

MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5009

Navn: Karoline Baldersheim,
Johanne Mosti Borøy,
Bjørn-Åge Rånes

«Fjernledelse» eller «Fjern ledelse» av unge medarbeidere?

En kvalitativ studie om hvordan fremme motivasjon blant unge
medarbeidere under kontorbasert fjernledelse.

Dato: 24.5.2023

Totalt antall sider: 123

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|----|
| Innholdsfortegnelse | i |
| Oversikt over figurer og tabeller | 1 |
| Forord | 2 |
| Abstract | 3 |
| Sammendrag | 4 |
| 1. Innledning..... | 5 |
| 1.1 Aktualisering | 5 |
| 1.2 Effekten av Covid-19 pandemien..... | 7 |
| 1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål | 7 |
| 1.3.1 Definisjon av begrep og problemstilling | 8 |
| 1.4 Avgrensninger | 11 |
| 1.5 Masteroppgavens oppbygging..... | 12 |
| 2. Teori | 13 |
| 2.1 Fjernledelse | 13 |
| 2.1.1 Tilstedeværende ledelse | 15 |
| 2.1.2 Selvledelse..... | 16 |
| 2.2 Kommunikasjon | 19 |
| 2.3 Motivasjon..... | 21 |
| 2.3.1 Selvbestemmelsesteori | 23 |
| 2.3.2 Autonomi..... | 23 |
| 2.3.3 Mestring og kompetanse | 24 |
| 2.3.4 Sosial tilhørighet og kultur | 24 |
| 2.3.5 Verdier..... | 25 |
| 2.3.6 Ledelse av sosial og emosjonell kompetanse | 28 |
| 2.3.7 Work-life-balanse og fleksibilitet..... | 29 |
| 2.4 Lederstiler..... | 30 |
| 2.4.1 Situasjonsbestemt ledelse | 31 |
| 2.4.2 Transformasjonsledelse | 33 |
| 2.4.3 Tillitsbasert ledelse..... | 34 |
| 2.4.4 Autonomistøttende ledelse | 36 |
| 2.4.5 Mestringsorientert ledelse | 36 |
| 2.5 Oppsummering teori..... | 37 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3. | Metodiske momenter | 39 |
| 3.1 | Forskningsdesign og metode | 40 |
| 3.2 | Litteratursøk | 41 |
| 3.3 | Utvalg og datainnsamling | 42 |
| 3.3.1 | Presentasjon av informanter | 45 |
| 3.3.2 | Gjennomføring av intervjuer | 47 |
| 3.4 | Databehandling og analyse | 48 |
| 3.5 | Kvalitet i forskningen | 50 |
| 3.5.1 | Validitet | 50 |
| 3.5.2 | Reliabilitet | 52 |
| 3.5.3 | Styrker og svakheter ved valgt design og metode | 52 |
| 3.6 | Etiske problemstillinger | 54 |
| 3.7 | Avsluttende refleksjoner | 55 |
| 4 | Funn og analyse | 56 |
| 4.1 | Praktisering av fjernledelse | 57 |
| 4.1.1 | Forskjeller på fjern- og nærledelse | 58 |
| 4.1.2 | Møter og tilstedeværelse | 62 |
| 4.2 | Dialog med nærmeste leder | 65 |
| 4.2.1 | Kommunikasjonskanal | 65 |
| 4.2.2 | Leders tilgjengelighet | 66 |
| 4.2.3 | Hyppighet | 68 |
| 4.2.4 | Kommunikasjonsform | 70 |
| 4.2.5 | Tilbakemeldinger fra leder | 72 |
| 4.3 | Det kollegiale samholdet og samarbeidet | 75 |
| 4.3.1 | Relasjon og samhandling med leder | 75 |
| 4.3.2 | Tilhørighet og sosiale forhold | 77 |
| 4.3.3 | Viktigheten av å ha en god kollega nær | 79 |
| 4.3.4 | «Oss» og «dem»? | 80 |
| 4.4 | Motivasjonsfaktorer i fjernledelse | 81 |
| 4.4.1 | En autonom hverdag preget av selvledelse og selvutvikling | 82 |
| 4.4.2 | Å oppleve mestring | 86 |
| 4.4.3 | Fysisk avstand gir rom for tillitt | 88 |
| 4.4.4 | Fleksibel og selvstyrt hverdag | 91 |
| 4.4.5 | Ledelse av den sosiale og emosjonelle kompetansen | 93 |
| 4.4.6 | Verdien av verdier | 97 |
| 4.5 | Oppsummering | 99 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 5 | Konklusjon og avslutning..... | 101 |
| 5.1 | Konklusjon | 101 |
| 5.1.1 | Forskningsspørsmål 1 | 101 |
| 5.1.2 | Forskningsspørsmål 2..... | 102 |
| 5.1.3 | Forskningsspørsmål 3..... | 102 |
| 5.1.4 | Forskningsspørsmål 4..... | 103 |
| 5.1.5 | Besvarelse problemstilling | 104 |
| 5.1.6 | 8 tips til fjernledere for å motivere sine unge ansatte | 105 |
| 5.2 | Studiets begrensninger | 107 |
| 5.3 | Implikasjoner for videre forskning..... | 107 |
| | Litteraturliste | 110 |
| | Vedlegg 1 – Godkjenning Norsk senter for forskningsdata (NSD)..... | 113 |
| | Vedlegg 2 – Informasjonsskriv til informanter | 115 |
| | Vedlegg 3 – Intervjuguide for medarbeidere..... | 116 |
| | Vedlegg 4 – Intervjuguide for ledere..... | 118 |

Oversikt over figurer og tabeller

Figurer

| | |
|---|----|
| Figur 1: Den unge medarbeideren | 9 |
| Figur 2: Illustrasjon av Deci og Ryans (2000) modell av selvbestemmelsesteorien. | 23 |
| Figur 3: Johannessen og Olsens (2020 s. 139) verdimatrise. | 27 |
| Figur 4: Skjerm bilde fra LinkedIn..... | 44 |
| Figur 5: Oversikt over mest brukte koder. | 56 |

Tabeller

| | |
|---|----|
| Tabell 1: Oversikt over informanter | 46 |
| Tabell 2: Oversikt over ledere | 46 |

Forord

Det å avslutte MBA-studiene med denne masteroppgaven har vært en positiv, utfordrende og lærerik prosess. Etter å ha vært studenter på hver vår kant de første to årene av studieløpet fant vi hverandre i august 2022, og ble raskt enige om at dette kunne bli et fruktbart samarbeid.

På tross av at det er utfordrende å finne tid og energi til å jobbe med masteroppgaven ved siden av jobb, familieliv og alt annet i hverdagen, har samarbeidet fungert utmerket. Vi har vært rause med hverandre, strukturerte og målbevisste. Stødig fremgang som følge av konstruktiv veiledning og kreative møter har også bidratt til motivasjonen, og vi ønsker å rette en stor takk til veileder Sverre Are Jenssen for at han var akkurat den veilederen vi trengte.

Det har vært mange positive bidragsyttere, og vi er spesielt takknemlige for informantene våre som stilte opp i en travel hverdag og delte sine erfaringer med oss.

Karoline vil rette en takk til arbeidsgiver som har gitt fleksibiliteten til å gjennomføre veiledninger og intervjuer, Johanne og Bjørn-Åge for et smidig samarbeid og ikke minst til en tålmodig samboer som har vært en ekstra god støttespiller og bidragsyter i hjemmet under masterskrivingen.

Johanne vil takke både tidligere og ny arbeidsgiver for at de setter fokus på selvutvikling og legger til rette for videreutdanning. Hun vil også takke den tålmodige familien for tiden til masterskriving, og selvsagt Karoline og Bjørn-Åge for et lærerikt og godt samarbeid.

Bjørn-Åge vil takke familien for tid, forståelse og at han fikk okkupere det ene barnerommet og bruke som kontor gjennom dette året. Videre vil han også takke arbeidsgiver for tilrettelegging og Karoline og Johanne for særdeles godt samarbeid.

Bodø, 24. mai 2023

Karoline Baldersheim, Johanne Mosti Borøy og Bjørn-Åge Rånes

Abstract

Remote leadership is a form of management that in recent years has become more common in knowledge-based organizations and gained momentum as a result of the Covid-19 pandemic. Meanwhile a younger generation has entered the workforce with new knowledge, expectations, and values.

Can we assume that remote leadership, which largely relies on digital communication, independence, and flexible solutions, is tailor-made for the youngest members of the workforce?

In our study, we have looked at how leaders can promote motivation among young employees under office-based remote leadership, based mainly on employees' experiences of needs under remote leadership.

Apart from large quantitative surveys, there has been little research on young people and remote leadership in the Norwegian context. Therefore, we have carried out a qualitative phenomenological study to explore young employees' perspectives and experiences. We have analyzed our finding in relation to existing research on remote leadership and relevant leadership and motivational theories. We have interviewed eight young employees from various organizations to understand what motivates them. To gain further understanding, interviews with two leaders to explore the leadership perspective were carried out.

Our findings show that young employees experience an autonomous working life with high trust from their leaders, while also being somewhat characterized by transactional relationships with little cohesion and a feeling of exclusion from their leaders and colleagues at the main location. We have found that they are motivated by several factors such as good social relationships, regular feedback, recognition, and facilitation of self-development.

Young employees seem to appreciate digital leadership, but there are also some challenges in this form of leadership. Leaders must be prepared to use several different approaches to leadership to meet the needs for autonomy, trust, social belonging, and self-development, which together contribute to promoting motivation among young employees in office-based remote leadership.

Sammendrag

Fjernledelse er en form for ledelse som har blitt mer normalisert i kunnskapsorganisasjoner de siste årene og som fikk ekstra fart på seg som følge av Covid-19 pandemien. Samtidig har en yngre generasjon for alvor gjort sitt inntog i arbeidslivet med ny kunnskap, nye forventninger og verdier.

Det er kanskje nærliggende å tro at fjernledelse, som i stor grad baserer seg på digital kommunikasjon, selvstendighet og fleksible løsninger, er som skreddersydd for de yngste i arbeidslivet? I dette studiet har vi sett nærmere på hvordan ledere kan fremme motivasjon blant unge medarbeidere under kontorbasert fjernledelse, ut ifra hovedsakelig medarbeideres erfaringer av behov under fjernledelse.

Foruten store kvantitative spørreundersøkelser er det forsket lite på unge mennesker og fjernledelse i norsk sammenheng. Vi har derfor gjennomført en kvalitativ fenomenologisk undersøkelse for å utforske unge medarbeideres erfaringer og synspunkter. Funnene våre er analysert opp mot eksisterende forskning om fjernledelse og relevant ledelses- og motivasjonsteori. Vi har gjennomført intervjuer med åtte unge medarbeidere fra ulike virksomheter for å forstå hva de motiveres av. Vi har i tillegg intervjuet to ledere for å utforske ledelsesperspektivet.

Våre funn viser at unge medarbeidere opplever en autonom arbeidshverdag med høy tillit fra leder, samtidig som den også preges noe av transaksjonsbaserte relasjoner med lite samhold og følelsen av utenforskap fra leder og kolleger ved hovedlokasjonen. Vi har funnet ut av at de motiveres av flere faktorer, slik som gode sosiale relasjoner, jevnlig tilbakemeldinger, anerkjennelse og tilretteleggelse for selvutvikling.

De unge medarbeiderne synes å sette pris på digital ledelse, men det er noen utfordringer også i denne ledelsesformen. Ledere må være forberedt på å benytte flere ulike tilnærminger til ledelse for å dekke behovene for autonomi, tillit, sosial tilhørighet og selvutvikling som i sum bidrar til å fremme motivasjon blant unge medarbeidere i kontorbasert fjernledelse.

1. Innledning

Hensikten med dette studiet er å få frem hva unge medarbeidere motiveres av i en arbeidshverdag med fjernledelse, for å øke forståelsen for hva ledere kan fokusere på for å motivere unge fjernarbeidere. Vi vil innledningsvis forklare bakgrunnen for valg av tema og problemstilling, samt presentere forskningsspørsmålene som skal besvare problemstillingen.

1.1 Aktualisering

Høy omstilling og høyt tempo preger dagens arbeidsliv. I kampen om den beste kompetansen kan det være et konkurransefortrinn å tilby fleksible arbeidsformer (Langangen, 2021). Fjernledelse kan være en slik fleksibel arbeidsløsning.

Molstad og Aspeli mener at behovet for større individuell tilpasning og ønske om mer fleksibilitet i arbeidssituasjonen er medvirkende til at fjernledelse nå kan betraktes som en av flere ledelsesformer (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020).

Molstad og Aspeli beskriver videre at kravet til mer fleksible arbeidsformer blant annet kommer av:

- større samhandling både nasjonalt og internasjonalt
- nye former for informasjons- samt kommunikasjonsteknologi
- mer kunnskapsbasert produksjon som både tar vare på den ansattes og bedriftens behov

Dagens ledere må forholde seg til flere ulike generasjoner og et mangfold av kunnskap, holdninger og verdier (Asting & Swanberg, 2020). Alle generasjoner har sine kjennetegn, og når en ny generasjon trer inn i arbeidslivet er det knyttet stor spenning til hvilke endringer de vil bidra med.

Det er en oppfatning at yngre arbeidere skiller seg fra tidligere generasjoner med tanke på idéer, atferd, synspunkter og forventninger til arbeidslivet, og at organisasjonsledere derfor må lede disse ansatte annerledes (Anderson et. al., 2017). Forståelse av ulikheter mellom generasjoner på arbeidsplassen vil derfor være nyttig for å møte de ulike medarbeiderbehovene (Cennamo & Gardner, 2008). Arbeidstakere blir mer utdannet og

erfaringsrike, med større kompetanse, andre verdier og holdninger enn tidligere som gjør arbeidstakere mer selvstendige (Johannessen & Olsen, 2020).

I en nyere rapport fra OECD, Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling, fremkommer det at stadig flere i de yngre generasjonene tar høyere utdanning (Løkeland-Stai, 2022). I det moderne kunnskapssamfunnet med stadig flere selvorganiserte og individualiserte arbeidstakere kreves det en annen måte å lede på enn tidligere, og lederens utfordringer vil fremover handle om å motivere, oppmuntre til kreativitet og hente ut de iboende ressursene hos medarbeiderne i organisasjonene (Johannessen & Olsen, 2020).

Forskning støtter oppunder at motivasjon er viktig for bedriftens resultat og suksess. Når det gjelder den ansatte sin motivasjon er det forsket noe på ulikheter mellom generasjoner.

«If the generational differences are managed successfully, it will create a positive work culture and improve employee engagement and motivation» (Mahmoud et. al., 2021, s. 197)

I artikkelen *«We aren't your reincarnation!» workplace motivation across X, Y and Z generations»* (Mahmoud et. al., 2021) fremkommer det interessante ulikheter gjennom forskning på motivasjon i de ulike generasjonene X, Y og Z. Det fremkommer blant annet at den yngste generasjonen, generasjon Z, er mer sensitiv for demotivasjon enn generasjon X og Y. Videre i artikkelen er det praktiske implikasjoner i form av at arbeidsplassene må legge til rette for et inkluderende arbeidsmiljø der alle kan motiveres av ulike ting.

Det vil derfor være interessant å utforske de yngre arbeidstakerne i arbeidslivet for å forstå hva som motiverer dem, og hvordan ledere kan lede og motivere disse på best mulig måte.

For å forstå hvordan ledere kan tilrettelegge for de unge arbeidstakerne som har begynt å inntre og vil inntre i større grad i arbeidslivet fremover med nye verdier, holdninger og kompetanse, så synes vi derfor det er interessant å studere nærmere hva som motiverer unge arbeidstakere under 32 år. Disse tilhører de såkalte «generasjonen Z» og «Y / Millenials», i en hverdag med fjernbasert ledelse hvor avstand mellom leder og medarbeider utfordrer et inkluderende arbeidsmiljø og opprettholdelse av motivasjon.

Med dette er det en antakelse om at den yngre generasjonen arbeidstakere krever annen ledelse enn tidligere generasjoner. I kombinasjon med større utbredelse av fleksible former

for arbeidsorganisering, så mener vi derfor at kunnskap om den unge arbeidstakeren sin motivasjon under fjernledelse er viktig for ledere å ha mer kunnskap om for å bedre kunne lede denne generasjonen.

1.2 Effekten av Covid-19 pandemien

Fjernledelse er ikke et nytt fenomen, og ble for alvor en del av hverdagen til de fleste da covid-19 pandemien brøt ut i mars 2020. Nærmest over natten måtte både ledere og arbeidstakere i store deler av verden omstille seg og jobbe hjemmefra. Pandemien er i skrivende stund tilsynelatende over, og vi er tilbake til en mer normal hverdag. Likevel vil aldri arbeidslivet være det samme igjen (Lai, 2021), med permanente endringer i hvordan arbeidssted og ledelse organiseres.

Det er særlig interessant for oss å se hvordan dette har påvirket de yngste i arbeidslivet. Det er kanskje nærliggende å tro at disse foretrekker så mye digital samhandling og ledelse som mulig?

For ledere som raskt måtte omstille seg den nye hverdagen i mars 2020, representerer kanskje mer digitalisering av arbeidslivet en stor utfordring. De innehar kanskje ikke de samme ferdighetene i digital kommunikasjon, og vil kunne ha problemer å møte de yngstes forventningene til arbeidslivets organisering etter hvert som tiden går.

Vi antar derfor at det for leder blir viktig å øke forståelsen for fjernledelse som arbeidsform. Det betyr at ledelse av unge arbeidstakere under denne arbeidsformen kan være mer aktuelt enn noen gang.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstilling:

«Hvordan fremme motivasjon blant de unge medarbeiderne under kontorbasert fjernledelse?»

Med denne problemstillingen er ønsket å øke forståelsen for hvordan ledere kan legge til rette for motiverte medarbeidere når det er daglig, geografisk avstand mellom leder og

medarbeider, for en ny og krevende generasjon som antas å stille andre krav til arbeidet og ledere enn tidligere generasjoner.

For å besvare problemstillingen har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

1. Har de unge medarbeiderne erfart forskjeller i motivasjon under fjernledelse kontra nærledelse?
2. Hvilke behov har de unge medarbeiderne for kommunikasjon med leder under kontorbasert fjernledelse?
3. Hvilke behov har de unge medarbeiderne for kollegialt samhold og samarbeid med leder og kolleger under kontorbasert fjernledelse?
4. Hva opplever de unge medarbeiderne som motiverende under kontorbasert fjernledelse?

1.3.1 Definisjon av begrep og problemstilling

Definisjon av unge medarbeidere

Hva skiller unge medarbeidere fra andre? De som har vokst opp med tilgang til datamaskin, internett, sosiale media og smarttelefon er såkalt digitalt innfødte (digital natives).

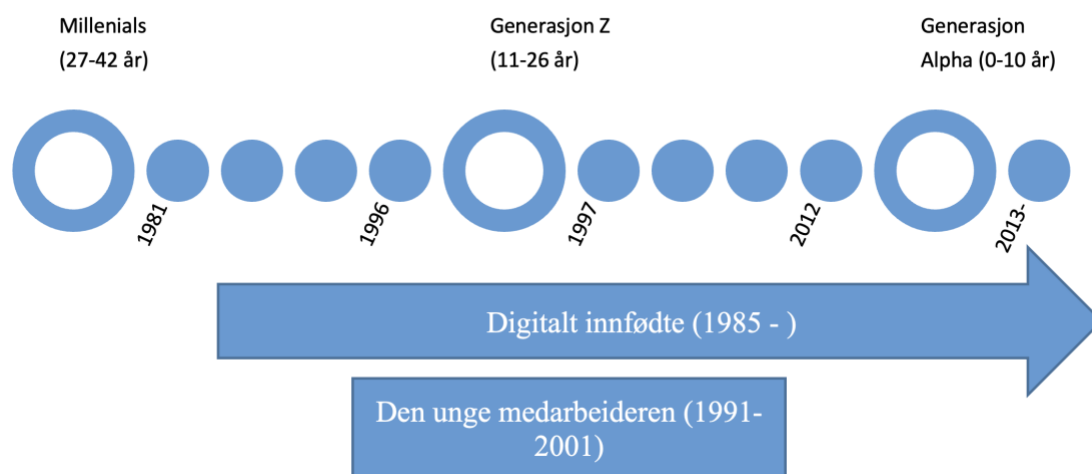
Teorien om «digital natives» og «digital immigrants» ble først introdusert av Marc Prensky i 2001, som da argumenterte for at behovene til datidens unge studenter i USA var på kollisjonskurs med undervisningsmetodene til foreleserne. Hvorfor? Studentene hadde lært seg å tilegne kunnskap digitalt og forventet også dette på universitetene, så foreleserne ble tvunget inn i den digitale verden. Dermed ble begrepene «digital native» og «digital immigrant» født, for å representere disse to gruppene (Prensky, 2001).

Digitalt innfødte er oppvokst i en verden der digitale kommunikasjonsverktøy er en naturlig del av hverdagen, som de har lært å mestre fra en svært ung alder. De som er noen år eldre, og gradvis har opplevd overgangen fra en analog til digital virkelighet, er såkalte digitale innvandrere - digital immigrants (Prensky, 2001).

Vi skriver nå 2023 og den digitale utviklingen raser videre. Selv om det er lenge siden Prensky gjorde sine funn, er disse fremdeles aktuelle i dag, og gjenstand for mye videre forskning etter hvert som den digitale revolusjonen har endret hvordan vi lever livene våre.

Dagens digitale innfødte er i motsetning til i 2001 oppvokst med smarttelefon, konstant internettforbindelse, sosiale media og langt mer effektive kommunikasjonsplattformer. Dette utgjør et interessant bakteppe for hvordan de unge medarbeiderne kommuniserer og samhandler i dag.

Dette preger også mye av forskningen på ulike alderskull og hvordan de deles inn i egne generasjoner. Å inndelegere generasjoner som kohorter innebærer at de har konkrete grenser som samsvarer med ett sett fødselsår, og at de er homogene nok til å være meningsfulle og har observerbare fellestrekk som er relativt faste og målbare (Lyons & Kuron, 2013: 14, referert i Reed & Thomas, 2021).



Figur 1: Den unge medarbeideren

I figuren, som tar utgangspunkt i teoriene vi presenterer videre her, ser vi at man kan dele aldersgrupper inn i ulike navngitte generasjoner.

De yngste generasjonene i arbeidslivet er «Generasjon Z», som er født mellom 1997 og 2012. Det mest brukte navnet på de som er født mellom 1981 og 1996 er «Millenials». I noen sammenhenger går de også under navnet «Generasjon Y». En annen definisjon av «Millenials» er personer født mellom 1982 og 1999 (Twenge & Campbell, 2008, referert i Anderson et. al., 2017). Til slutt kommer «Generasjon Alpha», som referer til mennesker født fra 2013 og til nå (McCrindle, 2009), som naturlig ikke vil være en del av studien vår.

Hvilken generasjon de forskjellige alderskullene kan kategoriseres i er gjenstand for ulike tolkninger i tidligere forskning. Spesielt aldersspennet for «Millenials» og «Generasjon Z» flyter noe i hverandre ut ifra hvilke definisjoner som brukes.

Når vi i denne oppgaven omtaler unge medarbeidere mener vi unge mennesker under 32 år, som ved gjennomføringen av denne studien er født senere enn 1991. Vi har altså et aldersspenn fra den yngste delen av «Millenials», til den eldste delen av «Generasjon Z» som altså omtales om personer født mellom 1997-2012.

Hva er hensikten med å i tillegg plassere våre unge medarbeidere i en kategorisert generasjon? Mye av forskningen på disse ulike aldersgruppene baserer seg nettopp på begreper som «Millenials» og «Generasjon Z», og vi ønsker å se nærmere på typiske karaktertrekk ved disse som forskning og internasjonale undersøkelser kan vise til. Dette kan være med å på å fortelle oss om hva som motiverer menneskene som tilhører dette aldersspennet.

Videre skal disse unge medarbeiderne ha høyere utdanning og jobbe i kunnskapsbaserte organisasjoner. Disse er kunnskapsarbeidere som ifølge Johannessen og Olsen (2020) defineres som arbeidere som benytter sin kunnskap for å strukturere informasjon for ett eller flere formål. Disse identifiserer seg med egne resultater, muligheter og forventninger som ansatte i virksomheter som preges av kunnskap, læring og innovasjon (Johannessen & Olsen, 2020).

Samtidig er det viktig at de unge medarbeidere har minimum ett års fartstid i arbeidslivet, for å ha nok erfaring til å kunne reflektere over forhold som påvirker motivasjon.

For å oppsummere, har vi nå etablert at vi i vår studie definerer unge medarbeidere som mennesker som er:

- digitalt innfødte
- tilhører «Millenials» eller «Generasjon Z»
- høyere utdannet
- ansatt i kunnskapsbasert organisasjon

Definisjon av kontorbasert fjernledelse

En betydning av fjernledelse er leder og medarbeider som er geografisk lokalisert ved ulike steder og arbeider ved ulike kontorlokaler (Hauan Molstad & G. Aspel, 2020), og det er denne meningen av begrepet fjernledelse vi vil legge til grunn i forskningsarbeidet.

Fjernledelse innebærer ledelse av fjernarbeidere, og fjernarbeid kan defineres som arbeid som utføres utenfor arbeidsgivers lokaler (Hauan Molstad & G. Aspel, 2020). Det er ulike former for fjernarbeid under fjernledelse. Vi skal se nærmere på kontorbasert fjernarbeid hvor arbeidet skjer fra enten ett eller flere kontorer utenfor hovedkontoret til virksomheten. Det vil si at fjernarbeidet og dermed fjernledelse mer eller mindre er fast (Hauan Molstad & G. Aspel, 2020).

Flere arbeidsgivere tilbyr mer fleksible løsninger hvor man kan velge selv hvor man sitter til daglig. Enkelte medarbeidere foretrekker å sitte på hjemmekontor store deler av tiden til tross for at de har en fast kontor plass i et kontor fellesskap de kan benytte. Uavhengig av om de velger å sitte i kontor fellesskapet eller hjemme, vil de fortsatt bli definert som fjernledet i det daglige ettersom lederen hverken sitter nært i kontor fellesskapet eller hjemme.

1.4 Avgrensninger

I vår studie ønsker vi å undersøke unge medarbeidere som arbeider under kontorbasert fjernledelse, og erfaringene deres med hva som motiverer dem under denne ledelsesformen. Derfor har vi sett nærmere på erfaringer knyttet til motivasjon og ikke måling eller resultater av motivasjonsfaktorer.

Vi har i dette studiet innhentet bakgrunnsinformasjon om informantene slik som organisasjonsform og arbeidsoppgaver, men ikke benyttet denne informasjonen som grunnlag for analyse da det er store variasjoner i informantenes bakgrunn og type arbeid eller stilling.

Hensikten er å undersøke hvilke motivasjonsfaktorer som på generelt grunnlag kommer frem som viktig for utvalget i studiet, og se om det er større eller mindre forskjeller i motivasjonsfaktorer blant utvalget som er unge medarbeidere i ulike type organisasjoner.

Videre er det foretatt en aldersbegrensning for unge medarbeidere, hvor det har vært viktig at de har noen års erfaring fra arbeidslivet slik at de har erfaring når det gjelder arbeid og hva som motiverer de. Det vil si at vi stilte krav om at informantene kunne være maksimalt 32 år gamle. Dette kravet ble stilt fordi de skal ha fullført en 3- eller 5-årig grad samtidig som de kan regnes som «digitalt innfødte» og tilhøre den yngste delen av «Millenials» eller den eldste delen av «Generasjon Z».

I dette studiet har vi hatt fokus på medarbeiderens perspektiver for å forstå hva som motiverer dem under kontorbasert fjernledelse. Det vil si at lederperspektivet ikke har vært like viktig for å besvare problemstillingen, og vi har kun benyttet dette som supplerende data for å understøtte og forstå medarbeidernes erfaringer bedre.

Vi vet at ledelse finnes i mange former og nivåer, og har i dette studiet rettet søkelyset mot samhandlingen mellom medarbeider og nærmeste leder for å kunne besvare problemstillingen vår i størst mulig grad.

1.5 Masteroppgavens oppbygging

Denne oppgaven er delt inn i fem hovedkapitler. Det neste kapittelet er en teoretisk gjennomgang av relevante tema knyttet til problemstillingen i kapittel 2. Videre vil vi presentere metodiske momenter i kapittel 3 som har vært drivende for vår prosess med å ferdigstille oppgaven. Deretter har vi valgt å sammenstille funn og analyse i ett kapittel, kapittel 4. Til slutt vil våre resultater og besvarelse av problemstillingen presenteres i et siste konklusjonskapittel, kapittel 5, sammen med studiets begrensninger og videre implikasjoner.

2. Teori

Det er gjort lite forskning på unges motivasjon under fjernledelse. For å best mulig svare på problemstillingen vil det teoretiske rammeverket for oppgaven omhandle forskning og teori på fjernledelse og unge mennesker, med hovedvekt på ulike motivasjonsfaktorer ut ifra denne forskningen og teorien.

Vi har også valgt ut noen lederstiler som vi, basert ut ifra teorien om fjernledelse og motivasjon, antar vil være viktige teorier for ledelse av de unge medarbeiderne under kontorbasert fjernledelse.

Motivasjons- og ledelsesteori er et omfattende felt, og på grunn av oppgavens omfang er det foretatt nødvendige avgrensninger. Motivasjonsteorien og ledelsestilnærmingene som er beskrevet er avgrenset til relevansen av studiet.

2.1 Fjernledelse

Fjernledelse er knyttet til ledelse av fjernarbeid, og både fjernledelse og fjernarbeid er nyanserte begreper med store variasjoner slik at forskning og litteratur på begrepene er foreløpig lite helhetlig (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020). Det finnes ulike definisjoner på begrepet fjernledelse, men ifølge Hauan Molstad og G. Aspeli er en definisjon følgende: «*Fjernledelse er ledelse av medarbeidere som arbeider på et annet kontorsted enn sin leder*» (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020, s. 22)

Ifølge Austrheim (2020) handler begrepet fjernledelse om å lede andre, samt samspillet, med kolleger som sitter lokalisert ved en annen geografisk lokasjon enn lederen eller teamet selv (Austrheim, 2020).

En definisjon på fjernarbeid er følgende:

«*Fjernarbeid er arbeid som utføres utenfor arbeidsgivers lokaler*» (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020, s. 22)

Som nevnt finnes det flere variasjoner av fjernledelse og fjernarbeid, og fjernarbeid kan deles i tre hovedgrupper; Hjemmebasert fjernarbeid, kontorbasert fjernarbeid og mobilt fjernarbeid

(Daniels mfl., 2001, Allen mfl., 2003 & Hunton, 2005, referert i Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020).

Fjernledelsesformen vi ønsker å fokusere på i dette studiet er ledelse av kontorbasert fjernarbeid, og de to andre nevnte hovedgruppene av fjernarbeid vil derfor ikke bli definert og omtalt videre. Kontorbasert fjernarbeid kan defineres som arbeid som utføres fra ett eller flere kontorer utenfor virksomhetens hovedkontor (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020).

Fjernarbeid krever selvstendig arbeid hvor medarbeider er i stand til blant annet å planlegge og styre sin egen arbeidshverdag, og det krever derfor motivasjon for selvledelse (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020). Mye av fjernledelsesforskningen og teori baserer seg på ledelsesformer og ledelsesperspektiver, mens vi i denne forskningen ønsker å ha hovedfokus på motivasjon i fjernledelse i en spesifikk medarbeidergruppe. Det teoretiske grunnlaget vil derfor hovedsakelig avgrenses til fjernledelse med fokus på medarbeideren og motivasjonsteori. Dette på bakgrunn av at vi antar at det vil kunne gi ny kunnskap og innsikt til hva ledere kan gjøre for å øke motivasjonen hos sine unge medarbeidere. Vi vil også presentere noen ledelsestilnærminger som ut ifra motivasjonsteorien beskrevet i denne oppgaven kan være aktuelle tilnærminger for ledere i fjernledelse av den unge medarbeideren.

I dag er det viktig med kompetanse rundt ledelse av kunnskapsmedarbeideren, for det ledes i dag kompetente medarbeidere som har klare krav og forventninger til hvordan både ledere møter dem (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020). Fjernledelse beskrives ikke som en egen lederstil eller ledelsesteori, men mer en ledelsesform hvor det lederskapet som utøves har stor betydning (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020). Transformasjonsledelse er hyppig nevnt som vellykket og effektiv i amerikanske artikler om fjernledelse (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020).

Et viktig element innenfor transformasjonsledelse er inspirerende motivasjon hvor leder skal inspirere og overbevise den ansatte om sine egne iboende kvaliteter, og skape entusiasme, optimisme samt demokratisk samspill (Johannessen & Olsen, 2020). I fjernledelse er det utfordrende med detaljstyring og kontroll og viktigere med tillit mellom leder og medarbeider, så både menneskeorientert ledelse, relasjonsledelse og autonomistøttende ledelse som er mer tillitsbasert er interessante ledelsesformer i fjernledelse (Hauan Molstad &

G. Aspeli, 2020). Selvstendige, ansvarsfulle og motiverte arbeidere skapes av gode autonomistøttende og mestringsorienterte miljøer (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020).

