



Kandidatnummer 524 & 540

Ledelse av ansatte på hjemmekontor

Hvordan kan fjernledere tilrettelegge for motiverte ansatte på hjemmekontor?

Bacheloroppgave

Bachelorutdanning i administrasjon og ledelse i offentlig virksomhet.

OsloMet – storbyuniversitetet

Handelshøyskolen

Fakultet for samfunnsvitenskap

Forord

Denne bacheloroppgaven markerer slutten på vårt treårige bachelorstudium innen Administrasjon og ledelse i offentlig sektor ved Storbyuniversitetet OsloMet.

Arbeidet med Bacheloroppgaven har vært krevende, lærerikt og spennende. Vår tid som studenter ved OsloMet har dessverre vært preget av koronapandemien. Men i løpet av det siste halvåret har det endelig vært mulig å føle seg som en skikkelig student igjen ved å ta tilbake skolehverdagen. Dette har ført til at arbeidet med bacheloren har blitt en sosial og minnerik opplevelse for oss begge, og vi sitter igjen med et sluttprodukt som vi er stolt over å vise frem.

Vi vil gjerne rette en takk til vår veileder Vilde Hoff Bernstrøm for god veiledning og støtte underveis i denne perioden. Å skrive en bacheloroppgave har vært nytt for oss begge, og hjelpen fra veileder har vært viktig for vår selvtillit underveis i skrivingen. Vi anser arbeidet med denne bacheloroppgaven som en svært lærerik og interessant prosess, som har gitt oss ny faglig kunnskap og personlig utvikling.

God lesning!

Oslo, 20.05.2022

Sammendrag

Vår bacheloroppgave er skrevet i slutfasen av en omfattende pandemi som har preget vår hverdag i lang tid. Samfunnet ble snudd på hodet, som medførte store begrensinger for fysisk kontakt. Nedstengningen av samfunnet førte til en annerledes arbeidshverdag. Dette har ført til vår interesse for hvordan COVID-19 pandemien har påvirket motivasjonen til ansatte på hjemmekontor. Videre har dette ledet til utformingen av vår problemstilling «Hvordan kan fjernledere tilrettelegge for motiverte ansatte på hjemmekontor?».

For å undersøke problemstillingen, valgte vi å benytte oss av et systematisk litteratursøk. Metodevalget ble gjort på bakgrunn av tiden til rådighet og problemstillingens ordlyd. Tre ulike lederstiler ble fremhevet gjennom våre funn. Transformasjonsledelse, myndiggjørende ledelse og dirigerende ledelse. De ulike lederstilene ble sett i sammenheng med motivasjonsteori. Indre og ytre motivasjon, autonom og kontrollerende motivasjon, selvbestemmelsesteori og to-faktors-modellen ble brukt for å påpeke sammenhengen mellom bruk av lederstil og motivasjonspåvirkning.

Funnene våre viser at en ledelsesatferd som vektlegger involvering av de ansatte, delegering av beslutningsmakt og fokus på ansattes behov vil øke den autonome motivasjonen til de ansatte. Dermed vil lederstiler som legger vekt på de ansattes mulighet for selvbestemmelse være best egnet ved fjernledelse, for å øke den autonome motivasjonen. Våre funn viser derfor viktigheten av lederens rolle. En leder som prioriterer god kommunikasjon og utfører behovsanalyser av ansattes emosjonelle behov vil tilrettelegge for økt motivasjon for arbeidsstyrken.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	5
1.1 Problemstilling	5
2.0 Begrepsavklaring	6
2.1 Ledelse	6
2.2 Fjernarbeid	7
2.3 Fjernledelse	7
2.4 Motivasjon	7
3.0 Teori	8
3.1 Motivasjonsteori	8
3.2 Ledelsesteori	15
4.0 Metode	18
4.1 Valg av Metode	18
4.2 Kriterier for inkludering av studier	19
4.3 Søkeprosess	20
4.4 Seleksjonsprosess	21
4.5 Ekstraheringsprosess	22
4.6 Resultat og prestasjon av funn	23
5.0 Drøfting	35
5.1 Selvbestemmelsesteori	35
5.2 Lederens støtte	37
5.3 Transformasjonsledelse	38
5.4 Dirigerende ledelse	40
5.5 Myndiggjørende ledelse	42
5.6 Myndiggjørende lederstil sammenlignet med dirigerende lederstil	43
5.7 Ledelsesatferd, lageffektivitet og arbeidsengasjement	45
6.0 Konklusjon	46
6.1 Styrker og svakheter med studiet	48
7.0 Litteraturliste	49

1.0 Innledning

For rundt to år siden ble verden rammet av COVID-19 pandemien. Organisasjoner stengte ned over natten, hasteetablerte hjemmekontor og endret samarbeids- og kommunikasjonsformene ved hjelp av digitale verktøy. Dette satt fart på den digitale utviklingen, og begrep som fjernledelse og selvledelse ble plutselig sentrale i organisatorisk sammenheng. Når samfunnet åpner opp igjen, og det plutselig er mulighet for fysisk samvær, stilles det spørsmål til hvordan fremtidens jobbhverdag vil se ut.

En hverdag hvor man leder ansatte som er geografisk spredt stiller krav til lederens atferd og valg av lederstil. Hvordan skal ledelsen kunne motivere sine ansatte uten den daglige fysiske kontakten? Dette er et tema som har vekket interesse hos oss. Vi ønsker å undersøke nærmere hvordan fjernarbeid og hjemmekontor kan tilrettelegges på best mulig måte for å sikre motivasjon hos de ansatte. I løpet av vår bachelor i Administrasjon og ledelse har vi blitt kjent med ulike teorier innen både motivasjon og ledelse. Vårt mål med oppgaven er dermed å studere hvordan fjernledere best mulig kan håndtere en arbeidshverdag uten fysisk samvær, og tilrettelegge for motiverte ansatte på hjemmekontor.

1.1 Problemstilling

Bakgrunnen for vårt valg av problemstilling er forankret i den moderne arbeidshverdagen som stadig er i digital utvikling. COVID-19 pandemien har tvunget organisasjoner til å tilpasse seg en digital arbeidshverdag hjemmefra. Mange av tiltakene som har blitt innført i denne tiden er trolig kommet for å bli, da man ser hvordan digitale virkemidler på mange plan kan effektivisere organisatorisk arbeid. Dette medfører nye utfordringer og muligheter som enhver leder må tilpasse seg for å sikre måloppnåelse. En arbeidshverdag uten fysisk samvær krever en strategisk tilnærming til ledelse, ettersom man har mindre kontroll over de ansatte. Vi ønsker med denne oppgaven å undersøke hvordan ledere kan tilrettelegge for motivasjon hos ansatte som jobber hjemmefra. Problemstillingen vi har utarbeidet er formulert som følgende:

«Hvordan kan fjernledere tilrettelegge for motiverte ansatte på hjemmekontor?»

For å besvare problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i et systematisk litteratursøk, som redegjøres for i metodekapittelet. Våre funn hentet fra litteratursøket vil i samsvar med relevant ledelsesteori og motivasjonsteori utgjøre drøftelsen og konklusjonen av problemstillingen.

2.0 Begrepsavklaring

I denne delen skal vi presentere og forklare de mest sentrale begrepene for vår oppgave.

Ved å forklare begrepene oppgaven legger vekt på, vil vi vise vår forståelse og tolkning av:

- Ledelse
- Fjernarbeid
- Fjernledelse
- Motivasjon

2.1 Ledelse

Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405). Når ledelse skjer innenfor rammene av en organisasjon, er hensikten å få andre til å jobbe for å realisere bestemte mål, motivere dem til å yte mer, og få dem til å trives i arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405). Lederens oppgaver og fremgangsmåter vil derimot variere ut fra hvem de leder og hvordan de velger å lede. Denne definisjonen av ledelse fokuserer på tre aspekter ved ledelse:

Først er ledelse en rekke handlinger som utøves av én eller flere personer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405). Selv om man i organisasjonssammenheng gjerne har en formell leder, defineres ledelse av et sett handlinger, som dermed også kan utføres av andre enn benevnte ledere (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405). Videre har ledelse som formål å få andre mennesker til å gjøre noe, og skape en ønsket atferd hos medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405). Til slutt skal ledelse bidra til at organisasjonen når sine mål på best

mulig måte (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405). Med dette menes det at den ønskede atferden ledelsen vil fremme, skal være i retning av organisasjonens målsetninger.

