leader.

Forord

Jeg vil takke min samboer Lene Kamsvåg for å ha holdt ut med meg i tiden da jeg enten var på jobb, eller jobbet med skolearbeid. Hun har støttet og meg hele tiden, og selv om jeg har utsatt innlevering og vært svært nær å prioritere ned oppgaven har hun vært en av de som har hjulpet med å holde meg i gang.

Jeg må og takke våre to døtre for at de har ofret tid med pappa for at han skal få gjøre seg ferdig med masteroppgaven sin.

En stor takk til min mor Bjørg Marit Andersen som har bidratt med moralsk støtte hele veien, og til min onkel Otto Andersen som så igjennom oppgaven og ga mange tips om forbedringer.

Med denne oppgaven avslutter jeg min mastergrad, og jeg håper at den kan være til nytte for andre.

Saksvik 23.11.2021

Jakop Andersen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Abstract	ii
Forord	iii
Innholdsfortegnelse	iv
1.0 Innledning.....	1
1.1 Tema	1
1.2 Bakgrunn	1
1.3 Problemstilling.....	3
1.4 Formål.....	3
1.5 Avgrensning.....	4
1.6 Oppgavens struktur.....	4
2.0 Teori	6
2.1 Jobbengasjement.....	6
2.2 Kommunikasjon og organisasjonstilhørighet	8
2.3 E-ledelse	10
2.4 Femfaktormodellen	11
3.0 Metode.....	13
3.1 Forskningsstrategi og design.....	13
3.2 Datainnsamlingsteknikk og utvalg	14
3.3 Behandling av data	16
3.4 Gjennomføringen av dataanalysen	17
3.5 Spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet.....	18
3.6 Refleksjon over egen rolle som forsker.....	18
3.7 Kritisk refleksjon over valgt design og metode	19
3.8 Etske problemstillinger	19
4.0 Empiri.....	21
4.1 Empiriske funn i spørreundersøkelsen	21
4.2 Sammenligning hjemmekontor og fysisk oppmøte.....	21
4.3 Engasjement i jobben	24
4.4 EKT som verktøy	25
4.5 Personlighetstrekk og ledelse	27
5.0 Analyse av funn opp mot internasjonal litteratur	32
5.1 Hva er medarbeidernes holdning til hjemmekontor?	32
5.2 Hvor engasjert er man i jobben, og kan fjernkontor bidra til økt engasjement?	32
5.3 Kan man beholde organisatorisk tilhørighet ved økende bruk av fjernkontor?	33
5.4 Hvilke egenskaper er det ønsket at ledere skal inneha?	34
6.0 Konklusjon	36
6.1 Forslag til videre studier	37
6.2 Refleksjon og selvkritikk.....	37
Litteraturliste	39
Vedlegg 1 Utskrift spørreundersøkelse	41

Figurer

Figur 1 Trust in leadership (Dirks & Ferrin, 2002).....	11
---	----

Tabeller

Tabell 1 Hjemmekontor vs kontor	22
Tabell 2 Hjemmekontor vs kontor i antall og %	22
Tabell 3 Respondenter som rapporterer ineffektivt med hjemmekontor	23
Tabell 4 Regresjonsanalyse organisasjonstilknytning.....	23
Tabell 5 Jobbengasjement	24
Tabell 6 Regresjonsanalyse engasjement	25
Tabell 7 Elektronisk kommunikasjonsteknologi.....	26
Tabell 8 Ledelse vs selvet	28
Tabell 9 Ønsket personlighetstrekk hos ledere i snitt	29
Tabell 10 Score undergrupper ønsket trekk ved ledere.....	30

1.0 Innledning

«E-leadership, technology-mediated leadership, has become critically important for leaders at all levels, both inside and outside of the organisation» (Van Wart et al., 2017)

1.1 Tema

Temaet i oppgaven er fenomenet fjernkontor/E-ledelse og hvordan dette kan forstås i et leder/ansattperspektiv. Oppgavens setter søkelys på effekten av økt bruk av elektronisk kommunikasjonsteknologi (EKT) på bekostning av tradisjonell ledelse. På hvilken måte tilstedeværelse eller fravær av organisasjonell tilhørighet gjør en forskjell i jobbengasjement og i relasjonen mellom leder og medarbeider har vært det sentrale for undersøkelsen. Min tilnærming har vært å stille spørsmålsteget ved hvordan lederrollen kan tilpasses den nye situasjonen.

1.2 Bakgrunn

Oppgavens problemstilling ble funnet fram til og formulert ferdig særlig etter covid-19 og pandemiens påvirkning på arbeidstakers og arbeidsgivers jobbhverdag med hjemmekontor. Det ble først vurdert å skrive om insentiver og engasjement, som også kommer noe inn under denne problemstillingen. Tidligere og nåværende arbeid med blant annet lønn og internkontroll, både privat og offentlig, har gitt interesse for å skrive om ledelse og administrasjon og hvordan dette kan forbedres på forskjellige plan. Spesielt har det, etter egen og kollegaers erfaringer, vist seg at det ofte oppstår misforståelser grunnet svak kommunikasjon - og at dette igjen kan påvirke tillitsforholdet mellom leder og arbeidstaker i stor grad.

Under studiet for master i MBA har flere artikler og studier blitt lest og vurdert for en god formulering og framstilling. Det ser ut til at det ikke er mye forskning på akkurat dette området, som i og for seg er naturlig før vi kom i denne nye covid-situasjonen. Tidligere studier og artikler med en "påbegynnende" analyse av fjernkontor gjorde interessen større for å fortsette med dette og finne mer ut av hvordan dagens lederroller påvirkes av den nye arbeidshverdagen som for mange kanskje er kommet for å bli.

Den nye arbeidshverdagen siden mars 2020 har vært på alles tunger det siste ett og halve året, og mange er interessert i hvordan dette kommer til å påvirke framtiden for både private firma, det offentlige og hver enkelt arbeidstaker og arbeidsgiver. Det er viktig å se på både økonomiske, organisatoriske og administrative spørsmål om hva som kan og bør gjøres og ikke - for at vi alle kan få en enklere og bedre hverdag. Men hvordan synes egentlig folk det har gått nå i "første runde"?

Arbeidsdagen ble oppbygd annerledes, man jobbet kanskje når det passet best på døgnet - så lenge det var mulig i forhold til samarbeidspartnere. Oppgavene ble mer selvstendige da det ble lengre «vei» til å spørre om hjelp, man måtte finne nye måter å gjøre ting på for å beholde riktig sikkerhetsnivå, men også ivareta effektivitet.

Egen erfaring er verdt å nevne for å få fram valgt problemstilling. Etter hvert som hjemmekontoret var kommet for å bli, i alle fall i ett langtidsperspektiv, virket det som om ledernivåene ble mer og mer diffuse. Jeg personlig satt på eget område med medarbeidere som jobbet med deler av leveransen jeg hadde ansvaret for. Det utviklet seg en uformell teamlederrolle der det ble mitt ansvar å overse hele prosessen, som tidligere var noen annens oppgave. Jeg hadde god kontakt med min teamleder, som gjorde en god jobb med å holde kontakten med sine ansatte - men teamfølelsen lå mer på mitt faglige område og ikke hos teamet jeg egentlig var med i under min egen teamleder. Min organisjonstilhørighet lå nå mer hos kunden min og mine medarbeidere som jobbet med samme kunde. Hvorfor skjedde dette, og er det en bra ting? I så fall for hvem?

Under vurdering av problemstilling ble det uformelt spurt til venner og kolleger hvordan fjernkontor ble opplevd. De fleste tilbakemeldinger var positive; folk føler mer frihet og sparer mer tid på reisevei til og fra jobb. Det negative er mest forbundet med at det er kjedelig å ikke møte kolleger eller fysiske aspekter som f.eks. at det er lite egnet å sitte hjemme og jobbe.

Etter en slik omveltning av arbeidspraksis, som pandemien har vært, vil det være vanskelig å gå helt tilbake til det gamle 8-16 systemet på kontorlokasjon - også for bedriftene, som sparte penger på reduksjon av leiekostnader, strøm, rengjøring, vaktmesterservice (og listen fortsetter). De fleste bedriftene vil sannsynligvis prøve å finne en måte å spare på dette også etter Covid 19. For ansatte er den teknologiske kompetansen opparbeidet for å kunne jobbe fra fjernkontor, og det vil kunne tenkes at muligheten for å jobbe fritt fra fjernkontor når man føler for det vil være med å gjøre en arbeidsplass vesentlig mer attraktiv. Bedrifter med denne

løsningen vil også ha fordelene med å kunne rekruttere ønskede medarbeidere fra et større geografisk område.

Den ansattes jobbengasjement er en motivasjon som er godt kjent og korrelerer sterkt til bedre resultater, mindre sykdom, mindre turnover og bedre kvalitet i arbeidet (Bakker et al., 2008). Hadde man hatt et klart insentiv til å frembringe dette, ville det være en enorm besparelse i form av reduserte lønnskostnader, og innbringende i bedre resultater hos en hvilken som helst bedrift. Dette insentivet leter jeg ikke etter i denne oppgaven, men vil gå inn på hvilke mekanismer som kan være medvirkende til å øke jobbengasjement.

Oppgaven skal belyse hvilke lederegenskaper som er ønskelige i en leder. Siden opplevelsen av organisatorisk tilknytning kan ha sammenheng med relasjon til nærmeste leder, må man se på hvilke personlighetstrekk som er ønsket i en lederstilling. Siden lederen kan bli organisasjonens bindemiddel til den ansatte, er det interessant å se på hvilke virkemidler som kan brukes til å påvirke dette.

Det vil passe best å fokusere på kunnskapsbedrifter som jeg selv jobber i, samtidig som at det på grunn av kundetilnærmingen kan gjøre den organisatoriske tilhørigheten vesentlig svakere enn å jobbe innomhus. Det avgrenses til dette i oppgaven, selv om det kan generaliseres til de fleste bedrifter som nå går over til mer bruk av fjernkontor og løsere bånd til den ansatte.

1.3 Problemstilling

- Hvilke kvaliteter bør ledere ha for å møte fremtidens teknologiske kontorløsninger og opprettholde ansattes engasjement og tilhørighet til organisasjonen?

Forskningsspørsmål

- Hva er medarbeidernes holdning til hjemmekontor?
- Hvor engasjerte er man i jobben, og kan fjernkontor bidra til økt engasjement?
- Kan man beholde organisasjonstilhørighet ved stadig økende bruk av fjernkontor?
- Hvilke egenskaper er det ønsket at ledere skal inneha?

1.4 Formål

Hensikten med oppgaven er å gi innsikt i hvordan fenomenet E-ledelse kan forstås i et ansatt/lederspørsmål. I tillegg til å se på betydningen og effektene av fjernkontor/E-ledelse er formålet med oppgaven å belyse hvordan E-ledelse kommer til uttrykk i praksis.

Dette dekker muligens et hull i eksisterende forskning (Van Wart et al., 2017). Å belyse E-ledelsesbegrepets relevans i dette perspektivet vil dreie seg om hvilken tillit medarbeiderne opplever hos sin nærmeste leder. Det relasjonelle og emosjonelle perspektivet tillegges stor vekt (Van Wart et al., 2017). Organisatorisk tilhørighet er også relevant, der mangelen på tradisjonell tilhørighet kan til dels dekkes gjennom relasjon til nærmeste leder (Dirks & Ferrin, 2002).

1.5 Avgrensning

Den ansattes jobbingasjement er en motivasjon som er godt kjent og korrelerer sterkt til bedre resultater, mindre sykdom, mindre turnover og bedre kvalitet i arbeidet (Contreras et al., 2020; Kahn, 1990), og klarer man å øke dette hos medarbeiderne vil det være en besparelse i form av reduserte lønnskostnader og gi bedre resultater hos en hvilken som helst bedrift. I oppgaven vil jeg gå inn på hvilke mekanismer hos leder som kan være medvirkende til å øke jobbingasjement hos de ansatte.

I oppgaven ønsker jeg å se på hvilken ledertype folk ønsker seg som leder, og i og med at denne lederen kan være en av organisasjonens bindemiddel til den ansatte, og hvilke andre kvaliteter kan man forvente i en leder for at denne funksjonen skal fungere.

Her vil jeg ta utgangspunkt i generelle operasjonelle team, og gå på mer individorienterte teorier som personlighetsteorien «The Big 5» og Kahns teori om engasjement. Jeg vil ikke gå igjennom forskjellige lederstil teorier da det implisitt ligger i oppgavens natur at typiske lederstiler svekkes ved større bruk av fjernkontor (Contreras et al., 2020).