Et av delstudiene i Bergum (2009) sin doktorgradsavhandling «Management of teleworkers» viser at egenskapene til fjernledelse er knyttet til planlegging og avklaringer av mål, mer bruk av media, møter og kommunikasjon, og håndtering av mer uavhengige underordnede (Bergum, 2009). Møter i fjernledelse skjer sjeldnere og det er mindre uformell kommunikasjon, og det utfordrer i hovedsak kommunikasjonen hvorav spesielt det å gi negative tilbakemeldinger og det å se den underordnede, ta vare på underordnede som ikke er vant til selvstendige arbeidssituasjoner og i håndtering av misforståelser (Bergum, 2009). Fjernledelse ser ut til å gi utfordringer i arbeidet med motivering, involvering og engasjement blant medarbeiderne (Howell et al., 2005, referert i Pettersen & Solstad, 2020), på grunn av begrensninger i muligheten for direkte samhandling samt frekvens av samhandling (Antonakis & Atwater, 2002, referert i Pettersen & Solstad, 2020).

Et interessant funn i Bergum (2009) sin studie er at lavere grad av opplevelse når det gjelder organisatorisk og kognitiv avstand mellom medarbeider og leder modererer de negative effektene av både geografisk og økt sosial avstand (Bergum, 2009).

2.1.1 Tilstedeværende ledelse

Enkelte vil hevde at begrep som fjernledelse er utdatert, og at det bare er dagens ledelse (De Paoli, 2020). De Paoli argumenterer for at «tilstedeværende ledelse» er et perspektiv i den nye digitale ledelsen.

Tilstedeværende ledelse beskriver det som digital ledelse mangler, nemlig behovet for økt tilstedeværelse. Kjernen i ledelse vil fremdeles handle om å få mennesker til å yte sitt beste og arbeide sammen mot felles mål, men den nye teknologien legger føringer som må tas hensyn til (De Paoli, 2020). Hun argumenterer videre for at ledere i dagens virkelighet må lære seg nye ferdigheter, især kommunikasjon i digitale plattformer. Dette vil på nye måter utfordre ledere innenfor vante tema som inspirasjon og motivasjon av medarbeidere i sin daglige ledelse. De Paoli utdyper tilstedeværende ledelse som det å være til stede følelses-, sanseligmessig, kroppslig og mentalt og ikke bare ha en rasjonell væremåte som leder. Tilstedeværelse handler om å være til stede her og nå, for å bedre informasjonstilgang,

digitale møter, de mentale kapasiteter hos medarbeider og kommunikasjonen med medarbeider (De Paoli, 2020).

Det er spesielt interessant å se nærmere på dette i sammenheng med hvilke forventninger de unge medarbeiderne har. For der mange ledere har lengre erfaring i arbeidslivet og ulike opplevelser av kommunikasjons- og ledelsesmetoder, kjenner ikke de yngste noen annen virkelighet enn den digitaliserte. Dette gjelder i stor grad de som gjennom pandemien tok utdanning og raskt måtte tilvenne seg heldigitale undervisnings- og eksamineringsmetoder, og dermed aldri har fått oppleve den tradisjonelle relasjonen til lærer og foreleser.

God ledelse i dag betyr å lede i en flatere struktur, mer tillitsbasert og veiledende (De Paoli, 2020). Som De Paoli skriver i sin artikkel er en utfordring som fremheves i de fleste artikler som omhandler digital ledelse at både kommunikasjons- og ledelsesutfordringer forsterkes og at det er mer utfordrende med oppnåelse av tillit (Jarvenpaa & Leidner 1999; Aubert & Kelsey 2003; Zigurs 2003; Pauleen 2004; Muethel & Hoegl 2010, referert i De Paoli, 2020).

Betydningen av tillit til medarbeidere er å ha positive forventninger til arbeidet som blir utført og at medarbeiderne i stor grad selv avgjør arbeidsoppgaver samt utfører disse (De Paoli, 2020). Hauan Molstad og G. Aspeli påpeker også viktigheten av tillit i fjernledelse og mindre detaljstyring (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020). Ledelse i det digitale betyr dermed å utøve påvirkning og lederskap ved mer relasjonsbaserte og deltagende ledelsestilnærminger (De Paoli, 2020).

2.1.2 Selvledelse

Større kompleksitet og turbulens i organisasjoner i dag krever raske og fleksible beslutninger, som gjør at det har blitt rettet mer oppmerksomhet på selvorganisering (Johannessen & Olsen, 2020). Selvledelse er et relevant teoretisk utgangspunkt på grunnlag av at fjernledelse krever selvstendige medarbeidere, og selvledelse betinger motivasjon (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020). Mindre grad av kontakt mellom leder og medarbeider gjør selvledelse til et godt alternativ for mestring av en slik arbeidssituasjon (Thompson & Glasø, 2018).

Selvledelse kan defineres som «*metoder, ferdigheter og strategier som man effektivt kan benytte for å styre egne aktiviteter i retning av egne målsetninger*» (Johannessen & Olsen, 2020). Johannessen og Olsen (2020) legger vekt på fire hovedmomenter i selvledelse: Mestring, positiv forestillingsevne, optimisme og positiv intuisjon.

Mestring kan enten være personlig eller kollektiv, men teorien her tar utgangspunkt i den personlige mestringen (Johannessen & Olsen, 2020). Mestring handler om troen på måloppnåelse, og opplevd mestringsevne bygger blant annet på erfaringer av tidligere suksess, andres suksess, forestilt mestring, positiv tilbakemelding og både fysiologisk og mental tilstand (Johannessen & Olsen, 2020). Personlig mestring har sammenheng med blant annet personlig kontroll, mening og fleksibilitet (Johannessen & Olsen, 2020).

Å kjenne på mestring vil fremme personlige prestasjoner og forbedre selvbildet (Adriaenssen et. al., 2017). Også Thompson og Glasø beskriver mestring og mestringstro som en viktig forutsetning for prestasjoner og selvtillit (Thompson & Glasø, 2018). Et positivt selvbilde har betydning for velvære og mental helse (Maddux, 2009, og Mruk, 1991:1, referert i Adriaenssen et. al., 2017), og et dårlig selvbilde kan skape angst og følelsen av å ikke være tilstrekkelig (Adriaenssen et. al., 2017). Mestringstro påvirker innsats, utholdenhet og tankemønstre, og for å bygge opp mestringstro er det viktig med realistiske og oppnåelige mål (Thompson & Glasø, 2018).

Baumeister (1991) har konkludert med fire ulike motivasjonsretninger som er veiledende for å skape mening i livet (Johannessen & Olsen, 2020). De fire retningene er behovet for hensikt, behovet for verdier, behovet for følelse av mestring og behovet for en grunnleggende tro på seg selv (Johannessen & Olsen, 2020). Mening vil bli nærmere presentert under delkapittel 2.3.3.

For selvledelse er det viktig med sterk bevissthet når det gjelder endring av etablerte tanke- og handlingsmønstre (Johannessen & Olsen, 2020). Positiv forestillingsevne handler om å holde på etablert norm og samtidig oppdage og ta i bruk nye mønstre, som er nært knyttet til utvikling av eget selvbilde og mestring (Johannessen & Olsen, 2020). Positiv automatisk suksessmekanisme er en teknikk for utvikling av positiv forestillingsevne hvor et mål velges ut, og det forestilles at målet er nådd (Kreineman mfl. 2000, referert i Johannessen & Olsen,

2020). Mekanismen kan gi mestringsfølelse, men kan også gi risiko for redusert mestringsfølelse (Johannessen & Olsen, 2020).

Optimisme knyttes til positive forventninger om fremtiden, og atferd blir styrt av etterstrebelse av mål (Seligman, 2006, referert i Adriaenssen et. al., 2017). De målene man forsøker å etterstrebe knyttes til verdi, og jo større verdi målene har dess større motivasjon er det for den enkelte (Johannessen & Olsen, 2020). Hvordan vi forholder oss til omverdenen, egne forventninger og våre valg er med på å bestemme hvordan vi leder både oss selv og andre (Johannessen & Olsen, 2020).

Ifølge Johannessen og Olsen (2020) blir egen intuisjon bestemt av grunnleggende erfaringer. Intuisjon kan være viktig i beslutningssituasjoner, men det er viktig med kommunikasjon i beslutningssituasjoner med intuitive beslutninger fordi det kan være vanskelig å argumentere rasjonelt for intuisjon. Fortolkning av intensjonen til avsenderen av et budskap, eller ulike mentale aspekter ved avsender og mottaker, kan gi en feil oppfattelse av intensjonen. Bedre innsikt i den intuitive beslutningssituasjonen kan skapes ved å lytte og stille åpne spørsmål. En positiv intuisjon kan fremmes ved økt fleksibilitet og positivitet, og kan dempes ved negative mentale aspekter slik som usikkerhet, frykt og angst. Intuitive beslutninger kan utvikles gjennom jevnlig tilbakemeldinger i tillegg til et mangfold av erfaringer (Johannessen & Olsen, 2020).

Personlig motivasjonsstrategi er et viktig utviklingsaspekt å trekke frem innen selvledelse, som vi kommer nærmere innpå i senere avsnitt under motivasjonsdelen av dette teorikapittelet (Johannessen & Olsen, 2020). I følge Manz og Sims (2001) er det sannsynlig at nye medarbeidere ikke har selvledelseskompetanse og må læres dette, og de foreslår at leder trener opp til selvledelse ved å demonstrere selvledelse, veilede deltakelse og deretter skjer gradvis utvikling av selvledelse (Thompson & Glasø, 2018).

Begrepet "superledelse" handler om å hjelpe og lære opp medarbeideren til å mestre selvledelse (Thompson & Glasø, 2018), og hensikten med superledelse er å redusere medarbeiders avhengighet av leder og stimulere medarbeider til selvledelse i overensstemmelse med de ulike prinsippene for selvledelse (Thompson & Glasø, 2018). Basert på Manz og Sims (1991) består opplæringsprosessen av selvledelse av at leder selv mestrer selvledelse, er en rollemodell for selvledelse, stimulerer medarbeideren til å sette egne mål,

utvikler selvledelse gjennom overføring av positive tankemønstre til medarbeider og lærer medarbeideren til å bruke selvstyrte belønningssystemer og insentiver (Thompson & Glasø, 2018). Superledelse handler også om for leder å stimulere til selvledelse gjennom teamarbeid ved å legge til rette for relasjoner og bevisstgjøring av det kollektive ansvaret i organisasjonen, og fremme en kultur for selvledelse i organisasjonen (Thompson & Glasø, 2018).

2.2 Kommunikasjon

Som i alle former for ledelse er kommunikasjon også en vesentlig del av fjernledelse. Vi kan derimot argumentere for at kommunikasjon er en mer åpenbar faktor, da metoden for gjennomføring er mer digitalisert og gjenstand for hyppigere endring enn ved tradisjonell menneskelig kontakt.

Prinsippene for kommunikasjon er likevel de samme: En prosess som finner sted der en person, gruppe eller organisasjon (avsender) overfører informasjon til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottakeren får en viss forståelse av budskapet (Kaufmann & Kaufmann, referert i Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020).

Ved fjernledelse er det nødvendig å bruke digitale kommunikasjonskanaler som kan skape flere utfordringer for leder i forhold til tradisjonell ledelse med fysisk tilstedeværelse. Digital nærhet er viktig for å unngå økning i konfliktnivå og utenforskap når praten ved kaffemaskinen forsvinner (Gramnes, 2020, referert i Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020). God fjernledelse krever derfor gode kommunikasjonsferdigheter med bruk av riktig kommunikasjon og digitale verktøy (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020), og det å mestre formidling av budskap, styring av ressurser samt arbeidsfordeling gjennom det digitale (Asting & Swanberg, 2020). Kommunikasjon handler i tillegg til overføring av informasjon om overføring av idéer, holdninger og følelser (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Som tidligere nevnt er kommunikasjon en utfordrende faktor i fjernledelse. Kroppsspråk har normalt stor innvirkning på det som blir sagt og hvordan budskapet oppfattes (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020), men kroppsspråk er utfordrende i fjernledelse med manglende fysisk tilstedeværende. I to case-studier blant kliniske ledere på et universitetssykehus med fokus på lederes opplevelse av å lede ved fysiske distanser, var det enighet blant ledere, som var

informanter i studiet, om at enveiskommunikasjon og mangel på kroppsspråk øker sannsynligheten for forskjellige tolkninger. Dette fører til støyproblemer i kommunikasjonen mellom leder og medarbeider (Pettersen & Solstad, 2020). Studiens ledere uttrykte også at uformelle samtaler er viktige lederverktøy, men at samtalene reduseres ved distanse og at det dermed blir mindre av «småpratene» som kan beskrives som et av limene i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2016, referert i Pettersen & Solstad, 2020).

Funnene i studiet viser også at kommunikasjon via sosiale medier anses å være informasjonsformidling, og at det derfor blir mer styring enn ledelse, derav mer dreining fra oppgaveorientert ledelse til relasjonsorientert ledelse (Pettersen & Solstad, 2020). Funn i artikkelen til Gabrielova og Buchko om ledelse av generasjon Z viser også at ledere vurderer kommunikasjon via sosiale medier mer som informasjonsformidling, som kan oppfattes som fjernstyring og i mindre grad som fjernledelse (Gabrielova & Buchko, 2021). Digital samhandling er preget av saklighet og mindre uformell kommunikasjon (De Paoli). I de nyere bidragene angående digital ledelse fokuseres det på at digital kontakt krever annen ledelsestilnærming enn de tradisjonelle, hvor evnen til å fokusere, lytte og skape god kontakt gjennom det digitale er viktig (Caulat, 2012, referert i De Paoli, 2020).

Valg av kommunikasjonskanal er viktig for å nå frem med budskapet, og informasjonsrikhet er viktig for valg av kanal (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020). Informasjonsrike kanaler er kanaler som overfører flere ulike signaler samtidig, hvor det gis raske tilbakemeldinger og det gis mulighet for å benytte et muntlig språk samt mulighet for formidling som er personlig og tilpasset (Jacobsen & Thorsvik, 2014, referert i Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020). Det finnes en rekke digitale verktøy for elektronisk samhandling som gjør kommunikasjon enklere under fjernledelse den dag i dag i forhold til tidligere (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020). Eksempler på digitale kanaler for kommunikasjon kan være chatter/nettprat, videokonferanser/videomøter/nettmøter via f.eks. pc eller telefon med videofunksjon, eller samhandlingsplattformer som sharepoint, teams eller andre virtuelle møterom (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020)

I studiet til Bergum (2009) synliggjøres det at det er viktig med regelmessig kommunikasjon mellom leder og underordnet ved ledelse på avstand, som er viktig for å redusere den negative effekten av geografisk avstand (Bergum, 2009). Ifølge studiet er det ikke fasit på hva regelmessig kommunikasjon er, men det var for flere respondenter som jobber med

fjernarbeid viktig med forventningsavklaringer rundt spesielt interaksjonsfrekvens og leders responstid på telefonsamtaler og e-post (Bergum, 2009). Kommunikasjonsbehovet varierer derfor, blant annet avhengig av forhold som organisasjonsnivå, funksjonsområde og type arbeidsoppgaver, den underordnedes kompetanse og lederstil (Bergum, 2009).

Studien til Bergum viste at negative tilbakemeldinger er mer utfordrende på avstand, og informantene i studien foretrakk å få tilbakemelding i personlige møter (Bergum, 2009). Videre påpeker Bergum at det i tidligere studier kommer frem at ledere må gi flere tilbakemeldinger enn ved tradisjonell ledelse, men at det er vanskelig å bekrefte (Bergum, 2009). Ut ifra studiet til Bergum kan det utledes at det gjerne trengs mer tilbakemelding for de med minst erfaring og de som ikke er vant til å jobbe uavhengig (Bergum, 2009). Tilbakemelding er knyttet til det å se medarbeideren ikke bare i fysisk sammenheng, fordi medarbeider har behov for å bli sett for å vise at de har gjort en god jobb (Bergum, 2009).

2.3 Motivasjon

Det er viktig for ledere å vite hva som motiverer unge medarbeidere både i nær- og fjernledelse (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020). Motivasjon handler om hva som "beveger" mennesker til handling (Ryan & Deci, 2017). Motivasjon kan deles inn i indre og ytre motivasjon (Johannessen & Olsen, 2020). Ytre motivasjon i et arbeidslivsperspektiv foreligger dersom kilden til motivasjon er noe annet enn selve oppgaven (Kuvaas & Dysvik, 2020). Indre motivasjon foreligger dersom kilden til motivasjon er selve oppgaven i seg selv (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Indre motivasjon kan også relatere seg til personlig motivasjonsstrategi med operasjoner for å oppnå mål og ønsker (Johannessen & Olsen, 2020). Personlig motivasjonsstrategi handler om at verdier er styrende for valg av mål, og samtidig er verdier styrende for handlingsstrategier og videre da for de handlinger som en foretar seg (Johannessen & Olsen, 2020). I om med at tidligere forskning viser at verdier er spesielt viktig for generasjon Z så vil vi beskrive verdier mer inngående under et eget punkt nedenfor.

Spreitzer har definert psykologisk «empowerment» som indre motivasjon hvor opplevelsen av kontroll i arbeidet samt aktiv dreining mot arbeidet, og mening, selvbestemmelse, kompetanse og påvirkning står sentralt her (Spreitzer, 1995, referert i Kuvaas & Dysvik, 2020). Med

mening menes det da samsvar mellom medarbeiderens verdier og standarder mot arbeidets art (Kuvaas & Dysvik, 2020). Med kompetanse menes det troen på god utførelse av arbeidsoppgavene (Kuvaas & Dysvik, 2020). Selvbestemmelse i denne sammenhengen menes medarbeiderens opplevelse av å kunne regulere og styre egen atferd (Kuvaas & Dysvik, 2020). Påvirkning handler om medarbeiderens opplevelse av innflytelse på aktiviteter på ulike nivåer og beslutninger (Kuvaas & Dysvik, 2020). Psykologisk empowerment skal ha positiv sammenheng med jobbtilfredshet (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Det finnes bred forskning rundt motivasjon, men det er noen teorier vi anser som mer relevante enn andre knyttet til fjernledelse og den unge arbeidstakerstyrken.

Vi har tidligere beskrevet at vi i denne oppgaven med den unge arbeidstakergenerasjonen mener unge voksne fra ca. 22-32 år, som inkluderes i «generasjon Z» og «millenials» som er populære generasjonsbegrep.

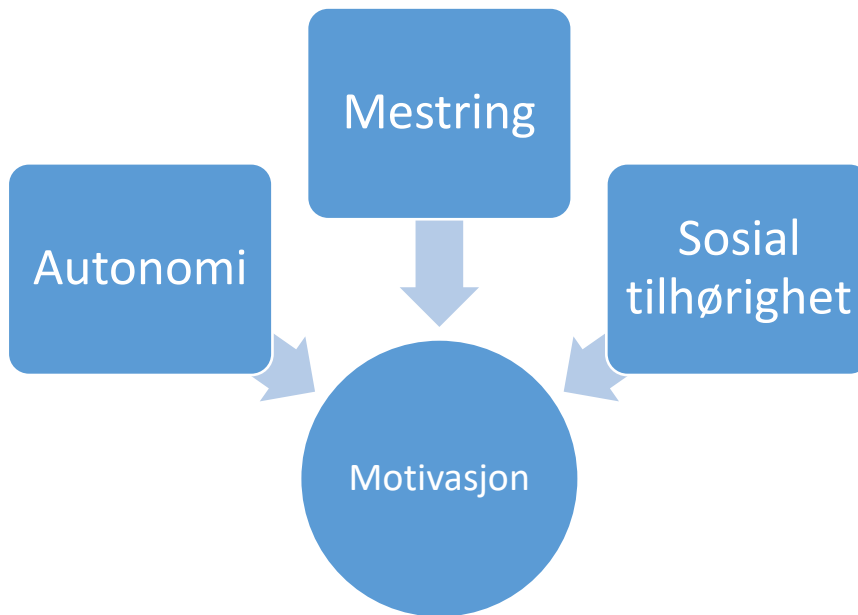
Når det gjelder millenials, er generasjonens kjennetegn at de er oppvokst med internett og teknologi, og at de i arbeidslivet blant annet er opptatt av balansen mellom jobb og fritid (såkalt «work/life-balance») i tillegg til karrieremuligheter, frihet og autonomi mer enn andre generasjoner (Cennamo & Gardner, 2008).

Når det gjelder generasjon Z er de også opptatt av «work/life-balance», læring og utvikling og fleksibilitet i arbeidslivet, samt det å jobbe i bedrifter som har positiv innflytelse på samfunnet (Deloitte, 2022). I en nyere undersøkelse gjennomført blant 1017 unge i alderen 15 -29 år kom det frem at de viktigste faktorene for valg av jobb er interessant arbeid, godt sosialt miljø, høyest mulig lønn, gode ledere og mulighet for utvikling i arbeidet (Opinion AS, 2022). Det er mange likhetstrekk mellom generasjon Z og millenials, og vi kan fremheve frihet og autonomi, sosial tilhørighet, verdier og egen utvikling som viktige faktorer i arbeidslivet.

På bakgrunn av gjenkjennbare trekk fra den yngre arbeidstakergenerasjonen, samt viktige faktorer for motivasjon under fjernledelse, vil vi derfor ha selvbestemmelsesteori som et utgangspunkt som støtter autonomi, kompetanse og tilhørighet, i tillegg til verdier, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse og work-life-balanse og fleksibilitet som et større teoretisk utgangspunkt for videre arbeid i motivasjonsteorien i denne oppgaven.

2.3.1 *Selvbestemmelsesteori*

Selvbestemmelsesteori er en aktuell teori i fjernledelse da det i fjernledelse som nevnt er sentralt med selvledelse. Self-determination theory (Deci & Ryan, 2000, referert i Adriaenssen et. al., 2017, s. 109) er knyttet til indre motivasjon og dekning av tre psykologiske behov for motivasjon: autonomi, mestring og relasjonsnærhet (Adriaenssen et. al., 2017).



Figur 2: Illustrasjon av Deci og Ryans (2000) modell av selvbestemmelsesteorien.

Hva som motiverer den enkelte er subjektivt, men forskning viser at underdekning av de nevnte tre grunnleggende behovene vil redusere motivasjon (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020).

2.3.2 *Autonomi*

Autonomi, som vi har vært inne på, handler om å ha selvregulering og kontroll på sine egne arbeidsoppgaver (Adriaenssen et. al., 2017). Selvbestemmelsesteorien anslår at de mer autonome formene for motivasjon knytter seg til økt kvalitet på engasjement, ytelse og velvære på arbeidsplassen, samt at mer autonomt motiverte ansatte har opplevelse av mindre stress, utbrenthet og sykdom (Ryan & Deci, 2017).

Behovet for autonomi er det viktigste behovet, og en nødvendighet som må oppfylles for å oppleve indre motivasjon (Ryan & Deci, 2006, referert i Kuvaas, 2018). Teorien er derfor at når leder støtter autonomi så øker motivasjonen hos den enkelte (Baard et al., 2004, referert i

Adriaenssen et. al., 2017). Fysisk avstand gir rom for autonomi, tillit og ansvar (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020).

2.3.3 Mestring og kompetanse

Sammenhengen mellom mestring og motivasjon har vist seg relevant i forskning på jobbmotivasjon (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020), og allerede i kapittel 2.1.2 ble mestring beskrevet. Det ble nevnt at mestring er knyttet til troen på måloppnåelse, som virker positivt på måloppnåelse og motivasjon, og mestringsevne bygger blant annet på ytelseserfaring, forestilt mestring og positiv tilbakemelding (Johannessen & Olsen, 2020). For utvikling av mestringsfølelse er det viktig med opplevd mening, personlig kontroll, fleksibilitet og kreativ atferd (Johannessen & Olsen, 2020).

Folk søker etter karrierer som har mening og som ikke bare gir penger, men også en følelse av hensikt og oppfyllelse (Ryan & Deci, 2017). Ifølge Hauan Molstad og G. Aspeli er det viktige faktorer for mestring at medarbeiderne opplever kompetanse, har nødvendig verktøy samt får støtte og veiledning når det er behov (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020). Organisatorisk støtte handler om graden av opplevelse av at organisasjonen bryr seg om den enkeltes bidrag til organisasjonen, samt den enkeltes velvære. Organisatorisk støtte kan oppleves ved blant annet lederstøtte og autonomi (Kuvaas & Dysvik, 2020).

2.3.4 Sosial tilhørighet og kultur

Hva gjør at unge mennesker ønsker å bli i jobben sin? Ung-undersøkelsen som ble presentert på NHOs årskonferanse 5. januar 2023 gir et innblikk iblant annet dette (Opinion AS, 2022). Undersøkelsen ble utført av Opinion og så nærmere på unge i alderen 15-29 år i Norge. For denne gruppen viser det seg at sosiale forhold er viktig for å bli i jobben, og 65% av respondentene svarte at godt sosialt miljø er en av de viktigste faktorene ved valg av jobb (Opinion AS, 2022).

I en større studie utført av Deloitte, der 14 808 representanter fra generasjon Z og 8412 fra millenials fordelt på 46 land deltok, var også de sosiale omgivelsene og kulturen på arbeidsplassen et kritisk element for å bli værende i jobben (Deloitte, 2022).

Tilhørighet i forbindelse med fjernledelse handler om å skape en god relasjon mellom leder og medarbeider, samt det å føle seg sett, verdsatt og opplevelsen av tilhørighet til kolleger og arbeidsmiljøet, inkludert hovedlokasjonen (Hauan Molstad & G. Aspel, 2020).

Lederskap i virtuelle team vil kreve mer innsats på relasjonsutvikling enn i tradisjonelle team på grunn av at fysiske og kontekstuelle signaler mangler med nåværende teknologi (Bergum, 2009). Fellesskapsfølelsen reduseres når medarbeiderne sitter spredt, og det viser seg at det ikke er like mye refleksjons- og kompetansedeling når samhandling foregår digitalt (De Paoli, 2020). Møter kan bli mer effektive når de skjer i det digitale rom, men det skaper også noen nye utfordringer, som lavere prestasjoner på sikt på grunn av stress, manglende tillit og mer overfladiske relasjoner som mangler sosial samhörighet og gjensidig forståelse (De Paoli, 2020).

Det påpekes også at digitale møter ikke nødvendigvis er bra for engasjement, tillit og god kommunikasjon (De Paoli, 2020). Det kan lett skapes undergrupper og statusforskjeller i team dersom enkelte er til stede fysisk i møter og andre er digitalt til stede i møtet via skjerm. Dette kan ifølge De Paoli (2020) unngås ved at enten alle er på skjerm samtidig eller ingen. Innen positiv psykologi så er det fokus på hvilke personlige karakteristika som fremmer trivsel på arbeidsplassen som motiverer de ansatte, og både proaktiv og prososial atferd skal fremme trivsel som gjerne smitter over på andre medarbeidere som igjen skaper engasjement og entusiasme (Adriaenssen et. al., 2017). Empirisk forskning viser at sosial tilhørighet er nært forbundet til medarbeideres entusiasme og engasjement ifølge Stairs (2005), som knyttes til positive resultater i organisasjoner (Adriaenssen et. al., 2017).

2.3.5 Verdier

Er unge mennesker mer opptatt av verdier enn andre generasjoner? Skal vi tro Deloitte's undersøkelse kan det tyde på det. Her viste funn at denne gruppen er mer opptatt av verdier enn andre generasjoner (Deloitte, 2022).

I en annen undersøkelse der over 4000 deltakere i USA og Storbritannia fra ulike generasjoner, bransjer og bakgrunner deltok har også tendensen vært tydelig; Unge mennesker er mer opptatt av verdier enn andre (Paul Polman, 2023).

Ikke bare er de mer betalingsvillige overfor virksomheter som prioriterer bærekraftige og klimavennlige løsninger, men de foretrekker også å jobbe for arbeidsgivere med tydelige standpunkt innenfor disse utfordringene og andre sentrale tema som er viktige for dem. Lønn er for de fleste den viktigste bidragsyteren til skifte av arbeidsgiver, mens 2 av 5 oppgir at de har avvist arbeidsgivere fordi de ikke matchet deres egne verdier.

I norsk arbeidsliv ser vi ikke den samme trenden jf. NHOs Ung-undersøkelse. Her er det som tidligere nevnt andre forhold, som det å ha en interessant jobb med godt sosialt miljø, som veier tyngst ved valg av jobb (Opinion AS, 2022).

Forskning viser at generasjon Z og millenials er opptatt av bærekraft, og vil se at arbeidsgiver investerer i synlige og hverdagslige miljøtiltak når de har mulighet for å være direkte involvert (Deloitte, 2022). Økt oppmerksomhet på bærekraft og samfunnsansvar har ført til strengere krav til både synlige og tydelige verdigrunnlag i bedriften. Forskning på verdibasert ledelse peker på at ledere som er bevisst på verdier fører til økt motivasjon hos ansatte og dermed større sannsynlighet for suksess i bedriften (Lem, 2019).

Våre verdier er styrende for utvelgelse av både mål og handlingsstrategier, som igjen påvirker våre handlinger (Johannessen & Olsen, 2020). Verdier er relatert til hva en etterstreber og ønsker å oppnå, og våre verdier er hovedårsaken for motivasjon som igjen er forankret i behov (Johannessen & Olsen, 2020). Målene vi setter oss, er uttrykk for verdier, og dersom ens verdier ikke samsvarer med de standarder eller kriterier som blir benyttet når den enkelte tar beslutninger så vil det på bakgrunn av indre spenning hemme motivasjonen (Johannessen & Olsen, 2020).

| Verdi- hierarkiet | Livsrollen | | Personlig | | Arbeid | | Samfunn | |
|----------------------|------------|------------------|-----------|------------------|--------|------------------|---------|------------------|
| | Middel | Kjerne- verdi | Middel | Kjerne- verdi | Middel | Kjerne- verdi | Middel | Kjerne- verdi |
| Hensikt | | | | | | | | |
| Identitet | | | | | | | | |
| Holdninger | | | | | | | | |
| Kompetanse | | | | | | | | |
| Atferd | | | | | | | | |

Figur 3: Johannessen og Olsens (2020 s. 139) verdimatrise.

Verdihierarkiet viser organisering av den enkelte sine verdier og kriterier, og Johannessen og Olsen har utviklet en verdimatrise som er et godt rammeverktøy for å finne frem til den enkeltes motivasjon basert på verdihierarkiet og relasjoner (Johannessen & Olsen, 2020). På den måten kan ledere avklare hva de ansatte motiveres av, og som videre er grunnleggende for utviklingen av den ansattes mentale modell (Johannessen & Olsen, 2020).

For virksomheter er verdiene det som ligger til grunn for deres atferd, kommunikasjon og det som skal prege organisasjonskulturen. (Erichsen et al., 2015).

2.3.6 Ledelse av sosial og emosjonell kompetanse

«Pay, feeling the workplace was detrimental to their mental health, and burnout are the top reasons millennials and Gen Zs left their employers over the last two years.» (Deloitte, 2022 s. 13)

Den unge arbeidstaker i Norge er allment kjent for å tilhøre «generasjon prestasjon». Dette har også rot i forskning, der Haugseth (2020) gjennom en større kvantitativ undersøkelse viser at ungdom mellom 19-20 år setter seg høye mål og har prestasjon som sine viktigste idealer.

I en undersøkelse fra Deloitte utført på generasjon Z og millenniumsgenerasjonen svarte 46% av generasjon Z og 45% av millennials at de føler seg utmattet av arbeidsomgivelsene (Deloitte, 2022).

I undersøkelsen ble det påpekt viktige nøkkelpunkter for ledere å fokusere på, hvorav blant annet det å bidra til bedre psykisk helse på arbeidsplassen blir viktigere. Kravene de unge generasjonene har når det gjelder selvrealisering og prestasjon setter krav til riktig mentalitet og psykisk helse, og at arbeidsgiver bidrar til å bygge opp og støtte oppunder den ansattes mentale styrke og troen på seg selv.

Emosjonelt sterke mennesker kjennetegnes av sterke indre referanser som baserer seg på egne verdier, er fremtidsorienterte og målsøkende, samt betrakter situasjoner fra både eget og andre sine perspektiver (Johannessen & Olsen, 2020). Emosjoner knytter seg til de følelsesmessige reaksjonene som påvirkes av sosiale mekanismer, og kan enten åpne opp for eller hindre prestasjoner (Johannessen & Olsen, 2020). Tilbakemeldinger, både positive og negative, og hvordan vi oppfatter tilbakemeldingene påvirker det emosjonelle systemet (Johannessen & Olsen, 2020). En praktisk implikasjon på tilbakemelding er for ledere å gi oppriktige, positive tilbakemeldinger som anerkjenner initiativ, og saklige, ikke-dømmende tilbakemeldinger om utfordringene (Kuvaas, 2018). Korrigerende tilbakemeldinger bør være konstruktive og oppgavefokuserede, ikke personfokuserede, og gis i tide nær oppførselen (Kuvaas, Buch & Dysvik, 2016, referert i Kuvaas, 2018). En annen praktisk implikasjon for ledere er å stille åpne spørsmål med aktiv og reflektert lytting, med anerkjennelse av den ansattes perspektiver og oppfatninger av situasjonen, som krever oppmerksomhet til de emosjonelle aspektene og en emosjonell lederstil (Kuvaas, 2018).

Innenfor psykologisk empowerment er teorien om salutogenese (helsefremming) viktig. Den er utviklet gjennom Aaron Antonovskys forskning om helsens mysterium, som handler om hvordan mestring av stress og belastninger har sammenheng med graden av opplevelse av begripelighet, håndterbarhet og meningsfullhet (Amundsen, 2019). Begripelighet i arbeidslivet handler blant annet om forståelse av arbeidsoppgaver, hensikt, seg selv og de man samarbeider med, samt tydelige mål og arbeidsroller som fører til orden og forutsigbarhet (Amundsen, 2019).