2.2 Fjernarbeid

Fenomenet fjernarbeid har som et resultat av den teknologiske utviklingen - blitt et populært alternativ til det tradisjonelle kontorarbeidet. Vi har valgt å bruke Bakke sin definisjon av at fjernarbeid er "arbeid som utføres på geografisk avstand fra arbeidsgiver (Bakke *et al.*, 2001, s. 12). COVID-19 pandemien har ført til at organisasjoners bruk av hjemmekontor har økt betraktelig, og det har blitt utviklet teknologiske løsninger som bidrar til effektivt arbeid når man ikke fysisk er på arbeidsgivers kontor.

2.3 Fjernledelse

En organisasjon som benytter seg av fjernarbeid, trenger en fjernleder som leder arbeiderne. I denne oppgaven velger vi å definere fjernledelse som ledelse av en gruppe individ som er geografisk og/eller organisatorisk fordelt, og samarbeider gjennom kommunikasjons- og informasjonsteknologier for å oppnå et spesifikt mål (Appelgren, 2022, s. 726). Ettersom en fjernleder ikke overvåke og bistå arbeiderne fysisk, stilles det krav til kommunikasjon tillit, og tilrettelegging av motivasjon.

2.4 Motivasjon

Motivasjon beskriver et sett faktorer som spiller inn på individets drivkraft til å prestere og yte optimalt. Innenfor en organisasjon har motivasjon som hensikt å få de ansatte til å yte så godt som de kan. Den formelle ledelsen har derfor en viktig oppgave ved å skape motivasjon rundt arbeidsoppgavene. Motivasjon handler dermed om hva som driver oss, hva som får oss til å yte noe ekstra (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 228)

Vi skiller mellom to hovedtyper motivasjon. Indre og ytre motivasjon. Den indre motivasjonen handler om å skape meningsfulle arbeidsoppgaver, der aktivitetene i seg selv fungerer som en motivasjonsfaktor (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 234). Den ytre motivasjonen forekommer når individet utfører en handling/arbeidsoppgave fordi man

ønsker å oppnå en belønning som ligger utenfor arbeidsoppgaven (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 234).

De ulike motivasjonsfaktorene har dermed til hensikt å skape tilfredshet på arbeidsplassen. Valens motivasjonsformel fremhever ulike momenter som fører til motivasjon. Her fremheves verdien knyttet til belønningen. Belønningen for å gjennomføre handlingen må dermed være til verdi for individet. Dette knyttes sammen med instrumentalitet. Altså en forventning om at handlingen man gjennomfører vil føre til denne belønningen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 231)

3.0 Teori

I denne delen av oppgaven vil vi kartlegge og presentere relevant teori innenfor temaet ledelse og motivasjon. Dette vil i samsvar med artiklene hentet fra litteratursøket, utgjøre fundamentet for videre drøfting av problemstillingen «Hvordan kan fjernledere tilrettelegge for motiverte ansatte på hjemmekontor».

3.1 Motivasjonsteori

Motivasjon er et kjernebegrep i denne oppgaven. Ulik teori innenfor dette temaet blir her presentert. Begrepet motivasjon er allerede avklart i begrepsavklaringskapittelet, og det er stadfestet at motivasjon innebærer to hovedelementer, indre og ytre motivasjon. Disse typene motivasjon fungerer som drivkrefter og begrunnelse for hvorfor individer er villige til å yte best mulig.

Indre motivasjon

Indre motivasjon handler om at den ansatte blir motivert av arbeidet med den gjeldende aktiviteten. Det er arbeidet i seg selv som skaper motivasjon, og ikke et behov for andre ytre belønninger eller materielle goder. Arbeidsoppgaven fremstår som viktig, meningsfylt og skaper engasjement (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 234). Arbeidsoppgavene fører dermed til trivsel, glede og mestringsfølelse når man oppnår resultater.

Ytre motivasjon

For den ytre motivasjonen vil drivkraften for å gjennomføre aktiviteten ligge utenfor selve oppgaven som skal gjøres (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.234). Individet som gjennomfører aktiviteten, har en forventning om at det vil føre til en form for belønning når arbeidet er ferdig. Lønn og karrieremuligheter vil være de fremste drivkreftene for motivasjon. Slike former for motivasjon kategoriseres som fremtidige belønninger og får arbeideren til å strekke seg etter goder som er oppnåelige (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 237). Materielle goder inngår i denne kategorien og innebærer goder som har en pengemessig verdi (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 237). Denne motivasjonsfaktoren knyttet til pengemessig verdi, har kun en fremtidsrettet motivasjonspåvirkning. Individet blir motivert av fremtidige muligheter, og ikke det de allerede har oppnådd. Dette er en sentral tankegang for ytre motivasjonsfaktorer.

Ulikheten mellom indre og ytre motivasjon kommer også godt frem i Maslows behovsteori, som skiller mellom ulike behovsnivåer. Eksempelvis vil behovsnivået fysiologiske behov innebære lønn for arbeidet og inngå som en ytre motivasjonsfaktor for individet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 233). Videre vil sosiale behov, behov for annerkjennelse og selvrealisering ha ulik påvirkningskraft på individets motivasjon. Sosiale behov innebærer at den ansatte har en form for tilhørighet på arbeidsplassen. Annerkjennelsesbehovet fremhever et behov for tilbakemelding, ros og oppfølging av aktivitetene som gjennomføres. Til slutt vil selvrealiseringsbehovet være knyttet til personlig utvikling og utfordrende oppgaver. Dette gir de ansatte mulighet til å utvise kreativitet og en prestasjons og mestringsfølelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 233).

Selvbestemmelsesteorien

Fjernarbeid stiller krav til motivasjon og disiplin. I lys av dette har vi valgt å trekke inn selvbestemmelsesteorien. Denne teorien ble først presentert av Ryan og Deci i 1985, og handler om individers motivasjon. Ryan & Deci beskriver selvbestemmelsesteorien som en tilnærming til menneskelig motivasjon og personlighet (Deci & Ryan, 1985;2017). Teorien differensierer indre og ytre motivasjon. De benytter empiriske metoder og teori som

fremhever viktigheten av menneskers utviklede indre ressurser for personlighetsutvikling og atferdsmessig selvregulering. Modellen undersøker også indre veksttendenser og medfødte psykologiske behov som grunnlag for selvmotivasjon og personlighetsintegring (Ryan & Deci, 2000, s. 68). På den andre siden, omfatter deler av forskningen på selvbestemmelsesteori også miljøfaktorer som hindrer indre motivasjon, sosial funksjonalitet og personlig velvære (Ryan & Deci, 2000, s. 69).

Ryan & Deci har identifisert tre psykologiske behov i arbeidslivet som legger til rette for motivasjon; autonomi, kompetanse og tilhørighet (Ryan & Deci, 2000, s. 69). Et behov defineres som «universale nødvendigheter, som er essensielle for optimal menneskelig utvikling og integritet» (Ryan & Deci, 2000, s. 70). Av teorien fremgår det at en tilfredsstillende av disse tre behovene hos en eller flere personer i en gruppe, vil fremme den indre motivasjonen (Lillemyr, 2007, s. 138).

Autonomi

Et sentralt grunnlag for motivasjon i selvbestemmelsesteorien er at arbeidstakere skal føle seg autonome. Dette går ut på at arbeidstaker opplever selvbestemmelse og mulighet til å påvirke eller treffe avgjørelser uten at det styres av forhold utenfor individet. Autonomi skaper grunnlag for følelse av tilhørighet og forpliktelse til organisasjonen, og er en viktig forutsetning for å øke og ivareta den indre motivasjonen.