Funnene i studien presenteres og drøftes opp mot relevant teori. Den etterspør ikke eksakte svar eller bevis.

1.6 Oppgavens struktur

Masteroppgaven har 6 kapitler. Kapittel 1 tar for seg bakgrunn og kontekst for det som er oppgavens tema og problemstilling. Kapittel 2 omhandler aktuell forskningsstatus, teoretiske perspektiver og et kritisk blikk på fenomenene fjernkontor, E-ledelse, organisasjonell tilhørighet og jobbingasjement. Kapittel 3 er metodekapittelet hvor begrunnelse for valg av

metode og framgangsmåte beskrives. Kapittel 4 presenterer empiriske funn. Kapittel 5 drøfter innsamlede data opp mot relevant forskning og teori. Kapittel 6 oppsummerer oppgaven og hva jeg tenker om videre studier om emnet.

2.0 Teori

Jeg mener vi står overfor et paradigmeskifte i konteksten til kontorjobber, der vanlig 8-16 arbeidstid på et fysisk felles kontor vil bli i større grad overført til fjernkontor.

Man tilbringer mye tid på jobb. Medarbeiderne blir en stor del av det sosiale nettverket, og det å gå over til videosamtale eller telefon kan være vanskelig. Det kreves plutselig mer enn bare å møte opp på jobb for å være sosial med de andre. Manglende sosialisering kan føre til at man føler seg utenfor og videre til depresjon, og sykdom og fravær fra et bedriftsperspektiv. Man kan få mer tid med familien hvis venner og familie har den samme fleksibiliteten, men for de som bor alene eller ikke har noe særlig nettverk kan det være negativt ved mye bruk av fjernkontor. Sosialisering i organisasjonen er viktig for tilhørighet til organisasjonen og kan være vanskeligere å få til ved utstrakt bruk av fjernkontor. Nyansatte som trenger opplæring både på det faglige, men også på den grunnleggende organisasjonskulturen vil kunne miste noe ved bare bruk av fjernkontor (Van Wart et al., 2017).

Det blir annerledes å samarbeide med kollegaer og andre. Noe er vi vant med gjennom lang tradisjon med bruk av telefon og e-post og etter hvert også videosamtale. Det erstatter likevel ikke personlig oppmøte fullstendig slik det er nå. Det er mange kommunikasjonsformer som forsvinner på videosamtale, som en del kroppsspråk, innledende hilsninger og andre inntrykk av samtalepartnere (Newman & Ford, 2021).

2.1 Jobbengasjement

William H Kahn foretok to kvalitative studier ved en sommercamp for ungdommer og på et arkitektkontor med en forutsetning av at alle brukte varierte grader av seg selv fysisk, psykisk og emosjonelt i arbeidet sitt. Hvilke arbeidssituasjoner ville få de ansatte til å engasjere sitt ekte selv, og hva gjør at ansatte vegrer seg for å vise sitt ekte selv.

Han fant psykologiske tilstander som var viktige for at engasjement skulle oppstå;
Meningsfullhet, sikkerhet og tilgjengelighet.

- Hvor meningsfullt er det for meg å være til stede og engasjere meg i det jeg gjør og presterer?
- Hvor sikkert og trygt er det å gjøre så?
- Hvor tilgjengelig er jeg for å klare å gjøre dette?

Kahn mente at Psykologisk meningsfullhet kan sees på som det å føles som at man får noe tilbake på de investeringene man gjør i ens selv. Blir den energien du legger i arbeidet tilbakebetalt i form av anerkjennelse eller organisatorisk status? Folk opplever slik meningsfullhet når de føler at de er verdt noe. Det at de utgjør en forskjell og ikke blitt tatt for gitt. De føler at de har overskudd og betydning å gi til andre og til arbeidet, men føler også at de får noe tilbake. Mangel på meningsfullhet har sammenheng med folks følelse av at de var lite etterspurte og ble ikke satt forventninger til (Kahn, 1990). Økt autonomi og eierskap i jobben ga høyere psykologisk meningsfullhet. Det samme gjorde status og mengde samhandling med andre (Kahn, 1990).

Psykologisk trygghet oppleves når man følte at man kunne vise og være seg selv uten å være redd for negative konsekvenser for selvbilde, status eller karriere, ifølge Kahn. Folk følte seg sikker og trygg i situasjoner der de hadde tillit at de ikke ville få straff for deres personlige engasjement. Når situasjoner som gir trygghet var som forventet eller mulig å forutse hadde folk i større grad lettere for å forstå grensene mellom hva som var mulig å gjøre og si uten konsekvenser, og hva potensielle konsekvenser innebar hvis de gikk over linjen. Når situasjonene var uklare, inkonsekvente, vanskelige å forholde seg til, eller truende, ble personlig engasjement sett på som for risikabelt (Kahn, 1990).

Mellommenneskelige relasjoner gir psykologisk trygghet når de er støttende og tillitsfulle. Når man har disse nære relasjonene i jobbsammenheng vil det skape en fleksibilitet som gjør det mulig for folk å prøve og kanskje feile uten å være redd for konsekvensene (Kahn, 1990). Kritikken man får er konstruktiv istedenfor destruktiv (Kahn, 1990). Når folk føler seg frakoblet fra andre så føler de ikke denne tryggheten/fleksibiliteten. Det er særlig i relasjonene mellom ansatte og leder en slik utrygghet kan gjøre det vanskelig og føle seg psykologisk trygg; fordi den ene har makt over den andre. Ifølge Kahn, ga støttende ledelse økt psykologisk sikkerhet. Ved å støtte medmenneskelige relasjoner bidrar ledere til et arbeidsmiljø der det er åpenhet som gjør det mulig for folk å prøve og feile uten å være redd for konsekvensene. Ledelse som nekter å slippe kontrollen på ansatte gir et signal om at de ansatte ikke er til å stole på, og at de skal være redde for å krysse grenser. Denne redselen var spesielt når lederne var vanskelig å forutsi, inkonsekvente eller hyklerske (Kahn, 1990).

Kahn skriver videre at psykologisk tilgjengelighet korresponderer også til hvor sikker mennesker føler seg i jobb og status. Folk vil føle seg relativt trygge av seg selv og om seg selv hvis de uttrykker seg i sosiale systemer. Utrygghet distraherer ansatte fra å gi av seg selv

i jobben; det genererer angst som okkuperer energi som ellers ville vært transformert inn til personlig engasjement. Manglende selvtillit var en slik distraksjon som særlig oppsto blant lavstatusansatte. En annen dimensjon av usikkerhet og utrygghet var forhøyet selvbevissthet, og en tredje dimensjon av usikkerhet var ansattes ambivalente holdning til hvor i organisasjonen de sto, og hva organisasjonen sto for og meningen til organisasjonen. Dette vil ta opp tid og gi lite rom for, eller lyst til, å gi av eller uttrykke seg selv i jobbsammenheng (Kahn, 1990).

2.2 Kommunikasjon og organisasjonstilhørighet

Friheten til å jobbe fra hvilken som helst plass til hvilken som helst tid kan svekke båndene mellom organisasjonen og medlemmene. Endringer som desentraliserer og flater ut hierarkiet til organisasjonen bidrar til nye utfordringer for organisering (Wiesenfeld et al., 1999). Spesielt teknologien som gir de ansatte friheten til å jobbe når som helst og hvor som helst kan også føre til ødeleggelse av båndene mellom organisasjonens medlemmer til hverandre og til arbeidsgiver. Ting som kan holde ansatte sammen i mer tradisjonelle settinger er for eksempel kleskodeks, delt språk, kontorbygning og ansatte som sitter sammen (Chanana & Sangeeta, 2020; Wiesenfeld et al., 1999).

Forskning på organisasjonsmedlemmers identifisering med organisasjonen, som refererer til styrken på et individs kognitive tilknytning til organisasjonen, kjennetegnes ved holdning og adferd (Contreras et al., 2020; Wiesenfeld et al., 1999). Det er ansattes følelse av tillit, målsetting, eller normer og praksis, ønske om å bli i organisasjonen, og villighet til å samarbeide med andre. Det er vist at identifikasjonen definerer normene og konvensjonene som individene bruker til å koordinere sin adferd, og det lager muligheter for læring (Wiesenfeld et al., 1999). Identifikasjon kan være viktig for å opprettholde virtuelle organisasjoner fordi det legger til rette for viktige organisasjonelle funksjoner som det er en spesiell utfordring med i virtuell kontekst. Kontroll av organisasjonens aktører, funksjoner ved arbeidsgrupper, oppmuntring til hjelpende adferd og det å beholde viktige ansatte kan være vanskelig i virtuelle organisasjoner (Wiesenfeld et al., 1999).

Det at ledere og ansatte ikke er lokalisert på samme plass fysisk, men i en virtuell setting betyr at det er enda viktigere å investere i teknologi. Resultatet av dette kan være at ledelse og styring blir mer kostbart og mindre effektivt i en virtuell kontekst (Wiesenfeld et al., 1999).

Det er også vist at mellomledere har mindre positiv holdning til hjemmekontor enn ansatte på lavere nivå, da det kompliserer muligheten til å kontrollere de ansatte (Wiesenfeld et al.,

1999). Organisasjoner bør endre utvendig kontroller med interne kontroller som for eksempel, troverdighet, tillit, motivasjon og sammenstilling av individuelle og organisasjonelle mål (Wiesenfeld et al., 1999)

Det at medlemmene i organisasjonen identifiserer seg som en del av organisasjonen motiverer dem til å koordineres til å nå organisasjonens mål og opprettholde tillit og samarbeid i relasjoner (Wiesenfeld et al., 1999). Annen forskning mener at medlemmene som identifiserer seg sterkt til organisasjonen heller mer mot å akseptere organisasjonelle mål som deres egne personlige mål, deltar på overordnede mål og er lojale og lydige mot organisasjonen.

Organisasjons ID er forventet å korrelere med jobbinnsats, ønske om å ta på seg ekstra roller og oppgaver, samt prestasjon og oppgaveløsning (Wiesenfeld et al., 1999).

Til sammen så argumenteres det her for at organisasjonsidentifikasjon (organisasjons ID) kan hjelpe organisasjoner til å møte noen av de mest kritiske utfordringene av jobbsituasjonen, som for eksempel å sikre koordinasjon og kontroll. Organisasjons ID inneholder disse funksjonene gjennom påvirkning av ansattes forventninger, motivasjon, og konsekvente adferd. Derfor mener Wiesenfeld at organisasjons ID kan være et spesielt effektivt virkemiddel for at en virtuell organisasjon kan oppnå sine mål.

I forskning på effekten av kommunikasjon på individets holdning til organisasjonen gir en teoretisk sammenheng mellom kommunikasjon og organisasjonstilknytning (Wiesenfeld et al., 1999). Man har funnet at kommunikasjon kan påvirke ansattes holdning som er veldig relatert til organisasjonstilknytning. Kommunikasjon hjelper å lage felles meninger fordi det gir en sosial kontekst som leder til opplevelsen av sosial tilstedeværelse og gir en felles fortolkning blant organisasjonsmedlemmene (Welch, 2011). Felles meninger gir organisasjonsmedlemmene en klar følelse av organisasjonsidentitet og derfor styrker det medlemmenes identifisering til organisasjonen (Decuypere & Schaufeli, 2019; Wiesenfeld et al., 1999).

En annen måte kommunikasjonen kan styrke de ansattes organisasjon ID er ved å gi ansatte en følelse av eierskap til de felles meningene som har blitt laget fordi de føler at de har vært med å lage dem. Også frekvensen i kommunikasjon innen organisasjonen øker sannsynligheten for forpliktelse til organisasjonen fordi hyppig og mye kommunikasjon gjør at de ansatte føler at de er aktive deltakere i organisasjonen. Denne følelsen av å være aktiv deltager gjør at de føler at de har større kontroll og innflytelse i organisasjonen. Den kollektive deltagelsen gjør at de føler positivt om organisasjonen og derfor identifiserer seg selv med organisasjonen i større grad (Akolk & Haveman, 2018; Wiesenfeld et al., 1999).

2.3 E-ledelse

Å lede handler i stor grad om å kommunisere til sine ansatte. For å kunne motivere og engasjere må kommunikasjonen nå frem der det skal, og være forståelig og tydelig. De ansatte må ha tiltro til at det som kommuniseres er sant. Det forutsetter en tillit til lederen og ledelsen generelt, og beror på at ledelsen opptrer troverdig (Jiang & Luo, 2018; Meng & Berger, 2019).