Håndterbarhet handler om å føle at det er sammenheng mellom krav, tilgjengelige ressurser og kompetanse, samt mestringstro og støtte fra leder og kolleger som skal gi en følelse av kontroll (Amundsen, 2019). Når det gjelder meningsfullhet handler det om betydning i det man gjør, at man blir satt pris på, har et godt arbeidsmiljø og at ens egne verdier er i samsvar med arbeidets art (Amundsen, 2019). Totalt skal disse tre dimensjonene gi en opplevelse av sammenheng i arbeidet (Amundsen, 2019).

Mindre bruk av sosio-emosjonelle virkemidler i ledelse, gjør at ledere er mindre oppmerksomme på sine medarbeidere, og medarbeidere blir mer overlatt til seg selv (Thompson & Hatlevoll, 2018). En arbeidsrelasjon mellom leder-medarbeider kan derfor da bli mer transaksjonsbasert hvor det kun formidles informasjon og beskjed, og det blir kun oppfølging og inngripelse om nødvendig (Thompson & Hatlevoll, 2018). Kommunikasjonen blir mer preget av arbeidets karakter, og mindre følelsesbasert (Thompson & Hatlevoll, 2018).

Å ha en god relasjon og forstå medarbeideren er viktig av flere årsaker. I en hverdag hvor selvledelse og fleksibilitet er viktige faktorer kan det bli vanskelig å sette grenser for seg selv.

2.3.7 Work-life-balanse og fleksibilitet

Fleksibilitet og teknologi kan føre til en uhensiktsmessig balanse mellom arbeidsliv og privatliv. Arbeidssfære er tiden og aktiviteter som hører til det daglige virket på jobben (Thompson & Hatlevoll, 2018). Med privatsfæren menes tiden og aktiviteter som benyttes med nære relasjoner (Thompson & Hatlevoll, 2018). I tillegg kommer også fritidsfæren som er tid og aktiviteter som brukes for å hente energi og ivareta seg selv, og utdanningsfæren som er tid og aktiviteter som benyttes til å utvikle egne ferdigheter og kompetanse (Thompson & Hatlevoll, 2018).

Ifølge en kartlegging blant ledere oppleves det som utfordrende å balansere blant annet de krav og forventninger som arbeidsgiver har, medarbeidere, kolleger, ektefelle/samboer, barn og venner, hvor ivaretagelse av krav i privatsfæren kommer i konflikt med krav i arbeidssfæren (Thompson & Hatlevoll, 2018). Det kan være en følelse av umyndiggjøring dersom skillet mellom jobb- og privatsfære blir opphevet (Thompson & Hatlevoll, 2018).

2.4 Lederstiler

Lederstil handler om hvordan ledere opptrer, hva de er opptatt av og hvordan de forholder seg til sine ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019). «Ledelse-for-generasjon» er en retning som har utviklet seg, som utgjør etablering av ledelsesteknikker for en arbeidsstyrke bestående av ulike aldre og generasjoner, og de kjennetegn i generasjonene, som skiller deres arbeidsretning (Reed & Thomas, 2021). Forskning og definisjoner på ulike typer lederstiler er nærmest uuttømmelig, og mange lederstiler har store fellestrekk. Vi vil i teoridelen om lederstiler fokusere på noen ulike lederstiler som kan være aktuelle ledelsestilnæringer for leder ut ifra teori på karakteristika og forventninger fra den unge arbeidstakergenerasjonen under fjernledelse.

Fjernledelse er ikke en egen lederstil, men mer en ledelsesform (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020). Det er ikke en bestemt lederstil som passer til alle arbeidssituasjoner og ledelse av medarbeidere, men er det noen lederstiler som er mer relevante for ledelse av motivasjon hos millenials og generasjon Z, enn andre, under fjernledelse som ledelsesform? Frem til 1950-tallet var det vanlig å forstå lederskap som egenskaper eller trekk ved lederen som ikke-ledere ikke har, som er såkalt ledersentrert definisjon på lederskap. Siden 1950-tallet har det vært mer dominerende med atferdssentrerte definisjoner på lederskap hvor leders atferd og prosessene lederskapet består av står i fokus, og aktiviteter og relasjoner står derfor sterkere (Kirkhaug, 2019).

I nyere tid har utviklingen gått mer i retning av menneskeorientert ledelse med en dreining mot det relasjonelle, tillit og ansvar, til forskjell fra tidligere tradisjonell ledelse med oppgaveorientering, styring og kontroll (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020). Samspill mellom leder-medarbeider i organisasjonen er en av de viktigste områdene ledere må prioritere for gode resultater (Thompson, 2011).

Hauan Molstad og G. Aspeli (2020) har presentert aktuelle ledelsesteorier som kan være nyttige i fjernledelse ut ifra egne funn og etter hovedtrekk fra forskning, og her kommer det frem at menneskeorienterte og tillitsbaserte ledelsesstiler kan være aktuelle ledelsesteorier. Ut ifra teorigrunnet om motivasjon og den yngre arbeidstakergenerasjonen så ser vi det mest hensiktsmessig å avgrense lederstiler til transformasjonsledelse, tillitsbasert ledelse, autonomistøttende ledelse og mestringsorientert ledelse. Vi ønsker i tillegg å presentere situasjonsbestemt ledelse for å få frem en ledelsesteori som vektlegger samspillet mellom leder og medarbeider.

2.4.1 Situasjonsbestemt ledelse

I teorier om lederstiler legger Robert Blake og Jane S. Moutons vekt på medarbeideren som en ressurs i form av kompetanse og engasjement, og at det er viktig at medarbeideren involveres i gjennomføringen av arbeidet (Thompson, 2011). Involvering og aktivt engasjement fra medarbeideren sin side fører til økt motivasjon hos medarbeideren og derav bedre resultater enn ved detaljstyring og kontroll fra leder (Thompson, 2011). Interesse for medarbeider og kommunikasjon er derfor viktig fra leders side i tillegg til driften (Thompson, 2011). Blake og Mouton mener den involverende og engasjerende lederstilen er den best egnede i alle situasjoner (Thompson, 2011).

Situasjonsbestemt ledelse derimot tar utgangspunkt i at mennesker og omstendigheter er ulike og i stadig endring, og at lederstilen derfor må tilpasses situasjonen (Thompson, 2011). Situasjonsbestemt ledelse ble introdusert i 1969 av Hersey og Blanchard, men er endret en rekke ganger siden den gang og handler om den optimale balansen mellom ledelsesmessig styring og støtte ut ifra medarbeideres vilje, modenhetsnivå og evner (Thompson, 2011).

Situasjonsbestemt ledelse handler om at ledere må vise forskjellig lederskapsatferd ut ifra ulike faktorer, hvorav blant annet det kan avhenge av graden av engasjement og kompetanse som er nødvendig (Mogale & Sutherland, 2010). Mogale og Sutherland (2010) beskriver videre at dette understreker den forskjellen mellom lederens relasjonsorientering i forhold til oppgaveorientering. I situasjonsbestemt ledelse er det fire kategorier fra ytterpunktene umodenhetsnivå til modenhet; instruerende lederstil, coachende lederstil, deltakende lederstil, delegerende lederstil (Thompson, 2011):

1. *Instruerende lederstil*: Lederstilen kjennetegnes av sterk styring med enveiskommunikasjon og lite støtte, hvor leder bestemmer mål, gjennomføring av arbeidet, beslutninger samt når og hvem arbeidet skal utføres av. Instruerende lederstil kan blant annet være passende når medarbeider er usikker og ikke har tilstrekkelig kompetanse, og i opplæringsfaser samt når det er kritiske tidsfrister.
2. *Coachende lederstil*: Lederstilen kjennetegnes av både sterk styring og sterk støtte fra leder. Leder bestemmer mål og gjennomføring samt tar beslutninger, men er også støttende i sin atferd. Det er mer toveiskommunikasjon i coachende lederstil enn ved instruerende lederstil, og det er åpent for initiativ og engasjement fra medarbeider. Coachende lederstil passer når medarbeider har lite kunnskap og lite motivasjon for oppgaven, og passer mindre når medarbeideren er erfaren, dyktig og kompetent.
3. *Deltakende lederstil*: Kjennetegnes av sterk støtte og mindre styring fra leder, hvor medarbeider får påvirke gjennomføringen av arbeidet og leder oppmuntrer, støtter og hjelper medarbeider. I denne lederstilen får også medarbeider ansvar og muligheten for å ta beslutninger, og det er høy grad av toveiskommunikasjon. Deltakende lederstil passer når medarbeideren har god nok kunnskap og erfaring, men føler seg usikker på oppgaven, og passer derfor ikke når medarbeider ikke har kunnskap om hvordan gjennomføringen av arbeidet skal foregå.
4. *Delegerende lederstil*: Kjennetegnes av lite støtte og lite styring fra leder. I en delegerende lederstil gjennomfører medarbeider selv planlegging og utføring av arbeidsoppgaver og beslutninger på avgrensede områder, hvor lederen holder en lavprofil underveis og gir tilbakemelding på arbeidet. Lederstilen passer dersom medarbeider er trygg og motivert for oppgaven, men passer ikke når medarbeider ikke har fått tilstrekkelig opplæring og erfaring.

Det er en viktig del av situasjonsbestemt ledelse at leder utformer og formidler operative mål til de mindre enhetene samt på individnivå i organisasjonen ut ifra overordnede mål i organisasjonen (Thompson, 2011). Målene bør være presise, målbare og realistiske som også aksepteres av medlemmene i organisasjonen, for å lede til økt innsats (Thompson, 2011). Tidligere studier har vist at det ofte oppstår målkonflikter internt i organisasjonene ved uklare mål (Thompson, 2011).

Det må også presiseres at det er viktig å hensynta medarbeideren opp mot arbeidets og oppgavens art og deretter tilpasse lederstil, da medarbeiders jobbkarakteristika kan endre seg fra oppgave til oppgave (Thompson, 2011). Ved god situasjonstilpasset ledelse sørger leder for å være fleksible i lederatferden, ser an medarbeider, mål og situasjon som blant annet medarbeideres utviklingsnivå, og tilpasser lederstilen deretter (Thompson, 2011).

2.4.2 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse blir ofte nevnt i nyere, amerikanske artikler om blant annet fjernledelse, som en vellykket og effektiv ledelsesteori. Fra slutten av 1970-tallet og tidlig 1980-tallet ble det lagt mer vekt på karismatisk ledelse som er kjent som transformasjonsledelse (Johannessen & Olsen, 2020).

Ved transformasjonsledelse skapes det begeistring og interesse for felles mål, ved blant annet inspirerende motivasjon, individualisert oppmerksomhet og innflytelse/påvirkning (Johannessen & Olsen, 2020). Transaksjonsledelse er det motsatte av transformasjonsledelse som knytter seg til betinget belønning, ledelse ved unntak («straff» når arbeidstakere ikke innfrir arbeidskrav) samt la-det-skure ledelse (Johannessen & Olsen, 2020).

I transformasjonsledelse legges det vekt på fire påvirkningsstrategier (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020):

1. *Idealisert innflytelse*: Leder opptrer som en rollemodell, som konsistent med verdiene i organisasjonen samt setter høye etiske standarder.
2. *Inspirerende motivasjon*: Leder formidler en visjon som gir mening og motivasjon.
3. *Intellektuell stimulering*: Leder støtter problemløsning og utforskning, og informerer og utfordrer.
4. *Individuell støtte*: Leder har et ønske om å utvikle medarbeiders potensial ved å gi opplæring og utviklingsmuligheter.

Transformasjonsledelse knyttes sterkt opp mot selvbestemmelsesteorien hvor indre og selvbestemt motivasjon er grunnleggende behov (Fernet et al., 2015, referert i Hauan Molstad

& G. Aspeli, 2020). Bred forskning viser at det er positive sammenhenger mellom transformasjonsledelse og forhold som tillit, engasjement og teamprestasjoner (Jameson, 2014, referert i Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020). Som nevnt tidligere i oppgaven antydes det at det er viktig for yngre generasjoner med støtte fra leder til arbeid og utvikling, samt selvbestemmelse og tillit som kjennetegner transformasjonsledelse.

Siden yngre generasjoner antatt også verdsetter å jobbe for ledere de liker så kan transformasjonsledelse være en god ledelsestilnærming med tanke på idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon.

Tillit skiller seg ut som en sterk motivasjonsfaktor for unge og som et viktig motivasjonselement i fjernledelse, og vi skal derfor gå nærmere inn på tillitsbasert ledelsesorientering.

2.4.3 Tillitsbasert ledelse

En definisjon på tillit er: «*Underliggende psykologisk betingelse som forsterker eller svekker relasjoner mellom personer eller mellom personer og organisasjoner*» (jf. Bruke et al., 2007, referert i Kirkhaug, 2019, s. 45)

En tillitsbasert leder stoler på sin medarbeiders kompetanse og arbeid, og det er fravær av detaljstyring (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020). Tillit er viktig i fjernledelse, da det er lite hensiktsmessig med detaljstyring og kontroll på avstand (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020). Tillitsbasert ledelse er også viktig for den mentale helsen til de unge medarbeiderne. Mer opplevelse av tillitsbaserte relasjoner mellom leder og medarbeidere, fører blant annet til mindre angst, frustrasjon og dermed mindre mentale helseplager og stress (Montano et. al., 2017, referert i Kuvaas, 2017).

Tillitsbasert ledelse kommer til uttrykk først når medarbeiderne opplever høye nivåer av jobbautonomi og lave nivåer av det å bli unødvendig kontrollert (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020). Tillitsbasert styring innebærer at både ledere og medarbeidere har opplevelse av frihet, uavhengighet og får foreta skjønnsmessige vurderinger for måloppnåelse, og dette vil ikke bli opplevd dersom det er konsekvent bruk av mål- og resultatstyring (Kuvaas, 2017).

Forskning viser at mye kan vinnes på å redusere styring og satse mer på tillit (Amundsen, 2019). I mål- og resultatstyring er det den overordnede som regulerer og kontrollerer den underordnedes atferd for å motvirke at den underordnedes atferd styres i retning av egen vinning, og dette kan styres gjennom mekanismer som måling, kontroll, belønning og straff (Amundsen, 2019). En definisjon av kontroll er følgende: «*Kontroll innebærer de mekanismene eller instrumenter som den overordnede bruker til å påvirke underordnedes beslutninger og atferd*» (Verhoest og Peters, 2004, referert i Amundsen, 2019, s. 57)

Det er ikke slik at det ikke skal være styring og kontroll, for det er behov for å vite om mål oppnås og om ressursene benyttes riktig (Amundsen, 2019). I et empowerment-perspektiv er fokuset på at styring skal oppleves meningsfullt og nyttig for både de som styrer og de som blir styrt (Amundsen, 2019). Det innebærer risiko for leder å delegere myndighet og makt da de må stole på sine ansatte ved å gi dem tillit eller frihet under ansvar, og det må derfor vurderes hvor mye og hva som skal delegeres samt kontrollfunksjonen i dette (Amundsen, 2019). Kompetanse, villighet og integritet er viktige faktorer for å fremme tillit, og å bygge opp tillit er en gjensidig prosess (Amundsen, 2019).

Tillit og kontroll trenger ikke å stå i et motsetningsforhold til hverandre (Amundsen, 2019). Det vil fortsatt i de fleste arbeidsorganisasjoner være behov for fornuftige styringssystemer som understøtter den nødvendige kontrollen, oppfølgingen og ikke minst læringen på både strategisk og operativt nivå (Amundsen, 2019). Kontroll som fjernes vil kunne gi en tillitsoppbyggende effekt, og tillit som utvikles vil kunne bidra til at gjenværende kontroll oppleves som meningsfull (Amundsen, 2019). Balansert målstyring har til hensikt å være et hjelpende og støttende verktøy for å best mulig utnytte ressurser og prioriteringer (Amundsen, 2019).

I balansert målstyring er det også fokus på å gi passende styringsinformasjon og støtte til læring for forbedring og videreutvikling av tjenester og produkter (Amundsen, 2019). Tillit kan understøtte kontroll, og kontroll kan understøtte tillit (Amundsen, 2019). Hvis mesteparten av kontrollen oppleves som noe som hjelper ledere og medarbeidere i å gjøre en bedre jobb, har man funnet et godt balansepunkt (Amundsen, 2019). Da har man også lagt et godt grunnlag for tillitsbasert styring og kontroll som også harmonerer med hva empowerment legger opp til (Amundsen, 2019).

2.4.4 *Autonomistøttende ledelse*

Autonomi, kompetanse og tilhørighet fra selvbestemmelsesteorien er viktige motivasjonsfaktorer som nevnt under motivasjonsteorien tidligere i denne oppgaven. Autonomistøttende ledelse er bra for en involverende, inkluderende og informerende lederstil som gjør at medarbeideren føler seg sett og verdsatt (Hauan Molstad & G. Aspel, 2020). Vi har tidligere etablert at dette er viktige motivasjonsfaktorer for de yngre generasjonene. Autonomistøttende ledelse kan derfor tilrettelegge for motiverte, unge medarbeidere.

Autonomistøttende ledelse handler om å forstå den andre sine perspektiver. Man må legge til rette for initiativ og egen utforskning, gi konstruktive tilbakemeldinger, bruke et ikke-kontrollerende språk i kommunikasjonen, samt gi valg og stole på at den som ledes gjør en god jobb (Hauan Molstad & G. Aspel, 2020). Å gi tillit og ansvar er viktige kjennetegn for autonomistøttende ledelse (Hauan Molstad & G. Aspel, 2020).

En ledelsesimplikasjon er å utvikle medarbeidere og dele kunnskap for å øke kompetanse og autonomi, og de motiverende konsekvensene av opplærings- og utviklingsmuligheter avhenger av hvorfor ansatte ønsker dem, og hvordan og hvorfor de tilbys (Kuvaas, 2018).

Slike muligheter bør derfor gis som et middel til å gi mer autonomi, lære nye ferdigheter og samarbeide med andre for å tilfredsstille behovene for både autonomi, kompetanse og tilhørighet (Kuvaas, 2018). Autonomistøttende og relasjonsorientert miljø og lederskap er derfor viktig for å fremme motivasjon og mestring (Hauan Molstad & G. Aspel, 2020).

2.4.5 *Mestringsorientert ledelse*

Mestringsorientering handler om å prestere best mulig ut ifra ens egne forutsetninger og tidligere resultater. Dette til forskjell fra prestasjonsorientering hvor en sammenlignes med andre ut ifra ytre definerte normer (Amundsen, 2019). I et notat skrevet av Professor Linda Lai kan vi lese at mestringsorientert ledelse ikke er en standardisert type atferd, men et atferdsmønster (Lai, 10-faktor-undersøkelsen - En innføring i de ti faktorene, 2020).

Mestringsorientert ledelse handler blant annet om å gi støtte, nyttige tilbakemeldinger, utfordringer som utvikler og styrker kompetanse, og oppmerksomhet på medarbeiderens individuelle mål. En mestringsorientert leder gir retning, mening og individuell oppmerksomhet (Lai, 10-faktor-undersøkelsen - En innføring i de ti faktorene, 2020).

For å fremme mestring av medarbeidere på arbeidsplassen kan blant annet leder sørge for å se og anerkjenne den enkelte, gi kontinuerlig kompetanseutvikling og fokusere på den enkeltes styrke og dermed la den ansatte arbeide med det som den er god til (Adriaenssen et. al., 2017).

2.5 Oppsummering teori

Siden fjernledelse er sentralt for oppgaven så er teoridelen innledet med en beskrivelse av fjernledelse, hvor vi har definert kontorbasert ledelse som arbeid som utføres fra ett eller flere kontorer utenfor virksomhetens hovedkontor (Hauan Molstad & G. Aspel, 2020). Det fremkom videre at fjernledelse krever selvstendige medarbeidere. I fjernledelse er det lite hensiktsmessig med detaljstyrings- og kontrollledelse, så menneskeorienterte, relasjonsbaserte og autonomistøttende ledelse som er mer tillitsbaserte, er interessante ledelsesformer i fjernledelse (Hauan Molstad & G. Aspel, 2020). Ifølge Bergum (2009) er fjernledelse knyttet til mer planlegging og avklaring av mål, mer uavhengige medarbeidere, mindre kommunikasjon og mindre uformell kommunikasjon.

Fjernledelse ser ut til å gi utfordringer i arbeidet med motivering, involvering og engasjement blant medarbeiderne (Howell et al., 2005, referert i Pettersen & Solstad, 2020). På grunn av avstand, mer uavhengige medarbeidere og viktigheten av det relasjonelle aspektet ved fjernledelse så er selvledelse og tilstedeværende ledelse beskrevet som viktige teorier.

I teoridelen har vi valgt å sette opp et delkapittel som handler om kommunikasjon, da litteraturen peker på kommunikasjon som et utfordrende element i fjernledelse. Det ble påpekt at digital nærhet er viktig for å unngå økning i konfliktnivå og utenforskap når praten ved kaffemaskinen forsvinner (Gramnes, 2020, referert i Hauan Molstad & G. Aspel, 2020). I tillegg til at praten ved kaffemaskinen forsvinner, utfordrer ikke-tilstedeværende ledelse kommunikasjonen i form av mer enveiskommunikasjon og ikke-eksisterende kroppsspråk. Da blir det også vanskeligere å tolke og forstå hverandre (Pettersen & Solstad, 2020).

Det interessante studiet til Bergum (2009) peker på at det er viktig med regelmessig kommunikasjon mellom leder og underordnet ved ledelse på avstand, som igjen er viktig for å redusere den negative effekten av geografisk avstand (Bergum, 2009).

I teoridelen om motivasjon er det tatt utgangspunkt i motivasjonsfaktorer i fjernledelse og generelle motivasjonsfaktorer hos unge generasjoner i arbeidslivet i henhold til tidligere forskning og undersøkelser.

Selvbestemmelsesteori med de grunnleggende faktorene autonomi, kompetanse og tilhørighet har pekt seg ut som viktig i fjernledelse av den unge generasjonen arbeidstakere. Disse er derfor beskrevet. I tillegg støtter tidligere forskning det mentale aspektet ved mennesket, verdier og «work/life-balance» som viktig for den unge generasjonen arbeidstakere. Teori og forskning på disse faktorene er derfor også beskrevet i motivasjonsdelen.

Det finnes svært mange definerte lederstiler. I teoridelen om lederstil har vi derfor overordnet beskrevet ulike lederstiler som støtter oppunder motivasjonsteorien i denne oppgaven, og lagt vekt på transformasjonsledelse, tillitsbasert ledelse, autonomistøttende ledelse og mestringsorientert ledelse.

Dette er teorier som vi ut ifra det teoretiske grunnlaget om fjernledelse og motivasjon antar at egner seg som gode tilnærminger for kontorbasert fjernledelse av unge medarbeidere. For å understreke at motivasjon og ledelsestilnærminger må tilpasses person og situasjon, så har vi også beskrevet situasjonsbestemt ledelse.

3. Metodiske momenter

Formålet med dette kapitlet er å beskrive fremgangsmåten for studien vår, redegjøre og argumentere for valgt metode og reflektere over de muligheter og begrensninger valgene våre har ført med seg. Vi vil deretter gå gjennom hvordan vi har samlet inn data og hvilken fremgangsmåte vi har benyttet i analysen av disse, etterfulgt av vår vurdering av kvaliteten på forskningsarbeidet. Avslutningsvis vil vi by på refleksjoner om de forskningsetiske hensyn vi har stått ovenfor i arbeidet vårt, og overveie hvilke implikasjoner dette kan ha i vår studie.

Gjennom vårt studieløp har vi i forkant av denne masteroppgaven utarbeidet hver vår metodeoppgave som var ment å fungere som forløper til hver vår masteroppgave. Disse metodeoppgavene, referert til som (Eget arbeid, Mai 2022) og (Eget arbeid, August 2022), har vi benyttet som utgangspunkt for dette kapitlet.

Ettersom vi i utgangspunktet var to grupper har vi derfor hentet hensiktsmessige utdrag fra begge oppgaver i vår besvarelse. Det endelige metodekapitlet som du nå leser skiller seg derimot betydelig ut fra disse oppgavene, etter hvert som vår studie tok egen form og retning underveis i prosessen.

Metodelæren er et hjelpemiddel som gjør det enklere å treffe hensiktsmessige valg (Hellevik, 2002 referert i Johannessen et. al., 2020). Det er problemstillingen som bestemmer hvilken metode som er hensiktsmessig å benytte. Vi ønsker å undersøke hva unge mennesker motiveres av under kontorbasert fjernledelse for å gi lederne en forståelse av hvordan de på best mulig måte bør lede denne generasjonen.

Den kvalitative metoden er egnet til å benyttes når vi ønsker fylldige og detaljerte beskrivelser av informantenes forståelse, følelser, erfaringer, oppfatninger, meninger, holdninger og refleksjoner (Johannessen et. al., 2020). Ettersom hensikten med forskningen er å få en dypere forståelse av hva unge mennesker motiveres av, anser vi det derfor som mest hensiktsmessig å benytte denne metoden.

En kvantitativ metode ble også vurdert, men det ville gitt oss mer generaliserende data, uten et dypdykk i hvorfor menneskene tenker og gjør som de gjør. Det er viktig for oss å få en dypere forståelse av hva unge medarbeidere tenker, og hvilke erfaringer de har. (Eget arbeid, August 2022)

3.1 Forskningsdesign og metode

Forskningsdesign kan sees på som en beskrivelse av de overveielser og valg man tar når det skal gjennomføres en undersøkelse. Det må i tidlig fase tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, samt hvordan en undersøkelse skal gjennomføres (Johannessen et. al., 2020).

Vi valgte en eksplorativ undersøkelse i vårt design. Flexibiliteten ved at vi kunne gjøre mange veivalg underveis i prosjektet opplevde vi som fornuftig siden vi valgte å undersøke noe det ikke finnes mye norsk forskning på fra før. Det ga oss muligheten til å blant annet justere problemstilling, utvalgsstrategi og intervjuguider etter hvert som vi kom i gang med datainnsamlingen.

Dette kan være fordi man som forsker underveis i studiet kan få ny kunnskap rundt den opprinnelige problemstillingen som gjør at man ønsker dypere innsikt i relevant kunnskap (Den nasjonale forskningsetiske komité for medisin og helsefag, 2019). Med en eksplorativ tilnærming har ikke forskeren noen klare meninger om hvordan et utfall ble produsert, og vil kartlegge forløpende hendelser så klart som overhodet mulig (Jacobsen, 2022). Fordelen med dette designet er at vi som forskere stiller med et åpent sinn til fenomenet og kan oppdage interessante funn som leder til ny kunnskap vi ikke var klar over på forhånd. Med dette designet ble det gjennomført en kvalitativ fenomenologisk studie. (Eget arbeid, august 2022)

Fenomenologisk metode gir oss førstehånds erfaring fra informantenes perspektiver på opplevelsene deres (Johannessen et. al., 2020). Fenomenologisk filosofi er læren om tingene slik de fremstår for oss gjennom sansene, og målet er å få økt forståelse og innsikt i andres livsverden da det er mennesket som konstituerer virkeligheten, og ikke omvendt (Johannessen et. al., 2020). For å innhente disse erfaringene valgte vi å gjennomføre intervjuer med informanter som har mye og relevant informasjon for den gruppen mennesker vi ønsket å studere nærmere. (Eget arbeid, august 2022)

I forberedelsen til fenomenologisk forskningsmetode er det viktig å avgrense fra andre fenomener, for å kunne studere fenomenet (Johannessen et. al., 2020). Det er også viktig å være opptatt av informantenes subjektive opplevelser og fokus på personen som opplever fenomenet (Johannessen et. al., 2020).

Med den valgte problemstillingen valgte vi derfor å ikke fokusere på antakelser. Den er derfor formulert åpent for å åpne opp for nye perspektiver fra menneskene som har erfaring med fenomenet.

På bakgrunn av dette gjennomførte vi en empiridrevet studie. Johannessen et al. (2020) beskriver empiri som påstander om virkelighet som har sitt grunnlag i erfaring og ikke synsing.

Induksjon og deduksjon er strategiske tilnærminger i forholdet mellom empiri og teori (Johannessen et al., 2020). De er i utgangspunktet motsetninger, der den induktive tilnærmingen går ut fra empirien som styrende for teorien, mens den deduktive tar utgangspunkt i at teorien testes for å bekreftes eller avkreftes i empirien (Johannessen et al., 2020).

I undersøkelsen valgte vi dermed å ta utgangspunkt i etablert teori, men også være åpne for nye perspektiver og teorier om fenomenet. Dette kalles abduksjon (Johannessen et al., 2020), og er en balanse mellom induksjon og deduksjon for å komme frem til den beste plattformen for å finne svar på forskningsspørsmålene. I første omgang brukte vi denne tilnærmingen på å utforme intervjuguidene, som vi kommer tilbake til senere.

3.2 Litteratursøk

Vi har i hovedsak benyttet Oria gjennom universitetsbiblioteket ved Nord universitet i vårt litteratursøk. Her har vi søkt etter norsk og engelsk litteratur, med varianter av søkeord som for eksempel «fjernledelse», «fjernarbeid», «telework», «generasjon Z», «generations» og «millenials». I kombinasjon med ord som blant annet «motivasjon», «autonomi», «work/life balance» gav det oss mange interessante treff. Her var det viktig å filtrere ut det som ikke var teori fra faglitteratur og vitenskapelige fagfelleverderte artikler, da vi fikk mange treff på innhold som ikke har bakgrunn i forskning.

Vi leste oss også opp på mange norske masteroppgaver innenfor relevante tema til vår problemstilling, og fant mange gode kilder og inspirasjon gjennom disse.

De kilder vi vurderte som mest relevante var som oftest av nyere dato, da vi ønsket å kunne sette det teoretiske rammeverket ut ifra dagens standarder, og gjerne etter pandemien. Vi supplerte også med interessante rapporter og kvantitative undersøkelser, som vi enten fant gjennom Google eller som kilder til annen faglig litteratur.

Etter hvert som vi begynte å danne oss et bilde av de viktigste teorier innen fjernledelse og unge mennesker, oppsøkte vi litteratur innen mer klassisk ledelsesforskning som passet vår avgrensning. Her var mye kjent fra pensumbøker vi har hatt gjennom ulike emner på MBA-studiet.

3.3 Utvalg og datainnsamling

Ved datainnsamling må det vurderes hvem som skal delta i undersøkelsen, utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering av deltakere som er grunnlag for data som er relevante og pålitelige i henhold til problemstillingen som er valgt (Johannessen et. al., 2020).

Johannessen et. al. (2020) beskriver det kvalitative intervjuet som den vanligste formen for datainnsamling innen kvalitativ forskningsprosjekter. Denne metoden er fleksibel, og lar oss samle inn store mengder detaljert data. Dette er en velegnet forskningsmetode når vi ønsker anvendbare beskrivelser av følelser, erfaringer, forståelser og refleksjoner som en informant har innen et fenomen. (Johannessen et. al., 2020).

Vi ble tidlig enig om at dette er en hensiktsmessig måte å samle inn relevant data for å svare ut vår problemstilling og forskningsspørsmål. Vi ønsker en dypere forståelse av hva unge motiveres av under fjernledelse, og så ingen bedre alternativ enn å gjennomføre intervjuer med representanter fra denne gruppen mennesker.

Kvalitative intervjuer kan gjøres med og uten intervjuguide (Johannessen et. al., 2020). Det er ulike grader av struktur i kvalitative intervjuer. Vi ønsket en viss struktur i intervjuet, men ikke en full strukturert intervjuguide, for å holde intervjuet mest mulig åpent for informantenes erfaringer og tanker om temaet. Derfor valgte vi en semi-strukturert intervjuguide (Johannessen et. al., 2020), da erfaringer og meninger fra informantene kommer best frem når de kan være med og styre retningen og utviklingen i intervjuet (Johannessen et. al., 2020). Vi utarbeidet én intervjuguide for medarbeidere, og én intervjuguide for ledere. De

to ulike intervjuguidene hadde mye til felles da hensikten var å undersøke samme problemstilling og overordnede temaer fra ulike perspektiver.

Det kan være ulike erfaringer med hva informantene erfarer som motiverende faktorer, og med et fullt strukturert intervju kan det bli vanskelig å åpne opp for informantenes erfaringer og holdninger. Vi ønsket heller ikke å ha for mange eller for ledende spørsmål slik at vi risikerte å miste en god dynamikk og kjemi i intervjuene. Vi ville få frem kompleksiteten i fenomenet, og det kvalitative intervjuet gjør det mulig (Johannessen et. al., 2020).

Vi vil ikke kunne velge et representativt utvalg i en kvalitativ undersøkelse, vi må heller velge et antall informanter med dyptgående og relevant informasjon rundt fenomenet (Johannessen et. al., 2020). Det er med andre ord kritisk at de informanter vi velger ut har nok kunnskap, erfaring og informasjon om fenomenet, i lys av problemstillingen og forskningsspørsmålene. I vårt tilfelle vil dette være en formålsutvelging. I forkant av datainnsamlingen gjorde vi en vurdering av best egnet målgruppe for å få data av best mulig kvalitet, som deretter la føringer for hvem som skal delta i intervjuene (Johannessen et. al., 2020).

Målgruppen for vår del var personer under 32 år med høy utdanning, og minimum ett års erfaring med å bli fjernledet. Våre kriterier for hvem som kunne delta i studiet er beskrevet i «Vedlegg 2 – Informasjonsskriv til informanter» som vi sendte ut til aktuelle virksomheter og relevante personer. På denne måten sikret vi at de informantene som tok kontakt med interesse for å delta kunne matche kriteriene vi hadde satt for å sikre et godt datagrunnlag.

En kjent metode for å rekruttere utvalget er snøballmetoden hvor forskeren forhører seg om det er personer som kjenner til temaet som undersøkes og er aktuelle for kontakt i forbindelse med forskningen, og disse personene kan igjen henvise videre til andre aktuelle personer (Johannessen et. al., 2020). En annen metode er kriteriebasert utvelgelse hvor informanter velges ut ifra satte kriterier (Johannessen et. al., 2020).