Følelsen av selvbestemmelse er et menneskelig behov, og kan oppnås på flere måter. En leder kan tilrettelegge for autonomi hos de ansatte ved å f.eks. gi gode tilbakemeldinger og oppfordre til initiativ. Dette reduserer ledelsens kontroll over organisasjonen, men øker motivasjonen blant arbeidstakerne. En annen måte er å aktivt lytte til arbeiderne, og invitere de til å ytre sine meninger og innspill i situasjoner der beslutninger skal fattes (Stone *et al.* 2009). Ved fjernledelse har leder mindre mulighet for kontroll over de ansatte. For å skape varig motivasjon blant fjernarbeiderne, er det strategisk og iverksette tiltak som fremmer

autonomi. Dersom de ansatte føler at de er selvstendig og inkludert i avgjørelser, er det mer sannsynlig at de vil ta eierskap til arbeidet sitt.

Kompetanse

Behovet for kompetanse, handler om å føle effektivitet og mestring (Deci & Ryan, 2012, s. 417). Følelsen av mestring og kompetanse i arbeidslivet gir en følelse av at man bidrar, noe som øker motivasjon og forpliktelse til organisasjon.

Kompetanse kan bygges på flere måter. Ved å få ansvar for en større oppgave, vil man kunne lære nye ting og utvikle seg personlig, som kan resultere i mestringsfølelse. Når man føler en frihet og tillit til å håndtere ulike oppgaver, vil entusiasmen og energien for å håndtere arbeidspress og krevende oppgaver øke. Ryan og Deci argumenterer i selvbestemmelsesteorien at også sosial-kontekstuelle hendelser øker motivasjon for å fortsette handlingen (Ryan & Deci, 2000, s. 69). Disse hendelsene leder mot følelser av kompetanse under handling, og eksempler på de kan være tilbakemelding, kommunikasjon og belønning (Ryan & Deci, 2000, s. 69). For en arbeidsgiver kan det være nyttig å evaluere hver enkelt arbeidstaker, for å kartlegge den enkeltes kompetanser. Derfra kan man identifisere styrker og forbedringspotensialer, for så å best mulig kunne tilrettelegge for å bygge kompetanse hos medarbeiderne.

Tilhørighet

Det siste behovet som nevnes i selvbestemmelsesteorien tar utgangspunkt i tilhørighet. Dette er et av våre mest grunnleggende psykologiske behov, og kommer alltid til å være viktig for oss mennesker. Både i arbeidsliv og ellers, bidrar følelsen av tilhørighet til at indre motivasjon økes (Lillemyr, 2017, s. 194). Tilhørighet handler om psykososiale faktorer som å føle sosial tilknytning, at andre bryr seg om deg, og å føle seg verdifull blant de rundt seg. Selv om tilhørighet omtales som det minst viktige av de tre behovene, vil det i noen

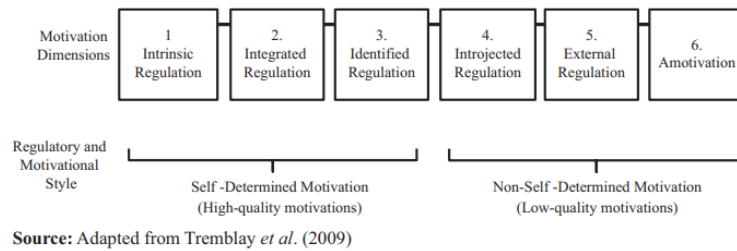
sammenhenger, eller blant noen personlighetstyper, være det mest viktige behovet og tilfredsstillende (Ryan & Deci, 2000, s. 73). Dersom man ikke har et sosialt nettverk på arbeidsplass, eller man på andre måte ikke føler tilhørighet, kan det få konsekvenser for helse og velvære.

Kontrollert motivasjon og autonom motivasjon

Sterk knyttet til selvbestemmelsesteorien, finner vi begrepene kontrollert motivasjon og autonom motivasjon. Kontrollert motivasjon fremhever at motivasjonen til individet kontrolleres gjennom enten en frykt for straff eller et ønske om en belønning (Orsini & Rodrigues, 2020, s. 3). Denne frykten eller ønske fungerer som et press for arbeiderne, som skal motivere til innsats.

På den andre siden beskrives autonom motivasjon som motivasjon grunnet en genuin interesse eller et ønske om å lykkes fordi det gir verdi til aktiviteten (Orsini & Rodrigues, 2020, s. 3) Autonom motivasjon avhenger av hvordan individet oppfatter arbeidsplassen som støttende for deres psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Orsini & Rodrigues, 2020, s. 1). Dette stammer fra selvbestemmelsesteorien, allerede gjort rede for over. Autonom motivasjon handler om at individet har en følelse av egen vilje, og kan ta egne beslutninger i arbeidshverdagen. Tanken er at dette dermed vil skape motivasjon og engasjement for den ansatte.

Roche og Haar presenterer en modell for de ulike motivasjonsdimensjonene i artikkelen "Motivations, work-family enrichment and job satisfaction: an indirect effects model", som deler inn i ulike former for kontrollert og autonom motivasjon. Modellen er knyttet til selvbestemmelsesteorien og definerer seks ulike kategorier motivasjon:



Figur 1: Motivasjonsdimensjoner, (Roche & Haar, 2020, s. 905).

Høyresiden av modellen er preget av kontrollerende motivasjon og venstresiden av autonom motivasjon. Ytterst til høyre finner vi «Amotivation» eller a-motivasjon på norsk. Dette betyr at individet utfører en handling på bakgrunn av at han eller hun er tvunget til å gjøre det. Det innebærer dermed ingen følelse av motivasjon i samsvar med gjennomføringen av handlingen. Individet har ikke noe ønske om å påta seg aktiviteten/arbeidet. Dette karakteriseres som den laveste formen for regulering, og kan defineres som «non-self-determining» (Roche & Haar, 2020, s. 906).

Denne modellen inneholder to former for kontrollert motivasjon. Dette er ekstern regulering og introjeksjonsregulering. Ekstern regulering handler om at drivkreftene og motivasjonen for å yte, stammer fra et ønske om en belønning eller frykten for straff (Roche & Haar, 2020, s. 906). Bruk av press for å fremprovosere motivasjon og prestasjon er her avgjørende.

Innenfor introjeksjonsregulering handler drivkraften om at individet blir påvirket av andres forventinger og vurderinger av egen innsats. En medarbeider vil ikke skade sitt eget rykte eller ego ved å gjøre en dårlig jobb (Roche & Haar, 2020, s. 905). Selvtillfredshet og eget selvbilde blir derfor helt sentrale faktorer å ta i betraktning i denne kontrollerte formen for motivasjon.

Videre beveger vi oss mot mer autonom motivasjon, som innebærer identifisert regulering, integrert regulering og indre motivasjon. Identifisert regulering innebærer verdibaserte handlinger. Et eksempel på dette vil være at en leder utfører oppgaver som den selv ikke

ønsker å gjennomføre, for å frigjøre de ansatte for ekstraarbeid (Roche & Haar, 2020 s. 905). Dette handler om en følelse av at å påta seg en oppgave vil skape verdi for både seg selv og andre i organisasjonen og vil dermed føre til motivasjon.

Integrert regulering skjer når individet eller lederens oppførsel er innlemmet i hvem de er og hvilke verdier de står for. Den siste formen for autonom motivasjon, som også er den største, er indre motivasjon. Indre motivasjon omhandler at aktiviteten i seg selv fungerer som en motivasjonsfaktor, som vi allerede har stadfestet i teoridelen.

To-faktors-modellen

Artiklene fra litteratursøket har en klar hovedvekt på teori som knyttes til indre motivasjon. Dermed vil Fredrick Herzbergs to-faktors-modell være nyttig å ta i betraktning. Herzberg er en av de mest innflytelsesrike personene innenfor teori om indre motivasjon. På 1960-tallet presenterte han sin forskning innenfor trivsel på arbeidsplassen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 243). Herzberg konkluderte sin forskning med at tilfredshet på arbeidsplassen og mistrivsel var knyttet til ulike forhold rundt individet. Trivsel på arbeidsplassen mente Herzberg hadde sammenheng med selve arbeidsoppgaven, mens mistrivsel på arbeidsplassen var koblet til arbeidsmiljøet.