I kunnskapsbedrifter så er det de ansatte som kan det de driver med, mens leder skal motivere, inspirere og engasjere til produktivitet. Det vil allerede være stor grad av selvledelse og autonomi (Neufeld et al., 2008). Kontrollen på de ansatte vil reduseres ytterligere ved at den ansatte ikke møter opp på jobb. Kontrollsystemer vil fange opp hva som er gjort og om det er innen frist, og jevnlig oppfølgingssamtaler per video eller telefon kan avdekke behov eller problemer i jobb eller privat (Van Wart et al., 2017; Wiesenfeld et al., 1999).

Det at ikke leder møter den ansatte i person gjør at tillit i relasjonen leder ansatt er ekstra viktig. Tillit til at den ansatte gjør sine oppgaver er en av de viktigste oppgavene til leder og HR ansatte i rekrutteringsprosessen, og i forhold med lite kontroll som i kunnskapsbedrifter (Contreras et al., 2020; Jiang & Luo, 2018; Neufeld et al., 2008). Videre er det viktig for den ansatte å ha tillit til leder som ellers, ved at man får riktig informasjon og blir involvert i saker som har direkte eller indirekte påvirkning på den ansattes arbeid (Contreras et al., 2020; Van Wart et al., 2017). Oppgaven handler i stor grad om hvordan ledere kan påvirke ansattes engasjement. I Dirks og Ferrin sin metaanalyse fra 2002 konkluderte de med at medarbeideres innsats og holdninger økte på arbeidsplassen dersom de opplevde å ha tillit til lederen (Decuyper & Schaufeli, 2019; Dirks & Ferrin, 2002).

Ifølge Van Wart (Van Wart et al., 2017) er det viktig å ha sosiale antenner ved bruk av E-kommunikasjon. Kunnskap om teambuilding, endringsledelse, teknologiske kunnskaper og troverdighet er viktige egenskaper for en leder i en virtuell kontekst. Ledere som har kunnskaper som bidrar til samhold, tillit, anerkjennelse og utviklingsmuligheter, vil resultere i positive mål som høyere individuell produktivitet og mer fornøyde ansatte. Det samme vil effektiv endringsledelse som skaper kontrollerte og planlagte overganger ved endring, og finjustering av teknologi ved implementasjon. Å ha teknologiske kunnskaper, og det å være oppdatert på teknologisk utvikling samt det å kunne skifte mellom metoder og å kunne håndtere feilmeldinger i systemet vil gi ansatte en bekreftelse av at lederen er kompetent. En leder som opplever høy troverdighet hos de ansatte, vil også gi de ansatte en følelse av tillit til

at lederen er profesjonell (Decuyper & Schaufeli, 2019; Dirks & Ferrin, 2002; Van Wart et al., 2017).

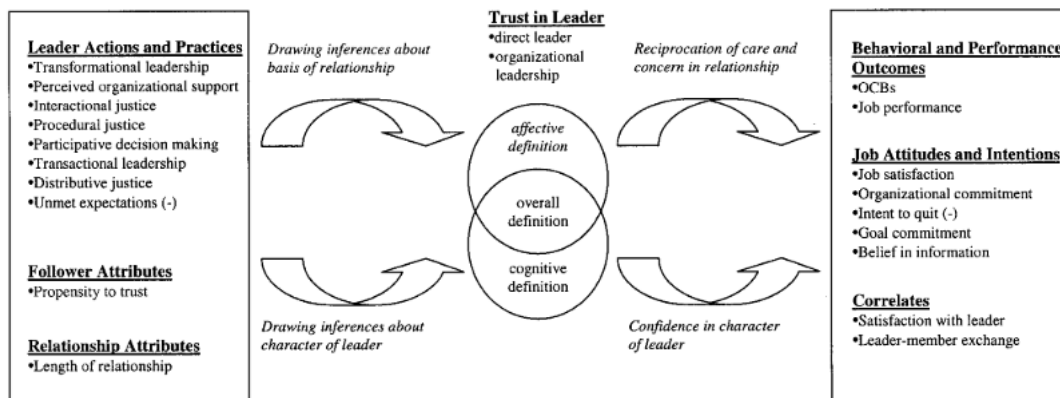


Figure 1. Framework for trust in leadership. Concepts in italics represent processes and concepts that are parts of the theoretical model but were not examined empirically because of insufficient data. A minus sign indicates a negative relationship with trust. OCBs = organizational citizenship behaviors.

Figur 1 Trust in leadership (Dirks & Ferrin, 2002)

Figuren viser sammenhengen mellom ledes handling og gjøremål og ansattes tilbøyelighet for å gi tillit, som til sammen manifesterer seg i tillit til leder og gjør relasjonen ansatt-leder bedre. Dette fører til slutt videre til positive resultater som for eksempel organisasjonstilknytning.

Ledere kan i sin relasjon til ansatte, gjennom troverdighet, tillit, opplevd profesjonalitet og kompetanse danne felles meninger som bindeledd til organisasjonens mål og mening (Dirks & Ferrin, 2002). Dette kan føre til en overføring av organisasjonens mål over på den ansatte, som igjen kan føle eierskap til målsetningen, og dermed en økt tilknytning til organisasjonen (Dirks & Ferrin, 2002).

2.4 Femfaktormodellen

Femfaktormodellen eller «The Big Five» er en teori som opprinnelig oppsto på 40 tallet av Donald Fiske. Denne modellen har senere blitt forsket videre på og i de siste tiårene vært en teori med bred støtte i psykologien, men også i ledelsesfagene.

De fem faktorene består av ekstrovertsjon, åpenhet for erfaring, planmessighet, medmenneskelighet (omgjengelighet) og nevrotisme. Hver av hovedgruppene består av 6 undergrupper (Judge & Joyce, 2000; Wikipedia).

I ledelsesteori er det funnet sammenheng mellom personlighetstrekket ekstrovert og ledelse, mens nevrotisme og ledelse har negativ korrelasjon. Åpenhet for erfaring er den egenskapen som har mest til felles med intelligens (Judge et al., 2002).

Vil det samme gjelde i en tid der relasjon og tillit til leder blir viktigere for å holde tilknytning til organisasjonen? Vil de ekstroverte kunne stikke seg frem i like stor grad i et virtuelt miljø, og ser de ansatte på det som en viktig egenskap hos ledere?

3.0 Metode

Problemstillingen er forskningsspørsmålet og må derfor utformes og operasjonaliseres slik at den kan besvares i studien. Man må finne analytiske verktøy for å hente data som faktisk kan samles inn og analyseres. Metode blir beskrevet som valg og fremgangsmåte for innsamling, bearbeiding og tolkning av data, og det skilles mellom kvalitativ og kvantitativ metode.

Kvantitativ metode måler det kvantifiserbare og systematiseres ved statistisk metode, mens kvalitativ metode analyserer meningsinnholdet til sosiale fenomener. Hovedsakelig ligger forskjellen mellom metodene i hvilke data man får innhentet og behandlingen av dette.

Datainnsamlingen i kvantitativ metode er lite fleksibel og strukturert i motsetning til kvalitativ metode der datainnsamlinger kjennetegnes av fleksibilitet og åpenhet. Kvantitativ analyse starter etter datainnsamling, mens ved kvalitativ metode utføres analyse og tolkning samtidig med datainnsamling. Kvalitativ metode har ikke standardiserte analyseteknikker slik som kvantitativ metode, og mens kvantitative data dokumenteres ved hjelp av tabeller blir kvalitative data understøttet ved hjelp av sitater. Til felles i både kvantitativ og kvalitativ metode er fortolkningen av data (Johannesen et al., 2011).

Strukturert observasjon, strukturert utspørring (surveyundersøkelser) eller kvantitativ innholdsanalyse er eksempler på kvantitativ metode. Det analyseres ved hjelp av statistiske metoder. Tabellanalyse er den vanligste som ved å vise verdier for få variabler viser en fordeling eller sammenheng (Nettleksikon, 2021).

Deltakende observasjon, etnografi, ustrukturerte intervjuer, fokusgrupper eller kvalitativ innholdsanalyse er alle kvalitative metoder for datainnsamling.

Analyse av kvalitative data består blant annet av å merke kategorier i datainnsamlingen med koder. Dette gjøres for å kunne viderekategorisere tekst og subjektive svar i oppdelte og målbare enheter i datagrunnlaget (Johannesen et al., 2011; Nettleksikon, 2021).

3.1 Forskningsstrategi og design

Med større og større bruk av fjernkontor i bedrifter går også ledelse enda mer fra sjefsrolle til en lederrolle (Van Wart et al., 2017). Det vil si den vanlige sjefsrollen med kontroll og gulrot og pisk, går med til en motivasjon- og utviklingsrolle. Under covid-19 ble det et kjempesteg i retning av utvidet bruk av hjemmekontor, bedriftene og de ansatte måtte snu seg rundt å ta i

bruk de elektroniske hjelpemidlene på et helt nytt nivå. I denne fasen ble lederrollen enda vanskeligere og de mistet enda mer kontroll på ansatte.

Bakgrunnen for oppgaven er en hypotese om at lederen får en annen rolle i fremtidens kunnskapsbaserte bedrifter. Lederstiler og organisasjonskultur blir svekket ved utstrakt bruk av fjernkontor. Begrepet E-ledelse må tas på alvor, og man må finne substitutter for å motarbeide den svekkede tilknytningen til organisasjonen det fører med seg (Contreras et al., 2020).

Ved større bruk av fjernkontor blir de ansatte friere og føler mer jobb engasjement og trives bedre med jobben (Kahn, 1990). Lederne vil føle det vanskeligere av samme grunn og det faktum at det må ledes på elektroniske plattformer. Ledelse blir knyttet mer opp mot kunnskap og kompetanse (Van Wart et al., 2017), enn personlige egenskaper, og leder vil ha størst innflytelse i sitt eget fagområde.

Da jeg ikke har erfaring fra ledelse, eller inngående kunnskap om emnet, anser jeg det som viktig å ha en åpen tilnærming til fenomenet. Dette blir i hovedsak en kvantitativ studie, en tverrsnittsundersøkelse der jeg måler noe i samme tid som svarene gis.

På grunn av begrenset med tid og rådighet til å samle inn data, valgte jeg en kvantitativ tilnærming til problemstillingen. Samtidig ønsker jeg å holde en så åpen prosess som mulig slik at jeg er minst mulig bundet av tidligere teori. Teori skal ikke være styrende for oppgaven, men heller brukes som en del av datainnsamlingen og drøftingsdelen av oppgaven.

En tverrsnittsundersøkelse gir et øyeblikksbilde av fenomenet/problemstillingen. Deretter forsøker man å forstå hvordan «yrket» ledelse vil se ut etter hvert som ny arbeidskontekst blir til.

I oppgaven begynner jeg med lite teoretiske holdepunkter for så å bruke relevant teori som senere bidrag i datainnsamling og drøfting. Problemstillingen er en hypotese, som har blitt endret og spisset flere ganger i løpet av prosessen.

3.2 Datainnsamlingsteknikk og utvalg

Jeg brukte Google Scholar som database for litteratursøk, og søkte i hovedsak etter artikler som omhandlet engasjement, ledelse, hjemmekontor og organisasjonstilhørighet. Søket foregikk på engelsk og nøkkelord var «engagement», «leadership», «remote office» og

«organisational identification». Jeg fant over 50 artikler som var mer eller mindre relevante til oppgaven. Av disse valgte jeg ut de 30 som var mest sentrale i og med at de inneholdt samtlige eller minst 2 av de stikkordene jeg søkte etter.

Da problemstillingen er generell for kunnskapsvirksomheter mener jeg at det ikke er viktig å fokusere på én bedrift eller én bransje, men alle med kontorjobb kan være aktuelle for undersøkelsen.

Her håper jeg å få svar på;

- Hva er medarbeidernes holdning til hjemmekontor?
- Hvor engasjerte er man i jobben, og kan fjernkontor bidra til økt engasjement?
- Kan man beholde organisasjonstilhørighet ved stadig økende bruk av fjernkontor?
- Hvilke egenskaper er det ønsket at ledere skal inneha?

Jeg lagde et spørreskjema i spørreskjemaprogrammet Easyquest (Easyquest) som er gratis på internett og sendte ut spørreundersøkelsen i sosiale media i håp om at det ble delt og om å få over 1000 respondenter, men jeg endte opp med 59 (Egentlig 60 men en var åpenbart ikke reel og ble tatt ut). Selv om det bare er 59 som har svart på spørreskjemaet, framstår fordelingen som godt fordelt mellom ledere ($N = 12$) og øvrige ansatte ($N = 47$) og også mellom kvinner ($N = 30$) og menn ($N = 29$). Dette er alt for lite utvalg til å kunne generalisere til en større populasjon. Videre kan det være betydelig skjevheter i utvalget, da det er basert på en sosiale media som utvalgsramme. Denne er nødvendigvis ikke representativ for populasjon av kontoransatte.