Vår fremgangsmåte var en blanding av disse. Det var viktig for oss å unngå «bekvemmelighetsutvelgelse» der vi gjorde det som ble enklest og mest bekvemmelig for oss (Johannessen et. al., 2020). Det var viktig for oss å få en spredning blant informantene, både i form av type arbeid, kompetanse og geografi. Prosessen med å rekruttere informanter pågikk fra begynnelsen av desember 2022 til et stykke ut i februar 2023.

Vi startet med å identifisere virksomheter som vi visste hadde avdelinger på flere steder, og dermed hadde sannsynlighet for å ha unge ansatte under fjernledelse. Her mottok vi mye positiv respons fra de vi kontaktet, men ingen informanter. Vi tok også kontakt med venner og bekjente som jobber i relevante virksomheter, i håp om at de kunne bidra til å sette oss i kontakt med passende personer. Også her var det gode tilbakemeldinger, men ingen informanter.



Figur 4: Skjerm bilde fra LinkedIn

Brått var vi i en posisjon der vi kunne velge blant flere mulige informanter, ut ifra de kriteriene vi ønsket oss. Samtidig var det også enklere å «selge inn» prosjektet vårt til personer vi oppsøkte. Mest sannsynlig hadde de sett innlegget, og var allerede mer vennligstilt overfor oss. Det var også flere som tok kontakt med oss i sosiale medier og ville lese oppgaven når den var ferdig. At dette er et tema som har vekket interesse er tydelig, og dette var veldig motiverende for oss i prosessen.

Uten noe napp de første ukene bestemte vi oss etter jul for å endre strategien vår. Vi laget et innlegg på LinkedIn der vi etterlyste informanter. Innlegget ble vist til over 3000 personer, langt utenfor vårt eget nettverk. Nå fikk vi fart på sakene!

Deretter fikk vi flere tips fra eget nettverk, i tillegg til at fremmede også delte prosjektet videre. Noen tok også direkte kontakt og meldte seg som informanter. Vi opplevde også at de som vi kontaktet helt i starten av prosessen kom tilbake til oss med en ny interesse.

Til slutt endte vi med åtte informanter (unge medarbeidere) vi gjorde avtale med. Heldigvis lyktes vi med å skape en god variasjon blant informantene, både i form av geografisk spredning, men også arbeidsområder og bransjer.

Vi ønsket opprinnelig å også ha en tilsvarende stor gruppe med ledere som kunne inngå i et eget datasett. Underveis i prosessen med intervjuene av de unge medarbeiderne fikk vi alle hver for oss en følelse av at dataene vi var i ferd med å hente inn kom til å være tilstrekkelig til å løse problemstillingen. Vi så i tillegg utfordringer med tiden vi hadde til rådighet hver for oss og fremgangen i prosjektet, og besluttet derfor å skalere ned planene vi hadde lagt for intervjuer med ledere. Det var i tillegg krevende å finne nok ledere som kunne stille opp, og vi hadde nok da endt opp med veldig store mengder data vi anså som unødvendig for å kunne besvare problemstillingen. Likevel ønsket vi å ha med noen perspektiver sett fra ledere.

Vi valgte derfor å gå videre med å intervjuer to ledere som vi senere kunne benytte som supplement til dataen fra de unge medarbeiderne for å bygge opp under analysen og drøftingen. Vi så at dette kunne styrke dataen fra de unge medarbeiderne, og er fornøyd med valget om å ta med et par intervjuer fra ledersiden også.

Det er ikke noen fasit på hvor mange informanter det skal være i en kvalitativ undersøkelse (Johannessen et. al., 2020), og det var også tilnærmingen vår da vi startet rekrutteringen. I utgangspunktet så vi for oss maksimalt 10 informanter, under den forutsetningen at de hadde variasjonene vi ønsket. Vi ville unngå informanter fra samme virksomhet eller avdeling, eller som på en eller annen måte hadde relasjoner til andre informanter i oppgaven.

Ønsket om variasjon var for å kunne innhente mye informasjon og gjerne fra ulike perspektiver/erfaringer for å forstå fenomenet godt. Det er en god praksis at intervjuer bør gjennomføres til forskeren ikke lengre klarer innhente ny informasjon (Johannessen et. al., 2020), og vi måtte også ta inn over oss at vi hadde begrenset tid og økonomi som selvsagt setter noen begrensninger (Eget arbeid, august 2022).

3.3.1 Presentasjon av informanter

Informantene besto til slutt av 8 unge medarbeidere og 2 ledere. Av hensyn til personvernet til informantene har vi valgt å nummerere informantene, og vil kun presentere noe informasjon rundt erfaring og bransje/sector som er relevant for å kunne se bredden i informantene.

Vi har valgt å nummerere de unge medarbeiderne fra informant 1-8, og de presenteres i følgende tabell:

Tabell 1: Oversikt over informanter

| Informant | Alder | Kjønn | Erfaring | Bransje/sektor |
|-----------|-------|--------|---|--|
| 1 | 28 år | Kvinne | 1,5 års erfaring fra arbeidsplassen hun har nå. | Rådgivning/prosjektledelse i privat sektor |
| 2 | 30 år | Kvinne | 3 års erfaring fra arbeidsplassen hun er på nå. | Rådgivning/konsulenttjenester i privat sektor |
| 3 | 31 år | Kvinne | 1 års erfaring med fjernledelse fra den arbeidsplassen hun har nå. Tidligere hadde hun stedlig leder på samme arbeidsplass. | Offentlig administrasjon hos utdanningsinstitusjon |
| 4 | 29 år | Kvinne | 1,5 års erfaring fra arbeidsplassen hun har nå. | Offentlig administrasjon hos utdanningsinstitusjon |
| 5 | 28 år | Mann | Litt under ett års erfaring fra arbeidsplassen han har nå. | IT i offentlig sektor |
| 6 | 31 år | Mann | 6 års erfaring fra arbeidsplassen han har nå. | Offentlig administrasjon hos utdanningsinstitusjon |
| 7 | 28 år | Kvinne | 2,5 års erfaring fra arbeidsplassen hun har nå. | Offentlig administrasjon i statlig virksomhet |
| 8 | 29 år | Mann | 3 års erfaring fra arbeidsplassen han har nå. | Offentlig administrasjon i helsesektoren |

Lederne har vi kalt leder 1 og 2 og presenteres i følgende tabell:

Tabell 2: Oversikt over ledere

| Leder | Alder/kjønn | Erfaring | Bransje/sektor |
|-------|-------------|---|----------------------|
| 1 | Ung kvinne | 1,5 års erfaring fra arbeidsplassen hun har nå, men ledererfaring fra flere virksomheter tidligere. I dag leder for 2 ulike team med overtall av unge medarbeidere mellom 25-30 år som sitter spredt i hele landet. | Offentlig virksomhet |
| 2 | Eldre mann | 34 års erfaring fra samme arbeidsplass og mye ledererfaring. | Børsnotert selskap |

3.3.2 Gjennomføring av intervjuer

I forkant av intervjuene fikk informantene tilsendt samtykkeskjema med nærmere beskrivelse av formålet med intervjuet, hvem som er ansvarlig for forskningsprosjektet, hvordan personvernet ivaretas og hva det innebærer å delta. Samtlige av informantene har gitt oss samtykke til å benytte intervjuene som datagrunnlag.

Siden det var stor geografisk spredning blant informantene besluttet vi å gjennomføre alle intervjuene digitalt over Teams. På denne måten ble forutsetningene lik for alle informantene. For at intervjuene skulle føles så naturlig som mulig besluttet vi i gruppen at vi skulle sitte sammen fysisk, for å ha best mulig samhandling overfor informanten i den andre enden.

Alle intervjuer ble gjennomført i februar 2023, noen på dagtid og noen på kveldstid. Enkelte av informantene hadde friheten i sitt arbeid til å kunne ta det i arbeidstiden, mens resten måtte ta det på kveldstid for å få det til å passe inn i timeplanen ellers. Vi satte spesielt stor pris på deres bidrag, som ga av sin egen tid til å bidra i vår oppgave.

Noen dager i forkant av intervjuene sendte vi et forberedende dokument til informantene. Dette dokumentet inneholdt noen av de mest sentrale spørsmålene og tema vi ønsket å gå gjennom. Sammen med dokumentet oppfordret vi informantene til å lese gjennom og reflektere over innholdet på forhånd.

Vi tok altså høyde for en intervjuteknikk hvor fri forklaring ville fungere bra, hvor vi som forskere kunne stille oppfølgingsspørsmål som vil være naturlig å dykke dypere ned i. Vi laget dermed en liste over slike spørsmål for å best utnytte tiden og få så god data som mulig. Denne listen holdt vi derimot for oss selv, og opplevde gjennom intervjuene at det varierte i hvor stor grad vi trengte å støtte oss på den. I mange tilfeller klarte vi naturlig å styre samtalene slik at informantene snakket uoppfordret om tema relatert til det vi ifølge intervjuguiden skulle spørre om, uten at vi trengte å stille direkte spørsmål.

Intervjuene hadde en varighet mellom 47 og 80 minutter, med en snittlengde på 59 minutter. Vi opplevde at noen kandidater var mer tilbakeholdne og korte i svarene sine, mens andre var langt mer pratsomme. I intervjuene med det førstnevnte tilfellet måtte vi i større grad støtte oss på listen over oppfølgingsspørsmål for å holde samtalen i gang, mens vi i intervjuene med

det sistnevnte tilfellet måtte bruke listen for å styre samtalen i en retning som gjorde at vi kom oss gjennom intervjuene på en fornuftig tid.

3.4 Databehandling og analyse

Siden alle intervju ble gjennomført digitalt, og informantene samtykket til det, benyttet vi oss av videoopptak i Teams. Disse videoopptakene ble deretter konvertert til lydfiler, som var bestanddelen i settet med rådata.

For å gjøre analysejobben enklere benyttet vi oss av automatisk transkribering gjennom Microsoft Word. Vi fordelte deretter de transkriberte intervjuene mellom oss for kvalitetssikring og anonymisering. Når denne prosessen var gjennomført la vi de ferdig transkriberte intervjuene på vårt delte lagringsområde. Vi kunne nå starte på videre behandling og analyse.

De ikke-anonymiserte rådataene oppbevarte vi kun på fysisk lagring (minnepinner) og adskilt fra de øvrige filene til prosjektet, jf. retningslinjene fra NSD rundt lagringen av forskningsdata.

Analysen av meningsinnhold er sentralt i fenomenologiske studier (Johannessen et. al., 2020). For vår del gjaldt det å gjøre om dataen til tekst som vi kunne jobbe videre med på en hensiktsmessig måte slik at vi kunne tolke dataene og analysere innholdet.

Etter intervjuene gikk vi gjennom en prosess Johannessen et. al. (2020) beskriver i fire faser der vi må:

1. få oversikt og bli kjent med meningsinnholdet
2. finne meningsbærende elementer ut fra hva som matcher forskningsspørsmålene og angi koder
3. kondensere meningsinnholdet og slå sammen koder inn under relevante kategorier/tema og til slutt
4. sammenfatte det kondenserte materialet til tekst

I analysen var vi benyttet vi oss av åpen koding for å finne felles trekk av meningsinnholdet fra informantene. Dette var en avgjørende del av fortolkningsprosessen, og var en måte å sette

begrepsmessig merkelapper på hendelser, begivenheter eller andre fenomener (Johannessen et. al., 2020).

Vi opplevde tidlig at vi opprettet svært mange koder. Vi fordelte temaene fra intervjuguiden mellom oss, og kodet materialet på hver vår kant. Det resulterte i at listen over kodet materiale ble veldig lang. Vi var forberedt på dette, og anså det som en naturlig konsekvens av hvordan vi organiserte arbeidsfordelingen for å effektivisere prosessen.

Da vi hadde gjort den først åpne kodingen, som besto av beskrivende koder som i praksis fungerte som merkelapper, begynte vi i felleskap å gå gjennom kodene og råmaterialet på nytt. Dette førte til at mengden koder ble redusert, flere ble kombinert, noen ble slått sammen og fikk nye navn etter hvert som vi fikk en mer felles fortolkning av dataene.

Kodingen ble gjennomført i analyseverktøyet NVIVO, og deretter eksportert ut i egne filer slik at vi enklere kunne samle meningsinnholdet og anvende det i rapporteringen av våre empiriske funn.

Målet med åpen koding er å definere egenskaper og verdier ved fenomenet som studeres (Johannessen et. al., 2020). Dette fungerte som en bra fremgangsmåte i analysen vår, da vi kunne kartlegge hvert enkelt informants motivasjonsfaktorer og andre erfaringer.

Når innholdet var organisert kunne vi gå i gang med å slå passende deler sammen til nye begreper og beskrivelser. Men som Johannessen et al. (2020) beskriver må vi må kontinuerlig sørge for at dette nye innholdet vi ender opp samsvarer med det opprinnelige materialet vi startet med.

Vi måtte gå flere runder frem og tilbake mellom intervjuopptakene, transkripsjonene og det sammenfattede innholdet for å forsikre oss om det var samsvar og at vi ikke hadde gått glipp av detaljer. Særlig da vi gikk i gang med drøftingen og analysen oppdaget vi nye momenter og faktorer som vi ønsket å utforske nærmere, selv om de i utgangspunktet ikke var vurdert som relevante.

I utgangspunktet skulle vi rapportere de empiriske funn og analysere dem i to ulike kapitler. I utarbeidelsen av oppgaven opplevde vi at dette var en krevende måte å jobbe på, og etter

dialog med veileder besluttet vi å sette disse to bestanddelene inn i samme kapittel. Vi tror dette har bidratt til en bedre presentasjon som er enklere og mer interessant for leseren.

3.5 Kvalitet i forskningen

Er kvaliteten på forskningsarbeidet vårt tilfredsstillende? Vi vil reflektere over det når vi her gjør rede for validiteten, reliabiliteten og styrkene og svakhetene til metodevalget i vår studie.

3.5.1 Validitet

Er studien vår troverdig? Troverdighet i kvalitativ forskning kalles validitet, og i vårt tilfelle i hvilken grad våre funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen et. al., 2020).

Vi kunne valgt å ha en lengre vedvarende undersøkelse for å bli bedre kjent med feltet og bygge mer tillit (Johannessen et. al., 2020), eller vi kunne kontrollert det mot tilsvarende grupper. Vi vurderte også tidlig i prosjektet å ha en kvantitativ undersøkelse som grunnlag for de kvalitative intervjuene for et bredere datagrunnlag.

Resultatet kan påvirkes av oss som forskere og vår tolkning av datamaterialet, og det er derfor risiko for at andre personer eller forskere kunne ha tolket datamaterialet annerledes.

Troverdigheten kunne derfor vært styrket dersom vi hadde vært åpne med informantene og tilbakeført dataene våre til dem for å bekrefte resultatet underveis i forskningsprosjektet (Johannessen et. al., 2020). I en tidsbegrenset studie som vår har vi ikke tid eller ressurser til å gjennomføre slike tiltak, og vi ønsket ikke å komplisere prosessen ytterligere ved å åpne for påvirkning den ene eller andre veien. Samtidig har vi ved hjelp av videoopptak og deretter transkribering i stor grad fått med oss de ordene som ble sagt, og sitert og tolket dem på bakgrunn av dette.

Alt dette var metodevalg vi kunne gjort for å styrke validiteten i studien. Da vi landet på gjennomføringen av en studie basert på kvalitative intervjuer tok vi de nødvendige grep for å sikre at dataene vi hentet inn var troverdige. Et av disse grepene var at vi valgte en semi-strukturert intervjuguide basert på utvalgte tema (fjernledning, kommunikasjon, motivasjon og lederstil) som informantene ble orientert om på forhånd. Dette lot informantene med egne ord beskrive sine opplevelser og meninger uten å bli begrenset av forhåndsbestemte alternativer

eller utilstrekkelig tid til å få sagt det de ønsket. Dette er momenter som bidrar til troverdighet.

I gjennomføringen av intervjuene satte vi av god tid innledningsvis til å snakke om mer dagligdagse ting. Ikke bare hjelper det med å få praten i gang, men det skaper også en tillit mellom forskere og informant som bidrar til at informanten åpner seg opp, selv om det kan oppleves som sensitive opplysninger om sitt eget arbeidsforhold.

Siden intervjuene ble gjennomført digitalt bestemte vi oss for at vi i gruppa alltid skulle sitte samlet, slik at vi kunne lese hverandres kroppsspråk og spille på hverandres relasjoner i møte med informanten. Ikke bare reduserte det faren for teknisk trøbbel, men det førte også til at samtalen kunne flyte bedre og det ble lettere med spontane oppfølgingsspørsmål og diskusjoner når en interessant opplysning kom. Alt dette bidro til å heve kvaliteten på intervjuene, og dermed troverdigheten på dataene. På grunn av et stramt tidsprogram ble vi i to av intervjuene, ett med ung medarbeider og ett med leder, forhindret fra å sitte sammen. Dette var helt i slutten av intervjuprosessen, og vi var såpass erfarne på dette tidspunktet at vi mener det ikke påvirket kvaliteten på noen måte.

Gjennom intervjuene var vi bevisste på at informantene kanskje ville gi uriktig informasjon og heller svare ut fra egeninteresse og hvordan de ønsker at de skal fremstå (Jacobsen, 2022). Det var derfor viktig for oss å dyrke den gode relasjonen til informanten og samtidig tørre å stille litt kritiske spørsmål.

Det at våre data på flere felt også samsvarer med internasjonal og annen norsk forskning styrker også troverdigheten av våre resultater. Dette bidrar til å bedre den eksterne validiteten (Johannessen et. al., 2020), som beskriver hvorvidt resultatene kan overføres til lignende fenomener. Vi tror mange av funnene våre kan overføres til andre sammenhenger om unge mennesker, da informantene har god spredning både innen bransje/næring, geografi og arbeidsoppgaver. Et stort samsvar mellom deres motivasjonsfaktorer bidrar til å styrke at dette vil kunne være gyldig for flere grupper unge medarbeidere.

Et argument mot at våre funn kan overføres er at gruppen unge medarbeidere er høyt utdannede, og jobber i kunnskapsorganisasjoner med stor grad av autonomi. Vi kan dermed ikke konkludere med at unge mennesker som fjernledes i andre arbeidssituasjoner, eller har annet utdanningsnivå, kan oppleve disse fenomenene på samme måte.

3.5.2 Reliabilitet

Hvor pålitelig er våre data? Reliabilitet handler om hvilken data som blir benyttet, hvordan dataen samles inn og hvordan dataen bearbeides (Johannessen et. al., 2020). Spørsmålet er derfor hvor pålitelig dataen i dette forskningsarbeidet er.

Innenfor kvalitativ forskning er ikke dette like kritisk som i kvantitativ forskning, da det ikke kan forventes å få de samme data og svar ved flere anledninger. Det vil være umulig for en annen forsker å duplisere vår forskning, ved bruk av andre informanter og andre erfaringer. (Johannessen et. al., 2020).

Våre data er avgrenset innenfor vår studie og data er heller ikke synonymt med sannhet, og det forskeren observerer påvirkes av forskerens «forståelseshorison» (Johannessen et. al., 2020).

Forståelseshorisonen baseres på tidligere ervervede kunnskaper og erfaringer, og vi vil være bevisst på hvordan vi selv påvirkes. Vi kan for eksempel forsterke reliabilitet ved å være åpne om forskningsprosessen og beskrive konteksten og fremgangsmåten på en tilfredsstillende måte.

Ved innhenting og behandling av data, gjennom intervjuer, transkribering og analysing, kan dataen påvirkes av vår forståelse og fortolkning, og dermed påliteligheten ved forskningsarbeidet (Johannessen et. al., 2020).

For vår del ønsket vi et mangfold blant informantene i form av arbeidssted, bransje/næring og type arbeid. Dette lyktes vi med. Felles for alle er at de er høyt utdannede kunnskapsarbeidere under 32 år. Dette ga oss det vi mener er et representativt utvalg for målgruppen; Unge mennesker under 32 år som blir fjernledet i det daglige.

3.5.3 Styrker og svakheter ved valgt design og metode

Kvalitative studier med eksplorativt design er preget av åpenhet, nærhet og fleksibilitet. Dette passet oss godt for det vi ønsket å oppnå. Jacobsen (2022) beskriver en slik prosess som en som preges av nærhet mellom undersøker og de som undersøkes, med liten grad av forutbestemt utfall da det er menneskene som intervjues som bestemmer hva slags informasjon som kommer inn.

Det var viktig for oss da vi planla hva vi ønsket å oppnå med undersøkelsen. Vi hverken ønsket eller kunne benytte faste spørsmål med gitte svaralternativer. Vi ville heller gå i en mer åpen og utforskende retning i møte med informantene. Fleksibilitet var avgjørende for oss, da vi underveis i prosessen ville ha mulighet for å justere problemstillingen, og gå tilbake mellom datainnsamling og analyse. En slik forskningsprosess er altså ikke låst (Jacobsen, 2022), noe som var en stor fordel for oss i arbeidet med å utforske denne problemstillingen.

Styrkene er samtidig også svakhetene. Å samle inn kvalitative data krever mye ressurser (Jacobsen, 2022), og i vår situasjon som deltids MBA-studenter ved siden av jobb og alt dagliglivet ellers har å by på har vi hatt begrenset med tid og ressurser til undersøkelsen.

Hvis vi hadde dyrket fleksibilitet og ikke klart å sette oss et klart mål kunne vi fått problemer med gjennomføringen. Dette var vi åpne med hverandre om i planleggingsfasen, og lagde tidlig en milepælsplan for prosjektet som vi ble enige om å forholde oss til. Også denne måtte vi justere på, da vi i begynnelsen la opp til det som viste seg å bli en for tidkrevende prosess med datainnsamling, som ville blitt veldig kompleks i analyseprosessen med store mengder data.

Under dataanalysen så vi likevel at vi hadde samlet inn relativt store mengder data som skulle analyseres og vi hadde brukt svært mange ulike koder. Vi har jobbet mye på hver vår kant i et stort dokument og opplevde at enkelte deler fløt litt over i hverandre og at vi derfor gjentok oss selv i skrivearbeidet.

Vi var også forsiktige med å ikke ha en for tett relasjon mellom oss og informantene. Vi måtte sørge for at vi holdt en viss distanse slik at vi ikke mister evnen til kritisk refleksjon (Jacobsen, 2022). Dette var noe som kunne blitt et problem, dersom vi hadde hatt problemer med å skaffe informanter og blitt nødt til å rekruttere blant mennesker vi allerede hadde en relasjon til. Dette unngikk vi, slik at den nødvendige distansen ble opprettholdt.

Det kan ses på som noe begrensende at vi kun har intervjuet to ledere. Likevel var dette et bevisst valg da problemstillingen vår i stor grad kan besvares basert på perspektivene til de unge medarbeiderne. Samtidig var det viktig for oss å høre litt fra ledernes perspektiver for å kunne se om det fantes sammenhenger som kunne bekrefte de funnene vi hadde gjort. Vi brukte derfor lederintervjuene for å avstemme hvordan lederperspektivet er og som en styrke inn i analysedelen. Vi er samtidig bevisst på at dette er erfaringer fra kun to ledere.

3.6 Etiske problemstillinger

Det kan i forskning oppstå etiske spørsmål og dilemmaer (Johannessen et. al., 2020). Vi har i denne oppgaven fulgt de forskningsetiske retningslinjer som er vedtatt av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) (2021), og de forskningsetiske retningslinjer ved Nord universitet. Studiet ble meldt inn til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) til behandling av personopplysninger, og godkjent uten merknader (vedlegg 1).

Informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi er viktig i henhold til retningslinjene (Johannessen et. al., 2020). Det har derfor vært viktig at informantene har valgt å delta frivillig, og at de har vært klar over at de på hvilket som helst tidspunkt har hatt muligheten til å trekke seg (Johannessen et. al., 2020). Det har også vært viktig for oss at informantene har samtykket til å delta i studiet basert på et informert grunnlag i form av hensikten med studiet, hvem vi er og hvor vi jobber samt hvilken plan vi hadde for behandling av personopplysninger.

I rekrutteringsperioden har informantene selv identifisert seg og gitt oss sine kontaktopplysninger. Deretter har informantene mottatt en e-post fra oss med forespørsel om møtetidspunkt og litt generell info, før de besvarte e-postene og samtykket gjennom aksept på møtetidspunkt. Før intervjuene fikk informantene et samtykkeskjema med informasjon om studiets formål, hvordan personvernet skulle ivaretas, informantens rettigheter og samtykkeerklæring som samtlige informanter har undertegnet.

Vi har forsøkt å unngå temaer som oppleves sensitive, men siden oppgaven har handlet om den enkelte informants erfaringer så har vi opplevd at informantene har åpnet seg og snakket om følelser og situasjoner som kanskje kan oppfattes sensitivt for den enkelte. Derfor har det vært viktig for oss å informere informantene godt om at anonymiteten blir ivaretatt gjennom prosessen og i oppgaven.

Vi har hensyntatt personvern og anonymitet som er viktig for forskningsarbeidet (Johannessen et. al., 2020). Intervjuene har foregått over teams med videoopptak, som kort tid etterpå ble transkribert. Ved prosjektperiodens slutt så vil opptakene og det transkriberte materialet bli slettet av hensyn til personvernet. Vi har hele tiden sørget for å ha gode rutiner for lagring av lyd- og videoopptak og transkribert material på egnede lagringsområder.

Gruppemedlemmer har ofte møttes ens ærend for å utveksle USB-minnepinner med datafiler som ikke skal deles over nett, i henhold til avtalene vi har inngått på bakgrunn av NSDs prosjektgodkjenning.

Når det gjelder opprettholdelse av anonymitet så har vi behandlet både informanter og data fra informanter anonymt slik at de ikke kan identifiseres. I det transkriberte materialet og i denne oppgaven har vi kodet om alle personopplysninger slik at informantene ikke skal kunne gjenkjennes. Vi har blant annet kodet informantene som medarbeider 1-8 og leder 1-2 og henviser dem da eksempelvis som «informant 5» og «leder 2». I intervjuene har det også kommet frem informasjon om informantenes stillingstype, arbeid og arbeidsplass som er fullt anonymisert da dette er sensitive opplysninger som ikke er relevante for oppgaven at kommer frem.

3.7 Avsluttende refleksjoner

Vi har i dette kapittelet redegjort for hvordan vi har gått frem for å gjennomføre undersøkelsen vår. Johannessen et. al., (2020) sammenligner kvalitative metoder med å spille på et musikkinstrument, og at kunsten med å gjøre gode undersøkelser ikke er noe som enkelt kan læres bort i et innføringsemne eller en pensumbok. Det må tilegnes gjennom egen praksis.

Dette er noe som vi i stor grad kjenner oss igjen i. Vi hadde en klar idé om at vi ønsket å gjennomføre intervjuer som en del av gjennomføringen av undersøkelsen, men metoden virket i starten ganske uangripelig. Som mye annet lærte vi mye underveis av å prøve oss frem, og bare sette i gang. Resultatet ble at denne delen av undersøkelsen ble svært lærerik og interessant. Det var en spennende og intensiv prosess med å rekruttere informanter og gjennomføre intervjuer som var både morsom og krevende. Etter hvert som vi fikk kjenne på den gode følelsen av å være på riktig vei underveis i intervjurundene merket vi motivasjonen tok seg opp og hjalp oss fremover.

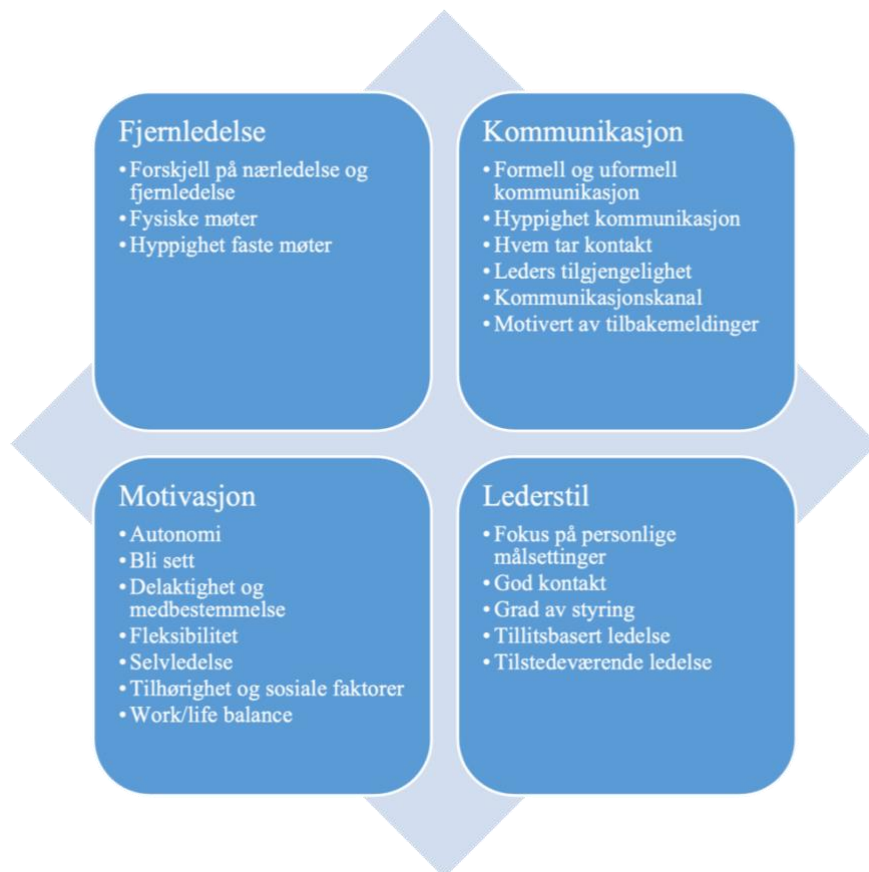
Metoden som opprinnelig opplevdes som en krevende del av oppgaven ble gradvis en del av prosjektet som ga oss mestring og motivasjon underveis i undersøkelsen, og en følelse av at vi var på riktig vei i prosjektet vårt.

4 Funn og analyse

Vi vil i dette kapittelet presentere erfaringene og perspektivene fra informantene i studiet, og analysere og drøfte de sentrale funnene fra studiet opp mot teorigrunnlaget som det er redegjort for tidligere i oppgaven. Hensikten er å besvare forskningsspørsmålene for så å kunne besvare problemstillingen i oppgaven. Problemstillingen som skal tilstrebes å besvares i denne oppgaven er hvordan motivasjon fremmes blant unge medarbeidere under kontorbasert fjernledelse.

Vi har som nevnt benyttet koding i arbeidet med relevante funn, og gjennom intervjuene har vi hatt 4 hovedkategorier å forholde oss til. Under hver hovedkategori har vi laget egne koder med relevans til kategorien for å strukturere dataen. Hovedkategoriene med mest brukte koder presenteres i følgende figur:

Figur 5: Oversikt over mest brukte koder.



På grunn av oppgavens omfang og mange underkategorier vil det fokuseres videre på kategorier og funn som vi anser som sentrale for den videre prosessen og besvarelsen av

problemstillingen. Vi har valgt å dele inn i fire hovedkategorier i denne funn- og analysedelen, ut ifra temaer som har skilt seg ut og vært mest betydningsfulle for både medarbeidere og ledere som er intervjuet i dette studiet. Kategoriene vi vil presentere funn av og drøfte i denne delen er derfor følgende:

- Praktisering av fjernledelse
- Dialog med nærmeste leder
- Det kollegiale samholdet og samarbeidet
- Motivasjonsfaktorer i fjernledelse

I denne funn- og analysedelen av oppgaven vil vi først ta for oss hvordan fjernledelse praktiseres og oppleves for de unge medarbeiderne i studiet, for å få en oversikt over fjernledelse som ledelsesform i det daglige, og for å se om det er noen sentrale motivasjonsmomenter i fjernledelse til forskjell fra nærledelse. Videre ser vi at det er gjennomgående fellestrekk for de unge medarbeiderne for hva slags kommunikasjon de ønsker med leder som da blir sentrale funn å drøfte. De sosiale og kollegiale aspektene ved fjernledelse viser seg å være et utfordrende og viktig element i fjernledelse av de unge, og vil derfor presenteres i en egen kategori. Til slutt vil vi presentere funn og drøfte motivasjonsfaktorer som kommer frem som viktig for de unge medarbeiderne under fjernledelse for å kunne få mer innsikt i hva de unge faktisk motiveres av, og derav hva slags type ledelse som på et generelt plan kan imøtekomme motivasjonsbehovet til de unge under fjernledelse. Avslutningsvis vil det presenteres en oppsummering av de viktigste funnene.

4.1 Praktisering av fjernledelse

Fjernledelse var det første temaet i intervjuguiden, og spørsmålene knyttet seg til erfaringer med fjernledelse i forhold til nærledelse, hvordan fjernledelse fungerer i praksis for informantene samt refleksjoner rundt positive og negative erfaringer knyttet til fjernledelse. Det er viktig for oss å forstå hvordan fjernledelse praktiseres for å videre kunne se på hva som motiverer den enkelte under denne formen for ledelse.

4.1.1 Forskjeller på fjern- og nærledelse

Av de åtte unge medarbeiderne som ble intervjuet hadde syv av dem erfaring med både fjernledelse og nærledelse. De hadde dermed grunnlag for å si noe om deres opplevelser av forskjellene mellom fjernledelse og nærledelse.

En del av informantene mener at det ikke er så stor forskjell på fjern- og nærledelse da det er det samme om de sitter fjernt eller nært leder.