Ut ifra denne teorien ble begrepene motivasjonsfaktor og hygienefaktor fremstilt.

Motivasjonsfaktorer omhandlet forholdene førte til tilfredshet på arbeidsplassen, mens hygienefaktorene var sammenkoblet med mistrivsel. Dette betyr at et godt arbeidsforhold ikke vil skape trivsel, men heller dempe og hindre mistrivsel. Herzberg mente at det bare er arbeidsoppgavene som fører til trivsel, og fungerer som motivasjonsfaktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 244)

De to faktorene handler om behov som den enkelte arbeider trenger og ønsker å få dekket. Motivasjonsfaktorer vil som sagt kun omhandle forhold ved arbeidsoppgavene som kan føre til motivasjon og tilfredshet. Her vil varierte og utfordrende arbeidsoppgaver påvirke

motivasjonen til de ansatte. Dette har likhetstrekk med Maslows behovsteori, der behovet for selvrealisering innebærer noen av de samme momentene, at individet trenger utfordrende og varierte arbeidsoppgaver for å utvikle seg selv (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 233). Videre vil en ansvarsfølelse over eget arbeid være en viktig faktor knyttet til motivasjon rundt arbeidsoppgavene. Annerkjennelse, personlig vekst og mulighet for forfremmelse er også momenter ved arbeidsoppgavene som vil påvirke motivasjonsfaktoren til individet. (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 245)

På den andre siden finner vi hygienefaktorene. Selv om man endrer på forholdene knyttet til arbeidsmiljøet, vil ikke dette skape motivasjon og trivsel. Men det vil påvirke mistrivsel på arbeidsplassen. Hvis arbeiderne er fornøyde med arbeidsmiljøet vil sjansen for mistrivsel minske. Videre vil lederens kompetanse være viktig. Hvordan lederen i organisasjonen forholder seg til de ansatte. Dette fører oss videre til de mellommenneskelige forholdene som påvirker et slikt overordnede-underordnede forhold mellom leder og ansatt (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 245). I tillegg trekkes blant annet lønn og status også inn som hygienefaktorer. I følge Herzberg vil slike faktorer kun påvirke mistrivselen på arbeidsplassen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 245).

3.2 Ledelsesteori

Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse kategoriseres som en form for verdibasert ledelse og ses i sammenheng med transaksjonsledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 429).

Transaksjonsledelse definerer forholdet mellom leder og arbeidstaker som en transaksjon, der lederen gir en belønning i form av lønn for arbeidstakerens arbeidsinnsats (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 429). Denne formen for lederstil henvender seg dermed til ønske om materielle belønninger i bytte mot innsats (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 429). Dermed er relasjonen mellom leder og ansatt preget av instrumentalitet, slik valens motivasjonsformel trekker frem (se begrepsavklaring). På den andre siden handler transformasjonsledelse om å påvirke følelsene til individene, og inspirere de ansatte til å yte optimalt, slik at arbeidsstyrken er motivert og engasjert. Dermed blir hard maktbruk ofte koblet til

bruken av transaksjonsledelse, mens myk maktbruk sammenfattes med transformasjonsledelse (Høst, 2016, s. 40)

Transformasjonsledelse er en form for endringsorientert ledelse grunnet sitt mål om å inspirere de ansatte (Høst, 2016, s. 82). Viktige stikkord knyttet til denne lederstilen vil dermed være tillit, respekt og motivasjon. Høst fremhever ulike lederaktiviteter som faller inn under transformasjonsledelse. Her påpekes:

1. Idealisert innflytelse
2. Inspirasjon
3. Intellektuell stimulering
4. Individuelle hensyn

(Høst, 2016 s. 83).

Dette kan sammenstilles med de fire hovedelementene som Jacobsen & Thorsvik fremhever. Først må det utvikles en visjon med tilhørende mål for hvordan organisasjonen skal arbeide og forbedre seg i fremtiden. Videre må ledelsen inspirere de ansatte til å prestere. Dette kan gjøres ved at lederen bruker ulike virkemidler, eksempelvis ved å være en synlig figur for de ansatte. Det tredje elementet handler om at lederen må ta hensyn til den enkelte arbeideren. Hvis lederen klarer å følge opp de ansatte, vil dette skape en følelse av respekt og den enkelte arbeider vil føle seg viktig i prosessen. Til slutt er det essensielt at ledelsen stadig utfordrer de ansatte med nye utfordringer og arbeidsoppgaver som fører til at den enkelte arbeidstaker utvikler seg selv, og får testet egen kompetanse og kunnskap (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 430).

Myndiggjørende ledelse

I de siste tiårene er begrepet myndiggjøring stadig blitt vanligere i organisasjonssammenheng. Begrepet myndiggjøring betyr i praksis at tradisjonelle måter å fordele makt på i organisasjoner endres til fordel for individer og grupper i organisasjonen som tidligere har hatt lite makt (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 177).

Ved å desentralisere beslutningsmyndigheten kan organisasjoner utnytte kunnskap, innsikt og erfaring som ansatte ulike steder i organisasjonen innehar (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 177). Den myndiggjørende lederstilen vektlegger frihet og ansvar hos den enkelte medarbeider, noe som fremmer initiativ og kreativitet innad i organisasjonen (Sandvik, 2014, s. 56). Studier viser at ansatte som får beslutningsmakt av ledelsen er mer motivert, deltakende og lojal omkring organisasjonsmessige mål (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 178).

Et overordnet fokus på organisasjonens målsetninger vil være styrende for hvordan de ansatte skal arbeide, men prosessen som fører til de oppsatte målene er preget av delegering av makt og selvstyring. Å gi myndighet til de ansatte slik at de kan ta beslutninger og tilrettelegge for samarbeid fører til en demokratisk form for ledelse. En slik lederstil vil være fornuftig å utøve i organisasjoner der avgjørelser blir tatt nært kunden, altså der jobben utføres.

Dirigerende ledelse

I motsetning til myndiggjørende ledelse hvor beslutningsmakten i stor grad er desentralisert, har den dirigerende ledelse - som på engelsk kalt directive leadership - en sentralisert beslutningsmakt (Coun *et al.*, 2021, s. 2). Denne ledelsesformen referer til en leder som har tydelige forventninger til innsats, og forsøker å øke effektiviteten i organisasjonen ved å strukturere arbeidsoppgavene til de ansatte. Dirigerende ledere overvåker og leder de ansatte på avstand, heller enn å ha en direkte involvering i arbeidsoppgavene som utføres (Somech, 2005, s. 778). Dersom arbeidsoppgavene er tvetydige, eller arbeiderne mangler kompetanse, kan den dirigerende lederstil være effektiv for måloppnåelse i organisasjonen. Derimot hvis arbeiderne er kompetente og arbeidsoppgavene er tydelige, vil denne ledelsestilnærmingen kunne oppleves som overkjøring og påvirke motivasjonen til de ansatte.

Den dirigerende lederstilen fremmer ikke indre motivasjon hos de ansatte, slik at dersom man velger denne lederstilen må man på sikt initiere tiltak for sikre motiverte ansatte. Disse tiltakene retter seg ofte mot den ytre motivasjonen, i form av finansielle belønninger eller karriereprogresjon.

4.0 Metode

I dette kapitlet skal vi redegjøre for valg av forskningsmetode. Dette innebærer hvilke metode vi har brukt for å svare på problemstillingen vår, hvordan søkeprosessen har fungert og en presentasjon av det endelige resultatet. Metoden beskriver en plan for hvilke fremgangsmåte og arbeidsmetode vi har brukt for å innhente og vurdere data til oppgaven

4.1 Valg av Metode

Vi har valgt å benytte oss av systematisk litteraturstudie i vår bacheloroppgave. Ved å bruke et systematisk litteratursøk får vi en god oversikt over eksisterende forskning og artikler innenfor det aktuelle fagfeltet.