Spørreundersøkelsen estimerte jeg til å ta rundt 8 minutter å svare på. Følgeteksten var slik:

«Hei

Jeg tar en for tiden en MBA og i den forbindelse skriver jeg en masteroppgave innenfor ledelse og administrasjon.

Jeg har laget et spørreskjema for å samle inn data om hjemmekontor og jobbengasjement, og alle som har en eller annen form for kontorjobb kan svare. Det er bare å klikke på linken og det tar cirka 8 minutter å gjennomføre. Det går fint an å svare på mobil. Undersøkelsen er åpen til rundt 1. november.

Dette er helt anonymt.

Håper så mange som mulig tar seg tiden til å svare og del gjerne undersøkelsen videre.

På forhånd takk for hjelpen»

Spørsmålene var delt opp i 4 deler, nært knyttet opp til forskningsspørsmålene i oppgaven, men litt overlappende. En del gikk på det å ha hjemmekontor vs det å være på kontoret, en annen på følelsen av engasjement i jobben basert på Kahns 3 psykologiske kriterier for engasjement, en del om bruk og kompetanse på elektronisk kommunikasjon og en del på personlighetstrekk basert på The Big five-modellen (Judge & Joyce, 2000). I svarene var det låste alternativ der respondentene svarte ved å krysse av tall mellom 1-5, der for eksempel 1 var helt uenig og 5 var helt enig. Denne skalatypen kalles Likert`s skala. Systemet ble brukt i hele undersøkelsen, unntatt i den demografiske kartleggingen. Dette var for at jeg skulle få tatt ut svarene i Excel og jobbet videre med dem der.

I delen der respondenten skulle gradere viktigheten av personlige trekk hos ledere og seg selv, ble påstandene hentet fra de 30 undergruppene i femfaktormodellen. Dette var for så vidt greit, bortsett fra trekkene innenfor nevrotisme. De fleste ordene der var negativt ladet (sårbar, angst, depresjon, impulsiv og fiendtlig). Bortsett fra «impulsiv» som ikke er så negativt ladet, endret jeg ordene til antonymer. «Angstfull» ble oppført som «rolig», «deprimert» ble til «energisk», «sårbar» ble til «robust», og «selvbevisst» ble til «lite selvbevisst» i spørreskjemaet.

Det er viktig at spørreskjemaet inneholder enkle og klare spørsmål som er presist formulert. Vanskelige begreper bør unngås og spørsmålene må spesifiseres i starten. Dette er viktig for å kvalitetssikre at respondenten gir ærlige og korrekte svar. Spørreskjemaet har spørsmål med angitte svaralternativer og det er vektlagt å utforme skjemaet oversiktlig. Fordelen med denne type undersøkelse er at den er enkel å gjennomføre og det er relativt enkelt å behandle resultatene. Man kan også spørre mange personer om de samme spørsmålene på samme tid. Spørreundersøkelsen er vedlagt i sin helhet som vedlegg til oppgaven.

3.3 Behandling av data

Etter datainnsamlingen vil man sitte igjen med store mengder data. Dette må fortolkes, kategoriseres og klassifiseres.

Datamengden ble eksportert ut fra spørreundersøkelsesprogrammet og til Excel.

Her må svarene fortolkes til forskjellige hovedkategorier basert på tema og relevans for oppgaven.

Spørreundersøkelsen er kvantitativ, der subjektet kartlegger deler av arbeidslivet sitt slik det er nå. Dette materialet vil være enklere å behandle da det er enklere å kategorisere enn ved en kvalitativ tilnærming ved for eksempel intervju.

3.4 Gjennomføringen av dataanalysen

Først må det defineres hva som kan måle svarene etter noen kriterier som er anerkjente. Kahns teori om psykologiske premisser for engasjement har jeg brukt til å operasjonalisere spørsmålsdelene om jobbengasjement, mens sammenligningsdelen mellom respondenten og ønsket leder er operasjonalisert igjennom The Big five teorien.

Som sagt kan man dele spørreskjemaet i 4 deler, der emnene fjernkontor(hjemmekontor), EKT-bruk og kompetanse, sammenligning av respondentenes personlighetstrekk opp mot hva de opplever som viktige trekk hos ledere, og opplevelsen av engasjement i jobben.

Jeg tok utgangspunkt i Kahns 3 psykologiske kriterier som må være til stede for at engasjement skal oppstå, og respondentene graderte dette fra 1-5 i forhold til hvor mye de følte påstandene. Svarene skulle gi meg et innblikk om hvordan det sto til med jobbengasjementet per nå.

I personlighetssammenligningen tok jeg utgangspunkt i femfaktormodellens 30 undergrupper, og lot disse representere hovedgruppene (ekstrovertsjon, åpenhet for erfaringer, planmessighet, omgjengelighet og nevrotisme) i graderingsspørsmål for respondenten selv, og hva respondenten mente var verdsette kvaliteter i en leder. Her ble de bedt om å gradere seg selv i 30 spørsmål og gradere viktige lederegenskaper i 30 spørsmål, en for hver undergruppe. Disse ble så samlet i excel, og da jeg ønsket å se hvor avvikende graderingen av leder er fra graderingen av respondenten selv, fant jeg differansen mellom leders grad i en undergruppe minus graden respondenten hadde gitt seg selv i samme undergruppe. Dette ble gjort på alle undergruppene. Jeg samlet poengene i hovedgruppene for å se om det var noe som skilte seg ut.

I graderingen av hjemmekontor vs på kontoret ønsket jeg å se om det ville komme frem positive eller negative svar på en rekke påstander, som blant annet gikk på autonomi, tilknytning til nærmeste leder og organisasjon samt generell trivsel med jobb.

På hjemmekontor eller fjernkontor er man avhengig av EKT og kompetanse innen bruken av EKT. I løpet av nedstengningen på grunn av Covid-19 er det etter all sannsynlighet vært en eksponentiell økning i kompetanse i elektronisk kommunikasjon for alle som satt på

hjemmekontor. I undersøkelsesdelen av bruken av EKT som verktøy er denne kompetansen målt slik den er per nå, men har også noen påstander innen intranett.

3.5 Spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet

Under hele prosessen må man ta høyde for om innsamling av data, analyse og resultatene i studien er pålitelige (reliabilitet) og gyldige (begrepsvaliditet), samt om det er mulig å overføre til andre studier (ekstern validitet) (Johannesen et al., 2011).

Enhver observert empirisk verdi (O) består av en «sann» eller «true» verdi (T), samt en systematisk målefeil (S) og en tilfeldig målefeil (E), slik at vi kan sette opp følgende ligning: $O = T + S + E$. Vi vil aldri kjenne til den sanne verdi T, siden vi heller ikke vet størrelsene på S og E. S betegner her validitet, som representerer i hvilken grad vi måler det vi faktisk ønsker å måle. Et eksempel kan være at vi ønsker å måle hvor ekstrovert et individ er, men stiller et spørsmål som faktisk måler noe annet. R betegner tilfeldige målefeil, eksempler på dette er kodefeil, at enkelte respondenter bruker skala feil når de skal gi uttrykk for sine innstillinger.

Når det gjelder ekstern validitet, vil et lite utvalg (n=59) basert på en sannsynligvis skjev utvalgsramme (sosiale media) innebære at mulighetene for å generalisere resultatene til kontoransatte i kunnskapsbedrifter være meget begrenset. Denne studien må derfor oppfattes å være eksplorativ, der det bør være muligheter for gjentakelse for et større utvalg og representativt utvalg.

Det er alltid krav til en størst mulig objektiv tilnærming til resultatene, og at man (selv om man er preget av sin egen subjektivitet) likevel streber etter objektivitet. Her gjelder det å holde seg kritisk til sine egne observasjoner, ta hensyn til variabler man ikke har forutsett eller ikke har kontroll over, samt akseptere negative resultater. Dette er fordi det skal være mulig å re-teste studiet av andre forskere som ønsker å teste ut resultatene. Denne bekreftbarheten øker når man også kan underbygge resultatene i andre publikasjoner eller teorier (Johannesen et al., 2011).

3.6 Refleksjon over egen rolle som forsker

Innenfor kvantitativ metode er det i hovedsak en statistisk tilnærming til det som man ønsker å studere. Man har en hypotese, en oppfatning om at noe er på én måte, og man ønsker å se om man kan finne teori og forskning som kan bekrefte eller avkrefte det man tror og det man

får av statistikk. Forskerens erfaringer, kunnskap om emnet, holdninger og motiver vil være med på å prege fortolkningen av dataene og retningen i undersøkelsen.

Jeg har tidligere studert psykologi, og har blant annet tatt grunnfag innen emnet. I tillegg har jeg en økonomisk bachelor og har skrevet oppgave innen endringsledelse og organisasjonspsykologi (frivilliges motivasjon og incentiver på en studentkro). Dette gjør at jeg har en teoretisk bakgrunn innenfor emnet engasjement, og en viss empirisk forståelse for komplekse spørsmål innen emnet. Jeg har ingen erfaring fra ledelse, men har mye erfaring med det å bli ledet etter mange år som ansatt i forskjellige virksomheter, samt fått et innblikk i beslutningsprosesser i de senere år. Jeg har jobbet med lønn- og HR-arbeid i flere år, og har derfor noe kunnskap rundt prosesser innen ledelse.

Bakgrunnen og mine erfaringer vil prege prosessen og problemstillingen på mange måter. Jeg har kritiske øyne til leder-rollen generelt, og personlig ønsker jeg et større fokus på profesjonalitet som ligger hos en leder, og særlig i den hierarkiske oppbygningen av ledelsen i virksomheter og bedrifter. Jeg har subjektive holdninger som tilsier at jeg mener ledelse skal være i stor grad basert på logikk og fornuft, og at ledere bør ha slike egenskaper. Det er viktig å være bevisst på sine egne holdninger slik at ikke oppgaven farges for mye av dette.

3.7 Kritisk refleksjon over valgt design og metode

Jeg kunne i større grad gått ut ifra et teoretisk holdepunkt. Selv om det er mye som finnes av studier og publikasjoner på emnet, er det et ganske nytt område. Det er også skrevet publikasjoner og litteratur på engasjement og organisasjonstilknytning, men lite på hvordan situasjonen blir med økende E-ledelse/E-ledelse. Oppgaven kunne med den grunn vært mer preget av utgangspunkt i teori, men da jeg leter etter en type «beste praksis» mener jeg det er best å holde et mest mulig åpent sinn.

3.8 Ethiske problemstillinger

Etikk dreier seg om hva som er rett og galt, og i forskningssammenheng handler det om retningslinjer for hvordan man ivaretar personer direkte eller indirekte i studiet. Det som kan ha konsekvenser for andre mennesker må vurderes nøye om det i det hele tatt er forskningsetisk forsvarlig å gjennomføre studie av eller publisere.

I oppgaven blir alt av opplysninger anonymisert. Det vil ikke være viktig for verken resultat eller datainnsamling å identifisere noen. I ledeteksten til spørreundersøkelsen er dette informert om, og det er også informert om at det dreier seg om en spørreundersøkelse om jobbengasjement og ledelse.

Det er studier som tyder på at vi liker de som likner på oss selv, og her ønsker jeg å se om det er noen sammenheng mellom valg av ønskede ledertrekk og rapporteringen av egne trekk.

Denne ukjente delen av undersøkelsen setter etiske spørsmålstegn ved ivaretagelsen av integriteten til deltakerne, og om de føler seg feilsitert eller fremstilt feil avhengig av resultatet. Denne etiske problemstillingen finnes på tross av anonymiteten, da man på en måte tester noen uten at de vet det (Johannesen et al., 2011) .

4.0 Empiri

I problemstillingen «Hvilke kvaliteter bør ledere ha for å møte fremtidens teknologiske kontorløsninger i for å opprettholde ansattes engasjement og tilhørighet til organisasjonen?», ser jeg for meg et scenario der team må oppstå i mindre grupper en før, og leder er nærmere inn i gruppene og deltar selv i gruppens oppgaver. Leder har et nærmere uformelt forhold til sine ansatte og representerer organisasjonens normer og verdier. Det vil være krav til et visst nivå på kompetanse innen elektronisk kommunikasjonsteknologi (EKT) hos leder, da møter og annen korrespondanse vil i mye større grad dreie seg om teknisk kunnskap og feilsøking i tilfeller der EKT ikke fungerer. For at det skal være en god relasjon mellom leder og ansatt er det viktig med tillit, og at leder oppleves som troverdig i sin rolle som leder.