"Jeg merker ikke så veldig stor forskjell. Det å ta en telefon eller det å stappe hodet inn i døra til kontoret, det føler jeg nesten blir det samme uten det at du ikke fysisk har personen foran deg. Men det har sikkert noe med at vi har blitt vant med teknologien, at det faller like naturlig å ta kontakt via telefon og slå på kameraet enn å gå bort til noen."

(Informant 4)

Ovenstående utsagn fra informant 4 gikk igjen hos flere av informantene. Når informantene nevner at de er vant med teknologi så er det sammenfallende med eksisterende forskning på unge generasjoner. Som vi nevnte i teoridelen når det gjelder millenials, er et av generasjonens kjennetegn nettopp det at de er oppvokst med internett og teknologi (Cennamo & Gardner, 2008). Det tyder på at de unge medarbeiderne er vant til teknologibruk og gjør det til et uproblematisk element under fjernledelse. Dette kunne også en av lederne vi intervjuet bekrefte og kom med følgende utsagn:

"Datamaskinen og mobilen er nesten som en del av kroppen deres. Den digitale hverdagen takler de mye bedre enn oss eldre. Jeg tror derfor de er mer robust i forhold til å takle en sånn fjernledelsesmodell."

(Leder 2)

Positive faktorer ved fjernledelse til forskjell fra nærledelse som ble trukket frem fra de fleste informantene var selvstendighet og frihet på grunn av mindre detaljstyring og kontakt med leder. Flere nevnte at det ikke bare er for leder å se over skulderen på deg eller nappe i tak i deg når en sitter fjernledet bak en skjerm, og at man derfor blir mindre tilgjengelig under fjernledelse sammenlignet med nærledelse. Flere av informantene opplevde også at selvstendigheten har ført til bedre selvutvikling, og tenkte seg at det sannsynligvis ikke ville hatt samme effekt under nærledelse.

"Det mest positive er jo nok definitivt hvor selvstendig jobben blir, og hvor mye jeg merker selv at jeg vokser på det. Fra jeg begynte her til nå, så har jeg vokst veldig mye når det kommer til det å ta avgjørelser og ha en struktur i arbeidshverdagen."

(Informant 3)

Flesteparten av informantene uttaler at de setter pris på selvstendigheten og selvutviklingen de opplever i fjernledelse som følge av mindre kontroll fra leder og mer autonomi. Ut ifra funnene kan det synes å være en sammenheng mellom fjernledelse, autonomi og selvledelse. Sammenhengen mellom fjernledelse, autonomi og selvledelse finner støtte i tidligere nevnt teori, blant annet av Hauan Molstad og G. Aspeli som beskriver at fjernarbeid krever selvstendig arbeid hvor medarbeider er i stand til blant annet å planlegge og styre sin egen arbeidshverdag, og det krever derfor motivasjon for selvledelse (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020).

Det virker som informantene i dette studiet har arbeidsplasser hvor det er tilrettelagt for autonomi og selvstendighet, og at informantene setter stor pris på selvstendigheten, ansvaret og friheten det gir. Motivasjon for selvledelse virker derfor å være på plass hos informantene. Når informantene forteller at de erfarer at autonomien og selvstendigheten de får gjennom fjernledelse har ført til bedre selvutvikling, er det i tråd med den beskrevne hensikten med selvledelse i teoridelen hvor målet er å friggi både energi, kompetanse og kreativitet (Johannessen & Olsen, 2020). Autonomi og selvledelse kan derfor synes å være velfungerende faktorer i praksis, og viktige motivasjonsfaktorer i fjernarbeidet hos informantene i studiet. Vi kommer nærmere inn på autonomi, selvledelse og selvutvikling som motivasjonsfaktorer i delkapittel 4.4.1.

De to informantene som stort sett satt på hjemmekontor, men som hadde kontorplass fjernledet, trakk frem at den største positive forskjellen fra nærledelse er valgfriheten av arbeidssted. Det kan også nevnes at to av informantene mener at det ikke er avgjørende om leder sittert fjernt eller nært, for det handler mer om hvordan ledelsen er og utøves. Dette funnet kan igjen knyttes opp mot de unge generasjonenes positive forhold til teknologi, og de unges ønske om fleksibilitet i arbeidslivet. Dette vil vi også komme nærmere inn på under delkapittel 4.4.4.

Av de informantene som kjente på at det er forskjeller mellom fjern- og nærledelse ble det nevnt flere negative forhold ved fjernledelse enn nærledelse. De negative faktorene som ble nevnt flest ganger av informantene er at leder er mindre tilgjengelig ved fjernledelse enn nærledelse. For eksempel ved behov for raske avklaringer eller råd, mindre personlig kontakt med leder og kolleger, og noen informanter opplever at leder ikke ser alt arbeidet som blir gjort. En informant mener at ved nærledelse så ser leder hva du gjør, og dette mister man i stor grad under fjernledelse.

"De ser kanskje ikke mine styrker og svakheter heller. De ser bare hva som blir gjort og ikke. Den ene lederen vet kanskje ikke så mye om hva jeg gjør. Han har litt for mange å lede, og har ikke oversikt over detaljene i oppgavene våre heller. Jeg har ikke så mye kontakt med han, bortsett fra i helt spesielle saker. Eller hvis jeg skal søke fri eller noe sånt."

(Informant 3)

Noen av informantene mener også at mindre kontakt med leder og at leder ikke ser arbeidet som blitt gjort, påvirker belastningen den enkelte medarbeider får under fjernledelse:

"Så når vi heller ikke har den typen hyppig kontakt, vet de ikke heller om jeg er sliten eller om jeg har det tøft i en periode. Da må jeg selv lede det, og så må jeg ta kontakt."

(Informant 6)

Sentrale funn i studiet er derfor at de unge ikke føler leder er tilgjengelig nok og at de ikke blir sett. Funnene er interessant å se opp mot Bergum (2009) sin studie hvor det fremkommer at møter i fjernledelse skjer sjeldnere og det er mindre uformell kommunikasjon. Dette utfordrer i hovedsak kommunikasjonen hvorav spesielt det å gi negative tilbakemeldinger, det å se den underordnede og ta vare på underordnede som ikke er vant til selvstendige arbeidssituasjoner og i håndtering misforståelser (Bergum, 2009). De Paoli har argumentert for at ledere i dagens virkelighet må lære seg nye ferdigheter, og spesielt i de digitale plattformene, for å motivere og inspirere medarbeidere i daglig ledelse (De Paoli, 2020). En tilstedeværende ledelsesform handler blant annet om å være til stede følelsesmessig og mentalt, og ikke bare ha en rasjonell væremåte som leder (De Paoli, 2020). Basert på det som informantene forteller kan det tyde på at fjernledelseshverdagen er preget av lite relasjonell kontakt mellom leder og medarbeider. Fjernledelsesformen kan til tider begrense mulighetene

for selvutvikling, ettersom lederen er mindre tilgjengelig og ikke er like mye fysisk til stede og kan se styrker utover den jobben som blir gjort.

Et interessant funn i Bergum (2009) sin studie er at lavere grad av opplevelse når det gjelder organisatorisk og kognitiv avstand mellom medarbeider og leder, modererer de negative effektene av både geografisk og økt sosial avstand. Det å ikke bli nok sett, både i form av ønsker for arbeidet, arbeidsbelastning eller andre plager, går igjen blant uttalelsene til informantene i studiet som kan påvirke det mentale aspektet, og fremme demotivasjon. Ut ifra funnene kan mye derfor tyde på at det er viktig å være til stede kognitivt for de unge medarbeiderne som sitter fjernledet.

Som nevnt har 7 av de 8 informantene erfaring med nærledelse fra tidligere som kan forsterke følelsen av leders mindre grad av tilstedeværelse og tilgjengelighet under fjernledelse, fordi fjernledelse blir sammenlignet med nærledelse da leder var fysisk til stede for medarbeiderne.

Når det gjelder sosiale forhold og involvering ble disse også nevnt som negative faktorer ved fjernledelse sammenlignet med nærledelse. Flere av informantene som sitter fjernledet med et fåtall kolleger på egen lokasjon hvor hovedmengden av kolleger sitter på hovedkontoret mener at det er lett at de blir nedprioritert og ikke like involvert:

“Det er jo ikke bare leder som er langt unna. Det er alle kollegene mine der også, så vi er jo litt sånn utstøtt. Ikke utstøtt da, for de er jo veldig ålreite mot oss når vi først er der og setter pris på å ha oss der, men man blir jo automatisk litt sånn utenfor det store kollegialet.”

(Informant 7)

“Da vi hadde stedlig leder fikk vi vite mer om hva som skjedde rundt omkring. Det får vi ikke vite nå. I hvert fall ikke her på “ARBEIDSSSTED” siden vi er så få her på kontoret og de fleste sitter på “HOVEDKONTOR” og et annet sted. Da merker vi stor forskjell på at vi ikke henger like mye med som de gjør på de to plassene. De har en egen teamleder som formidler mer informasjon om hva som skjer på nivåene over, men det har ikke vi hos oss”

(Informant 3)

Mindre involvering som funn samsvarer med teorien da fjernledelse ser ut til å gi utfordringer i arbeidet med motivering, involvering og engasjement blant medarbeiderne (Howell et al.,

2005, referert i Pettersen & Solstad, 2020), på grunn av begrensninger i muligheten for direkte samhandling samt frekvens av samhandling (Antonakis & Atwater, 2002, referert i Pettersen & Solstad, 2020). Som nevnt fra litteraturen kan det lett etableres undergrupper og statusforskjeller blant medarbeidergruppene hvis det oppstår forskjeller slik som at noen grupper samles fysisk i møter og andre deltar i møter digitalt på skjerm. Det er da viktig at denne situasjonen unngås hvor alle enten bør samles på skjerm eller ingen (De Paoli, 2020). Dette kan være en viktig faktor for ledere å tenke gjennom da det er tydelige funn på at unge medarbeidere kan føle på utenforskap og mindre involvering i fellesskapet til forskjell fra de fysisk tilstedeværende kollegene. Funnene rundt sosiale forhold er vesentlige, og vi vil derfor drøfte det videre i kapittel 4.3.

Lederne innrømmer også at det er vanskeligere å følge opp og ha like hyppig kontakt med de som sitter på en annen lokasjon enn lederen selv:

“Det er vanskelig å gi samme oppfølging til de medarbeiderne man har fjernbasert og de man har nærbasert. Det handler om mye av den uformelle praten og inkludering man gjør når man sitter fysisk på samme lokasjon.”

(Leder 1)

Samtidig er begge lederne vi har snakket med bevisst på dette, og leder 2 kunne fortelle at man må sørge for faste møtepunkter slik at man sikrer at alle har samme informasjon til enhver tid.

“De som blir fjernledet må ikke føle at det er noen forskjell på dem og de som blir nærledet. Det tror jeg er noe av det viktigste. Så lenge du har disse fellesmøtene en gang i uken der alle sammen får den samme informasjonen, så får du aldri en sånn situasjon der “de vet alt som skjer, og vi vet ingenting”. Jeg tror at når vi skjønnte dette så knekte vi en del koder altså.”

(Leder 2)

4.1.2 Møter og tilstedeværelse

Hvor ofte informantene hadde fysiske møter eller fysisk tilstedeværelse med nærmeste leder varierte:

- Nesten hver uke, og 2-3 dager i uken.

- Pendling regelmessig og sitter da sammen med leder.
- Annenhver til hver tredje uke.
- 3-4 ganger på 10 måneder.
- 4 uker i året med obligatorisk oppmøte (en hel uke).
- 2 ganger i året.

Når det gjelder hyppighet av faste møter, uavhengig av om det er digitalt eller fysisk tilstedeværelse, nevner de fleste informantene at det hovedsakelig er satt opp til én gang i uken på teamnivå. Flere nevner at det skjer på morgenen for å avklare i fellesskap hva de holder på med, eventuelle hindringer og fokusområder for den neste uken. Ved eventuelle prosjektperioder kan hyppigheten være oftere. Hyppighet for de personlige faste møtene, det vil si møter mellom medarbeider og leder, er sjeldnere, og her var det utfordrende for informantene å tallfeste hyppigheten. En av informantene er fornøyd med hyppigheten på faste, personlige møter:

"Den ene lederen min er ganske flink til å gjennomføre jevnlige møter annenhver uke, som er helt uformell. Bare en halvtime, men det er et fint møtepunkt." (Informant 3)

Når det gjelder leders tilstedeværelse kom det frem fra flere informanter at mellom leder og medarbeider var det en fagansvarlig fordi leder ikke har den nødvendige kompetansen til medarbeiderens arbeidsoppgaver. Informantene har derfor mer kontakt med fagansvarlig og opplever fagansvarlig som nærmere seg enn leder og som kontaktpunktet mellom medarbeider og leder. Dette oppleves noe negativt på grunn av mer avstand til leder som ikke har innsikt i hva medarbeideren holder på med, men samtidig informerer den ene informanten om at leder er flink til å ringe. I en av informantenes tilfeller så var det også slik at ulike prosjekter blir ledet av ulike prosjektledere og derfor har ikke nærmeste leder full oversikt og er involvert i alt de gjør heller. En annen informant kunne fortelle at leder har mer en praktisk funksjon i form av å kontrollere og godkjenne arbeidet. Ellers kunne flere av informantene fortelle at de ikke opplever å bli ledet i så stor grad.

Dette samsvarer med De Paoli rapporterer om i «Tilstedeværende ledelse». Der beskriver hun at for å være en god leder i dag, især under fjernledelse, må lederen lære seg å lede flatere og mer tillitsbasert (De Paoli, 2020). Informantene beskriver en arbeidshverdag der de får mye

tillit til å gjøre jobben slik de selv mener den best kan gjøres. En leder som har behov for mye kontroll vil kunne føre til dysfunksjonelle arbeidsforhold i ledelsen av høykompetente mennesker, som forventer frihet til å definere når og hvordan de skal utføre arbeidsoppgavene (De Paoli, 2020). Dette kan for eksempel være å kalle inn til møter tidlig om morgenen bare for å forsikre seg om at den ansatte har logget seg på, eller kreve detaljert rapportering og ettersyn i fullførte oppgaver. Ingen av informantene kjenner seg igjen i dette når de blir spurt om hvordan lederen deres kan forsikre seg om de gjør jobben der.

Flere av informantene beskriver derimot sin leder som en som i større grad er samtalepartner og veileder ved behov. Dette samsvarer også med De Paoli (2020) og hvordan hun beskriver at ledelsen blir mer konsulterende og relasjonsbasert, der leder og medarbeider sammen utvikler mål. Denne ledelsestilnærmingen erstatter det som man anser som tradisjonell ledelsestilnærming, der leder utøver innflytelse som en enveis prosess fra leder til medarbeidere. Men er denne typen ledelse, eller det som nesten oppleves som mangel på det, en bevisst tilnærming fra lederne til informantene våre, eller er det av ren nødvendighet?

Informant 3 beskriver en arbeidshverdag der hun ikke nødvendigvis opplever tillit, men heller opplever en leder med veldig mange ansatte og stort ansvarsområde. Denne lederen vet ikke hva informant 3 gjør, og viser heller ikke interesse for det. Så lenge informant 3 gjør oppgavene sine og sørger for at driften går som den skal er også lederen fornøyd. Informant 3 beskriver et forhold med minimal kontakt med leder, ut over å søke om ferie eller bekrefte fullførte oppgaver. Dette kan nok ikke kalles tillit, men heller at lederen tar den ansatte for gitt og ikke har tid eller ønske om å prioritere å skape en relasjon. Det var flere av informantene som antydte at det er mer synlig for leder dersom han/hun ikke gjør jobben sin, enn om man faktisk gjør den. Dette kan gjøre at man mister følelsen av mål og retning og på denne måten kan motivasjonen svekkes over tid. Dette kan, som De Paoli (2020) beskriver, føre til demotiverte ansatte når man sjeldent eller aldri møter eller kommuniserer en-til-en med dem de arbeider for. Begge lederne vi snakket med kunne tydelig bekrefte at de opplever at de ansatte får ny motivasjon etter å ha møttes fysisk på samlinger eller lignende. Dette tyder på at det er viktig å ha fysiske møtepunkt jevnlig slik at medarbeiderne kan få påfyll av motivasjon.

Hvis all kommunikasjon blir saklig, rasjonell og strippet for medmenneskelig og uformelt innhold blir det utfordrende å skape motivasjon. En mulig løsning for ledere her kan være å

danne mindre team, enten basert på geografi eller ansvarsområder. Dette bidrar ikke bare til å dyrke det kollegiale samholdet, men plasserer også mye av den daglige arbeidsledelsen og kontrollfunksjonene til teammedlemmene. Flere av informantene beskriver en slik organisering av arbeidet, og opplever at mange av motivasjonsfaktorene knyttet til anerkjennelse, sosial tilhørighet og mestring kommer fra kolleger istedenfor lederen. Som relativt ferske i arbeidslivet oppleves også dette som naturlig for de fleste av informantene våre, da de har liten erfaring med annen type ledelse.

4.2 Dialog med nærmeste leder

Kommunikasjon er et viktig tema og særlig når det gjelder ledelse. Dette kan være en utfordrende faktor ved fjernledelse da det krever mer av begge parter. I intervjuene var vi spesielt opptatt av å kartlegge hvordan dialogen med leder fungerer i det daglige og hvordan ulike kommunikasjoner kan bidra til motivasjon. Vi spurte blant annet om hyppighet, kommunikasjonskanaler, møtepunkter, tilgjengelighet og hvem som tar kontakt først.

4.2.1 Kommunikasjonskanal

Det finnes mange ulike kommunikasjonskanaler og vi ønsket å kartlegge hvilke kanaler som blir mest brukt ved fjernledelse. Det vi så var at de aller fleste benytter meldingstjenester som Teams og Slack, e-post og telefon i all hovedsak. Flere nevnte at de hadde lav terskel for å ringe til lederen, og at de enkelt kunne sende dem en chat-melding for å få raske avklaringer. Men også her var det variasjoner mellom informantene:

“Med de fleste ansatte så er det mail og teams, men akkurat med ledere så er det mail eller telefon. Det tar så lang tid å få svar på mail fra ledere, så det er lettere å bare ringe.”

(Informant 1)

Flere nevnte at det fungerer bra med teams og e-post, men at valg av kommunikasjonskanal kom an på hvor kompleks saken var.

“Det fungerer bra å ta det på teams eller mail, men det kommer an på hvor komplekst det er.”

(Informant 3)

Informant 5 nevnte også at valg av kommunikasjonskanal kom an på kompleksiteten av problemet der eksempelvis videoanrop var mer brukt ved større saker.

Ifølge Hauan Molstad og G. Aspeli (2020) er valg av kommunikasjonskanal viktig for å nå frem med budskapet, og for informasjonsrikhet. Det synes vel ikke å være en fasit på valg av kommunikasjonskanal, men kjennetegn på informasjonsrike kanaler er kanaler som overfører flere ulike signaler samtidig, hvor det gis raske tilbakemeldinger og det gis mulighet for å benytte et muntlig språk samt mulighet for formidling som er personlig og tilpasset (Jacobsen & Thorsvik, 2014, referert i Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020).

E-post virket som en godt brukt kommunikasjonskanal, men mindre foretrukken kommunikasjonskanal blant informantene. E-post kan vel anses som en mer formell kommunikasjonskanal tradisjonelt sett, og kanskje derfor en kommunikasjonskanal som begrenses kun til nødvendigheten med de unge medarbeiderne som ønsker raske avklaringer. Mer bruk av uformelle kommunikasjonskanaler med informasjonsrikhet kan støtte det uformelle kommunikasjonsbehovet og den personlige relasjonen med medarbeideren.

I den digitale arbeidshverdagen er det viktig at både leder og medarbeider behersker digital samhandling, og dersom ledere ikke har god nok kompetanse på digitale systemer og møteplattformer, vil samhandlingen med medarbeider fungere dårlig (Arnulf, 2019). Ifølge informantene i studiet ble det benyttet flere typer kommunikasjonskanaler, og det virket ikke til å være en utfordring at ledere ikke besitter digital kompetanse. Utfordringen ligger mer i leders tilgjengelighet og kommunikasjonsform som vi skal komme nærmere inn på i de neste delkapitlene.

4.2.2 Leders tilgjengelighet

Det var interessant å snakke med informantene om leders tilgjengelighet. Når lederen bare er noen taster unna opplever kanskje mange at lederen er mer tilgjengelig enn noen gang? De aller fleste virker å være fornøyd med tilgjengeligheten til leder, men flere av dem påpeker at det i noen situasjoner hadde vært enklere dersom lederen satt på nabokontoret.

“Det stopper litt opp fordi du ikke sitter ved siden av og bare kan gå inn og se om han er ledig eller ikke. Du må egentlig gjennom kalenderen og se at han er ledig eller ikke før du

ringer, og så er det ikke sikkert han er ledig i løpet av hele dagen. Men når du sitter sammen, så kan du bare gå inn og se om han har to minutter, selv om han ser opptatt ut i kalenderen.”

(Informant 8)

“Det som er frustrerende er når jeg vanligvis kunne fått svar hvis jeg traff dem i gangen.”

(Informant 3)

Samtidig virker ikke dette som et stort problem, men det medfører at enkelte ting ofte kan ta lengre tid å få avklart fordi de må vente på en leder med travel kalender. Og muligheten til å få en avklaring raskt, ofte på ganske små ting, er noe som mange av informantene fremhever behovet for.

Dette får oss til å stille spørsmålet om hva lederne skal være tilgjengelig for? Hva trenger de unge medarbeiderne ledere til? Her, som i flere andre tema vi har vært innom, er informantene delte i synet på lederskap. Enkelte opplever at de ikke blir ledet i særlig grad, og andre opplever at ledelse i større grad kommer fra kolleger og andre rundt en. De fleste føler at leders rolle i hovedsak er å legge til rette for at arbeidsoppgavene kan utføres.

Dette samsvarer med De Paolis (2020) teorier rundt tilstedeværende ledelse. Hvis ikke leder er til stede og tilgjengelig her og nå kan det bli utfordrende å skape tillitsfulle relasjoner (De Paoli, 2020), som igjen kan påvirke motivasjonen negativt (Johannessen & Olsen, 2020). Det snakkes om digital nærhet som viktig for å unngå økning i konfliktnivå og utenforskap når praten ved kaffemaskinen forsvinner (Gramnes, 2020, referert i Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020), som kan gi en tilstedeværende ledelse digitalt dersom ledere er digitalt tilgjengelig.

“Jeg er nok sånn at hvis jeg sitter med en sak så vil jeg helst ha den ferdig der og da, og ikke ha den hengende over meg i lang tid.”

(Informant 3)

For flere av de unge medarbeiderne, spesielt informant 3, er det først og fremst et behov for at leder er tilgjengelig når de trenger dem. Og det er i stor grad for å gi tilbakemelding på utført arbeid, slik at de kan vite at oppgaven er fullført og kan gå i gang med neste oppgave.

Dette behovet kunne kanskje også vært løst dersom leder og medarbeider bare hadde snakket sammen oftere?

4.2.3 Hyppighet

Når det gjelder hyppighet på kommunikasjon med leder og faste møtepunkter er tendensen at de fleste informantene er svært selvstendig i sitt arbeid og det er få møter med leder i det daglige. Mange av dem har ukentlige eller månedlige faste møter hvor man ser litt på status og prosjekter. Informantene virker jevnt over ganske fornøyd med mengden faste møter og påpeker at de alltid kan ta kontakt dersom det oppstår noe spesielt.

“Ja - det fungerer bra, og det er nok møter. Det er veldig greit, vi kan bare ringe hvis det er noe eller ta kontakt når som helst.”

(Informant 1)

Det er interessant å observere at de fleste informantene nevner at det som oftest er dem selv som tar kontakt først. De fleste virker til å ha lav terskel for å ta kontakt med leder når det er noe de lurer på eller trenger en avgjørelse på.

“Det er nok oftest jeg som tar kontakt. Hvis de tar kontakt er det fordi de trenger noe”

(Informant 3)

Samtidig sa en av lederne at hun har sluttet å ringe sine medarbeidere uanmeldt.

“Jeg har sluttet å bare ringe dem uanmeldt. For det vet jeg at de ikke setter pris på. Da må det haste, og være noe viktig.”

(Leder 1)

En av lederne nevnte at hun aldri tar kontakt på telefon uten å avtale dette på forhånd. Så det kan jo ha en sammenheng med det informantene forteller om hvem som tar kontakt først.

Enda vanskeligere blir det når man heller ikke kan kalle inn til en uformell prat uten at de unge medarbeiderne blir nervøse:

“Det er ikke så enkelt å få til de uformelle samtalene i hverdagen. Hvis du skal kalle noen inn til et møte så må det gjerne ha en agenda. Så folk blir litt nervøs hvis jeg bare kaller de inn til en prat.”

(Leder 1)

Her kan man jo spørre seg om det er en sammenheng, og om hyppigheten hadde vært større dersom man fant en bedre metode for de mer uformelle samtalene. Hvordan skal man få til de mer uformelle pratene mellom leder og medarbeider som vil gi flere positive effekter på det som oppleves som forskjellene på fjernledelse og nærledelse?

Hva forventer den ansatte av kommunikasjonen med leder? Johannessen og Olsen (2020) beskriver intensjonen som et sterkt ønske om å klargjøre hva hensikten med kommunikasjonen er. Hvis den ansatte ikke vet leders intensjoner med kommunikasjonen, som følge av en mangelfull relasjon eller tilstedeværelse (De Paoli, 2020), eller har ulik oppfatning av konteksten (Johannessen & Olsen, 2020) kan det skape en usikkerhet som hemmer motivasjonen.

Dette er noe vi kan kjenne igjen fra intervjuene med informantene våre. Unge mennesker er svært kompetente på nyere kommunikasjonsformer, og foretrekker kommunikasjonsformer med mulighet for raske avklaringer fremfor for eksempel e-post (Mahmoud et. al., 2021). De er også mer sensitive for å bli demotiverte av usikkerhet og følelsen av å ikke se mening med arbeidet sitt (Mahmoud et. al., 2021). Våre informanter er ikke bare unge, men høyt utdannende og kompetente i jobbene sine, og ønsker å prestere godt. De opplever et godt samarbeidsklima med sine nærmeste kolleger, som gir anerkjennelse og tilhørighet, men har i mange tilfeller en mer utydelig relasjon med sin leder. Når den unge medarbeideren er vant til en formell og upersonlig tone med leder så er det kanskje mer behagelig for den unge medarbeideren å ta initiativ til kontakt selv, for det skapes usikkerhet rundt hensikten med kommunikasjonen når kontakten kommer fra leder til medarbeider.

Når kontakt med leder da primært er digitalt, med strukturerte møter preget av lite spontanitet og uformell kommunikasjon (De Paoli, 2020) kan vi argumentere for at dette også vanskeliggjør annen type kommunikasjon. Når man vanligvis opererer med et tydelig formål på møtet i tillegg til en agenda, kan dette også skape en avhengighet av struktur og tydelige

forventninger til kommunikasjon når de unge medarbeiderne ikke er vant til personlige relasjoner utenfor de faste rammene til de digitale møteplassene.

Leder 1 kunne fortelle at de hadde innført et åpent møtepunkt hvor medarbeiderne kunne booke en halvtime i kalenderen til lederen uten noen form for agenda, men kun for å slå av en prat om hva enn man måtte ha behov for. Spørsmålet er hvor mye denne halvtimen blir brukt? Det kan jo oppleves noe kunstig å måtte booke tid til de uformelle pratene, og i en travel hverdag kan det lett være at dette bortprioriteres. Det er også her lagt opp til at medarbeideren tar kontakt først ved behov.

En klar utfordring med fjernledelse er i vår studie å finne naturlige møtepunkter for de uformelle samtalene som er med å styrke relasjon mellom leder og medarbeider.

4.2.4 Kommunikasjonsform

Når det gjelder kommunikasjonsform er det variable svar fra kandidatene. Når vi snakket om uformell versus formell kontakt med leder fikk vi ulike svar. Noen av informantene synes det kan bli lite uformelle samtaler, og skulle gjerne sett at leder tok seg tid til en lengre lunsj når leder var til stede fysisk sammen med medarbeider, og at det generelt var flere uformelle samtaler for å bli bedre kjent personlig. Her var det store forskjeller, der den ene informanten sa følgende om viktigheten av uformell kommunikasjon med leder:

“Jeg føler egentlig ikke at det har så mye å si. Jeg har et veldig sånn profesjonelt forhold til jobben min, jeg blir betalt for å utføre en rekke oppgaver og det er det jeg gjør.” (Informant 4)

De fleste andre informantene setter pris på den uformelle praten og mener denne er viktig for de som blir fjernledet:

“Vi er flinke til å ha de uformelle pratene. For eksempel på starten av morgenen eller på slutten av dagen. Bare for å si hei, og hvordan går det. Hva har du planlagt denne uka? Hva er det som står på agendaen og litt sånn uformelt før man setter opp planen. Jeg synes det er flott å ha litt uformelle prater, og ikke bare det faglig. Så en kombinasjon av det uformelle og formelle. Det tror jeg det ideelle for alle som blir fjernledet egentlig.”

(Informant 8)

De fleste informantene fikk spørsmål om de foretrekker en uformell eller formell tone mellom seg og leder, og et stort flertall svarte at de foretrekker uformell tone.

“Jeg tiltrekkes kanskje av de som har litt humor og er enkle å snakke med. Som jeg kan dele tankene med og er litt uformell og jordnær. Jeg er så vant til å jobbe med tall og budsjetter, det er veldig faktabasert. Da er det viktig å kunne ha en samtalepartner å sparre med.”

(Informant 2)

Personlighetstype og andre faktorer vil antageligvis kunne påvirke om den unge medarbeideren motiveres av en formell eller uformell tone med leder, men funnene fra dette studiet er at flertallet ønsker en mer uformell tone med leder.

Informantene våre er ikke alene om disse erfaringene. De Paoli (2020) trekker frem at det saklige og rasjonelle dominerer kommunikasjonen i digitale møter, på bekostning av blant annet ironi, spøk og humor. Hvorfor er det slik? En mulig teori kan være at det oppleves mindre givende å snakke til hverandre via skjerm, og at følelsen av fellesskap reduseres når en sitter spredt. Når faren for å bli distraheret og miste fokus på møtet er så stort som det er, føler nok møteleder i mange tilfeller at møtene må gjennomføres med en stram linje (De Paoli, 2020). Kroppsspråket forsvinner også ved digital samhandling som påvirker hvordan budskapet blir sagt og budskapets oppfatning (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020), som kan gi en opplevelse av mindre uformell tone.

Når de digitale møtene blir de eneste møtene mellom medarbeider og leder, er det naturlig å anta at majoriteten av kommunikasjon mellom dem vil ha en formell tone ettersom de spontane og uformelle samtaler ikke finner sted. Likevel indikerer dette studiet at de unge medarbeiderne har behov for uformell dialog i den digitale arbeidshverdagen, og at ledere derfor må legge til rette for uformelle samtalerom.

4.2.5 Tilbakemeldinger fra leder

Ut ifra intervjuene med de 8 unge medarbeiderne er funnene at de ønsker tilbakemeldinger for bekreftelse på at de gjør ting riktig, for utvikling og for verdsettelsens del.

“Han kan fortsatt komme med komplimenter og poengtere at jobben man gjør, blir satt pris på. Det tenker jeg er motiverende. Så sånn sett, hvis man hadde pratet med han enda oftere hadde man kanskje følt litt oftere på den gode følelsen av at man er ønsket, eller er veldig verdsatt her da.”

(Informant 7)

“Den perioden jeg satt alene i kontoret, så savnet jeg dette med tilbakemeldinger. Jeg fikk hverken positiv eller negativ tilbakemelding på det arbeidet jeg gjorde, altså med den lille kunnskapen jeg hadde, så visste jeg ikke om jeg gjorde ting rett”

(Informant 2)

I henhold til litteraturen er opplevd mestringssevne viktig for motivasjon, og opplevd mestringssevne bygger blant annet på positive tilbakemeldinger (Johannessen & Olsen, 2020). Tilbakemelding er knyttet til det å se medarbeideren, ikke bare i fysisk sammenheng, fordi medarbeidere har behov for å bli sett for å vise at de har gjort en god jobb (Bergum, 2009). Flere av informantene påpeker at de gjerne kunne hatt tilbakemeldinger litt oftere for å føle seg sett og anerkjent. Tilbakemeldinger, både positive og negative, og hvordan vi oppfatter tilbakemeldingene påvirker det emosjonelle systemet (Johannessen & Olsen, 2020), og kan derfor påvirke den unge medarbeideren i form av usikkerhet på om man er god nok og ønsket som vi har vært inne på tidligere.

I form av det å kjenne seg god nok i en hverdag med mye selvstendig arbeid, ansvar og kanskje beslutningstaking er det viktig å ha positiv intuisjon som er viktig i selvledelse (Johannessen & Olsen, 2020). Intuitive beslutninger utvikles gjennom praksis, erfaringsmangfold og et system for kontinuerlige tilbakemeldinger (Johannessen & Olsen, 2020), hvor da kontinuerlige tilbakemeldinger vil støtte den unge medarbeideren sin følelse av kompetanse, tilstrekkelighet og verdsettelse som kan gjøre det enklere med positive, intuitive beslutninger.

For flere av informantene kan det også virke som om ønske om tilbakemeldinger er knyttet til læring og utvikling:

“Det er godt beskrevet at vi yngre kanskje tenker mye på det at vi ønsker mer tilbakemeldinger på arbeidet for å bli bedre. Ikke bare for å få kudos, men for å faktisk bli bedre på det man driver med.”

(Intervju 8)

“Det var jeg som tok han med i kundemøtene fordi jeg ville ha flere konstruktive tilbakemeldinger slik at jeg kan bli bedre møteleder.”