I lys av problemstillingen vår ble vi enige om at det var hensiktsmessig å gjennomføre et systematisk litteratursøk. En slik form for litteraturstudie handler om å kartlegge all relevant forskning innenfor temaet på en systematisk måte. Ved hjelp av denne metoden kunne vi dermed sammenlikne forskningen som er gjort på temaet fjernledelse, motivasjon og hjemmekontor på en oversiktlig og systematisk måte for å trekke paralleller, sammenlikne og til slutt svare på problemstillingen.

Utarbeiding av en god søkestrategi og en god kjennskap til databasen søket skal gjennomføres i, er viktige momenter for at et systematisk litteratursøk skal lykkes. Hensikten med et systematisk litteratursøk blir dermed å fange opp så mye som mulig av den relevante forskningen som er gjort innenfor temaet og et sett bestemte søkeord.

4.2 Kriterier for inkludering av studier

Vi har valgt å fremstille våre kriterier for litteratursøket på to ulike måter. Både bruk av PICO og inklusjonskriterier er brukt for å fremstille våre kriterier for hvilke fagstoff som blir inkludert i oppgaven, og hvilke som blir ekskludert.

PICO

PICO metoden er et verktøy som gir en klar struktur for litteratursøket og en oversikt over utvelgelsen og den kritiske vurderingen av litteratursøket (Helsebiblioteket, 2016). PICO står for populasjon (Population), eksponering (Intervention), kontroll (Comparison) og utfall (Outcome). Vi har utelukket «kontroll» fra vår PICO-fremstilling fordi dette ikke er relevant for vår oppgave.

Populasjon (P)

Populasjonen i oppgaven er ansatte på hjemmekontor

Eksponering (I)

I vår oppgave er lederspesspektivet eksponering. Vi ønsker å se hvordan ledelsen, altså den gruppen mennesker som leder og gjennomfører fjernledelsen i en organisasjon, kan tilrettelegge for motivasjon når arbeidsstyrken ikke er fysisk samlet.

Utfall (O)

Utfall handler om hva man ønsker å undersøke. I denne oppgaven er utfall motivasjon. Utfallet er dermed direkte knyttet til eksponeringen, fordi målet er å vurdere i hvilken grad eksponeringen påvirker utfallet. Altså hvordan fjernledelse fra et lederperspektiv påvirker og tilrettelegger for motivasjon.

Inklusjonskriterier

Inklusjons og eksklusjonskriteriene utgjør utgangspunkt for det gjennomførte søket i Web of Science. Inklusjonskriteriene gir oss et sett med krav som artiklene må oppfylle for å bli tatt med i den videre analysen. Ved å presentere inklusjonskriteriene, viser vi dermed hvilke artikler som også blir ekskludert fra søket. Slike eksklusjonskriterier omhandler kriteriene som fører til at artiklene ikke blir vurdert som relevant.

Type publikasjon

- Artikler som analyserer sammenhengen mellom ledelse og motivasjon på hjemmekontor inkluderes.
- Fagfellevurderte publikasjoner inkluderes. Ikke fagfellevurderte publikasjoner ekskluderes dermed fra søket.

Tidsperiode

- Studier fra de siste 5 årene ble inkludert i søket.

Språk

- Inklusjonskriteriene inkluderer Norsk og Engelsk som språk, men ettersom søkeordene våre var engelske, endte vi opp med utelukkende engelske artikler.

Metode

- Empiriske studier, inkludert kvantitative og kvalitative studier

4.3 Søkeprosess

Søkemotoren vi benyttet oss av var Web of Science. Det endelige søket ble gjennomført den 29.04.2022.

Presentasjon av søkeord

Søkeordene ble kombinert med «and» og «or», slik at søkene ble avgrenset. «And» ble brukt mellom kolonnene «Outcome», «population» og «independent» for å inkludere variabler fra alle kategoriene. «Or» ble brukt mellom søkeordene innenfor de forskjellige kategoriene/kolonnene. * ble brukt for å fange opp de ulike endingene av ordene. Motivat* ville dermed også omfatte endinger som for eksempel motivate, motivated, motivating.

Tabell 1: Søkeord

Outcome	Population	Independent variables
Motivat*	Home office	Leader*
Engag*	Telework*	Management
	Remote work*	Manager
	Working from home	Supervisor
	Telecommuting	

4.4 Seleksjonsprosess

Etter at det endelige søket var gjennomført, gjorde vi en individuell evaluering av sammendragene til artiklene. Dette innebar å lese tittel og oppsummering (abstract) hver for oss for å kartlegge hvilke artikler som skulle forkastes og hvilke som skulle leses i fulltekst. Artiklene vi individuelt mente skulle være med til neste fase av seleksjonsprosessen ble notert ned manuelt i Excel.

Etter den individuelle vurderingen, sammenliknet vi våre resultater og diskuterte samlet hvilke artikler vi hadde valgt ut. Vi kom til enighet over hvilke artikler som skulle leses i fulltekst i neste fase av seleksjonsprosessen. Uenighet i valg av artikler for fulltekst-lesing ble løst ved diskusjon der vi knyttet artikkelen opp mot inklusjonskriteriene våre.

Videre leste vi de valgte artiklene i fulltekst uavhengig av hverandre, før vi igjen i fellesskap diskuterte og ble enige om artiklene som endelig skulle utgjøre oppgavens materiale for å besvare problemstillingen.

4.5 Ekstraheringsprosess

De valgte artiklene ble analysert og informasjon ble ekstrahert i fellesskap i egne tabeller for å presentere funnene. De kvantitative artiklene ble fremstilt i en egen tabell. Her har vi ekstrahert informasjon om hver enkelt artikkel innenfor kategoriene:

- Forfatter
- Årstall for publikasjon
- Land
- Metode og forskningsdesign
- Populasjon
- Forklaringsvariabel
- Utfallsvariabel
- Resultat

De kvalitative artiklene i tillegg til de narrative litteratur-artiklene ble fremstilt i en tabell, kategorisert etter:

- Forfatter
- Årstall for publikasjon
- Land
- Metode og forskningsdesign
- Populasjon
- Problemstilling
- Relevante funn

4.6 Resultat og prestasjon av funn

Litteratursøket førte til et treff på i overkant av 1400 artikler. Dette førte til at vi individuelt leste sammendraget til 43 artikler. Etter seleksjonsprosessen satt vi igjen med et endelig resultat på syv artikler, som vist og presentert i figur 2: PRISMA-skjema under. De syv artikler ble dermed utgangspunktet for oppgavens drøftelse og besvarelse av problemstilling. Alle syv artiklene er presentert i tabell 2 og 3.

Av de selekterte artiklene var fem kvantitative undersøkelser, en kvalitativ undersøkelse og en narrativ litteraturartikkel. Av de kvantitative undersøkelsene var tre tverrsnitt undersøkelser, og to hadde longitudinelle forskningsdesign. Artiklene har en geografisk spredning som strekker seg over fem ulike land, der USA og Nederland er representert med to artikler hver.

Fellesnevneren for de selekterte artiklene er at de alle omfatter lederstil, motivasjon, og hjemmekontor. Det er flere lederstiler som studeres i sammenheng med fjernledelse, og effekten av disse. Artikkelen til Wörtler *et al.* (2022), og Coun *et al.* (2021) fremhever myndiggjørende ledelse som effektiv lederstil ovenfor ansatte på hjemmekontor. Artikkelen til Appelgren (2022) tar for seg dirigerende ledelse, og artikkelen til Sinclair *et al.* (2021) tar for seg transformasjonsledelse. Artikkelen til Koekemoer *et al.* (2021) utforsker forholdet mellom ledelsesatferd, lageffektivitet og arbeidsengasjement. Den kvantitative artikkelen og litteraturgjennomgangen undersøker forholdet mellom lederstil og motiverte fjernarbeidere med en mer åpen tilnærming.

Grunnet et lavt antall artikler har vi valgt å presentere hver og en av artiklene, da vi mener dette er mest oversiktlig.