4.1 Empiriske funn i spørreundersøkelsen

Da oppgaven og spørreundersøkelsen konsentrerer seg rundt 4 deler, presenterer jeg funnene fra en del av gangen. Delene er som følger; sammenligning hjemmekontor og jobb på kontorlokasjon, engasjement i jobben, EKT-kompetanse og bruk og viktige personlighetstrekk i leder.

4.2 Sammenligning hjemmekontor og fysisk oppmøte

Her har jeg brukt påstandstypen Grader utsagn på hjemmekontor i forhold til å være på kontoret. Svarene er låst til alternativ 1-5 der svaralternativ 1 er helt uenig (altså i forhold til på kontoret er det ikke slik på hjemmekontor i det hele tatt), og svaralternativ 3 er ingen forskjell, mens svaralternativ 5 er helt enig i påstanden i forhold til det å være på kontoret. Svaralternativ 2 og 4 er også med som graderinger. Det er forklarende tekst i spørreundersøkelsen på dette. I tabellen under har jeg en oversikt over gjennomsnittspoenget i hver påstand fordelt på ansatte, ledere og totalt. Alt over 3 poeng regnes som positivt.

Tabell 1 Hjemmekontor vs kontor

Gradering av hjemmekontor							
Ansatte		Ledere		Totalt			
Løser oppgavene effektivt	3,51	Løser oppgavene effektivt	3,17	Løser oppgavene effektivt	3,44		
Løser oppgavene selvstendig	4,00	Løser oppgavene selvstendig	3,75	Løser oppgavene selvstendig	3,95		
Liker oppgavene dine	3,66	Liker oppgavene dine	3,33	Liker oppgavene dine	3,59		
Er generelt tilfreds med jobben	3,83	Er generelt tilfreds med jobben	3,08	Er generelt tilfreds med jobben	3,68		
Kjenner tilhørighet til organisasjonen	3,28	Kjenner tilhørighet til organisasjonen	2,92	Kjenner tilhørighet til organisasjonen	3,20		
Kjenner relasjon til nærmeste leder	3,30	Kjenner relasjon til nærmeste leder	2,75	Kjenner relasjon til nærmeste leder	3,19		
Får anerkjennelse for det du gjør	3,23	Får anerkjennelse for det du gjør	2,92	Får anerkjennelse for det du gjør	3,17		
Har mestringsfølelse i arbeidet	3,70	Har mestringsfølelse i arbeidet	3,25	Har mestringsfølelse i arbeidet	3,61		
Tilfreds med Hj.kont	3,56	Tilfreds med Hj.kont	3,15	Tilfreds med Hj.kont	3,48		

Her ser man at de ansatte opplever hjemmekontor som noe positivt i forhold til på kontoret i alle påstandene. Det at man er mer selvstendig, og får økt mestringsfølelse av det på hjemmekontor er forventet, men at opplevelsen av tilhørighet til organisasjon (3,28) og relasjonen til nærmeste leder (3,30) er positiv med hjemmekontor var noe uventet. De ansatte rapporterer også generelt høy trivsel og effektivitet på hjemmekontor.

Lederne hadde lavere score i alle påstandene, og svarte negativt på både tilhørighet (2,92), relasjon til leder (2,75) og opplevd anerkjennelse (2,92), mens de også følte mer på selvstendighet. Uten at de andre påstandene viser positivt kan man se på selvstendigheten som noe påtvunget og negativt og ensomt.

Oppsatt i antall og prosent negative, nøytrale og positive svar ser oppdelingen slik ut.

Tabell 2 Hjemmekontor vs kontor i antall og %

Grader jobb på hjemmekontor i forhold til kontoret							
	Mindre enn på jobben		Som på jobben		Mer enn på jobben		Som på jobben eller mer
	Antall 1, 2	Prosent	Antall 3	Prosent	Antall 4, 5	Prosent	
Effektivitet	12	20 %	19	32 %	28	47 %	80 %
Selvstendighet	0	0 %	21	36 %	38	64 %	100 %
Tilfredshet	8	14 %	20	34 %	31	53 %	86 %
Tilknytning org	19	32 %	20	34 %	20	34 %	68 %
Relasjon leder	18	31 %	21	36 %	20	34 %	69 %
Anerkjennelse	16	27 %	22	37 %	21	36 %	73 %
Mestringsfølelse	5	8 %	27	46 %	27	46 %	92 %

I tabell 2 ser man at det er vesentlig mer i positive holdninger til hjemmekontor enn til kontor, og det er mye som taler for at respondentene generelt opplever flere fordeler ved å sitte på hjemmekontor enn å være på kontoret til en oppsatt tid.

Det kan se ut som at effektiviteten til respondentene også øker, men for et høyt antall gjør det ikke det. 20% av respondentene melder om lavere opplevd effektivitet på hjemmekontor. Ved uttak av svar på disse respondentene ser man at noe av dette kan skyldes at forholdsvis mange

av disse svarer at de ikke egnet plass for hjemmekontor, og/ eller ikke har egnet utstyr for hjemmekontor.

Tabell 3 Respondenter som rapporterer ineffektivt med hjemmekontor

ID	Syns du at du har en egnet plass for hjemmekontor?	Syns du at du har egnet utstyr for hjemmekontor?
A12	Nei	Nei
A13	Ja	Ja
A18	Ja	Litt
A19	Litt	Nei
A22	Ja	Ja
A33	Litt	Litt
A39	Ja	Ja
A40	Litt	Ja
A43	Litt	Litt
A45	Nei	Litt
L55	Nei	Nei
L58	Nei	Litt

I tabell 2 ser man også at cirka 1/3 opplever dårligere tilknytning til organisasjonen, og dårligere relasjon til nærmeste leder enn ved fysisk oppmøte på kontoret. Dette var forventet, på grunn av økt selvstendighet og mindre organisatoriske påvirkninger.

For å sjekke sammenhengen mellom opplevd relasjon til nærmeste leder og anerkjennelse fra leder og medarbeidere opp mot tilknytning til organisasjonen bruker jeg regresjonsanalyse, der jeg setter score for organisasjonstilknytning som avhengig variabel.

Tabell 4 Regresjonsanalyse organisasjonstilknytning

SAMMENDRAG (UTDATA)								
<i>Regresjonsstatistikk</i>								
Multipel R	0,87612077							
R-kvadrat	0,7675876							
Justert R-kvadrat	0,75928716							
Standardfeil	0,62313073							
Observasjoner	59							
Variansanalyse								
	<i>fg</i>	<i>SK</i>	<i>GK</i>	<i>F</i>	<i>Signifikans-F</i>			
Regresjon	2	71,8149755	35,9074877	92,4754998	1,7999E-18			
Residualer	56	21,7443465	0,3882919					
Totalt	58	93,559322						
Koeffisienter								
	<i>Koeffisienter</i>	<i>Standardfeil</i>	<i>t-Stat</i>	<i>P-verdi</i>	<i>Nederste 95%</i>	<i>Øverste 95%</i>	<i>Nedre 95,0%</i>	<i>Øverste 95,0%</i>
Skjæringspunkt	0,08362483	0,31161194	0,26836208	0,78940675	-0,54060889	0,70785855	-0,54060889	0,70785855
Grader i forhold til kontoret:: Kjenner relasjon til nærmeste leder	0,90309321	0,06687326	13,5045497	2,9367E-19	0,76912998	1,03705644	0,76912998	1,03705644
Grader i forhold til kontoret:: Får anerkjennelse av leder og medart	0,0763883	0,06958468	1,09777468	0,27700072	-0,06300656	0,21578316	-0,06300656	0,21578316

Regresjonslikningen forklarer vel 75% av den totale variasjonen av avhengig variabel. På variabelen «kjenner relasjon til nærmeste leder er P-verdien svært lav ($P < 0,001$) og det er

sannsynlig at det finnes en sammenheng. Øker relasjonen til lederen med 1 poeng (parameter i spørreundersøkelsen, vil tilknytningen til organisasjonen øke med 0,9 poeng. Dette er en sterk sammenheng, og kan si noe om at organisatorisk tilknytning på hjemmekontor kan økes/opprettholdes gjennom en god relasjon til nærmeste leder.

Variabelen for «anerkjennelse av leder og medarbeidere» er svak, men med en P-verdi på 0,28 kan man si det er ikke signifikant, hvis man bruker en grense på $P=0,05$.

Stigningskoeffisienten er svært lav, bare 0,08 poeng mer organisasjonstilknytning per 1 poeng med økning i «anerkjennelse av leder og medarbeider», og det måtte i tilfelle svært mye anerkjennelse til for å øke organisasjonstilknytningen.

4.3 Engasjement i jobben

Her har jeg brukt Kahns teori om engasjement i utformingen av spørsmålene, der tre av spørsmålene skal måle de psykologiske premissene til opplevd engasjement, mens et fjerde spørsmål spør direkte om et uttrykk som er knyttet til opplevd engasjement. Spørsmålene går på opplevelsen av å ha et meningsfullt arbeid, opplevelsen av å være trygg til å utfolde seg selv i jobben, og opplevelsen av det å ha overskudd fysisk og psykisk til å kunne utlevere seg i jobbsammenheng. Jobbengasjement kan generelt beskrives som en følelse av at tiden flyr, og respondentene fikk spørsmål om i hvilken grad de føler dette. Her har jeg brukt samme gradering som over, Likert's skala, med svaralternativ 1 veldig liten grad som laveste score, svaralternativ 3 som nøytralt og svaralternativ 5 som veldig stor grad. Svaralternativ 2 og 4 er også med som graderinger. Resultatene er kategorisert etter gjennomsnittspoeng i hver påstand og fordelt på kategoriene ansatte, ledere og totalt.

Tabell 5 Jobbengasjement

Jobbengasjement					
Ansatte		Ledere		Totalt	
Tiden flyr	3,94	Tiden flyr	4,00	Tiden flyr	3,95
Utlevering	3,74	Utlevering	3,83	Utlevering	3,76
Verdsettelse	3,64	Verdsettelse	3,75	Verdsettelse	3,66
Overskudd	3,68	Overskudd	3,75	Overskudd	3,69

Her ser man at det er utelukkende positive svar med snitt på nærmere 4,00 over det hele. De ansatte har likevel et knapt lavere score på alle påstander om jobbengasjement. Forskjellen er

for liten til at dette ikke kan ha med antall respondenter å gjøre, men man kan si at respondentene i snitt opplever jobbengasjement i stor grad.

For å se om jeg har målt riktig og spurt de riktige spørsmålene, tester jeg sammenhengen mellom kriteriene som må finne sted for at engasjement skal finne sted i en lineær regresjonsanalyse. Her ser jeg om p-verdien er lav for feil dermed statistisk signifikant.

Tabell 6 Regresjonsanalyse engasjement

Regresjonsstatistikk								
Multipel R	0,51365219							
R-kvadrat	0,26383857							
Justert R-kvadrat	0,22368431							
Standardfeil	0,80858591							
Observasjoner	59							
Variansanalyse								
	<i>fg</i>	<i>SK</i>	<i>GK</i>	<i>F</i>	<i>Signifikans-F</i>			
Regresjon	3	12,8878433	4,29594778	6,57062465	0,00070844			
Residualer	55	35,9596143	0,65381117					
Totalt	58	48,8474576						
	<i>Koeffisienter</i>	<i>Standardfeil</i>	<i>t-Stat</i>	<i>P-verdi</i>	<i>Nederste 95%</i>	<i>Øverste 95%</i>	<i>Nedre 95,0%</i>	<i>Øverste 95,0%</i>
Skjæringspunkt	2,06103537	0,50025829	4,11994248	0,00012858	1,05849536	3,06357538	1,05849536	3,06357538
Grader utlevering av deg selv:	0,06476132	0,1176059	0,55066388	0,58409398	-0,17092617	0,30044882	-0,17092617	0,30044882
Grader verdsettelse og betydning:	0,44172505	0,14637288	3,0178067	0,00385269	0,14838725	0,73506286	0,14838725	0,73506286
Grader fysisk og psykisk overskudd:	0,00738206	0,11940988	0,06182115	0,95092937	-0,23192068	0,24668479	-0,23192068	0,24668479

Her ser vi at forklaringskraften til regresjonsmodellen er på 22%, som må regnes som relativt lav.

På to av kriteriene; «utlevering av selvet(trygghet)» og «psykisk og overskudd» finner jeg at p-verdien er godt over 0,05. Det betyr ikke at kriteriene ikke må finne sted for å oppleve engasjement, men jeg finner ingen sammenheng med at en økning i disse kriteriene vil øke engasjementet. Sammenhengen er ikke signifikant.