(Informant 2)

“Jeg har ikke behov for tilbakemeldinger hele tiden, men en gang iblant hadde vært fint. Særlig når jeg tenker videre fremover og at jeg kan tenke utvikling, slik at jeg ikke blir sittende fast i stillingen jeg har nå.”

(Informant 3)

Funnene i dette studiet er at de unge medarbeiderne er opptatt av tilbakemeldinger for egen utvikling. Flere av informantene nevner også at de ønsker både positive og negative tilbakemeldinger for egen utvikling. I teoridelen ble det beskrevet en praktisk implikasjon på tilbakemelding for ledere som er å gi oppriktige, positive tilbakemeldinger som anerkjenner initiativ, men også saklige, ikke-dømmende tilbakemeldinger om utfordringene (Kuvaas, 2018).

Funnene er sentrale for hvordan ledere kan gi tilbakemelding til de unge medarbeiderne. De unge medarbeiderne ønsker tydeligvis ikke kun en klapp på skulderen, men de ønsker også bekræftelse og innsikt i hva de gjør bra og hva som kan gjøres bedre for selvutviklingen. Som nevnt i Bergum (2009) sin studie er det en utfordring i fjernledelse å gi negative tilbakemeldinger, men ser ut til å være viktig å beherske overfor de unge medarbeiderne da de ønsker både positive og negative tilbakemeldinger i fjernledelse. Et forslag til hvordan korrigerende tilbakemeldinger bør være er konstruktive og oppgavefokusererte, som ikke er personfokusererte, og ikke gis for lenge etter oppførselen (Kuvaas et al., 2016, referert i Kuvaas, 2018).

Flere av informantene gir inntrykk av at behovet for tilbakemeldinger varierer ut ifra erfaringsnivå og om man er i oppstartsfasen eller ikke, og at behovet for tilbakemelding var viktigere i starten av ansettelsen.

“Jeg kunne jo ønske at jeg fikk litt mer tilbakemeldinger, og hvert fall i den oppstartsfasen da jeg var så mye alene og helt ny i jobben.”

(Informant 2)

Som ny i jobben trenger man mer oppfølging og bekreftelse, før man kommer på det stadiet der man blir mer selvgående. I tråd med situasjonsbestemt ledelse som tar utgangspunkt i at mennesker og omstendigheter er ulike og i stadig endring, og at lederstilen derfor må tilpasses situasjonen og utøve situasjonsbestemt ledelse (Thompson, 2011), kan det se ut til at leder må tilpasse mengde og type tilbakemelding ut ifra erfaringsnivå. I teoridelen ble det beskrevet fire lederstiler i situasjonsbestemt ledelse ut ifra modenhetsnivå. En coachende lederstil ble presentert som passende når blant annet medarbeider innehar lite kompetanse og erfaringsnivå (Thompson, 2011), og ut ifra funnene kan det synes å være en passende lederstil av unge fjernarbeidere i oppstartsfasen.

Sentrale funn knyttet til de unge medarbeiderne og tilbakemelding er også at behovet for tilbakemelding av og til, og anerkjennelse fra leder, er viktig selv om de er selvgående.

“Jeg er veldig selvgående, men når det butter imot så er jeg som alle andre, og da må det forsterkes noen plass. Det må være ei gulrot, om det bare er en klapp på skuldra og si “det her går bra”, så er det faktisk så menneskelig at det trenger jo jeg også.”

(Informant 6)

En deltakende lederstil som kjennetegnes av sterk støtte og mindre styring fra leder, hvor medarbeider får påvirke gjennomføringen av arbeidet og leder oppmuntrer, støtter og hjelper medarbeider (Thompson, 2011) kan derfor være passende for medarbeidere når de begynner å få et høyere erfaringsnivå og ønsker selvstendighet og autonomi i arbeidshverdagen. I henhold til funnene i studiet ser vi at støtte fra leder er viktig, så helt uavhengige virker det ikke som de unge medarbeiderne ønsker å være.

Det at mengden tilbakemeldinger avhenger av erfaringsnivå har sammenheng med studiet til Bergum hvor det kunne utledes at det gjerne trengs mer tilbakemelding for de med minst erfaring og de som ikke er vant til å jobbe uavhengig (Bergum, 2009).

Når det gjelder mengden tilbakemelding så er det ikke noe fasitsvar på det ifølge informantene. Det fremstår ikke som viktig for informantene å få tilbakemelding hele tiden, men jevnlig tilbakemelding som gir følelsen av å være sett og for å vite om de gjør ting riktig, det fremstår spesielt viktig med tilbakemelding når gjerne et arbeid er levert.

“Jeg vet ikke om det er ikke så lett å si noe om akkurat hvor ofte, men det er jo når det er på sin plass holdt jeg på å si. Hvis man er ferdig med noe eller har levert fra seg noe så er det hyggelig å høre at det var bra.”

(Informant 1)

Ifølge studiet til Bergum (2009) er det heller ikke fasit på hva regelmessig kommunikasjon er. Det var for flere respondenter som jobber med fjernarbeid viktig med forventningsavklaringer rundt spesielt interaksjonsfrekvens og leders responstid på telefonsamtaler og e-post (Bergum, 2009). Vi er derfor tilbake til situasjonsbetinget ledelse hvor det å tilpasse og avklare forventninger med den enkelte medarbeider kan løse tilstrekkelige mengder tilbakemeldinger.

4.3 Det kollegiale samholdet og samarbeidet

Tilhørighet i forbindelse med fjernledelse handler om å skape en god relasjon mellom leder og medarbeider, i tillegg til å føle seg sett, verdsatt og ha opplevelse av tilhørighet til kolleger og arbeidsmiljøet inkludert hovedlokasjonen (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020). Vi vil i det følgende starte med å presentere funn og drøfte relasjonsforholdet og samhandlingen mellom leder og medarbeider. Deretter vil vi se på og drøfte opplevelsen av tilhørighet og samarbeid med kolleger både på medarbeiders egen lokasjon og tilhørighet til hovedlokasjonen.

4.3.1 Relasjon og samhandling med leder

Ifølge Austrheim handler fjernledelse blant annet om å samspille med kolleger lokalisert ved en annen geografisk lokasjon enn lederen eller teamet selv (Austrheim, 2020). Informantene i studiet opplyser om at de i liten grad samhandler med nærmeste leder, ut over at de ønsker

bekreftelse på utført arbeid. Flere oppgir at de motiveres av å vite at jobben gjøres riktig, og at dette er særlig viktig i begynnelsen av arbeidsforholdet.

“Den tilbakemeldingen jeg fikk i møtet, da de faktisk fortalte meg hvordan det lå an. Det var fantastisk! Altså, han begynte å skryte av meg! Jeg holdt på å grine! Du aner ikke så glad jeg ble. Jeg hadde ikke fått tilbakemelding før det, og synes det var kjempevanskelig. Men da jeg fikk den beskjeden var det virkelig helt fantastisk.

Det verste er at det kanskje egentlig handler om at de skal være personlig fornøyd med meg, mer enn noe annet. Jeg vil at de skal se innsatsen i det jeg gjør, ikke sant?”

(Informant 2)

Etter hvert som informantene opplever større trygghet og autonomi i jobben minsker også behovet for tilbakemeldingene fra leder. Da blir det desto mer viktig at de føler at de får dekket mer personlige behov ved å bli sett i det daglige.

“Det handler for min del om å tenke eller føle at du blir sett. At du blir tatt vare på, at det ikke er noe forskjell mellom meg og min kollega, selv om de kanskje får et tettere forhold ved å sitte vegg i vegg.”

(Informant 8)

Hva mener informantene med å bli sett? For informant 2 virker det som det er viktig med samhandling med leder for å få bekreftelse og anerkjennelse for arbeidet. Flere av informantene ga også inntrykk for at det er en frykt å gå glipp av utviklingsmuligheter i stillingen dersom leder ikke har et personlig forhold til og ser mennesket bak resultatene. Denne frykten kommer av at leder da ikke legger merke til når den ansatte har behov for nye oppgaver eller behov for mer kompetanse. For informant 8 handler det å bli sett mer om å bli behandlet likeverdig med medarbeidere som sitter på samme arbeidssted som lederen, for å unngå en følelse av å ikke bli inkludert på en tilfredsstillende måte.

Balansen mellom å se de unge medarbeiderne samtidig som de gis frihet og fleksibilitet i arbeidshverdagen vil nok være krevende for flere ledere. Basert på våre intervjuer har lederne en del felles trekk når det gjelder samhandling med de ansatte, men måten det gjøres på kommer av ulike årsaker. Snakker du sjeldent med lederen din fordi hen stoler på deg og ikke har behov

for mer kommunikasjon, eller blir du egentlig bare prioritert bort? Her er vi tilbake til tillitsforholdet mellom leder og medarbeider, hvor det for noen kan føles som det sistnevnte tilfellet uansett, selv om det er det førstnevnte tilfellet som egentlig er tilfellet.

På spørsmålet om informantene foretrekker å bli fjern- eller nærledelse var det få tydelige svar:

“Det er litt vanskelig. Det er så personavhengig, så jeg vet ikke helt. Hadde jeg vært i en situasjon der jeg hadde trengt mer oppfølging hadde jeg foretrukket mer nær ledelse. Men i min situasjon nå, og erfaringene jeg har så går det helt greit med fjernledelse.”

(Informant 3)

Ledelse og leders rolle er utydelig for flere. Kanskje de ikke opplever at de blir ledet uansett, eller kanskje de ikke kjenner behovet? Og er det leder eller kolleger som står for ledelsen av arbeidet i det daglige?

Flere trekker frem at ledelse er situasjonsbetinget. Som ny i jobben trengs det mye oppfølging, før man kommer over på det stadiet der man tar over selv.

Når samhandlingen med leder tar en såpass liten del av arbeidshverdagen som den gjør for informantene våre, vil det kanskje bety at de unge medarbeiderne i større grad må lede seg selv?

4.3.2 Tilhørighet og sosiale forhold

Undersøkelsene på unge mennesker fra Deloitte (2022) og Opinion (2022) tyder på at et godt sosialt miljø er viktig på arbeidsplassen. Undersøkelsen fra Opinion viser at sosiale aspekter er en av de viktigste faktorene for valg av jobb, mens det i undersøkelsen fra Deloitte kommer frem at det er mer viktig med de sosiale forholdene når det gjelder å bli værende i jobben. Det å føle tilhørighet til arbeidsplassen, og særlig det sosiale miljøet med kolleger, er viktig for alle av informantene i studiet og for enkelte kanskje det viktigste. Også her har opplevelsen av å jobbe alene på hjemmekontor preget flere og fått dem til å anerkjenne at det å tilhøre et sosialt miljø er viktig for trivsel og motivasjon.

“Jeg er ikke spesielt motivert av penger og materialistiske ting, og når arbeidsgiver lokker med bonusordning interesserer det ikke meg. Det handler mest om personene og miljøet.”

(Informant 2)

Folk søker etter karrierer som har mening og som ikke bare gir penger, men også en følelse av hensikt og oppfyllelse (Ryan & Deci, 2017). Et godt arbeidsmiljø er med på å skape meningsfullhet i arbeidet som er viktig for psykisk empowerment (Amundsen, 2019).

“Jeg vil være del av et miljø. Å være en og annen dag hjemme er ok, men under pandemien fikk jeg testet å gjøre det over lengre tid, og det vil jeg ikke gjøre igjen.”

(Informant 3)

Informant 3 var blant informantene våre som over natten fikk arbeidssituasjonen sin endret under pandemien. Fra å være en del av ett team på samme arbeidssted som ble fjernledet, ble alle spredt til hvert sitt hjemmekontor.

Informant 3 og flere av de andre informantene sitter med et fåtall kolleger på sin egen lokasjon, men har flere kolleger og nærmeste leder plassert på avstand ved hovedlokasjonen samt spredt rundt om ved andre lokasjoner. Spredningen gjør at det i det daglige samhandles digitalt, og når arbeidsmiljø og tilhørighet til kolleger viser seg å være en så viktig trivsel- og motivasjonsfaktor for de unge informantene tyder det på viktigheten for leder å skape gode, digitale arbeidsmiljøer.

Undersøkelsene på unge arbeidstakere som Deloitte (2022) og Opinion (2022) har gjennomført beskriver en gruppe mennesker som er mer avhengig av samarbeid og sosiale forhold enn de som er eldre. Som tidligere drøftet preges derimot digitale møter av manglende mellommenneskelige verdier som humor og ironi, og derfor et veldig formelt preg (De Paoli, 2020).

Lederskap i virtuelle team vil kreve mer innsats på relasjonsutvikling enn i tradisjonelle team på grunn av mangel på fysiske og kontekstuelle signaler med nåværende teknologi (Bergum, 2009), og det skapes utfordringer som mangel på sosial samhörighet og mer overfladiske relasjoner (De Paoli, 2020). Med en ung gruppe mennesker som er særlig sårbar for å oppleve utenforskap og lengter etter sosial tilhørighet (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020) er det dermed kritisk at det legges til rette for ikke-formelle møteplasser også i en digital

arbeidshverdag for at et positivt arbeidsmiljø skal kunne skapes med gode relasjoner og sosial samhörighet.

4.3.3 Viktigheten av å ha en god kollega nær

Selv om de fleste av informantene setter pris på den individuelle friheten og avstanden de har til leder, er det avgjørende for dem å kunne ha kolleger å samarbeide med. Av de åtte informantene er det bare en av dem som foretrekker å sitte fysisk alene i arbeidshverdagen. De øvrige oppgir at de ikke bare er avhengige av å samarbeide med kolleger om oppgaver, men også å ha noen fysisk nært seg.

“Og at vi jobber såpass mye sammen at vi aldri er alene i et prosjekt. Vi har alltid flere, og vi er alltid en gruppe som er sammensatt av folk med mange forskjellige bakgrunner.”

(Informant 1)

Informant 1 og flere av de andre informantene nevner viktigheten av samarbeid i arbeidshverdagen. Informant 1 nevnte også at opplevelsen er at det er viktigere med kolleger og hvordan de er, enn hvor man sitter og hvordan kommunikasjonen skjer. Når informant 1 fikk spørsmål om hva som er den aller største motivasjonsfaktoren svarte informanten at det nok er forholdet til kolleger og gode mennesker å jobbe sammen med.

“Det er mye mer motiverende for meg at vi kan jobbe sammen og få den samme belønningen dersom vi gjør det. Den tankegangen kommer fra idretten, der jobber man som et lag for å ta seieren. Selv om jeg står på podiet, deler jeg seieren med laget mitt.”

(Informant 2)

Informant 2 viste stor glede og engasjement da vedkommende snakket om en ny kollega som skulle starte ved samme lokasjon som informanten selv:

“Jeg ble motivert til å skaffe nye kunder. Da kunne vi ha en god base til hun kom, sånn at jeg kunne ta hun med på nye og spennende prosjekter. Så jeg ser jo det i arbeidet at det har vært motiverende for meg.”

(Informant 2)

Det å lære nye ferdigheter og samarbeide med andre er med på å tilfredsstille behovene for både autonomi, kompetanse og tilhørighet i selvbestemmelsesteorien (Kuvaas, 2018). Det er tydelig at informantene blir motivert av god tilhørighet til kolleger, og det å tilrettelegge for nære relasjoner fysisk til stede på arbeidsplassen ser ut til å være en viktig motivasjonsfaktor. Fokus på et relasjonsorientert miljø støttes også av litteraturen til Hauan Molstad og G. Aspeli hvor det påpekes at det er viktig med relasjonsorienterte miljøer og lederskap for å fremme motivasjon og mestring (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020).

4.3.4 «Oss» og «dem»?

Vi ser det at enkelte informanter føler på at de ikke har den tilhørigheten de ønsker til det sosiale miljøet ved hovedlokasjonen eller lokasjonen der leder har sitt daglige arbeid, og det savnes mer inkludering fra de unge fjernarbeiderne.

“Jeg har ikke hørt det personlig, men flere pendlere har hørt at det er «de pendlerne» og vi som er her fast. Så det er som om det er litt splid internt? Jeg har fått litt kommentarer her og der på pendlingen min, og selv om det ikke er vondt ment, føler jeg uansett det er litt oss og dem blant flere.”

(Informant 8)

Tilhørighet i forbindelse med fjernledning har tidligere i oppgaven blitt beskrevet som det å skape en god relasjon mellom leder og medarbeider, samt det å føle seg sett, verdsatt og ha opplevelse av tilhørighet til kolleger og arbeidsmiljøet inkludert hovedlokasjonen (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020). Flere av informantene opplever et utenforskap fra hovedlokasjonen, som kan føre til en opplevelse av forskjellsbehandling mellom seg selv og kolleger som sitter på hovedlokasjonen sammen med leder. Det kan derfor virke som at lederen har en jobb å gjøre med å skape inkludering av fjernarbeideren og samhold mellom medarbeidere på hovedlokasjonen og fjernarbeiderne.

Funnene som handler om følelsen av utenforskap, kan også knyttes til det De Paoli (2020) har beskrevet i form av at det lett skapes undergrupper og statusforskjeller i team når enkelte er fysisk til stede og andre digitalt til stede. Det er videre beskrevet at dette må unngås, gjerne ved at alle er pålogget digitalt ved fellesmøter eller at alle er fysisk samlet om mulig (De Paoli, 2020).

Empirisk forskning viser at sosial tilhørighet er nært forbundet med medarbeideres entusiasme og engasjement ifølge Stairs (2005), og dersom de unge medarbeiderne opplever lite tilhørighet og utenforskap kan det derfor gjør de mindre engasjerte og derav demotiverte i arbeidet (Adriaenssen et. al., 2017).

Mangel på inkludering kan påvirke motivasjonen til den enkelte når de ikke føler de blir sett og utviklet på samme måte som kollegaene ved hovedlokasjonen. For de unge medarbeiderne er det, som vi har sett tidligere, veldig viktig med anerkjennelse og selvutvikling. For å øke egen kompetanse er det også viktig å samarbeide med andre (Kuvaas, 2018).

Fellesskapsfølelsen reduseres når medarbeiderne sitter spredt, og det viser seg at det ikke er like mye refleksjons- og kompetansedeling når samhandling foregår digitalt (De Paoli, 2020). I tillegg til individuelle opplærings- og utviklingsmuligheter kan det å legge til rette for felles refleksjons- og kompetansedelingsarenaer hvor samtlige i teamet er med være viktig for den unge medarbeiderens tilhørighetsfølelse og utvikling. Transformasjonsledelse hvor inspirerende motivasjon står sentralt som blant annet skaper entusiasme, optimisme og et demokratisk samspill (Johannessen & Olsen, 2020), kan være en ledelsestilnærming for å skape samspill- og fellesskapsfølelsen.

4.4 Motivasjonsfaktorer i fjernledelse

Motivasjon er selve kjernen i problemstillingen vår. I intervjuene var det derfor det temaet vi la mest vekt på, og hadde flest spørsmål om. Her ønsket vi blant annet å avdekke hva som er de unge medarbeidernes viktigste motivasjonsfaktorer under fjernledelse, motivasjonen for å søke jobben hos arbeidsgiveren sin, positive og negative sider ved fleksibilitet og hvordan selvledelse utøves i en svært autonom arbeidshverdag. Vi har kommet frem til at motivasjon skapes av flere faktorer og oppsummert skal vi i dette kapittelet se nærmere på:

- En autonom hverdag preget av selvledelse og selvutvikling
- Å oppleve mestring
- Fysisk avstand gir rom for tillit
- Fleksibel og selvstyrt hverdag
- Ledelse av den sosiale og emosjonelle kompetansen
- Verdien av verdier

I dette kapittelet skal vi derfor se nærmere på disse faktorene og våre tolkninger av de empiriske funnene.

Informantene hadde svært ulik oppfatning av sin egen motivasjon. Flere av dem fremsto som om de i liten grad hadde reflektert over dette før de ble kontaktet av oss. Der enkelte informanter ganske lett kunne finne spesifikke faktorer som påvirket deres motivasjon, var det andre som i større grad måtte spørres ut mer.

4.4.1 En autonom hverdag preget av selvledelse og selvutvikling

Opplevelsen av å ha en autonom hverdag, med meningsfulle arbeidsoppgaver og utviklingsmuligheter, ble av flere definert som en av de viktigste motivasjonsfaktorene. I henhold til litteraturen som er presentert i dette studiet så har det vist seg at frihet og autonomi er viktig for den yngre arbeidstakergenerasjonen.

“Personlig, så føler jeg kanskje ikke at ledelsen alltid er de som motiverer meg mest. Jeg motiveres vel mer av progresjon i kunnskaper, og at jeg utvikler meg”

(Informant 2)

Funnene i dette studiet indikerer at informantene opplever autonomi i arbeidshverdagen i form av selvstendighet i arbeidet. Selvstendigheten i arbeidshverdagen gjør at mange av informantene ikke opplever at de blir sett, ikke får tilstrekkelig støtte i arbeidet og ikke får nok støtte til kompetanseutvikling. Flere av informantene nevnte hvor viktig det var for dem med støtte og tilbakemelding i arbeidet, og kompetanseutvikling. For å unngå hemming av den unge medarbeiderens mestringsfølelse er det derfor viktig for ledere å se, gi støtte og tilrettelegge for blant annet kompetanseutvikling slik at de unge medarbeiderne kan oppleve selvstendighet og selvutvikling også når det er avstand fra leder.

Intervjuene med de unge informantene gir inntrykk av at det er sjeldent at leder fremstår motiverende for informantene bare i kraft av å være leder. Men ved å gi tillit, oppgaver og verktøy som er interessante og utfordrende vil de unge medarbeiderne oppleve å bli motivert. De fleste informantene har såpass høy kompetanse og tro på egne ferdigheter at de ser det som lite nødvendig med ytre påvirkning fra leder eller andre. For informantene er lederens funksjon i mange tilfeller bare å godkjenne arbeidet, fordele nye oppgaver og være en samlende figur i arbeidsmiljøet. Enkelte av informantene bruker leder vel så mye som en

sparringspartner som de kommuniserer med daglig, mens for andre kan det gå flere måneder mellom kontakten med leder.

“Jeg blir mer selvstendig, må vurdere ting på egen hånd og det funker jo det. Jeg blir ikke så avhengig av tilbakemeldinger, stoler mer på meg selv og at jobben blir gjort riktig.”

(Informant 3)

Fysisk avstand gir rom for autonomi, tillit og ansvar (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020), som ser ut til å sammenfalle med funnene våre i dette studiet. Behovet for autonomi er det viktigste behovet, og en nødvendighet som må oppfylles for å oppleve indre motivasjon (Ryan & Deci, 2006, referert i Kuvaas, 2018). Informant 3 beskriver følelsen av autonomi i arbeidshverdagen på følgende vis:

“Det er å føle tillit og få frihet. At de stoler på oss selv om de ikke kan kontrollere oss i det daglige. Det motiverer meg at jeg kan styre dagene mine selv, og at om jeg ber om fri en dag stilles det ikke spørsmål om det.”

(Informant 3)

Autonomi synes derfor å være en av de viktigste motivasjonsfaktorene, da autonomien går igjen som viktig for motivasjonen hos samtlige informanter i en eller annen form. Dette støttes også av teorien i form av at når leder støtter autonomi så øker motivasjonen hos den enkelte (Baard et al., 2004, referert i Adriaenssen et al., 2017). Autonomistøttende ledelse handler om å forstå den andres perspektiver, legge til rette for initiativ og egen utforskning, gi konstruktive tilbakemeldinger, bruke et ikke-kontrollerende språk i kommunikasjonen samt gi valg og stole på at den som ledes gjør en god jobb (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020). Å gi tillit og ansvar er viktige kjennetegn på autonomistøttende ledelse (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020).

Flere av informantene beskriver altså en arbeidshverdag med lite kontakt med leder, og enkelte har også relativt lite kontakt med kolleger ut over den digitale samhandlingen. Mange sitter dermed mye alene med oppgavene sine. For at målene skal nås får derfor den enkelte ansatte et betydelig ansvar for å styre sine egne aktiviteter mot disse målene. Samtalene med informantene viste at samtlige var svært komfortable med selvstyringen, og opplever ikke dette som et ekstra ansvar. Selv om informantene periodevis kan ha mye å gjøre, opplever de

å bli motivert av å selv kunne prioritere når og hvordan mange av oppgavene skal løses. Dette handler nok også om friheten som vi ser at de yngre arbeidstakerne motiveres av.

“Som person har jeg alltid vært strukturert i måten jeg planlegger på. Hva er det som brenner av arbeidsoppgavene nå? Hva er det som har en tidsfrist denne uka? Hvilke typer saker er det? Sånn har det vært hele veien. Det er opp til meg å prioritere hva som er viktigst, selv om alt er viktig. Så jeg føler jo at man har selvledet seg egentlig helt fra starten av det arbeidsforholdet.”

(Informant 8)

“Det var ikke helt tilfeldig at jeg søkte denne jobben. Jeg er nok ganske sånn selvstendig, ganske selvledet, og har lite behov for noen rundt meg hele tiden.”

(Informant 5)

Informantene er ikke vant til å bli kikket over skulderen og få beskjed om hva de skal gjøre til enhver tid. Flere av dem tar dette for gitt, da de ikke har annen erfaring fra yrkeslivet enn å ha en arbeidshverdag som de i stor grad styrer selv, etter gitte rammer og mål. Informant 5 har i sin jobb friheten til å i stor grad velge mellom å jobbe hjemme eller på kontoret. Han opplever å løse arbeidsoppgavene sine best ved å bruke mest tid alene på hjemmekontoret, og heller møte på kontoret når han har behov for å sosialere eller delta i møter.

Dette er en bare et av eksemplene på hvor autonome disse er, og hvor stor frihet de har til å gjøre jobben sin. Når de blir bedt om å reflektere over dette setter de svært stor pris på denne friheten, og anerkjenner også at det er ansvar som gir en ekstra dimensjon når leder ikke er nær dem.

“Jeg har aldri følt at jeg har blitt ledet på noen måte. De jobbene jeg har hatt har jo krevd at jeg må drive selv, at jeg må ha kontroll på det jeg holder på med og vite hva jeg skal gjøre til enhver tid. Å være min egen drivkraft og ikke ha noen som sier nå må du gjøre det, nå må du gjøre det, du må gjøre det.”

(Informant 5)

Informantene nevner altså at de har stor frihet og selvstyring i arbeidshverdagen.

Selvbestemmelse kan defineres som medarbeiderens opplevelse av selvregulering og styring

av egen atferd og er en av kildene til indre motivasjon i henhold til Spreitzer sin definisjon av psykologisk "empowerment" (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Litteraturen innenfor selvbestemmelse og autonomi støtter opp om dette som en kilde til indre motivasjon, i tillegg til nyere undersøkelser på unge mennesker som nevnt i teoridelen. Johannessen og Olsen (2020) hevder selvledelse blant annet er basert på mestring og ens eget selvbilde. Hva mener man at man kan og ikke kan oppnå? Hva oppleves som enkelt og hva er vanskelig?

Dette henger sammen med informantenes beskrivelser. Etter en periode med behov for mye oppfølging av leder i starten av arbeidsforholdet forteller de fleste at behovet for kontakt med leder ble betydelig mindre etter hvert som de evnet å lede seg selv i større grad gjennom oppgavene.

Hvor kom denne evnen til selvledelse fra? Det kan hevdes at den kommer gjennom opplevd mestring. Opplevelsen av mestringsevne kommer fra fem faktorer (Johannessen & Olsen, 2020), som vi tolker inn i vår kontekst på denne måte:

1. Erfaring fra å lykkes med å løse arbeidsoppgaver og situasjoner.
2. Å se at andre, for eksempel nærmeste kolleger, lykkes i arbeidshverdagen.
3. At man er positivt innstilt til oppgavene, og klarer å se for seg at man kan utføre den.
4. Positive tilbakemeldinger, ikke nødvendig bare leder, men også kolleger og andre man ser opp til.
5. En positiv fysisk og mental tilstand ved å trives med oppgavene sine.

Vi kan hevde fra intervjuene at alle disse faktorene er tilstedeværende når informantene reflekterer rundt mestring, selvledelse og selvutvikling. Ingen av informantene har blitt formelt pålagt å utøve selvledelse, men derimot vokser de naturlig inn i rollen og utvikler eget selvbilde ved å oppleve mestring på tross av liten kontakt med leder. Dette strider mot det som hevdes i følge Manz og Sims (2001), nemlig det at det er sannsynlig at nye medarbeidere ikke har selvledelseskompetanse og må læres dette ved blant annet å demonstrere selvledelse, veilede deltakelse, overføre positive tankemønstre og stimulere til å sette egne målsetninger (Thompson & Glasø, 2018).

Til tross for informantenes opplevelse av lite kontakt med leder i dette studiet så kan det hende at leder påvirker medarbeider med veiledning og tilbakemelding, overføring av positive tankemønstre samt at leder støtter og stimulerer medarbeiders egne målsetninger når det først er kontakt mellom leder og medarbeider. Det kan derfor hende at ledere tilrettelegger for selvledelse, eller i hvert fall tilrettelegger til en viss grad. «Superledelse» er et begrep som brukes om viktigheten av å lære opp medarbeideren til selvledelse ved å stimulere medarbeider til selvledelse gjennom prinsippene for selvledelse, og jobbe med selvledelse gjennom teamarbeid ved å skape relasjoner og bevisstgjøring rundt det kollektive ansvaret og kulturen i organisasjonen (Thompson & Glasø, 2018).

Evnen til selvledelse kan også komme fra en optimistisk holdning som er viktig for selvledelse, hvor det er viktig å styres av mål og være trygg på måloppnåelse (Johannessen & Olsen, 2020). Hvordan blir de unge medarbeiderne positivt innstilt på arbeidsoppgavene og trygge på måloppnåelse? For å kjenne på optimisme og være trygg på måloppnåelse er det naturlig å tenke seg at det vil være viktig med tilbakemeldinger for å bli veiledet, støttet i arbeidet og anerkjent slik at den unge medarbeideren kjenner på kontroll på veien mot målet. En god relasjon mellom leder og medarbeider med involvering, forventningsavklaring og klare målsettinger kan også gi en opplevelse av kontroll og optimisme.

For selvledelse er det sentralt med en sterk bevissthet rundt egne etablerte tanke- og handlingsmønstre, og derfor er det viktig med en positiv forestillingsevne. Dette skal vi drøfte nærmere under kapittel 4.4.5.

4.4.2 Å oppleve mestring

Mestring kommer i mange former basert på det informantene har fortalt oss. For noen er mestring det å få ros fra en kollega du ser opp til, og for andre er det pling-lyden når en oppgave krysses ut av gjøremålslisten.

“Jeg får mye mestring i gode tilbakemeldinger fra de rundt meg, kolleger og andre som jeg tjener i det daglige. I langt større grad enn jeg får fra leder.”

(Informant 3)

“Jeg har i hvert fall kjent mer på mestring når jeg har jobbet med mindre oppgaver hvor jeg føler på progresjon. Mens jeg føler mindre på mestring når jeg jobber med store

overveldende oppgaver. Jeg synes generelt det er deilig når det er litt sånn småproblemer. Ja for da får du det lille dopaminhittet når jeg krysser den av lista.”

(Informant 5)

Mestring er som nevnt knyttet til troen på måloppnåelse, og denne troen virker positivt på måloppnåelse (Johannessen & Olsen, 2020) som fremmer motivasjon (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020). For å oppnå denne troen på måloppnåelse ser det ut til at tilbakemeldinger og selvutvikling er viktig for informantene i studiet, som vi har drøftet tidligere.

Et perspektiv på opplevelsen av mestring er å kjenne på mening med arbeidet (Johannessen & Olsen, 2020). Flere av informantene kunne fortelle at det i arbeidet er viktig å kjenne på at arbeidet er meningsfullt og interessant.

“Ja, det er jo selvfølgelig litt motiverende når du føler deg litt viktig. At det du gjør har noe å si. For det er ingen andre som gjør det hvis du ikke gjør det.”

(Informant 7)

Når det gjelder meningsfullhet handler det om betydning i det man gjør, at man blir satt pris på, har et godt arbeidsmiljø og at ens egne verdier er i samsvar med arbeidets art (Amundsen, 2019). Å oppleve at en selv er viktig i arbeidet er en del av organisatorisk støtte, som nevnt i teoridelen handler om graden av opplevelse av at organisasjonen bryr seg om den enkeltes bidrag til organisasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2020). Mening med arbeidet kan knyttes til indre motivasjon som foreligger dersom kilden til motivasjon er selve oppgaven i seg selv (Kuvaas & Dysvik, 2020). Funnene kan også knyttes til Spreitzer sin definisjon på psykologisk «empowerment» som sier at opplevelsen av kontroll i arbeidet samt aktiv dreining mot arbeidet, og mening, selvbestemmelse, kompetanse og påvirkning gir en indre motivasjon (Spreitzer, 1995, referert i Kuvaas & Dysvik, 2020). Også Johannessen og Olsen (2020) påpeker opplevd mening og personlig kontroll som viktige faktorer for utvikling av mestringsfølelsen.

Opplevelsen av kontroll i arbeidet, selvbestemmelse og påvirkning vil sannsynligvis øke med økt kompetanse og anerkjennelse. Ut ifra uttalelsene fra informantene kan det virke som at utvikling i arbeidet, anerkjennelse av arbeidet og meningen med arbeidet gir en mestringsfølelse som gir dem motivasjon.

4.4.3 Fysisk avstand gir rom for tillit

I teori og forskning på fjernledelse viser tillit seg å være en utfordring under fjernledelse, men det sies også at den fysiske avstanden gir rom for tillit (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020).