Artikkel 1: Supporting motivation in teams working remotely: The role of basic psychological needs.

Litteraturgjennomgangen til Orsini og Rodrigues, som undersøker hvordan fjernledere kan påvirke motivasjonen til ansatte på hjemmekontor påpeker at ledere må prioritere de ansattes psykologiske behov for å fremme motivasjon. Det fremheves at de ansattes autonome motivasjon vil påvirkes av hvordan de ser at arbeidsmiljøet støtter opp under deres psykologiske behov for:

1. Autonomi
2. Kompetanse og
3. Tilhørighet

Orsini og Rodrigues konkluderer med at team-ledere må fokusere på å opprettholde god kommunikasjon med individene ved bruk av epost, telefon og videomøter. Enda viktigere påpeker de at dette også må opprettholdes på et gruppenivå, der målet bør være å skape et velfungerende digitalt samfunn (Orsini & Rodrigues, 2020, s. 5).

Artikkel 2: The Impact of COVID-19: Prompted Virtual/Remote Work Environments on Employees' Career Development: Social Learning Theory, Belongingness, and Self-Empowerment

Yarberry og Sims problematiserer i sin artikkel at mangel på fysisk kontakt med andre kollegaer potensielt kan ødelegge jobb-engasjement, motivasjon og karriereutvikling for ansatte på hjemmekontor (Yarberry & Sims, 2021, s. 237). Løsningen som legges frem er fokus på virtuell veiledning, rom for kommunikasjon og dialog mellom ledere og medarbeidere, implementering av belønningssystemer og å skape en følelse av tilhørighet (Yarberry & Sims, 2021, s. 237).

Studiet er basert på en kvalitativ fenomenologisk metode. En slik fenomenologisk studie handler om å få frem individets opplevelse av situasjonen og dermed undersøke deres kognitive og emosjonelle reaksjon. Intervjuobjektene besto av åtte ansatte fra ulike bransjer gjennomført i USA. Bransjene som ble representert av respondentene var helse, energi,

finans og utdanningssektoren. Intervjuene var semi-strukturerte og ble gjort over Zoom grunnet restriksjoner. Spørsmålene som diskuteres er:

1. Hvordan ansatte opplever overgangen til fjernarbeid/virtuelt arbeid?
2. Hvordan kan de ansatte forbedre sine ferdigheter og kunnskaper under slike forhold?
3. Hva kan de ansatte gjøre for å assistere karriere utviklingen?

(Yarberry & Sims, 2021, s. 238).

Intervjuobjektene ble spurt om fjernledelse hadde påvirket deres motivasjon eller moral. Funnene Yarberry og Sims fremhever i sin studie viser at motivasjonen ble påvirket av fjernarbeid. Intervjuobjektene innenfor utdanningssektoren påpekte at de ikke gledet seg til å lære vekk kunnskap virtuelt (Yarberry & Sims, 2021, s. 243). En usikkerhet over hvilken grad studentene på hjemmeskole skjønner det som blir formidlet gjennom skjermen, ble påpekt som en negativ innvirkning for motivasjon.

Videre trekkes det frem at de viktigste forutsetningene for å lykkes med fjernarbeid er kontinuerlig læring, effektiv kommunikasjon og opprettholdelse av samarbeid. Deltakerne i studiet ble også spurt om de hadde vært i stand til å øke deres kunnskaper og ferdigheter i sammenheng med fjernarbeid og hjemmekontor. Alle 8 intervjuobjektene mente de hadde utvidet sine kunnskaper og ferdigheter. En følelse av å være mer selvsikker i eget arbeid ble trukket frem som et motivasjonsutfall. Et viktig utgangspunkt for økt kunnskap og ferdigheter var gode mål og retningslinjer for arbeidet, slik at individuelt arbeid ble lettere å utføre grunnet en tydelig retning for hva arbeidet skal resultere i.

Til slutt konkluderes det med at virtuell veiledning, mestringsfølelse, selvbestemmelse og selv-myndiggjørelse er avgjørende faktorer en leder må prioritere for å tilrettelegge for motivasjon ved bruk av fjernarbeid og hjemmekontor. Studiet viser dermed et positivt utfall av fjernledelse og bruken av hjemmekontor.

Artikkel 3: Managing and Motivating the Remote Employee Using the Transformational Leadership Model

Sinclair et al. skriver i artikkelen «Managing and motivating the remote employees using the transformational leadership model» om motivasjon på hjemmekontor innenfor helsesektoren. Her fremheves transformasjonsledelse som en lederstil som øker den autonome motivasjonen til de ansatte. Det påpekes i artikkelen at transformasjonsledelse sammenfattes med at ledelsen gjennomfører en behovsanalyse av de ansattes behov, forsterker autonomifølelsen til arbeiderne (Sinclair et al. 2021, s. 295). Sinclair et al. konkluderer dermed med at ved bruk av hjemmekontor vil en lederstil som dyrker ansattes behov og autonomi være viktig for de ansattes motivasjon og trivsel.

Artikkelen baserer seg rundt en behovsanalyse av fjernarbeidere innenfor helsesektoren (n=49). Bakgrunnen for analysen var et ønske om bedre å forstå de ansattes syn på å bli ledet som fjernarbeidere. Artikkelen presenterer tre ulike tabeller med behovsanalyse av fjernarbeiderne, med svaralternativer som strakk seg fra sterkt enig til sterkt uenig. Temaene som ble diskutert omhandlet:

1. Ansattes erfaring med lederstiler, ledere og deres kommunikasjon
2. Ansattes involvering i beslutningstaking
3. Autonomifølelse i arbeidshverdagen

Det fremkommer tre hovedforklaringer på hvordan ledelsen best mulig kan tilrettelegge for fjernarbeid og bruk av hjemmekontor. For det første har den økte bruken av virtuelle arbeidsmiljøer og hjemmekontor grunnet COVID-19 pandemien økt behovet for å endre lederstilen som har blitt praktisert (Sinclair et al, 2021, s. 294). Å undersøke de ansattes perspektiv og behov vil dermed være den beste måten for å finne og bestemme behovet for endring. Til slutt konkluderer artikkelen med at ledernes bevissthet ovenfor endring i lederstil vil være mest hensiktsmessig og effektiv når den er basert på den ansattes anbefalinger og etter en behovsvurdering.

Dermed konkluderer artikkelen med at transformasjonsledelse og en godt utformet behovsanalyse av de ansattes behov vil føre til tillit og autonom motivasjon.

Artikkel 4: Media management during COVID-19: Behavior of Swedish Media Leaders in Times of Crisis

Appelgren skriver i artikkelen «Media Management During Covid-19» at ledelsesatferden til svenske medieledere under COVID-19 krisen har endret seg. Undersøkelsen som ble utført var en kvantitativ tverrsnitts-studie som omhandlet 196 respondenter (n=196). Fra undersøkelsen kommer det frem at 55% av de spurte respondentene mente at lederstilen hadde endret seg under krisen (Appelgren, 2022, s. 736). Artikkelen fremhever ulike momenter innenfor dirigerende ledelse, og i hvilken grad svenske ledere har utøvd ledelse basert på slike elementer. Elementene som fremheves er:

1. Ledelse tar avgjørelser på vegne av de ansatte
2. Lederen fremlegger mål og retningslinjer for de ansatte
3. Dette følger av en forventning om at instruksjonene følges presist
4. Lederen lar de ansatte vite hva som vil skje hvis deres arbeid ikke er tilfredsstillende
5. Lederen overvåker de ansatte tett

Bare 33% av respondentene påpeker at ledelsen tar avgjørelser på vegne av de ansatte og kun 15% påpeker at ledelsen bruker tett overvåkning som virkemiddel (Appelgren, 2022, s. 731).