Kriteriet «verdsettelse og betydning» har en lav P-verdi på langt under 0,01(P<0,01) og kan regnes som statistisk signifikant. Stigningstallet (koeffisienten) er 0,44 som sier at dersom man øker en ansatt sin opplevelse av verdsettelse og betydning med 1 poeng (parameteren i spørreundersøkelsen), vil engasjementet øke med 0,44 poeng.

4.4 EKT som verktøy

Kompetansen for bruk av elektrisk kommunikasjon har økt gjennom nedstenging av Norge på grunn av Covid-19. Ved «tvunget» hjemmekontor ble nesten alle ansatte og ledere i

kunnskapsbedrifter i Norge sittende hjemme eller på hytta med jobb-pc-en. Alt var ikke nødvendigvis lagt til rette for å jobbe hjemmefra, men man hev seg rundt og fikk det til å fungere. Det ble nok en bratt læringskurve for mange.

Her er det lagt opp til gradering av forskjellige påstander der noe går på EKT som fungerende verktøy og et spørsmål går på egenopplevd kompetanse på området. Her er de forskjellige påstandene gradert med en 5-delt Likert`s skala, der svaralternativ 1 er helt uenig, svaralternativ 3 er hverken eller, mens svaralternativ 5 er helt enig i påstanden. Svaralternativ 2 og 4 er også med som graderinger. I denne kategorien er det også et svaralternativ 0 der påstanden ikke er relevant fordi det for eksempel ikke brukes i organisasjonen. Snittet er hensyntatt til svaralternativ 0 som ikke er med i antallet for gjennomsnittsscore i denne delen.

Tabell 7 Elektronisk kommunikasjonsteknologi

Bruk av EKT som verktøy					
Ansatte		Ledere		Totalt	
Tilgj info på nett	3,10	Tilgj info på nett	2,90	Tilgj info på nett	3,06
Videomøter	4,35	Videomøter	4,08	Videomøter	4,29
"facebook" viktighet	2,06	"facebook" viktighet	2,36	"facebook" viktighet	2,13
Fjernopplæring	4,11	Fjernopplæring	3,92	Fjernopplæring	4,07
Kompetanse	4,09	Kompetanse	3,91	Kompetanse	4,13
Tilfreds med EKT	3,54	Tilfreds med EKT	3,43	Tilfreds med EKT	3,54

Her ser man at det som har med EKT-bruk og kompetanse generelt er høy både hos ledere og ansatte, det virker som at videomøter (4,29 totalt snitt) er en funksjon som er lett å ta i bruk og kan fungere som substitutt for fysiske møter i mange tilfeller. Fjernopplæring (4,07 totalt snitt) er også noe som i høy grad fungerer for både ledere og ansatte.

Det er to påstander som skiller seg ut som negative/nøytral for både ledere og ansatte. Den første er påstanden om at intranettet til organisasjonen fungerer bra. Organisasjoner har ofte intranett eller hjemmesider der det er meningen at medlemmene skal kunne finne informasjon om det de lurte på i organisasjonen. Det kan være bedriftens organisasjonskart, rutiner for arbeidsoppgaver, informasjon om HR og lønnspolitikk og annen viktig informasjon. Her er gjennomsnittet sånn midt på treet fornøyd med funksjonen til nettdelingen til organisasjonen (3,06 totalt i snitt), og det kan det se ut som at dette er noe som kan prioriteres å forbedre hvis det skal fungere som avlastning til muntlige eller skriftlige spørsmål til leder eller HR.

Det andre er organisasjonens sosiale mediaside. For de som jobber i en organisasjon som har en slags «Facebook» løsning internt i organisasjonen er det gjennomsnittlig uenighet hos alle at det er noe som er brukbart og viktig i jobbsammenheng. Snittet totalt på denne påstanden er 2,13. Kanskje det er litt forut sin tid, og at det blir mer brukervennlig og populært over tid, nettopp i sammenheng med økning i bruken av fjernkontor.

4.5 Personlighetstrekk og ledelse

Personlighetstrekk og ledelse har vært diskutert i lang tid og det har vært en viss enighet om at ekstroverte oftere blir ledere. Det er også vanlig å se i stillingsannonser at et av ønskene er at jobbsøker er utadvendt.

I statistikken over ønskelige personlighetstrekk hos leder graderte respondentene de forskjellige undergruppene i femfaktor-modellen etter viktighet, der svaralternativ 1 var lite viktig, svaralternativ 3 var hverken eller, og svaralternativ 5 veldig viktig. Svaralternativ 2 og 4 er også med som graderinger. De nevrotiske ordene var negativt ladet (sårbar, angst, depresjon, impulsiv og fiendtlig), så bortsett fra «impulsiv» som ikke er så negativt ladet, endret jeg ordene til antonymer. «Angstfull» ble oppført som «rolig», «deprimert» ble til «energisk», «sårbar» ble til «robust», og «selvbevisst» ble til «lite selvbevisst» i spørreskjemaet.

Jeg så først på svarene i lys av respondentenes svar om sin egen personlighet. Respondentene graderte også seg selv etter de 30 undergruppeordene som de hadde gradert ønskede trekk hos leder. For å sammenligne dette tok jeg poeng hver respondent hadde gradert ledelse med minus poengsummen på samme ord når de graderte seg selv. Hvis for eksempel en respondent graderer viktigheten av impulsivitet som 2 ganske lite viktig hos en leder, og deretter graderer seg selv som 3 på skalaen på impulsivitet vil det bli 2 minus 3 og en poengsum på -1. Dette ble gjort på alle respondenter og på alle undergrupper, gjennomsnittet ble så sammenlagt i hovedgruppene. Her ville jeg få frem hvordan respondentene så viktigheten av personlighetstrekk i lys av hvordan de graderer sine egne personlighetstrekk.

Tabell 8 Ledelse vs selvet

Ønsket personlighet i leder sammenlignet med selvet					
Ansatte		Ledere		Totalt	
Ekstroverjon	-0,96	Ekstroverjon	0,33	Ekstroverjon	-0,69
Åpenhet for erfaring	0,11	Åpenhet for erfaring	0,75	Åpenhet for erfaring	0,24
Omgjengelighet	-1,19	Omgjengelighet	0,33	Omgjengelighet	-0,88
Planmessighet	-0,38	Planmessighet	-0,25	Planmessighet	-0,36
Nevrotisme	-0,94	Nevrotisme	-1,25	Nevrotisme	-1,00

Her ser man at respondentene graderer seg selv ikke langt i fra hvordan de graderer ønsket leder i snitt, men det er en forskjell på ledere og ansatte, der ledere ønsker ledere som er mer ekstroverte enn de selv, mens ansatte ønsker mindre ekstrovert leder. Det samme gjelder «omgjengelighet». På nevroisme er det ønske om leder som er mindre nevroisk enn respondentene selv i snitt.

Som jeg viste ved eksemplet over tabellen, vil en negativ score tilsi at respondentene i gjennomsnitt har gradert seg selv med høyere poengsum i undergruppene enn de har gradert undergruppenes viktighet hos en leder.

For respondentene i ansattgruppen har de i gjennomsnitt svart høyere på egne personlige trekk enn på ønskede trekk hos leder i alle kategoriene unntatt i kategorien åpenhet for erfaring. I gruppene ekstroverjon, omgjengelighet og nevroisme har respondentene i snitt svart med cirka 1 graderingspoeng mer i graderingen av seg selv enn i graderingen av ønskede trekk hos leder per hovedgruppe. Det vil si at de i snitt graderer seg selv som at de selv har mer av personlighetstrekkene enn hva de selv ønsker hos en leder, i snitt i alle hovedgruppene unntatt i gruppen åpenhet for erfaring.

Hos lederne i undersøkelsen er det litt annerledes, de har gradert ønskede egenskaper hos sine ledere i snitt høyere enn graderingen av seg selv i hovedgruppene unntatt i gruppen planmessighet og nevroisme. Her viser lederne at de ønsker mer av egenskaper i enkelte kategorier hos ledere enn de selv graderer seg. Nevrotisme står cirka som hos de ansatte med over 1 negativt poeng i snitt på undergrupper tilhørende nevroisme. Det kommer ganske klart frem at nevroiske undergrupper holder seg stabilt som negative egenskaper, selv når det ble fremstilt som antonymer.

I måling av ønskede personlighetstrekk hos leder har jeg lagt sammen summen av svarene i hver undergruppe for så å legge det sammen i hver hovedgruppe og funnet gjennomsnittsscore i hver hovedgruppe ved å dele summen på antall respondenter.

Tabell 9 Ønsket personlighetstrekk hos ledere i snitt

Ønsket personlighet i leder					
Ansatte		Ledere		Totalt	
Ekstroverjon	3,19	Ekstroverjon	3,29	Ekstroverjon	3,21
Åpenhet for erfaring	3,78	Åpenhet for erfaring	3,72	Åpenhet for erfaring	3,77
Omgjengelighet	3,34	Omgjengelighet	3,46	Omgjengelighet	3,36
Planmessighet	3,76	Planmessighet	3,65	Planmessighet	3,74
Nevrotisme	-2,67	Nevrotisme	-2,53	Nevrotisme	-2,64

Her ser man at det er 2 hovedkategorier som skiller seg ut som viktige egenskaper i ledere for respondentene. Åpenhet for erfaring og planmessighet er hovedgrupper som scorer høyt for både ansatte og respondenter med lederposisjoner. Planmessighet inneholder det å være organisert og være ryddig, og kan være noe som de fleste forbinder med lederegenskaper. Åpenhet for erfaring er det å være åpen for nye ideer, være kreativ og er den eneste hovedgruppen som er sagt å ha direkte sammenheng med intelligens (Judge et al., 2002), igjen en egenskap som er allment verdsatt og forventet hos ledere.

Ekstroverjon viser seg i snitt å ikke være så viktig egenskap hos ledere, med en forholdsvis lav positiv snittscore på 3,21 totalt. Dette kan forklares ut ifra at ekstroverjon er en egenskap som gjør at man stikker seg mer frem, og har dermed enklere for å få muligheten til ansvar og lederroller, men at egenskapen i seg selv ikke nødvendigvis er noe man forbinder som positivt som en egenskap hos ledere.

Nevrotisme scorer lavt. Man skulle tro at denne hovedgruppen ville skille seg ut som egenskaper man ikke ønsker at ledere innehar, men tvert imot så er scoren på -2,64 totalt som tilsier at egenskapene her i snitt er under -3 som er det nøytrale svaralternativet for nevroisme som måles som negativ(-) og dermed mindre viktige om ledere har eller ikke. Altså negativiteten ved disse egenskapene viser seg å være mindre enn forventet. Dette kan komme av at lederbegrepet har endret seg over årene, og ledelse blir mer sett på som en jobb som innehas av et menneske med både positive og negative kvaliteter, i stedet for en stilling som en innehar fordi man er bedre eller flinkere eller smartere enn snittet.

Til slutt i funnene av spørreundersøkelsen har jeg satt opp en tabell over snitt per underkategori blant alle deltakerne i spørreundersøkelsen totalt, gruppert som ansatte og ledere. Her er summen på svaralternativene per undergruppe fordelt på antall ansatte for å finne gjennomsnittet. Her ønsker jeg å få frem hvilke egenskaper på tvers av hovedgruppene som blir definert av respondentene som viktige i en leder, og egenskaper respondentene er mer likegyldige til, samt egenskaper som kommer ut som negative iblant ønskede trekk hos ledere.