Også De Paoli (2020) påpeker, som nevnt i teoridelen, at det i flere artikler om digital ledelse fremheves at kommunikasjons- og ledelsesutfordringer forsterkes og at det er mer utfordrende med oppnåelse av tillit. Det som da er overraskende i dette studiet er at informantene opplever høy grad av tillit fra leder. Alle informantene beskriver at de opplever tilliten de får fra leder som motiverende, og at de har fått leders tillit helt fra starten av arbeidsforholdet.

“En av de tingene jeg liker veldig godt med jobben er at jeg kan være selvstendig. Det er en av de store motivasjonsfaktorene for meg at jeg får så mye tillit. Jeg tror ikke det hadde vært positivt med veldig mye dialog og følelsen av at han hang over meg.”

(Informant 2)

“Vi får mye ansvar og opplever at ledere stoler veldig på oss helt fra starten.”

(Informant 1)

Informantene påpeker at det er viktig at de får tillit til å håndtere arbeidet på avstand og kan styre selv.

“Så det er jo det at han stoler på meg, at jeg gjør det jeg skal. Vi sitter jo en helt annen plass enn han, så han må jo det.”

(Informant 4)

Når informantene forteller at de i stor grad er selvstyrte i arbeidshverdagen, og at de verken blir detaljstyrte eller foretrekker detaljstyring, så er det i tråd med autonomibasert- og tillitsbasert ledelse. Som nevnt i teoridelen vil en tillitsbasert leder stole på sine medarbeideres kompetanse og arbeid, og unngå unødvendig detaljstyring og kontroll (Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020). Betydningen av tillit til medarbeiderne er å ha positive forventninger til arbeidet som blir utført og at medarbeiderne i stor grad selv avgjør arbeidsoppgaver og hvordan det skal utføres (De Paoli, 2020). Informantene i studiet opplever at de har stor selvstendighet i arbeidet og tillit fra leder til å gjøre jobben, og at lederne derfor antakeligvis har positive forventninger til arbeidet og lar medarbeiderne styre sitt arbeid. Informantene i

studiet påpeker viktigheten av behovet for tillit i arbeidet, selv om de opplever tillit i arbeidshverdagen i dag.

Vi så i delkapittel 4.1.2 at informant 3 beskriver en arbeidshverdag der hun ikke nødvendigvis opplever tillit, for hun har mer opplevelsen av at nærmeste leder har veldig mange ansatte og store ansvarsområder som fører til at «tilliten», eller ansvaret, rett og slett kommer av lite interesse for informantens arbeidshverdag. Uansett kan det tenkes at leder i dette tilfellet har positive forventninger til informantens arbeid og stoler på at det blir utført, til tross for informantens følelse av å være nedprioritert og tatt for gitt. Leder må vel i et slikt tilfelle ha tillit til den ansatte for å kunne overlate den ansatte til seg selv i arbeidshverdagen? Informantens opplevelse i dette tilfellet kan påvirke det mentale systemet, så dersom leder har tillit til medarbeideren så bør denne tilliten også synliggjøres at kommer fra for eksempel et godt utført arbeid eller viktigheten av medarbeideren i organisasjonen, for at den unge medarbeideren skal kunne føle en ordentlig tillit fra leder.

Medarbeiderne i studiet har høyere utdanning og er en typisk kunnskapsarbeider, og den typiske kunnskapsarbeider med mer erfaring og kompetanse gir mer selvstendighet (Johannessen & Olsen, 2020). Det kan virke som at informantene på grunn av høy utdanning og engasjement i arbeidet sitt gjør jobben som kreves, så kanskje det hadde vært andre funn dersom informantene ikke hadde levert på arbeidsoppgavene og resultatene som kreves. Hvordan hadde tillitsforholdet da vært?

Som det kommer frem i teoridelen er funn fra nyere undersøkelser på unge mennesker at unge sliter med psykisk helse, og tillitsbaserte relasjoner mellom leder og medarbeider fører blant annet til lavere grad av mentale plager (Montano et. al. 2017, referert i Kuvaas, 2017). Som det blir påpekt i undersøkelsen fra Deloitte (2022) så vil det være viktig for ledere å støtte den psykiske helsen hos de unge medarbeiderne. Derfor kan tillitsbaserte ledelsestilnærminger motivere de unge medarbeiderne under fjernledelse fordi tillit styrker de mentale kapasitetene som er viktig for motivasjonen i arbeidet.

Med en arbeidshverdag preget av autonomi og en leder på avstand vil det kanskje følge med et press for å levere og gjøre seg fortjent til tilliten? Det var ulike oppfatninger av dette blant informantene.

“Jeg føler ikke så stort press. Det var kanskje mer med stedlig leder. Nå føler jeg at de ikke ser meg eller vet jeg hva gjør uansett. Så bare jobben blir gjort er alt ok.”

(Informant 3)

“Jeg kjente nok mer på press i starten. Da var jeg litt sånn “Å, er jeg grønn på Teams?” og “Jeg må passe på at han ser at jeg er pålogget”, men nå tenker jeg at han ser jeg gjør jobben min. Og noen ganger så sitter jeg dypt ned i en lefse med dokumenter der jeg ikke er aktiv på PC-en i det hele tatt, og da vil jeg ikke være grønn/aktiv på teams”

(Informant 4)

“Jeg følte nok prestasjonspress i begynnelsen for at jeg hadde fått jobben og hadde høye forventninger til meg selv. Men så viste det seg at det jeg gjorde var mer enn nok og vel så det. Og så slappet jeg vel litt mer av da, stolte på meg selv og at gjør det jeg skal. Jeg trenger ikke stresse med det.”

(Informant 4)

I en undersøkelse fra Deloitte utført på generasjon Z og millenniumsgenerasjonen svarte 46% av generasjon Z og 45% av millenials at de føler seg utmattet av arbeidsomgivelsene (Deloitte, 2022). Informantene ellers opplever lite press for å levere i jobben, enten fordi de har en god kommunikasjon med leder som forstår arbeidet bak resultatene, eller fordi de har en leder som er såpass lite involvert at han eller hun først vil ta kontakt dersom jobben ikke blir gjort. Som nevnt i teoridelen er teorien om salutogenese (helsefremming) viktig i psykologisk empowerment, med hvordan mestring av stress og belastninger har sammenheng med graden av opplevelse av begripelighet, håndterbarhet og meningsfullhet (Amundsen, 2019). Årsaken til generelt lite pressfølelse blant informantene kan derfor komme av at informantene opplever at arbeidet er begripelig og håndterbarhet, samt oppleves som meningsfullt.

Heller ingen av informantene opplever at lederne deres er spesielt opptatt av å ha kontroll på hvor de er og hva de gjør, og igjen er det en opplevelse av tillit fra leder. Enkelte føler dog på en forpliktelse av at de bør levere godt arbeid da det er det eneste de blir vurdert etter, all den tid de har så lite kommunikasjon og kontakt med leder i det daglige. Men kan det oppleves som for lite kontroll fra leders side? Tillit kan jo understøtte kontroll og kontroll kan understøtte tillit, og hvis mesteparten av kontrollen oppleves som noe som hjelper ledere og

medarbeidere i å gjøre en bedre jobb så har man funnet et godt balansepunkt (Amundsen, 2019). Uten noe følelse av kontroll fra leder kan det føres tilbake til det å ikke bli sett og støttet nok i arbeidet for selvutvikling som vi jo har konstatert at er viktige motivasjonsfaktorer for de unge medarbeiderne.

4.4.4 *Fleksibel og selvstyrt hverdag*

“Jeg motiveres av å ha den friheten og fleksibiliteten i arbeidet. Det at jeg kan sette opp dagene egentlig helt som jeg vil. Hvis jeg har lyst å jogge en time klokken 10.00, så kan jeg gjøre det og så jobbe det inn igjen senere. Og sånn tenker jeg det kanskje er for flere også? Det er veldig viktig og veldig bra å ha den muligheten synes jeg”

(Informant 8)

Fleksibilitet viste seg å være kanskje den viktigste faktoren for de fleste av informantene. Men fleksibilitet er også noe som mange av dem tar for gitt. Med høy utdanning og relativt kort fartstid i arbeidslivet er det kanskje naturlig at disse informantene trekkes mot yrker som tilbyr mye fleksibilitet. Enkelte av informantene søkte aktivt arbeidsgiver som kunne kombineres med satsing på idrett, mens vi fra andre siden så informanter som ble rekruttert til virksomheter i distriktene fordi de måtte tilby ekstra fleksibilitet for å skaffe kompetent arbeidskrav.

Hva er egentlig fleksibilitet? For informantene våre kan det være så mangt, som alt fra valgfrihet i arbeidssted, fleksible arbeidstimer og dager til det å kunne trene litt i arbeidstiden. Enten det er stort eller smått så har det stor betydning for informantene våre.

“Den lille fleksibiliteten jeg har nå, som jeg ikke har hatt i tidligere jobber, den er verdt flere hundre tusen kroner i lønn for meg.” (Informant 6)

Fleksibilitet blir fremstilt som noe udelt positivt, men har for noen av informantene også en bakside.

“Jeg syns det er vanskelig å legge fra meg jobben. Jeg kan på eget initiativ finne på å ta opp PC-en klokka 19 og skrive på en rapport. Da går jo tiden. Det er ikke bra, og det er noe jeg jobbe med meg selv på.”

(Informant 2)

Flexibilitet kan gjelde begge veier, slik at opplevelsen av å måtte svare på e-poster eller jobbe også utenfor arbeidstid blir normalisert. Flere av informantene beskriver situasjoner der de har fått tilsendt e-post eller chat-melding fra leder, kunde eller kollega utenfor arbeidstid som de ikke klarer å vente med å svare til neste arbeidsdag starter. Denne balansen mellom jobb og fritid, populært kalt «work/life balance», har for flere vært vanskelig å mestre.

“Flere ledere her er veldig flinke på å sende e-poster etter klokka 16.00. Hvis jeg da har satt opp e-post på mobil eller sitter ved PC-en er det veldig fort gjort å begynne og lese å tenke at jeg tar tak i dette nå. Så det kjente jeg på helt i starten at det var helt klin kokos. Da jobbet jeg hele tiden så jeg valgte til slutt å slette e-post på mobil for å ikke være tilgjengelig etter arbeidstid”

(Informant 8)

Det å balansere den såkalte arbeidsfæren hva gjelder krav og forventninger med privatsfæren kan ende i konflikt mellom uforenlige krav, hvor ivaretagelse av krav i privatsfæren kommer i konflikt med krav i arbeidssfæren (Thompson & Hatlevoll, 2018). De unge medarbeiderne er som nevnt kjent for å være generasjon prestasjon som har høye ambisjoner og setter høye krav til seg selv (Haugseth, 2020). Dette kan antakeligvis føre til at de trenger å kjenne på at de strekker til, og har behov for å legge ned den innsatsen i arbeidet som de kjenner på at kreves. Så hva gjør det med de unge medarbeiderne at de kan kjenne på et krav om å arbeide og være tilgjengelig også utenfor arbeidstid? Og hvorfor er det slikt at mange ledere sender e-post, chat eller meldinger etter arbeidstidens normale grenser?

En mulig årsak til at ledere informerer eller tar kontakt med medarbeider etter arbeidstid kan være at det er enklere å nedprioritere medarbeidere som sitter fjernledet, enten fordi de ikke «synes» i det daglige og lettere blir glemt bort, eller fordi medarbeidere som sitter nærledet har enklere for å ta kontakt og kreve sin plass. Som nevnt tidligere i dette kapittel 4.1.2 og 4.3.4 føler en del av informantene utenforskap fra hovedlokasjonen og nedprioritering, som kan ha en sammenheng med hvorfor ledere prioriterer dialog med de fjernledede informantene etter normal arbeidstid. Her er vi tilbake til betydning for den unge medarbeideren som sitter fjernledet å føle seg sett og inkludert, hvor leder må se, anerkjenne og behandle fjern- og nærarbeidere likt.

4.4.5 Ledelse av den sosiale og emosjonelle kompetansen

Informantene ble spurt om ansvaret den autonome arbeidshverdagen gir, uten leder tett på seg, kan påvirke deres psykiske helse. De fleste informantene oppga at det kunne oppleves tøft i starten, og spesielt for de som jobbet under pandemien, men at de har kommet styrket ut av det med mer selvtillit og tro på seg selv.

“Jeg har lært mye og blitt veldig trygg på meg selv og på å ta avgjørelser selv. Ordne opp i ting, rett og slett. Det tror jeg absolutt er en positiv erfaring å ta med videre, som jeg ikke hadde fått hvis jeg hadde vært nærledet.”

(Informant 8)

I teoridelen har vi presentert viktigheten av at arbeidsgiver bidrar til å bygge opp og støtte oppunder den ansattes mentale styrke og troen på seg selv, som vi har beskrevet som ledelse av den sosiale og emosjonelle kompetansen i delkapittel 2.3.6. Informantene fikk også spørsmål om hva slags type leder de ønsker å ha for å være motiverte i arbeidshverdagen under fjernledelse. Funnene som går igjen blant informantene er at de ønsker en leder som de føler ser deg, som de føler seg nær og som de kan dele både de gode og ubehagelige tankene med. Informantene svarte også at de ønsker en leder som kan gi bistand til arbeidet, kjenner til arbeidet til den enkelte og en leder som inkluderer og involverer både sosialt og faglig. Det kan derfor virke som at ledelse av den sosiale og emosjonelle kompetansen hos de unge medarbeiderne er et viktig fokusområde for å opprettholde de unge medarbeiderne sin motivasjon under fjernledelse. Vi vil nå presentere og drøfte funnene ytterligere.

Flere av informantene påpekte viktigheten av leder som samtalepartner. På spørsmål om hva de ønsker seg i en leder svarte blant annet informant 1 følgende:

“Ja, jeg tenker en som er trygg og som man kan komme til med både ting som er fint og ting som er vanskelig og direkte. Jobbspørsmål med noen spørsmål om deg selv og sånne ting. Det skal være lett å ta opp vanskelige ting.”

(Informant 1)

Informant 6 uttalte også at det for motivasjonen er viktig å kunne dele de personlige temaene.

“Så det var et eksempel på fjernledelse og tillit, men da kjente jeg at når det gjelder motivasjon at det øker for meg når jeg kan vite at jeg har lederne mine

på en plass hvor jeg vet det er greit at jeg deler personlige ting med dem også.”

(Informant 6)

Flere av informantene synes det er viktig med god kontakt med leder, og forteller om et behov for at de kan kommunisere og dele det personlige med leder. Tilstedeværende ledelse har i teorien blitt omtalt som en væremåte for leder å være på hvor leder er til stede sanselig, følelsesmessig og mentalt for medarbeideren (De Paoli, 2020). Å være til stede her og nå har til hensikt å bedre informasjonstilgang, digitale møter, de mentale kapasiteter hos medarbeider og kommunikasjonen med medarbeider (De Paoli, 2020). Thompson og Hatlevoll (2018) beskriver at stadig lavere grad av sosio-emosjonelle virkemidler i ledelse fører til lite oppmerksomhet viet på medarbeiderne, og gir medarbeidere som er mer overlatt til seg selv. Dette gir et mer transaksjonsbasert forhold mellom leder og medarbeider som da blir mer preget av arbeidets karakter og mindre følelsesbasert (Thompson & Hatlevoll, 2018). Enkelte av lederne kan synes å være fraværende i sin ledelse ut ifra medarbeideres preferanse. Flere av medarbeiderne ønsket seg for eksempel at leder ringte mer. Flere av informantene opplever også at medarbeidere som sitter nært leder har bedre kontakt og mer å snakke om med leder enn de selv har. Det kan tyde på lav grad av personlig relasjon mellom leder og medarbeider, lite tilstedeværende ledelse og mer transaksjonsbasert ledelse slik praksisen er mellom informantene og deres ledere i dette studiet.

I tillegg til åpenhet med leder, beskriver også flere av informantene at det er viktig at de blir sett:

“Det handler for min del om å tenke eller føle at du blir sett. At du blir tatt vare på selv om du sitter et annet sted. At det ikke er noe forskjell mellom meg og min kollega, selv om de kanskje får et tettere forhold ved å sitte vegg i vegg. At man som leder er flink rett og slett til å slå av de uformelle pratene, sette opp og inkludere deg i ting. Hvis det skal være noe sosialt med jobben, sett det opp da på en onsdag i stedet for en fredag, fordi du vet at du har x antall pendlere som da kan involvere seg mer i bedriften eller i det sosiale med folk.”

(Informant 8)

Ifølge Hauan Molstad og G. Aspeli (2020) er det viktige faktorer for mestring at medarbeiderne opplever kompetanse, har nødvendig verktøy samt får støtte og veiledning når det er behov for det. Vi har vært inne på i kapittel 4.4.2 at organisatorisk støtte handler om

den graden av opplevelse av at organisasjonen bryr seg om den enkeltes bidrag til organisasjonen samt den enkeltes velvære (Kuvaas & Dysvik, 2020). Organisatorisk støtte kan oppleves ved blant annet lederstøtte og autonomi (Kuvaas & Dysvik, 2020). Vi nevnte i teoridelen at transformasjonsledelse knyttes sterkt opp mot selvbestemmelsesteorien hvor indre og selvbestemt motivasjon er grunnleggende behov (Fernet et al., 2015, referert i Hauan Molstad & G. Aspeli, 2020). I transformasjonsledelse er det sentralt å inspirere og overbevise den ansatte om sine egne iboende kvaliteter gjennom blant annet intellektuell stimulering og individuell støtte (Johannessen & Olsen, 2020).

Ved at leder gir støtte ved å se og utnytte den enkeltes potensial, gir opplærings- og utviklingsmuligheter samt utfordrer kan den unge medarbeideren føle seg sett og ivaretatt som er bra for det emosjonelle systemet og videre for den indre motivasjonen. Som nevnt innledningsvis vil det i det moderne kunnskapssamfunnet i dag med stadig flere selvorganiserte og individualiserte arbeidstakere kreves en annen måte å lede på enn tidligere, hvor en av lederens utfordringer fremover vil handle om å blant annet motivere og hente ut de iboende ressursene hos medarbeiderne i organisasjonen (Johannessen & Olsen, 2020).

Dette kan også knytte seg til den positive forestillingsevnen til den unge medarbeideren som henger sammen med utvikling av selvbildet og mestring i selvledelse, hvor det er viktig med sterk bevisstgjøring av endring i etablerte tanke- og handlingsmønstre (Johannessen & Olsen, 2020). Ved positiv automatisk suksessmekanisme velges det ut mål, det handles for å nå målet og samtidig forestilles det at målet er nådd som både kan fungere positivt (Johannessen & Olsen, 2020). Her er vi tilbake til transformasjonsledelse som kan synliggjøre meningen med arbeidet, gir medarbeideren støtten som kreves samt påvirker og skaper begeistring for felles mål og verdier slik at medarbeideren blir inspirert og engasjert og derav blir i stand til å endre sitt tankesett. Dette kan skape en proaktiv holdning hos den unge medarbeideren for motivasjon og kvalitet i selvledelse.

Som vi tidligere var inne på under kapittelet om autonomi så opplever de fleste informantene i studiet autonomi i arbeidshverdagen under fjernledelse, men flere påpeker manglende lederstøtte. De unge informantene har følelsen av at medarbeidere som sitter ved samme lokasjon som leder blir mer sett og involvert enn de selv. Vi kan tenke oss at årsaker til fravær av støtte og involvering kan være selvstendigheten som gjør at leder tenker at fjernarbeiderne klarer seg mer selv og derfor ikke har like mye behov for støtte, eller det kan være at ledere

ikke tar seg like mye tid til fjernarbeidere som nærarbeidere. Vi har vært inne på at det kanskje er slik at det er enklere for ledere å «glemme» medarbeiderne som lederen ikke ser i det daglige, og dermed blir fjernarbeiderne nedprioritert? For å vie oppmerksomheten mot de unge medarbeiderne og deres emosjonelle aspekter kan en praktisk implikasjon være, som nevnt i teoridelen, at leder stiller aktive spørsmål til, lytter til og anerkjenner den unge medarbeideren for å påvirke det emosjonelle systemet positivt (Kuvaas, 2018), slik at den unge medarbeideren føler seg sett, inkludert og ivaretatt.

Individuelle målsettinger er viktig for informantene våre, for egen utvikling og motivasjon. Informantene fikk spørsmål om de personlige målene eller de felles målene i bedriften er viktigst, og om leder er opptatt av deres individuelle mål. Flere av informantene svarte at både de personlige målene og felles mål er viktig, men at de personlige målene er veldig viktig. Flere av informantene opplever at leder ikke har fokus på eller ser de personlige, individuelle målene på avstand i den digitale arbeidshverdagen.

“Og mine individuelle mål er noen av de tingene som de ikke ser. Jeg har lyst på mer utdanning blant annet, og det ser de ikke. Jeg savner at de ser mine mål oppi alt dette.”

(Informant 3)

“Min tidligere stedlige leder var fullt klar over mine mål og prøvde å motivere meg til det. Det gjør ikke de to jeg har nå. Det har nok med at det ikke er så mange naturlige settinger å ta det opp i. Praten over lunsjbordet og så videre.”

(Informant 3)

Når informantene ble spurt om de personlige målene er viktig i forhold til motivasjonen var det en informant som mente at det ikke er avgjørende for motivasjonen:

“Ikke sånn spesifikt. Jeg tok opp referatet fra forrige års medarbeidersamtale nå og så på det, og da var det å se på hva slags mål har de satt og hvordan det har gått med dem. Men ja, jeg har nok ikke, eh, jeg har jo jobbet med det, fordi det er det jeg jobber med, men jeg har ikke spesielt tenkt på at det her var målene mine.”

(Informant 1)

En overvekt av informantene ga uttrykk for at det er viktig med personlige målsettinger, og at leder har fokus på personlige mål og tilrettelegger for måloppnåelse. Personlige målsettinger, mål den enkelte setter seg, er som nevnt uttrykk for verdier, og dersom ens verdier ikke samsvarer med de standarder eller kriterier som blir benyttet når den enkelte tar beslutninger så vil det på bakgrunn av indre spenning hemme motivasjonen (Johannessen & Olsen, 2020). Måloppnåelse fremmer mestring og motivasjon som tidligere nevnt i teoridelen. Siden personlige målsettinger er et viktig funn for motivasjonen vil det derfor være viktig for ledere å hensynta de unge medarbeidernes personlige mål for å ikke hemme deres motivasjon.

Mestringsorientert ledelse handler som nevnt i teoridelen blant annet om å gi støtte, nyttige tilbakemeldinger, utfordringer som utvikler og styrker kompetanse samt fokusere på medarbeiderens individuelle mål. En mestringsorientert leder gir retning, mening og individuell oppmerksomhet (Lai, 2020), og er derfor en nyttig ledelsesretning for å hensynta motivasjonsfaktorer som medarbeiderens personlige målsettinger og verdier, og behovet for anerkjennelse og støtte. At de unge ønsker utfordringer og mestring var noe lederne vi snakket med var bevisst på:

“De unge motiveres av to ting: de motiveres av å få ansvar og mestre. Det å få positiv tilbakemelding på det de gjør. Her handler det om å ha system for å følge opp hver enkelt og gi tilbakemeldinger.”

(Leder 2)

4.4.6 Verdien av verdier

Dette med verdier kan anses som et litt overaskende funn sett opp mot teorien vår. I en internasjonal og stor undersøkelse gjennomført av Deloitte kunne vi lese at generasjon Z er mer opptatt av verdier enn andre generasjoner (Deloitte, 2022). I denne undersøkelsen viste det seg at hele 2 av 5 har avvist arbeidsgivere som ikke matchet med deres verdier, og vi antok derfor at dette ville være noe som var viktig med tanke på motivasjon blant noen av våre informanter. Våre funn viser at arbeidsgivers verdier ikke var noe våre informanter hadde tenkt veldig mye over, og kan ikke tolkes som en stor motivasjonsfaktor i seg selv. Vi slet med å få noen fylldige svar fra de fleste informantene og det var tydelig at de ikke hadde gjort seg store tanker rundt dette med verdier.

“For min del, så handler det om at arbeidet jeg gjør gir en merverdi indirekte for å hjelpe

mennesker. De tilbudene vi etablerer gjør det mulig for deg og meg å bruke disse avtalene i den offentlige velferden. Det føler jeg er veldig motiverende for meg.”

(Informant 8)

Informantene hadde ulike oppfatninger og refleksjoner rundt dette med verdier. Noen tenkte på verdier som personlige egenskaper de ville etterstrebe. Når de unge informantene uttrykker at verdier kanskje er mer egenskaper de vil etterstrebe, kan dette ha sammenheng med det å oppleve mening i arbeidet i form av det å ha en interessant jobb som oppleves som meningsfull. Vi har i teorien presentert verdier som styrende for mål og handlinger, og at verdier er hovedårsaken for motivasjon som igjen er forankret i behov (Johannessen & Olsen, 2020). I sammenheng med funnene av viktigheten av selvrealisering og selvutvikling for de unge medarbeiderne kan det antas å derfor være viktig å avdekke den enkeltes verdier for motivasjon, ved for eksempel å benytte en verdimatrise slik Johannessen & Olsen (2020) har beskrevet som et rammeverktøy for å finne frem til den enkeltes motivasjon basert på verdihierarkiet og relasjoner.

Andre informanter i studiet så verdier i litt større sammenheng i form av hvordan deres arbeid påvirket funksjoner i samfunnet. Blant informantene var det sjeldent slik at arbeidsgivers oppnevnte verdier ble nevnt, og det ble heller et fokus på det som opplevdes som virksomhetens verdier. Ingen av informantene var i særlig grad opptatt av arbeidsgivers verdier ved valg av arbeidssted.

Kanskje verdier er en underliggende motivasjonsfaktor som kun utløses dersom noe skulle stride mot verdiene til den enkelte? Informant 1 var blant de informantene som ikke hadde tenkt så mye over dette med verdier, men sa samtidig at det har betydning:

“Nei, jeg tror kanskje at jeg hadde reagert hvis det var noe som gikk mot mine verdier, men jeg har ikke opplevd det.”

(Informant 1)

Johannessen og Olsens (2020) verdimatrise, som vi introduserte i kapittel 2.3.5., kan være et verktøy for å avdekke hva som er viktig for den unge medarbeideren når det kommer til verdier. Denne vil gjelde for verdier generelt i livet, og ikke bare relatert til arbeid.

Avslutningsvis er det verdt å reflektere over at tilbakemeldingene kunne vært annerledes om informantene våre hadde vært yngre. Mennesker som er tidlig i 20-årene har kanskje meninger som samsvarer mer med det Deloittes (2022) undersøkelse og andre sine tilsvarende undersøkelser viser. Samtidig må vi ta høyde for at internasjonale trender ikke nødvendigvis er representativt i en norsk kontekst, slik vi har sett i sammenligningene av norske og internasjonale undersøkelser tidligere i studien vår. NHOs Ung-undersøkelse viste blant annet at det som er viktigst er en interessant jobb med et godt sosialt miljø (Opinion AS, 2022). Dette stemmer godt overens med funnene våre og tyder derfor på at tendensen i norsk arbeidsliv ikke er like tydelig når det gjelder verdier, men noe man som arbeidsgiver kan være bevisst på. Kanskje blir dette mer viktig fremover når de enda yngre arbeidstakerne entrer arbeidslivet?

4.5 Oppsummering

Fjernledelse er, som nevnt innledningsvis i denne masteroppgaven, ikke et nytt fenomen. Men med moderne teknologi, innovative kommunikasjonsverktøy og nye måter å organisere arbeidsplasser på så har fjernledelse blitt en vanlig ledelsesform på norske arbeidsplasser. En verdensomspennende pandemi har heller ikke satt på bremsene i denne utviklingen, snarere tvert imot, da arbeidstakere i alle tenkelige bransjer og næringer plutselig skulle jobbe hjemmefra med sjefen et helt annet sted og kun synlig gjennom skjermen.

Dette var naturligvis en stor omveltning for de aller fleste, men samtidig var det nærliggende å tro at det for de yngste i arbeidslivet ville passe veldig fint. De er innfødte i en digital tidsalder, og kjenner ikke til et liv uten internett, smarttelefon og sosiale medier. Alt lå til rette for at de skulle mestre denne overgangen.

Vi gjennomførte en kvalitativ undersøkelse der åtte unge medarbeidere med høyere utdanning ble intervjuet om sin arbeidssituasjon. Vi ville komme til bunns i hva som motiverer dem når de blir fjernledet. Spørsmålene dreide i hovedsak mot temaer innenfor kategorier som fjernledelse, kommunikasjon, motivasjon og lederstil.

Våre funn viste at disse høykompetente unge menneskene i utgangspunktet virker som enhver leders drøm. De lengter etter autonomi, selvstendighet og fleksibilitet. Hvis de får en klapp på

skulderen for vel utført arbeid, og samtidig blir sett og akseptert for den de er vil de være fornøyde.

Samtidig så vi at kombinasjonen av disse kvalitetene, sammen med fleksibiliteten de hadde i arbeidssted og arbeidstid gjorde at flere ikke kunne kjenne sine egne begrensninger. Flere av informantene hadde vært gjennom perioder med problemer med å skille jobb og fritid. Hadde de først begynt å lese e-poster på kvelden opplevde de det enklere å bare løse oppgavene der og da, enn å vente til arbeidsdagen etter. Det er ikke sunt i lengden. Kanskje er det leders utsending av e-poster etter normal arbeidstid og antatt nedprioritering av fjernarbeider som er årsaken til utfordringer med å håndtere fleksibiliteten, eller at den unge medarbeideren setter høye standarder og krav til seg selv.

På tross av at våre unge medarbeidere i mange tilfeller dyrket individualiteten, var de tydelige på at det var mange sosiale faktorer som påvirket deres motivasjon. Ingen ville sitte fast på hjemmekontor, men alle ville ha noen rundt seg og et miljø å være en del av. Tilhørighet til et sosialt miljø ble av flere fremhevet som den kanskje aller viktigste motivasjonsfaktoren i arbeidshverdagen sin. Samtidig var utenforskap noe flere trakk frem som demotiverende. Utenforskap viste seg i mange former, alt fra ulik behandling av ansatte på forskjellige arbeidssteder til å ikke legge til rette for sosiale treffpunkt på arbeidsplassen.

For å supplere datagrunnlaget vårt ba vi også to ledere om å gi sine perspektiver på fjernledelse, som i mange tilfeller bekreftet mange av funnene våre og ga oss verdifull innsikt som i større grad hjalp oss med å forstå innholdet i intervjuene våre.

En leder vil kanskje gruble og tenke gjennom sin egen rolle av å lese dette. Hvilke behov har egentlig de unge medarbeiderne fra lederne sine for å holde seg motiverte under fjernledelse? Det håper vi å kunne besvare når vi konkluderer studien vår i neste kapittel.

5 Konklusjon og avslutning

5.1 Konklusjon

Vi har nå vært gjennom våre empiriske funn med analysen og drøftingen av denne, og vi begynner å nærme oss avslutningen av vår masteroppgave. I dette kapittelet vil vi derfor besvare våre fire forskningsspørsmål som grunnlag til konklusjonen på selve problemstillingen.

Videre vil vi, på bakgrunn av våre funn, gi deg 8 tips til hvordan du som fjernleder kan motivere dine unge ansatte.

Avslutningsvis vil vi komme med kritikk av egen forskning, før vi runder av med å se nærmere på hvilke implikasjoner vår studie har for videre forskning.

5.1.1 Forskningsspørsmål 1

«Har de unge medarbeiderne erfart forskjeller i motivasjon under fjernledelse kontra nærledelse?»

Unge medarbeidere opplever at fjernledelse fremmer motivasjon da det gir mer selvstendighet og frihet i arbeidshverdagen enn de har med mer nær ledelse, som kan føre til en positiv selvutvikling. Bruk av digitale kommunikasjonsmetoder som føles naturlig for disse unge menneskene, som kan ansees som digitalt innfødte, ansees også som motiverende.

Økt frihet og selvstendighet medfører noen negative faktorer med fjernledelse, hvor leders mindre tilgjengelig og interesse for medarbeider kan begrense medarbeidernes videre utvikling. Dette skyldes ledere som ikke engasjerer seg nok i å se medarbeidernes innsats, styrker og svakheter hvis man kun blir vurdert etter arbeidet som er levert. Ledere som ikke prioriterer å sette seg inn i hvordan arbeidet gjøres og ikke støtter og tilrettelegger for kompetanseutvikling kan skape usikre og demotiverte medarbeidere, som opplever å ikke bli sett og dermed går glipp av muligheter til utvikling i jobben.

5.1.2 Forskningsspørsmål 2

«Hvilke behov har de unge medarbeiderne for kollegialt samhold og samarbeid med leder og kolleger under kontorbasert fjernledelse?»

Unge medarbeidere har et sterkt behov for kollegialt samhold og samarbeid med leder og kolleger.

De fleste informantene i dette studiet opplever ikke å bli ledet i så stor grad. Derfor varierer samhandlingen med leder både i praksis og i behov. Det å få bekreftelse og anerkjennelse for arbeidet, og ha en god og personlig dialog med leder for å bli forstått og sett er viktig for de unge medarbeiderne. Dette behovet minsker derimot etter hvert som medarbeiderne bygger opp erfaringer, og de blir tryggere på at de kan gjøre jobben på en tilfredsstillende måte.

Sosiale forhold er svært betydningsfullt, og på tross av et ønske om en fri og fleksibel arbeidshverdag er det ingen av informantene som kunne tenke seg å sitte permanent på hjemmekontor. For alle er det avgjørende å ha et miljø å kjenne tilhørighet til, da de motiveres av å føle seg sett og verdsatt av både kolleger og leder. Utenforskap er en demotiverende faktor, som forsterkes av ledere som ikke legger til rette for å skape gode relasjoner mellom ansatte på tvers av kontorsteder.