Oppslutningen rundt disse virkemidlene er lav, selv om forskning påpeker at lederstilen er relevant for krisesituasjoner. En slik lederstil vil ikke fokusere på delegering og involvering av de ansatte i beslutningsfasen. Undersøkelsen viser dermed at dirigerende ledelse er den lederstilen som får minst oppslutning i studien til tross for konklusjonen om at dirigerende lederstil godt egner seg for ledelse i krisesituasjoner. Appelgren fremhever at tidligere forskning har funnet ut at ledere har praktisert en økt bruk av dirigerende ledelse i krisesituasjoner (Appelgren, 2022, s. 732). Men undersøkelsen konkluderer med at den dirigerende lederstilen heller bør sammenfattes med mer kommunikasjon, prioritere

ansattes emosjonelle behov, skape tillit og relasjon mellom ledere og medarbeidere (Appelgren, 2022, s. 736).

Artikkel 5: The link between empowering leadership and employees' perceptions of the effectiveness of blended working

Denne artikkelen ble forfattet av Wörtler, Van Yperen, Nico og Barelds (2022), og undersøker koblingen mellom myndiggjørende ledelse og blandet arbeid. Artikkelen fokuserer ikke utelukkende på fjernarbeid, og heller ikke direkte på motivasjon. Likevel anses forskningen som relevant for problemstillingen vår, og inkluderes i oppgaven. Med blandet arbeid menes en kombinasjon av fjernarbeid og vanlig oppmøte på kontor. Undersøkelsen ble utformet av to hypoteser:

1. Myndiggjørende ledelse vil være positivt assosiert med ansattes oppfatning av effektiviteten av blandet arbeid
2. I samsvar med selvbestemmelsesteorien, vil de ansattes arbeidsrelaterte psykologiske behov for autonomi og kompetanse vil tilrettelegge for denne assosiasjonen

Undersøkelsen som ble utført var en kvantitativ studie med et longitudinell forskningsdesign. Respondentene (N=405) var nederlandske arbeidstakere, og de besvarte samme spørreundersøkelse med et tre-måneders mellomrom. Resultatene av undersøkelsen viser at myndiggjørende ledelsesatferd, som fremmer ansattes autonomi og utvikler deres kompetanse til å jobbe autonomt, tilrettelegger for effektiv oppfatning og tilnærming til blandet arbeid. Selv om det ikke var noe beviste forholdet mellom de to formulerte hypotesene, konkluderte Wörtler et al. med at effektiviteten ved blandet arbeid eller fjernarbeid sannsynligvis økes dersom lederne velger en myndiggjørende ledelsesstil (2022).

Artikkel 6: Leading Innovative Work-Behavior in Times of COVID-19: Relationship Between Leadership Style, Innovative Work-Behavior, Work-Related Flow, and IT-Enabled Presence Awareness During the First and Second Wave of the COVID-19 Pandemic

Coun, Edelbroek, Peters, & Blomme (2021) skrev artikkelen «Leading Innovative Work-Behavior in Times of COVID-19: Relationship Between Leadership Style, Innovative Work-Behavior, Work-Related Flow, and IT-Enabled Presence Awareness During the First and Second Wave of the COVID-19 Pandemic». Her undersøker de forholdet mellom lederstil, innovative arbeidsatferd og arbeidsrelatert flyt, ved å sammenligne myndiggjørende ledelse og dirigerende ledelse. Undersøkelsen som ble utført var en kvantitativ longitudinell studie, som omfattet 257 respondenter (n=257).

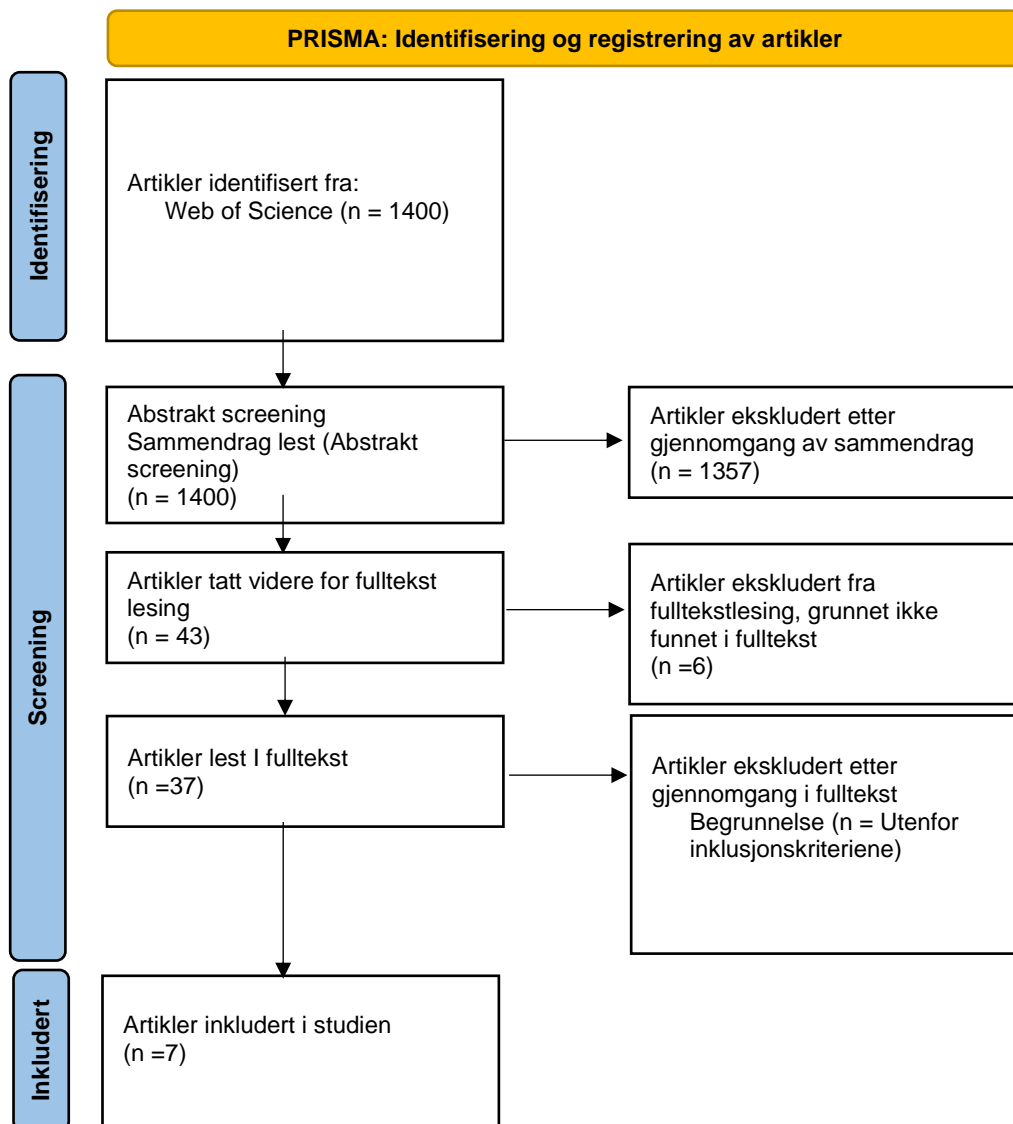
For å sammenligne forholdet mellom de to lederstilene, innovativ atferd og arbeidsflyt, ble det samlet data gjennom digitale spørreundersøkelser. Respondentene (n=257) besvarte den samme spørreundersøkelsen ved to forskjellige tidspunkt av COVID-19 pandemien – først sommer 2021, så høst 2021. Grad av myndiggjørende ledelse som ble praktisert på arbeidsplass ble målt gjennom spørsmål formulert ved bruk av det validerte spørreskjema om myndiggjørende ledelse. Spørreskjemaet ble besvart etter en fem-punkt Likert's skala, hvor 1 representerte «sterkt uenig» og 5 representerte «sterkt enig» (Coun *et al.*, 2021, s. 7). På samme måte ble grad av dirigerende ledelse målt ved hjelp av en forkortet versjon av dimensjonene for dirigerende ledelse, formulert av Pearce *et al.* (Coun *et al.*, 2021, s. 7). Arbeidsflyt ble målt gjennom en skala utarbeidet av Bakker (2008), som blant annet omfatter indre motivasjon og arbeidstilfredshet (Coun *et al.*, 2021, s. 7). Her var blant annet en av påstandene «I work because I enjoy it» (Coun *et al.*, 2021, s. 7).