Tabell 10 Score undergrupper ønsket trekk ved ledere

Tilhørende hovedkategori	Personlighetstekk	Snitt Ansatte	Snitt Ledere	Snitt Totalt	Kategori viktighet
Ekstrovert	Positiv	4,57	4,67	4,59	Veldig viktig
Planmessighet	Kompetent	4,62	4,50	4,59	Veldig viktig
Omgjengelig	Tillitsfull	4,62	4,33	4,56	Veldig viktig
Åpen for erfaring	Verdsettende	4,53	4,67	4,56	Veldig viktig
Åpen for erfaring	Handlingsvillig	4,51	4,25	4,46	Ganske viktig
Åpen for erfaring	Åpen for ideer	4,51	4,25	4,46	Ganske viktig
Planmessighet	Pliktoppyllende	4,43	4,50	4,44	Ganske viktig
Omgjengelig	Rettfrem(Direkte og	4,02	4,08	4,03	Ganske viktig
Planmessighet	Har selvdisiplin	3,98	4,00	3,98	Ganske viktig
Omgjengelig	Uselvvisk	3,72	3,92	3,76	Ganske viktig
Planmessighet	Liker orden	3,79	3,42	3,71	Ganske viktig
Ekstrovert	Varm	3,70	3,58	3,68	Ganske viktig
Åpen for erfaring	Åpen for følelser	3,55	3,92	3,63	Ganske viktig
Ekstrovert	Sosial	3,51	3,25	3,46	Ganske likgyldig
Ekstrovert	Aktiv	3,26	3,75	3,36	Ganske likgyldig
Planmessighet	Betenksom	3,15	2,92	3,10	Ganske likgyldig
Åpen for erfaring	Fantasifull	3,06	3,08	3,07	Ganske likgyldig
Omgjengelig	Følsom	2,74	3,17	2,83	Ganske likgyldig
Omgjengelig	Følgelig	2,85	2,67	2,81	Ganske likgyldig
Planmessighet	Prestasjonstreber	2,60	2,58	2,59	Ganske likgyldig
Åpen for erfaring	Glad i estetikk	2,49	2,17	2,42	Likgyldig
Ekstrovert	Spenningsøkende	2,17	2,58	2,25	Likgyldig
Omgjengelig	Beskjeden	2,06	2,58	2,17	Likgyldig
Ekstrovert	Selvmarkerende	1,94	1,92	1,93	Likgyldig
Nevrotisk	Impulsiv	-2,34	-2,58	-2,39	Likgyldig
Nevrotisk	Selvbevisst	-2,77	-2,58	-2,73	Ganske likgyldig
Nevrotisk	Depressiv	-3,21	-3,08	-3,19	Ganske likgyldig
Nevrotisk	Angstfull	-3,98	-3,67	-3,92	Ganske negativt
Nevrotisk	Sårbarhet	-4,09	-4,08	-4,08	Ganske negativt
Nevrotisk	Fiendtlighet	-4,30	-4,33	-4,31	Ganske negativt

Her er egenskapene kategorisert etter veldig viktig (>4,5), ganske viktig (4,5<3,5), ganske likegyldig (3,5<2,5) og (-2,5<-3,5), likegyldig (2,5<-2,5), ganske negativt (-3,5<-4,5) og veldig negativt (-4,5<).

Det viser seg at etter min kategorisering er det forholdsvis mange egenskaper som kommer ut som viktig, og forholdsvis mange som respondentene forholder seg i snitt ganske likegyldig til. Dette kan igjen ha med få respondenter å gjøre, samt min fortolkning/kategorisering av materialet.

Det er fire egenskaper som stikker seg ut som veldig viktige for respondentene i undersøkelsen når de graderer ønskede trekk hos ledere. Det er «positiv» og «kompetent», begge med snittscore på 4,59, og «tillitsfull» og «verdsettende», begge med snittscore på 4,56.

I andre enden av skalaen er det tre nevrotiske trekk som utmerker seg som ganske negative for respondentene, og det er «angstfull», «sårbarhet» og «fiendtlighet» med henholdsvis -3,92, -4,08 og -4,31 snittpoeng.

5.0 Analyse av funn opp mot internasjonal litteratur

I dette kapittelet gjennomgås resultatene som ble presentert i kapittel 4 og analyseres i lys av relevant teori, som er redegjort for i kapittel 2. Jeg ønsker å undersøke om funnene i oppgaven har sammenheng fra teori og tidligere forskning. Analysekapittelet er oppdelt på en slik måte at det følger forskningsspørsmålene i oppgaven.

5.1 Hva er medarbeidernes holdning til hjemmekontor?

Ved fjernkontor blir man fysisk lengre unna medarbeidere, og man handler derfor mer selvstendig i jobben. Med mer selvstendighet øker eierskapet til det man driver med, og ifølge Kahns teori om kriterier for engasjement gir økt autonomi og eierskap i jobben høyere opplevd psykologisk meningsfullhet. Det samme gjorde status og mengde samhandling med andre (Kahn, 1990). Dette stemmer overens med funnene i oppgaven vedrørende hjemmekontor. I gjennomsnitt svarte respondentene positivt på både trivsel, autonomi og mestringsfølelse på hjemmekontor i forhold til på kontoret. De rapporterte at de også jobbet mer effektivt og hadde god bruk av videochat til å samhandle med kollegaer og andre. Både organisasjonstilknytning og relasjon til nærmeste leder var bedre på hjemmekontor enn på kontoret. I følge Neufeld et al. (2008) opplever ansatte i kunnskapsbedrifter allerede autonomi og eierskap til oppgavene sine, mens det med hyppigere bruk av fjernkontor vil oppstå mer autonomi, mer eierskap til sine oppgaver, høyere mestringsfølelse og generelt bedre trivsel i jobbsituasjonen. Funnene i oppgaven viser også at dette er noe som høyere på hjemmekontor blant respondentene.

5.2 Hvor engasjert er man i jobben, og kan fjernkontor bidra til økt engasjement?

Ifølge Kahn (1990) er det tre kriterier som må være til stede for at engasjement skal kunne oppstå. Det å oppleve at oppgavene man gjør, og at man opplever seg verdsatt er en av disse kriteriene. Denne korrelerte med funn i oppgaven min til av en økning i denne ville øke engasjementet. De to andre kriteriene, overskudd og trygghet var positivt rapportert blant respondentene, men det kom ikke frem en direkte sammenheng mellom disse og spørsmålet om opplevd engasjement. Det betyr likevel ikke at disse ikke må være til stede for at det skal oppstå. Kahn trekker videre en sammenheng mellom engasjement og flere positive tilstander,

som økt autonomi eierskap til oppgaver og generell trivsel i jobbsammenheng. Dette ble også støttet av funn i oppgaven, der det i snitt var positive besvarelser til dette.

Opplevd engasjement til respondentene i oppgaven var i snitt høyt, nærmere 4 av 5 i score. Autonomi og eierskap i jobben ga høyere psykologisk meningsfullhet. Det samme gjorde status og mengde samhandling med andre (Kahn, 1990). Så ved hjemmekontor og økt autonomi og eierskap, vil man oppleve økt meningsfullhet, som er igjen kan gi økt jobbengasjement. Status og samhandling med andre ble ikke målt i oppgaven, men det kan tenkes at økt selvbestemmelse, mestringsfølelse og frihet til å i stor grad bestemme egen arbeidstid kan ha en positiv effekt på opplevd status. Status er en opplevd følelse som ikke er uavhengig av andre, slik at samhandling med andre vil være viktig for å oppleve at man har en status i en eller flere relasjoner. Videochatt scoret veldig høyt blant respondentene som et verktøy de var fornøyd med, og syns fungerte. Det kan være at flere av de elektroniske kommunikasjonsformene bidrar, eller kan bidra i større grad til opplevd samhandling og økt mengde samhandling.

5.3 Kan man beholde organisatorisk tilhørighet ved økende bruk av fjernkontor?

Organisatorisk tilhørighet er den tilknytningen medlemmer i en organisasjon føler til organisasjonen i form av interne normer, kleskodeks kultur og væremåte som former individene til en felles organisasjonell mening. Ofte dreier det seg om organisasjonens mål, og enighet og oppslutning rundt disse. Ved hyppig bruk av fjernkontor blir individenes kontakt med organisasjonen svakere og dermed også organisasjonstilknytningen (Chanana & Sangeeta, 2020; Wiesenfeld et al., 1999). Dette stemmer overens med respondentenes svar. Det var i snitt positive svar til opplevd organisasjonstilknytning og relasjon til nærmeste leder ved hjemmekontor, men når jeg fordelte svarene på antall og prosent svar på henholdsvis negativt svaralternativ 1 og 2, nøytral 3 og positiv 4 og 5, fant jeg at over 30 % svarte negativt. Dette er en høy andel som opplever mindre tilknytning til organisasjonen og relasjon til nærmeste leder. Regresjonsanalysen viste en sterk sammenheng mellom disse i en hjemmekontorkontekst. Det virker som at nærmeste leder kan påvirke opplevd organisasjonstilknytning hos sine ansatte ved å fokusere på gode relasjoner til sine ansatte. Dette understøttes også i litteraturen. Dirks & Ferrin hevder at tillit, kompetanse og profesjonalitet er viktige faktorer i en slik relasjon (Dirks & Ferrin, 2002). I respondentenes

svar kommer lederegenskaper som tillitsfull, kompetent og verdsettende på topp ved beskrivelse av ønskede kvalifikasjoner hos leder.

5.4 Hvilke egenskaper er det ønsket at ledere skal inneha?

Som Dirks & Ferrin (2002) hevdet er tillit en viktig lederegenskap. Tillit fungerer begge veier for at det skal være en god relasjon, men på grunn av leder-ansatt skjevhet i maktforhold, er det enda viktigere at den ansatte føler tillit til nærmeste leder. «Tillitsfull» var et av de mest ettertraktede lederegenskapene ifølge respondentene i undersøkelsen min, og det kan ha sammenheng med Kahns tre kriterier for engasjement, da det trengs tillit for å føle seg trygg i relasjonen for å kunne utlevere seg, og mangel på tillit kan frembringe negative følelser som igjen kan påvirke overskudd. «Kompetanse» er også en av egenskapene som kommer best ut blant respondentene når de skal beskrive ønskede lederegenskaper. Kompetanse i form av å kunne forstå oppgavene den ansatte sitter med, arbeidsbelastning og vanskelighetsgrad, er tungtveiende for den ansattes relasjon til lederen. Dette for å føle at man blir forstått og verdsatt. Verdsattelse av den ansattes arbeid og innsats er vanskelig å gjøre genuint uten at man har kompetansen til å forstå oppgavene og arbeidsmetodikken. Personlighetstrekket «positiv» kom også på topp blant respondentenes svar på ønskede kvalifikasjoner hos ledere, men «positiv» er et så positivt ladet ord at jeg tror ikke dette kan gi noe svar på annen måte, og jeg velger å ikke forsøke å forklare dette med teori.

Tre nevrotiske trekk ble rapportert som ganske viktig at leder ikke innehar, det var fiendtlighet, angst og sårbarhet. Problemet med målingen her er at på grunn av trekkenes negativitet, brukte jeg antonymer av trekkene i oppgaven. Dette kan ha fortont seg for positivt igjen, da jeg brukte vennlighet, rolig og robust som antonymer. Dette er ganske generelle egenskaper, og tilsvarer nok ikke helt det absolutte omvendte av de opprinnelige trekkene. De fikk også score på mellom -3,5 og -4,5 som tilsvarer ganske negativt, og det tilsvarer ganske viktig i andre enden av skalaen. Der ligger det mange egenskaper mellom 3,5 og 4,5 som klassifiseres som ganske viktige, men som jeg ikke har utdypet i denne studien. Derfor velger jeg å avgrense også de negative trekkene innen kategorien ganske negativt, til å vedkjenne at de er der, men ikke utdype i oppgaven. Fiendtlighet er et så negativt ord at det vil være en selvfølge at det ikke passer inn i samarbeid med andre mennesker, og angst og sårbarhet er svakheter som de fleste har i større eller mindre grad. Det kan for eksempel dreie seg om prestasjonsangst, eller sårbarhet for kritikk.

Kommunikasjon er sterkt fremhevet både i teori om ledelse og E-ledelse. Kommunikasjonen skal være tydelig og informativ, og representere organisasjonens verdier og mål. Ved å skape en god relasjon til de ansatte kan lederen være et bindeledd til organisasjonstilknytning i igjennom kommunikasjon av felles mål og verdier (Wiesenfeld et al., 1999). Slike felles mål og verdier vil igjen danne grunnlag for jobbengasjement (Kahn, 1990).

6.0 Konklusjon

Hvilke kvaliteter bør ledere ha for å møte fremtidens teknologiske kontorløsninger for å opprettholde ansattes engasjement og tilhørighet til organisasjonen?