5.1.3 Forskningsspørsmål 3

«Hvilke behov har de unge medarbeiderne for kommunikasjon med leder under kontorbasert fjernledelse?»

Hva er riktig kommunikasjon for de unge medarbeiderne under kontorbasert fjernledelse? Ett av våre funn er at de unge medarbeiderne har generelt lite behov for kommunikasjon med leder, som kan ha sammenheng med friheten og selvstendigheten de ønsker i arbeidshverdagen. Men når de har behov for å kommunisere med leder har de en forventning om at leder skal være tilgjengelig og gi raske tilbakemeldinger. De unge medarbeiderne opplever usikkerhet ved kommunikasjon uten en tydelig intensjon eller plan, slik som møter uten en agenda eller uanmeldte telefonsamtaler.

Et annet funn er at kommunikasjonen i stor grad får et faglig preg når kommunikasjonen dreier seg mest om arbeidsoppgaver. Medarbeiderne savner mer uformell kommunikasjon og

muligheten til å bygge relasjoner med både leder og kolleger på andre kontorsteder. De opplever i dag at dette er noe som ikke prioriteres i stor nok grad, og ønsker at leder må ta ansvar for å opprette flere møteplasser med en tydelig sosial profil for å styrke tilhørigheten og få muligheten til å se den individuelle medarbeider i en annen sammenheng enn den rent profesjonelle.

5.1.4 Forskningsspørsmål 4

«Hva opplever de unge medarbeiderne som motiverende under kontorbasert fjernledelse?»

De unge medarbeiderne ønsker å være autonome og frie, men ikke uavhengige. De ønsker individuell anerkjennelse og støtte, hvor behovet for støttende og tilstedeværende ledelse er fremtredende som motivasjonsfaktor. Vi ser at autonomien og fleksibiliteten kan medføre at de unge medarbeiderne opplever at jobb og fritid kan flyte i hverandre, hvor faktorer som det å ikke bli sett, prioritert og ikke tilstrekkelig med tilbakemeldinger kan gi en følelse av usikkerhet for hva som er godt nok. Jevnlige tilbakemeldinger støtter de unge medarbeidernes behov for å vite om de gjør arbeidsoppgavene godt nok slik at de kan kjenne på tilstrekkelighet, mestring og mening med arbeidet, og unngår usikkerhet.

Samtidig ønsker de unge medarbeiderne å kjenne på tilhørighet til leder og kolleger uansett lokasjon, samt kjenne på involvering i arbeidet for å dyrke både samarbeid og selvutvikling. Med tilhørighet til leder menes det at de unge medarbeiderne ønsker en leder som kan være en uformell samtalepartner som de også kan dele det personlige aspektet med, og en leder de føler ser og tilrettelegger for behovene til den enkelte. Med tilhørighet til kolleger ønsker de unge et godt arbeidsmiljø hvor det kan samarbeides på tvers av lokasjoner, samt det å alltid ha en god kollega nær så man ikke blir sittende alene på et fjernkontor.

Et sentralt funn i studiet har vært tillit som en viktig motivasjonsfaktor hos den unge medarbeideren. Tillitsbasert ledelsestilnærming med fravær av kontroll og mer positive forventninger til den enkelte medarbeiders arbeid og selvstyring kan se ut til å være et viktig fokusområde for fjernledere for å tilrettelegge for motivasjon hos den unge medarbeideren. Bred forskning viser at det er positive sammenhenger mellom transformasjonsledelse og forhold som tillit, engasjement og teamprestasjoner (Jameson, 2014, referert i Hauan Molstad og G. Aspeli, 2020), og siden et funn er at de unge medarbeiderne setter tillit høyt som

foretrukken lederegenskap så er både tillitsbasert ledelse og transformasjonsledelse passende ledelsestilnærminger for å bygge tillit.

5.1.5 Besvarelse problemstilling

«Hvordan fremme motivasjon blant de unge medarbeiderne under kontorbasert fjernledelse?»

De unge medarbeiderne i dette studiet har vist at de har behov for tillit, autonomi og fleksibilitet, og samtidig et behov for digital nærhet. De unge er også ivrige etter rask respons og ikke minst ivrige etter å kjenne på mestring og selvutvikling.

Å få tillit til autonomi og selvledelse kommer frem som viktig for motivasjonen til de unge informantene, med fravær av detaljstyring og kontroll. En autonomistøttende og tillitsbasert ledelsestilnærming kan støtte oppunder dette behovet. Men her må leder sørge for at ikke tilliten til autonomien kommer av manglende interesse, men også synliggjøre overfor den unge medarbeideren hvorfor tilliten er på plass i tillegg til å vise interesse og gi støtte underveis. Behovet for mer tilbakemeldinger og anerkjennelse er til stede hos de unge medarbeiderne, selv om de stort sett ønsker frihet og autonomi i arbeidshverdagen.

En av de største utfordringene i fjernledelse ifølge informantene i studiet er mangel på tilknytning og inkludering i det sosiale fellesskapet, både med leder og kolleger, ved hovedlokasjonen. Informantene synes å ha et sterkt behov for mer digital nærhet, involvering, samhold og samarbeid. Derfor antas det å bli viktig å skape sosiale og uformelle møteplasser, både digitalt og gjerne flere fysiske om det er anledning til det, hvor tilhørighet og samarbeid på tvers av lokasjoner kan styrkes. Vi har vært inne på transformasjonsledelse som en ledelsestilnærming som åpner opp for involvering, engasjement og sosialt samspill.

De unge informantene i studiet ønsker å kjenne mening med arbeidet, hvor verdier i form av egne målsettinger og behov er viktig. Bedriftens verdier er mindre viktig, men fremstår som viktig dersom medarbeiderne kjenner at bedriftens verdier er i strid med ens egne verdier. Derfor bør det være viktig for ledere å se den enkelte unge medarbeideren og tilrettelegge for de personlige målsettingene og behovene. En mestringsorientert ledelsestilnærming som fokuserer på å gi mening og retning, individuell oppmerksomhet, utfordrer og støtter kompetanse for utvikling ble drøftet som en god tilnærming til dette motivasjonsbehovet. Det

ble i drøftingsdelen spesielt lagt vekt på å gi anerkjennelse i form av jevnlige tilbakemeldinger på arbeidsutførelse og gi støtte til kompetanseutvikling og andre behov.

Den unge medarbeideren er opptatt av selvutvikling og å gjøre en god jobb, men funnene i dette studiet tyder på at det er utfordrende å sette grenser for seg selv og balansere arbeid og fritid. Derfor må fjernledere bidra med å tilrettelegge for work/life-balance.

Et mer relasjonsbasert forhold mellom leder og medarbeider hvor det åpnes opp for å dele det personlige synes å være foretrukket i stedet for et formelt, transaksjonsbasert forhold slik det gjerne oppleves i dag. For leder blir det derfor viktig å kunne være en samtalepartner og veileder ved behov, og skape gode arenaer for dette. På den måten kan leder avdekke positive forhold eller eventuelle belastninger for den unge medarbeideren, og leder-medarbeider kan i fellesskap avklare forventninger slik av den unge medarbeiderens behov blir ivaretatt.

Så til slutt; Er det «fjernledelse» eller «fjern ledelse» av de unge medarbeiderne? Funnene i dette studiet tyder på at ledere er flinke til å tilrettelegge for autonomi og fleksibilitet for de unge medarbeiderne, men at det er en liten vei å gå når det gjelder inkludering og skape et godt miljø og tilhørighetsfølelse på tvers av lokasjoner, og mellom fjernleder og den unge fjernarbeider. Det ser også ut til å være utfordrende å se og støtte fjernarbeideren nok da det er for lite kommunikasjon og tilbakemeldinger fra leder til medarbeider. Vår studie har vist at i henhold til selvbestemmelsesteorien som motivasjonsteori er det kun autonomi som blir godt nok ivaretatt, mens det mangler støtte i kompetanse og tilhørighet. Sånn sett kan vi oppsummere med at studiet tyder på at situasjonen ut ifra et motivasjonsperspektiv befinner seg et sted mellom «fjernledelse» og «fjern ledelse».

5.1.6 8 tips til fjernledere for å motivere sine unge ansatte

På bakgrunn av våre funn og besvarelsen av problemstillingen ønsker vi å bidra med 8 tips for å motivere unge medarbeidere som kan være nyttig å ta med deg om du jobber med fjernledelse:

1. **Gi tillit.** Ingen liker å ha en sjef som ikke stoler på at du kan gjøre jobben din. Vi ser en tydelig tendens til at frihet og fleksibilitet i arbeidshverdagen er avgjørende for å holde

unge medarbeidere motivert, og viktigheten av at ledere synliggjør tilliten. I retur får du en motivert ansatt som med tiden vil vokse på at du har gitt slipp på kontrollen.

2. **Del informasjon** til alle. Uvitenhet og ulik tilgang til informasjon er kilde til demotivasjon og følelse av utenforskap. Om du sikrer at alle har samme informasjon til enhver tid, uavhengig av om de sitter nært eller fjernt, vil du dekke et av de viktigste behovene de unge medarbeiderne opplever å ha.
3. **Legg til rette for å skape relasjoner** mellom ansatte på ulike kontorsteder, for eksempel ved å invitere til flere uformelle møtepunkter. Utenforskap er en av de største hindrene for motivasjon. Unge medarbeidere lengter etter tilhørighet til et fellesskap, og ved å inkludere alle og bygge et felles miljø vil du fremme motivasjonen deres.
4. **Vis hvem du er og skap en personlig relasjon.** Prioriter å besøke de ansatte på arbeidsstedet sitt. Hvem er motivert til å gi den ekstra innsatsen for en de ikke kjenner? Våre observasjoner viser at ledere som tar seg tid til å treffe medarbeiderne sine der de jobber, klarer å skape personlige relasjoner som øker motivasjonen blant sine ansatte.
5. **Snakk om noe annet enn jobben.** Normaliser det å bare ta en kort, uformell prat om ikke-faglige forhold. Som fjernleder ser du ikke hvem som er syk, opplever vanskelige tider eller går gjennom andre ting som påvirker arbeidet. Som leder kan du få en bedre forståelse av de ansattes liv ved å snakke om noe helt annet enn det faglige. Vi ser en klar tendens til at unge medarbeidere har et behov for å bli sett, og kunne kommunisere om annet enn bare jobben. Som leder er det derfor viktig at du finner naturlige møtepunkter for den uformelle praten.
6. **Vis større interesse for arbeidet.** Hva jobber medarbeiderne med, og hvilke utfordringer støter de på? Flere av informantene har i perioder opplevd at jobben tar over fritiden, og at dette påvirker balansen mellom jobb og fritid negativt. Som leder kan du bidra til å sette rammer for arbeidet som gjør dine ansatte mer motiverte.
7. **Del suksessene.** Unge medarbeidere har ofte stor respekt for kollegene sine, og setter skryt, anerkjennelse og bekreftelse fra dem vel så høyt som når det kommer fra leder. Legg til rette for at de ansatte kan gi positive tilbakemeldinger til hverandre ved å ta initiativ til å dele suksesshistoriene internt i organisasjonen.
8. **Gi tilbakemeldinger.** Mangel på kommunikasjon og tilbakemeldinger er et stort hinder for å bygge motivasjon blant unge medarbeidere. Uten tilbakemeldinger på arbeidet opplever de å kjenne på usikkerhet for hvordan de utøver jobben sin. For en ung generasjon som er opptatt av å prestere, oppleve mestring og utvikle seg videre er tilbakemeldinger helt kritisk.

5.2 Studiets begrensninger

Denne masteroppgaven har som de fleste andre forskningsprosjekter noen begrensninger og kan ikke ses på som en fasit. Vi har i dette prosjektet intervjuet en forholdsvis liten gruppe informanter, og det kan derfor argumenteres for at funnene våre ikke nødvendigvis kan overføres til alle grupper unge medarbeidere. Samtidig ser vi at mange av funnene våre samsvarer med større internasjonale studier. Likevel har vi også funnet ulikheter slik som viktigheten av verdier for eksempel.

Vi opplevde en høy grad av engasjement fra våre utvalgte informanter og de har tatt initiativ til å bidra som informanter selv. Resultatene kunne vært annerledes dersom de ble «tvunget» eller sterkt oppfordret til å delta av andre. I tillegg var mange av informantene relativt ferske i jobben, og hadde et positivt syn på fjernledelse og jobben som også preger intervjuene.

Unge medarbeidere i mindre autonome yrker kan muligens oppleve fjernledelse på en annen måte, og det kan være en mindre egnet måte å lede på i enkelte yrkesgrupper. Vi er også bevisst på at det er forskjeller på bransjer, næringer og kulturelle ulikheter som vil prege hvordan ledelse og arbeidsoppgaver utføres.

Alle intervjuene er gjennomført digitalt og selv om både vi og informantene er erfarne med digitale møter kan man ha gått glipp av menneskelige aspekter som kan være viktig for relasjon, stemning og flyt i samtalen.

5.3 Implikasjoner for videre forskning

Denne studien har vært svært givende for oss. Som følge av vår avgrensning har vi sett flere muligheter for videre forskning gjennom arbeidet med denne oppgaven. Vi oppdaget tidlig at det ikke finnes store mengder norsk forskning på dette med yngre generasjoner og fjernledelse. Det finnes en del internasjonale undersøkelser og utenlandsk forskning som har vært interessante grunnlag for oss. Vi ønsker å gjøre et norsk bidrag som kan komme spesielt ledere til nytte i en arbeidshverdag preget av fjernledelse av unge medarbeidere. Samtidig er vår oppgave begrenset av en rekke faktorer og vi ser derfor flere tema og problemstillinger som det kunne vært interessant å gå mer i dybden på.

Dette studiet tar for seg et veldig generelt datagrunnlag i form av informanter fra ulike bransjer og sektorer, så det kunne vært en mulighet å forske på spesifikke bransjer og sektorer

for et mer spisset datagrunnlag. Vi kunne også sett på ulikheter i motivasjonsfaktorer mellom kjønnene. Kanskje finnes det vesentlige ulikheter i hvordan de opplever og motiveres av fjernledelse?

Det hadde vært interessant å følge opp hvordan tilhørighet og utenforskap i virksomheter med fjernledelser påvirker de ansatte. Vi opplever at det finnes en viss grad av utenforskap gjennom vår studie og dette har vekket vår oppmerksomhet. Her kunne man sett videre på erfaringer fra en arbeidsplass med personer som har samme leder, men der noen blir fjernledet og andre nærledet. Leders perspektiver kan også være grunnlag for spennende forskning.

Gjennom våre samtaler med både ledere og medarbeidere ble det satt søkelys på at de unge medarbeiderne er digitalt innfødte og vokst opp med teknologi. Samarbeidet mellom de eldre og yngre generasjonene i en virksomhet med fjernledelse kunne også vært en spennende studie. Hvordan utøves ledelse når unge medarbeidere er så dyktig på digital kommunikasjon og samhandling, mens eldre medarbeidere presumptivt opplever dette som mer krevende? Oppstår det misforståelser som følge av tolkningen av digital samhandling på tvers av generasjoner? Vi har blant annet erfart at en enslig «tommel opp» i en skriftlig kommunikasjon for de unge er et tegn på at man ønsker å avslutte samtalen. Ulike «emojis» har ulik underliggende betydning for de unge som kanskje ikke samsvarer med eldre generasjoners tolkning, så dette kunne vært spennende å forske mer på.

Underveis i datainnsamlingen dukket det opp mange tema vi gjerne skulle ha utforsket mer og gått i dybden på. Blant annet den psykologiske effekten av å jobbe fjernt fra leder og kolleger, opplevelsen av balansen mellom jobb og fritid og mellomleders rolle for å nevne noen eksempler. Likevel har vi klart å holde stø kurs mot å løse problemstillingen vår gjennom hele prosjektet hvor hensikten har vært å studere et mer overordnet, generelt grunnlag av motivasjonsfaktorer.

Tiden vi nettopp har vært gjennom med en verdensomspennende pandemi har uten tvil preget oss og gitt mange en digital dytt som har lagt til rette for fjernledelse. Man kan undre seg om hvordan utviklingen hadde vært uten disse pandemi-årene. Ville denne utviklingen tvunget seg frem uansett, bare over lengre tid, eller ville bare enkelte bransjer og sektorer sett verdien av det?

Når vi reflekterer over den store utviklingen bare de siste få år, er det spennende å tenke på hva de neste årene vil bringe. Vil utviklingen fortsette i samme tempo etter hvert som nye teknologiske kommunikasjonsmuligheter som virtual reality (VR), metaverse og augmented reality blir allemannseie? Dette er tjenester som potensielt kan gjøre digitale møter og sosial kontakt langt mer engasjerende og effektivt, og på sikt true arbeidsplassen hvis teknologigigantene får det som de vil.

Kanskje vil derfor begrepet fjernledelse være utdatert, når vi en gang i denne fremtidsvisjonen alle sitter på hjemmekontoret med hvert vårt par briller og jobber fjernt fra hverandre alle sammen.

Eller kanskje dette bare er en trend som vil gå over, og fremtidens arbeidstakere vil lengte til en enklere modell for å gjennomføre oppgavene sine, uten utallige teams-møter og en sjef som er vanskelig å bli kjent med?

Nettopp det gjør det interessant å tenke over hvordan denne studien ville sett ut om den ble gjennomført 5, 10 eller 20 år frem i tid.

Litteraturliste

- Adriaenssen, D., Adriaenssen Johannessen, D., & Johannessen, J.-A. (2017). *Den nye organisasjonspsykologien*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Amundsen, S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm.
- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, Vol. 28 (1), ss. 245-260.
- Asting, C., & Swanberg, A. (2020). Nye forventninger til ledelse? *Praktisk økonomi & finans*, Vol. 36 (3), ss. 200 - 209.
- Austrheim, V. (2020, Juli 14). *Slik leder du best på avstand*. Hentet fra Ledernytt: <https://www.ledernytt.no/slik-leder-du-best-paa-avstand.6185889-112537.html>
- Bergum, S. (2009). *Management of teleworkers – managerial communication at a distance [Doktorgradsavhandling, Turku School of Economics]*. Hentet fra UTUPub: https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/98537/Ae10_2009Bergum.pdf?sequence=2&is
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 (8), ss. 891-906.
- De Paoli, D. (2020, Oktober 1). Tilstedeværende ledelse – hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt? *Praktisk økonomi & finans*, Vol. 36 (3), ss. 226-239.
- Deloitte. (2022). *Striving for balance: THE DELOITTE GLOBAL 2022 GEN Z & MILLENNIAL SURVEY*. Hentet fra Deloitte: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/about/2022/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf>
- Den nasjonale forskningsetiske komité for medisin og helsefag. (2019, Mai 23). *Forskningsetikk.no*. Hentet fra Veiledning for forskningsetisk og vitenskapelig vurdering av kvalitative forskningsprosjekt innen medisin og helsefag: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/med-helse/vurdering-av-kvalitative-forskningsprosjekt-innen-medisin-og-helsefag/>
- Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). (2021, 12 16). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. Hentet fra Forskningsetikk: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- Eget arbeid. (2022, Mai). *Oppgave i MET5003 Anvendt Metode - Kandidat 210*. Nord universitet.
- Eget arbeid. (2022, August). *Oppgave i MET5003 Anvendt Metode - Kandidat 8 og 9*. Nord universitet.
- Erichsen, M., Solberg, F., & Stiklestad, T. (2015). I *Ledelse i små og store virksomheter* (s. 257). Bergen: Fagbokforlaget.
- Gabrielova, K., & Buchko, A. (2021, July–August). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons Volume 64*, (4), ss. 489-499.
- Hauan Molstad, M., & G. Aspeli, A. K. (2020). *Fjernledelse; Fred, frihet og ensomhet?* Oslo: Gyldendal.
- Haugseth, J. (2020). Ungdommens idealer - En kvalitativ/kvantitativ studie av verdsettinger blant norsk ungdom. *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 4(2), ss. 68-85.
- Jacobsen, D. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm .
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag (4. utg.)*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, J. A., & Olsen, B. (2020). *Positivt lederskap; Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap: person og funksjon (2. utg.)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kuvaas, B. (2017, Mars 15). *Tillitsbasert ledelse virker*. Hentet fra BI Business Review: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective.
- Kuvaas, B. (2017, Mars 6). *Erstatt målstyring med tillitsbasert styring*. Hentet fra BI Business Review: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/03/erstatt-malstyring-med-tillitsbasert-styring/>
- Kuvaas, B. (2018). Chapter 12: The Relative Efficiency of Extrinsic and Intrinsic Motivation. I A. S. (Red.), *At the Forefront, Looking Ahead* (ss. 198 - 213). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser (4. utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2020, Januar). *10-faktor-undersøkelsen - En innføring i de ti faktorene*. Hentet fra 10Faktor: https://10faktor.no/sites/default/files/2020-04/10-FAKTOR%20-%20Innf%C3%B8ring%20i%20de%20ti%20faktorene%20-%20endelig_%20%28002%29.pdf
- Lai, L. (2021, April 21). *Ledelse - utfordringer post pandemi*. Hentet fra Handelshøyskolen BI : <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2021/04/utfordringer-post-pandemi/>
- Langangen, S. (2021, Juli 05). *Må kunne tilby fleksibilitet i arbeidshverdagen*. Hentet fra Statkraft: <https://www.statkraft.no/nyheter/nyheter-og-pressemeldinger/2021/ma-kunne-tilby-fleksibilitet-i-arbeidshverdagen/>
- Lem, C. H. (2019, Februar). *Å velge det lette eller det rette*. Hentet fra Magma: <https://old.magma.no/a-velge-det-lette-eller-det-rette>
- Løkeland-Stai, E. (2022, Oktober 3). *Voldsom vekst i unge med høyere utdanning — både i Norge og resten av verden*. Hentet fra Khrono: <https://khrono.no/voldsom-vekst-i-unge-med-hoyere-utdanning-bade-i-norge-og-resten-av-verden/721665>
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). “We aren’t your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower, Vol. 42 (1)*, ss. 193-209.
- McCrandle, M. (2009). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. Sydney, New South Wales: UNSW Press.
- Mogale, L., & Sutherland, M. (2010, January 1). Managing virtual teams. *South African Journal of Labour Relations, Vol. 34 (2)*, ss. 7 - 24.
- Opinion AS. (2022, 11 28). *INNSIKT OM UNGE TIL ÅRSKONFERANSEN*. Hentet fra NHO: https://www.nho.no/contentassets/a82a82fcee104a88ae43c01399707f09/nhos-ung-undersokelse-2023.pdf?fbclid=IwAR3tLmP8IGk3i5IVf6f9PBEWrOw895RZ5Po_-eVqvqEMhx4y2wdUWbuQPkk
- Paul Polman. (2023, Februar). *2023 Net Positive Employee Barometer*. Hentet fra Paul Polman: https://www.paulpolman.com/wp-content/uploads/2023/02/MC_Paul-Polman_Net-Positive-Employee-Barometer_Final_web.pdf
- Pettersen, I. J., & Solstad, E. (2020, Oktober 1). Kan vi lede via sosiale medier? *Praktisk økonomi & finans, Vol. 36 (3)*, ss. 210-225.
- Prensky, M. (2001, November/Desember). Digital Natives, Digital Immigrants Part 2: Do They Really Think Differently? *On the horizon*.
- Reed, C., & Thomas, R. (2021). The generation game: Governing through bio-politics. *Management Learning, Vol. 52 (1)*, ss. 47-64.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory : basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: The Guilford Press.
- Thompson, G. (2011). *Situasjonsbestemt ledelse (3. utg.)*. Oslo: Gyldendal.
- Thompson, G., & Glasø, L. (2018). Selvledelse. I L. Glasø, G. Thompson (Red.), & Glasø, *Selvledelse - Teori, forskning og praksis (2. utg.)* (ss. 61-83). Gyldendal.
- Thompson, G., & Glasø, L. (2018). Superledelse. I L. Glasø, & G. Thompson (Red.), *Selvledelse: teori, forskning og praksis (2. utg.)* (ss. 87-99). Gyldendal.
- Thompson, G., & Hatlevoll, K. (2018). Regi i eget liv. I L. Glasø, & G. Thompson (Red.), *Selvledelse - Teori, forskning og praksis (2. utg.)* (ss. 35-59). Gyldendal.

Vedlegg 1 – Godkjenning Norsk senter for forskningsdata (NSD)

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
984822

Vurderingstype
Automatisk ⓘ

Dato
24.01.2023

Prosjekttittel
Masteroppgave MBA - Fjernledelse av unge arbeidstakere

Behandlingsansvarlig institusjon
Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektansvarlig
Svenn Are Jenssen

Student
Bjørn-Åge Rånes

Prosjektperiode
15.08.2022 - 25.05.2023

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 25.05.2023.

[Meldeskjema](#) 

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

Vedlegg 2 – Informasjonsskriv til informanter

**Vi trenger deg! Kan du delta som informant til masteroppgave om fjernledelse?
Er du mellom 22 og 32 år og blir fjernledet på jobben? Da vil vi gjerne høre fra deg.**

Vi er tre MBA-studenter ved Nord universitet i Bodø som er i gang med vår masteroppgave. I den anledning søker vi informanter som er unge mennesker som har sin nærmeste leder på et annet kontorsted. Vi ønsker å se nærmere på hva som motiverer unge arbeidstakere i en digitalisert arbeidshverdag, der leder er på et annet sted. Forhåpentligvis kan vår oppgave gi et konstruktivt bidrag til nettopp din arbeidshverdag.

Har du noe å bidra med? Det er viktig for oss med flere perspektiver, både du med kort erfaring og deg med flere år i arbeidslivet.

Du er:

- Under 32 år og «digitalt innfødt» - du kjenner ikke til et liv uten internett og digital kommunikasjon, eller har i det minste vokst opp med dette fra en ung alder.
- Høyere utdannet med minimum 1 års arbeidserfaring.
- Ansatt på en arbeidsplass som blir ledet fra et annet sted.

Hvorfor delta?

Vi tror oppgaven vår vil kunne gi både ledere og arbeidstakere verdifull innsikt i hvordan fjernledelse kan best benyttes i et arbeidsliv som blir stadig mer digitalt, geografisk spredt og med flere digitalt innfødte medarbeidere.

Om oss:

Gruppen består av Karoline Baldersheim, Johanne Mosti Borøy og Bjørn-Åge Rånes. Vi bor i Bodø og jobber til daglig ved henholdsvis Nordea, Jobbnorge og Nord universitet. To av oss blir fjernledet i det daglige, og vi ønsker å se nærmere på hva som skal til for å motivere unge mennesker under denne formen for ledelse. MBA-studiet er en erfaringsbasert masterutdanning innenfor strategi og ledelse ved Handelshøgskolen Nord universitet.

Om du ønsker å delta:

- Intervjuet gjennomføres fysisk eller digitalt, med en varighet på 60 til 90 minutter.
- Intervjues planlegges gjennomført i februar 2023 – vi tilpasser dato og tid etter det som passer deg.
- Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet som senere vil bli transkribert. Informasjonen du gir oss vil bli anonymisert, og behandlet i henhold til NSD – Norsk senter for forskningsdata.
- Dine personopplysninger vil kun være tilgjengelig for deg selv, oss og vår veileder.

Ta kontakt innen 10. januar

- Bjørn-Åge Rånes: bjornranes@gmail.com
- Johanne Mosti Borøy: johannemosti@hotmail.com
- Karoline Baldersheim: karoline-08@hotmail.com

Vi håper å høre fra deg!

Forberedelser før intervju

Tusen takk for at du vil stille opp som informant i denne masteroppgaven. Vi håper oppgaven vår vil kunne gi både ledere og arbeidstakere verdifull innsikt i hvordan fjernledelse kan best benyttes i et arbeidsliv som blir stadig mer digitalt, geografisk spredt og med flere digitalt innfødte medarbeidere.

Vi skal nå i gang med innsamling av datagrunnlag for å videre kunne analysere og bearbeide svarene som vil gi oss innsikt til å kunne besvare vår problemstilling rundt hva som motiverer unge arbeidstakere under kontorbasert fjernledelse. Før vårt avtalte intervju er det fint om du kan forberede deg på tema og spørsmål under. Du trenger ikke notere masse på forhånd, men det vil være verdifullt for oss om du har tenkt gjennom følgende:

1. Fjernledelse

- Har du tidligere hatt en jobb hvor du ikke har blitt fjernledet? Hvordan vil du i så fall beskrive forskjellene med tanke på motivasjon når du sammenligner fjernledelse med nær ledelse?
- Kan du beskrive hvordan du blir ledet i jobben din i dag?
F.eks. arbeidsform og grad av frihet og medbestemmelse, hvor ofte du møter lederen din, hva årsaken er til de fysiske møtene etc.
- Hva synes du er det mest positive og det mest negative med fjernledelse basert på egen erfaring?

2. Kommunikasjon

- Beskriv litt rundt din kommunikasjon med leder. Kom gjerne inn på hyppighet, kommunikasjonskanaler, møtepunkter, tilgjengelighet og hvem som tar kontakt først.
- Er det forhold ved kommunikasjonen på avstand du tenker er motiverende / demotiverende?

3. Motivasjon

- Hvorfor jobber du for din bedrift – er det tilfeldig eller søkte du deg dit? I så fall, hvorfor?

- Hva opplever du at du motiveres av ved fjernledelse?
- Kjenner du press for å prestere i jobben når leder ikke ser deg fysisk i det daglige, og i så fall - hvordan påvirker det deg?
- Hvordan og hvor ofte ønsker du tilbakemelding på jobben du gjør fra leder?
- Hvordan planlegger og løser du arbeidsoppgavene i det daglige? Er det viktig for deg å styre din arbeidshverdag selv og påvirke hvordan du skal gjøre ting?
- Opplever du tilhørighet på arbeidsplassen, og er det viktig for din motivasjon å føle på tilhørighet?

4. Lederstil

- Kan du gi en beskrivelse av hvordan du opplever å bli ledet?
- Er det viktig for deg at det ledes mot felles mål, eller er det viktigste din motivasjon og egne målsetninger?
- Hvis du kunne velge, hvordan ønsker du å bli ledet for at du skal være motivert i arbeidshverdagen?

Vedlegg 4 – Intervjuguide for ledere

Forberedelser før intervju

Tusen takk for at du vil stille opp som informant i denne masteroppgaven. Vi håper oppgaven vår vil kunne gi både ledere og arbeidstakere verdifull innsikt i hvordan fjernledelse kan best benyttes i et arbeidsliv som blir stadig mer digitalt, geografisk spredt og med flere digitalt innfødte medarbeidere.

Vi skal nå i gang med innsamling av datagrunnlag for å videre kunne analysere og bearbeide svarene som vil gi oss innsikt til å kunne besvare vår problemstilling rundt hva som motiverer unge arbeidstakere under kontorbasert fjernledelse. Før vårt avtalte intervju er det fint om du kan forberede deg på tema og spørsmål under. Du trenger ikke notere masse på forhånd, men det vil være verdifullt for oss om du har tenkt gjennom følgende:

Fjernledelse

- Dersom du leder både fjernbasert og nærbasert på kontoret: Hvordan balanserer du forholdet mellom de som blir fjernledet og de som sitter sammen med deg på kontoret?
- Har du tidligere nærledet, og hva synes du i så fall er de største forskjellene med tanke på motivasjon hos medarbeideren under fjernledelse kontra nærledelse?
- Møter du de ansatte du leder ofte? Når fysisk til stede; Hva er årsaken til de fysiske møtene, og føler du de ansatte blir mer motivert etter de fysiske møtene?
- Hva tenker du er det mest positive, og mest negative, med fjernledelse når det gjelder motivasjon av medarbeidere?

Kommunikasjon

- Hvor ofte kommuniserer du med de ansatte du leder?
- Kommuniserer du like ofte med alle medarbeidere?
- Er det som oftest du eller de ansatte som tar kontakt, eller går det mest i faste treffpunkter?
- Hvordan kommuniserer dere som regel?: E-post, telefon, videomøter, meldingstjenester som Teams, Slack, Workplace osv
- Hvordan opplever du at medarbeideren ønsker å kommunisere?
- Hva er utfordringene med digital kommunikasjon under fjernledelse?

Motivasjon

- Hva opplever du at de ansatte motiveres av under fjernledelse? Og opplever du at de unge medarbeiderne motiveres av andre faktorer enn øvrige medarbeiderne?
- Hvilke konkrete grep gjør du som leder for å motivere de unge medarbeiderne?
- Hvordan får de unge være involvert og være med på beslutninger under fjernledelse?
- Hva synes du er den/de største utfordringene med motivasjon av unge medarbeidere under fjernledelse?
- Har du noen tanker om det er noen forhold rundt motivasjon som det er viktigere å ha fokus på under fjernledelse kontra nærledelse?
- Hva gjør du for å skape tillitsfulle relasjoner i en arbeidshverdag preget av fysisk avstand?
- Tror du medarbeiderne kjenner et press for å prestere når du ikke er der for å se hvordan de jobber?

Lederstil

- Har du et bevisst forhold til hvordan du utøver ledelse av de unge medarbeiderne under fjernledelse? Hvilken type lederstil tror du de unge foretrekker mtp motivasjon?
- Hvordan opplever du å legge til rette for autonomi i arbeidshverdagen for den unge medarbeideren under fjernledelse? Hvis du også har jobbet med nærledelse tidligere: Gir du de ansatte mer frihet i fjernledelse i forhold til nærledelse?
- Hvilke krav og forventninger har du til de unge medarbeiderne under fjernledelse?
- Opplever du som leder at fokuset er mer på styring og kontroll enn leder- og medarbeiderrelasjon under fjernledelse?