Ledelse har endret seg igjennom tiden, fra da det innbar en sjefsrolle sterkt overordnet og i maktposisjon til arbeidstakerne, til en rolle som innebærer ledelsesbegrepet slik vi kjenner det i dag, med fokus på utvikling og veiledning av arbeidstaker, og kommunikasjon. En ny endring i jobbsituasjonen til mange mennesker oppsto med Covid-19 da bedriftene ble pålagt å sende alle sine ansatte som hadde mulighet til hjemmekontor. Både ledelsen i organisasjonene og de ansatte måtte raskt omstille seg til å jobbe hjemmefra, og det ble en bratt læringskurve for mange å begi seg over til utelukkende elektronisk kommunikasjonsteknologi. Lederne ble i samme situasjonen som de ansatte, og den vanlige tilfeldige samtalen på jobb ble borte. Jobbens kleskodeks, normer, miljø og væremåte ble straks fjernere for alle, og de ansattes frihet til arbeidstid og lederens innsnevring av kontroll var et faktum. Når Covid-19 er over vil man da kunne gå tilbake til vanlig 8-16 liv på kontoret? Det kan man ikke vite, men vil av mange grunner ikke være sannsynlig. Ansattes holdninger til hjemmekontor var positiv ifølge undersøkelsen min, og det er viktig for at det i hele tatt er sannsynlig at løsningen med hjemmekontor vil fortsette i større grad enn tidligere. Var hjemmekontor negativt korrelert med effektivitet, autonomi, mestringsfølelse og generell trivsel, ville det vært et tilbakeslag for utviklingen, og problemstillingen ville ikke vært like relevant. Det er kanskje noe enklere å forholde seg til fremtidens kontorløsninger og lederegenskaper hvis man vet at det i hovedsak er positivt for de ansatte og at det er kommet for å bli.

Selv om snittet var positivt for relasjon til nærmeste leder ved hjemmekontor sammenlignet med kontoret, var det en stor gruppe på over 30% som følte dårligere relasjon til lederen sin på hjemmekontor. Noe slikt var forventet, men forventet med en jevn nedgang for alle respondentene ikke bare en tredjedel. Det kan tyde på at ledere har tatt mye kontakt gjennom EKT, og passet på å holde kommunikasjonen oppe i perioden, men kanskje det kan ha vært vanskelig å holde god kontakt med alle. Tilfeldige møter finnes jo ikke i den situasjonen, så praten blir mer angående jobb, eller annet, og der det kanskje ikke er så mange unnskyldninger for å ta kontakt er det vanskeligere opprettholde hyppigheten. Dette kan gå utover det å se på arbeidet sitt som meningsfullt og det å føle seg verdsatt, og det å føle at

man får noe tilbake for strevet, som er kriterier for å oppleve engasjement i jobben (Kahn, 1990). Det ble også understøttet i undersøkelsen min at meningsfullhet og verdsettelse hadde sterk sammenheng med jobbengasjement.

Verdsettelse var også et av de trekkene som var mest ønsket i ledere ifølge spørreundersøkelsen, så det er helt klart et behov for at E-ledelse blir utført med dette i tankene. Selv om respondentene i snitt svarer at de er engasjerte nå, vil det å føle seg oversett over tid være negativt for jobbengasjementet. Etersom svarene i undersøkelsen viste at fjernkontor bidrar til økt autonomi, mestringfølelse og effektivitet, noe Kahn også påpeker vil det være sannsynlig at det i alle fall i en kortere periode føre til økt engasjement. Ledere kan også bidra til engasjement på andre måter. Ved jobbe med relasjonen til de ansatte gjennom å skape tillit, vise kompetanse, være oppdatert på oppgaver og ha en faglig forståelse for disse vil de kunne bidra til et arbeidsmiljø med støttende adferd, og psykologisk trygghet for å kunne utfolde seg selv. En trygghet som er viktig for at engasjement skal kunne oppstå (Kahn, 1990). Dette vil igjen kunne bidra til at de ansatte har felles meninger og mål som er nær opp til organisasjonens mål, og dermed også forsterke organisasjonstilhørigheten (Welch, 2011). Organisasjonstilhørigheten er noe av det viktigste hjelpemiddelet for ledere i fremtidens E-ledelse (Wiesenfeld et al., 1999), noen går så langt som å mene at organisasjonskultur kan erstatte fremtidens ledere (Akolik & Haveman, 2018). I følge Van Wart et al. (2017) er kompetanse på EKT et behov for leder for å bli oppfattet som kompetente i en E-ledelses situasjon. Leder må kunne feilsøke og finne ut av tekniske problemer selv, og kunne bedømme når vanskelighetsgraden er der hvor man må hente inn support. Leder må kunne holde seg oppdatert på teknologi og ha en positiv holdning til nytten av det, men ikke nødvendigvis kunne alt (Contreras et al., 2020).

6.1 Forslag til videre studier

Jeg tenker at det kan gjøres en større studie på lederrollen i fremtiden, og hvordan E-ledelse og fjernkontor kan forbedres. Relasjonsperspektivet blir også viktigere for organisasjonstilknytning, og det kan være interessant å se på tillit og åpenhet i organisasjoner.

6.2 Refleksjon og selvkritikk

Når man nærmer seg slutten på en arbeidskrevende innsats og har vært igjennom en lang prosess med tanker og vurderinger ser man et sluttprodukt i et litt annet lys. Jeg var klar over da svarene kom inn fra spørreskjemaet at jeg var langt under det antallet respondenter jeg

hadde tenkt meg. Utvalget er mildt sagt for lite til å kunne generalisere til at det skal gjelde kontoransatte i kunnskapsbedrifter, men som skrevet lengre opp i oppgaven valgte jeg å gå videre med studiet.

Min utvalgsramme (sosiale media) er ikke representativt for kontoransatte i kunnskapsbedrifter, men jeg valgte likevel sosiale media da det ville være meget omfattende arbeid å få oversikt over enheter i populasjonen kontoransatte i kunnskapsbedrifter.

Flere ting dukket opp under prosessen med skriving, og jeg har blant annet ikke noe mål på hvor mye hjemmekontor hver av respondentene har hatt, heller ikke om de hadde det tidligere før covid-19.

Det kunne være interessant å studere om holdning til hjemmekontor kunne være påvirket av bakgrunnsvariabler som kjønn og alder. Spesielt av interesse ville det være å se på om lang reisetid til jobb fører til en mer positiv holdning til hjemmekontor. Jeg valgte imidlertid ikke å teste denne sammenhengen, dels fordi at den ikke er sentral for forskningsspørsmålene, men også fordi antall respondenter som svarte var meget lavt.

Til slutt bør det nevnes at svarene her om f.eks. effektivitet er respondentenes opplevd effektivitet. Om hjemmekontor faktisk har ført til økt effektivitet – målt ved ett eller annet produktivitetsmål - kan ikke denne oppgaven besvare.

Litteraturliste

- Akolk, S., & Haveman, M. (2018). <Leading through Organisational Culture in the Virtual Environment.pdf>.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Chanana, N., & Sangeeta. (2020). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *J Public Aff*, e2508. <https://doi.org/10.1002/pa.2508>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Front Psychol*, 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2019). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 34(1), 69-95. <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Easyquest. <https://www.easyquest.com/no/>. <https://www.easyquest.com/no/>
- Jiang, H., & Luo, Y. (2018). Crafting employee trust: from authenticity, transparency to engagement. *Journal of Communication Management*, 22(2), 138-160. <https://doi.org/10.1108/jcom-07-2016-0055>
- Johannesen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (Vol. 3).
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.765>
- Judge, T. A., & Joyce, B. E. (2000). Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85.
- Kahn, W. A. (1990). <Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work.pdf>. *The Academy of Management Journal*.

- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
- Nettleksikon. (2021). *Metode*.
- Neufeld, D. J., Wan, Z., & Fang, Y. (2008). Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance. *Group Decision and Negotiation*, 19(3), 227-246. <https://doi.org/10.1007/s10726-008-9142-x>
- Newman, S. A., & Ford, R. C. (2021). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1).
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2017). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80-97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346.
<https://doi.org/10.1108/13563281111186968>
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (1999). Communication patterns as determinants of organisational identification in a virtual organisation. *Informis*.
- Wikipedia. <https://no.wikipedia.org/wiki/Femfaktormodellen>.
<https://no.wikipedia.org/wiki/Femfaktormodellen>

Vedlegg 1 Utskrift spørreundersøkelse

Dette er en spørreundersøkelse for de som driver med en eller annen form for kontorarbeid. Spørreundersøkelsen er anonym. Du svarer slik du mener tilstanden er per nå.

Kartlegging

* Kjønn

- Kvinne
- Mann

* Alder

- 29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-

* Jobbstatus

- Ansatt
- Leder

* Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen?

- Under 1 år
- 1-4 år
- 5-10 år
- Over 10 år

* Reisetid til jobb

- Under 10 minutter
- 10-30 minutter
- Over 30 minutter

Her er ordet "hjemmekontor" brukt som et uttrykk for kontorarbeid utenfor jobben, ikke nødvendigvis i hjemmet. Et annet uttrykk er fiernkontor.

Her er ordet "hjemmekontor" brukt som et uttrykk for kontorarbeid utenfor jobben, ikke nødvendigvis i hjemmet. Et annet uttrykk er fjernkontor.

Om hjemmekontor...

* Syns du at du har en egnet plass for hjemmekontor?

- Ja
 Litt
 Nei

* Syns du at du har egnet utstyr for hjemmekontor?

- Ja
 Litt
 Nei

Sammenlignet med det å være på kontorlokasjonen, hvordan vil du gradere følgende utsagn om hjemmekontor/fjernkontor? Her er svaralternativ 1; mye mindre enn på kontoret, svaralternativ 3; like mye som på kontoret og svaralternativ 5; mye mer enn på kontoret.

* Grader i forhold til kontoret:

	1	2	3	4	5
Løser oppgavene effektivt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Løser oppgavene selvstendig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liker oppgavene dine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er generelt tilfreds med jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kjenner tilhørighet til organisasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kjenner relasjon til nærmeste leder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Får anerkjennelse av leder og medarbeidere for det du gjør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har mestringsfølelse i arbeidet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ledelse

Hvis du kunne velge selv, hvilke egenskaper ville du generelt synes det var ønskelig at ledere har? Ranger viktigheten av hver personlige egenskap for ledere generelt. Her er svaralternativ 1; lite viktig egenskap, svaralternativ 3; nøytral og svaralternativ 5; veldig viktig egenskap.

* Grader egenskaper for ledelse:

	1	2	3	4	5
Rolig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fantasifull	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tillitsfull	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kompetent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vennlig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Glad i estetikk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rettfrem(Direkte og ærlig)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liker orden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energisk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selvmarkerende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Åpen for følelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uselvvisk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pliktopplyllende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lite Selvbevisst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Handlingsvillig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Følgelig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestasjonstreber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impulsiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spenningsøkende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Åpen for ideer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beskjeden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Har selvdisiplin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Robust	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdsettende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Følsom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Betenksom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kan du rangere uttrykkene under slik at det best beskriver deg nå? Her er svaralternativ 1; veldig lite riktig, svaralternativ 3; nøytral og svaralternativ 5; veldig riktig.

Grader dine egenskaper:

	1	2	3	4	5
Rolig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fantasifull	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tillitsfull	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kompetent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vennlig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liker estetikk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rettfrem(direkte og ærlig)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liker orden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energisk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selvmarkerende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Åpen for følelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uselvisk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pliktopplyllende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lite Selvbeviset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Handlingsvillig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Følgelig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Prestasjonstreber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impulsiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spenningsøkende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Åpen for ideer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beskjeden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har selvdisciplin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Robust	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdssettende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Følsom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Betenksom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jobbengasjement

I hvilken grad føler du at "tiden flyr" fordi du er oppslukt i arbeidet ditt? Svar 1 er veldig lite, 3 er nøytral og 5 er veldig mye.

* Grader "tiden flyr":

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

I hvilken grad føler du at du kan utlevere dine meninger og holdninger i jobben uten å være bekymret for at det skal gå utover din status, selvbilde eller karriere? Svar 1; er veldig lite, 3; er nøytral og 5; er veldig mye.

* Grader utlevering av deg selv:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

I hvilken grad føler du at du har nok ressurser/overskudd fysisk og mentalt for å få utført jobben din på en god måte? Svar 1; er veldig liten grad, 3; er nøytral og 5; er veldig stor grad.

* Grader fysisk og psykisk overskudd:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Internkommunikasjon

I følgende påstander er jeg ute etter i hvilken grad du opplever bruken av de forskjellige elektroniske kanalene i jobbsammenheng. Svar 1 er veldig uenig, 3 er nøytral og 5 er veldig enig. Med 0 svarer du "ikke relevant".

* Grader påstander om EK:

	1	2	3	4	5	0
På intranettet til organisasjonen er informasjon jeg trenger lett tilgjengelig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Videomøter fungerer godt for meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er aktiv på organisasjonens "facebook" og bruker tid der da det er en viktig plattform for kommunikasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har de elektroniske hjelpemidlene jeg trenger for å drive opplæring fra fjernkontor/hjemmekontor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har den nødvendige kompetansen til å bruke elektroniske plattformer til å samarbeide og drive opplæring med andre fra fjernkontor/hjemmekontor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>