Resultatene i første tidspunkt (T1) av undersøkelsen viser at myndiggjørende ledelse hadde positiv innvirkning på innovativ arbeidsatferd gjennom arbeidsrelatert flyt, både direkte og indirekte. Mens en dirigerende lederstil hadde en negativ innvirkning på innovativ arbeidsatferd på et direkte nivå. I andre tidspunkt (T2) av undersøkelsen hadde derimot myndiggjørende lederstil kun indirekte positiv påvirkning, mens den dirigerende lederstil hadde både direkte og indirekte negativ innvirkning på innovativ arbeidsatferd.

Artikkel 7: Leadership behaviour, team effectiveness, technological flexibility, work engagement and performance during COVID-19 lockdown: An exploratory study

Koekemoer, De Beer, Govender og Brouwers skrev denne artikkelen med ambisjon om å finne ut mer om ledelse, motivasjon og prestasjon blant ansatte under pandemier og nedstengninger i samfunnet. Det ble utført en kvantitativ tverrsnitt-undersøkelse med hensikt å utforske forholdet mellom ledelsesatferd, lageffektivitet, teknologisk fleksibilitet, arbeidsengasjement og prestasjon i kontekst av COVID-19 nedstengningen i Sør-Afrika. Forskningsgruppen bestod av fjernarbeidere (N=229) som besvarte en digital spørreundersøkelse.

Resultatene fra undersøkelsen viste at ledelsesatferd og lageffektivitet hadde direkte positiv innvirkning på arbeidsengasjement, og videre at arbeidsengasjement hadde positiv innvirkning på tilpasningsdyktighet og proaktivitet. Det er verdt å nevne at respondentene ble rekruttert ved hjelp av sosiale medier, noe som tas i betraktning ved videre bruk av artikkelen.



Figur 2: PRISMA-skjema

Tabell 2: Artikler som bruker kvantitativ metode

Forfatter	År	Land	Metode	Forskningsdesign	Populasjon	Forklaringsvariabel	Utfallsvariabel	Resultat
Appelgren, Ester	2022	Sverige	Kvantitativ	Tverrsnitt	Media-arbeidere på hjemmekontor	Dirigerende ledelse	Motivasjon	Dirigerende ledelse får minst oppslutning i studien, til tross for konklusjonen om at dirigerende lederstil godt egner seg for ledelse i krisesituasjoner.
Sinclair, Molly A., Stephens, Kimberly., Whiteman, Kimberly., Swanson-Bearman, Brenda og Clark, Jo	2021	USA	Kvantitativ	Tverrsnitt	Fjernarbeidere	Transformasjonsledelse	Motivasjon	Transformasjonsledelse tilrettelegger for autonom motivasjon. Videre vektlegges det at ledere bør fokusere på å utvikle kommunikasjonsteknologi for fjernarbeidere.
Coun, Martine J. H., Edelbroek, Robin., Peters,	2021	Nederland	Kvantitativ	Longitudinell	Fjernarbeidere	Myndiggjørende lederstil	Motivasjon og innovativ arbeidsatferd	Myndiggjørende lederstil hadde en positiv innvirkning på motivasjon og innovativ arbeidsatferd.

Pascale og Blomme, Robert J.								
Wortler, Burkhard., Van Yperen, Nico W og Barelds, Dick P. H.	2022	Nederland	Kvantitativ	Longitudinell	Ansatte på kontor eller hjemmekontor	Myndiggjørende lederstil	Motivasjon	Myndiggjørende ledelse som den mest effektive lederstilen ved bruk av fjernarbeid
Koekemoer, Lome., de Beer, Leon T., Govender, Karissa. Og Brouwers, Marissa	2021	Sør-Afrika	Kvantitativ	Tverrsnitt	Fjernarbeidere	Lederstil	Motivasjon	Lederatferd hadde direkte positiv innvirkning på arbeidsengasjement blant ansatte på hjemmekontor.

Tabell 3: Artikler som bruker kvalitativ metode eller litteraturgjennomgang

Forfattere	År	Land	Metode	Forskningsdesign	Populasjon	Problemstilling	Relevante funn
Yarberry, Shana og Sims, Cynthia	2021	USA	Kvalitativ	Fenomenologisk metode	Ansatte på hjemmekontor	Covid-19 førte til at mange arbeidere måtte jobbe i virtuelle miljø. Manglende fysisk kontakt med medarbeidere kan svekke motivasjon og hindre karriereutvikling	Virtuell veiledning tilrettelegger for selvsikkerhet i egen arbeidshverdag. Selvbestemmelse og delegering av beslutningsmakt styrker motivasjonen til de ansatte.
Orsini, Cesar & Rodrigues, Veena	2020	England	Litteraturgjennomgang	Narrativ	Ansatte på hjemmekontor	Undersøker rollen til fjernleder og hvordan deres lederstil påvirker motivasjonen til ansatte på hjemmekontor	Lederstiler som utfyller de ansattes psykologiske behov vil fremme autonom motivasjon og arbeidsforpliktelse

5.0 Drøfting

I denne delen av oppgaven skal vi drøfte funnene fra litteratursøket, og bruke dette materialet til å svare på problemstillingen vår «Hvordan kan fjernledere tilrettelegge for motiverte ansatte på hjemmekontor». De syv artiklene oppgaven er basert på, fremhever tre ulike lederstiler; transformasjonsledelse, dirigerende og myndiggjørende ledelse. Dette vil i sammenfatning med det teoretiske utgangspunktet, utgjøre drøftingsdelen av oppgaven.

5.1 Selvbestemmelsesteori

Fjernarbeid medfører fysisk og geografisk distanse mellom leder og medarbeider. På dette grunnlaget mener vi at den ansattes disiplin og motivasjon utfordres ved bruk av hjemmekontor, en arena hvor selvdisiplin er avgjørende. Funnene fra artikkelen til Orsini og Rodrigues sammenkoblet med bruken av behovsanalysen presentert av Sinclair *et al.* støtter våre funn om at ledere må prioritere ansattes psykologiske behov for å fremme motivasjon.

Forskning viser at den autonome motivasjonen fører til positive utfall, som mestringsfølelse, og at de ansatte får dekket sine psykologiske behov (Orsini & Rodrigues, 2020, s. 3). Dette støtter vår tolkning om at den autonome motivasjonen er utslagsgivende for de ansatte på hjemmekontor. For å øke denne typen motivasjon trekker selvbestemmelsesteorien frem de tre elementene autonomi, kompetanse og tilhørighet (Orsini & Rodrigues, 2020, s. 1). Vi mener at disse begrepene kan forklare hvordan en fjernleder kan sikre at de ansatte får dekket sine psykologiske behov på en best mulig måte på hjemmekontor.

Autonomi

Å arbeide på hjemmekontor krever plass, tillitt, god kommunikasjon og fleksibilitet (Orsini & Rodrigues, 2020, s. 1). Orsini og Rodrigues (2020) argumenterer for at den autonome motivasjonen vil avhengige av hvordan den ansatte opplever arbeidsmiljøet som støttende eller ikke. Vårt presenterte teorigrunnlag om selvbestemmelsesteorien sammenfattet med våre funn støtter opp under tanken om at prioritering av ansattes autonomi, vil føre til en opplevelse av selvbestemmelse. Å gi mulighet til å påvirke avgjørelser i organisasjonen, vil

dermed være en utslagsgivende faktor for autonomifølelsen. Vi tolker dette som å gi fjernarbeiderne valgmulighet og ansvar for egne arbeidsoppgaver. Sterk kontroll og tilsyn over de ansatte mener vi vil stå i betydelig kontrast med selvbestemmelsesteorien og vil være en fare for den autonome motivasjonen. Å mikrostyle de ansatte eller overvåke deres arbeid vil dermed kunne fremheve en følelse av mistillit. I stedet vil vi argumentere for at ledere gir ansatte en følelse av eierskap over egne arbeidsoppgaver ved bruk av autonomi. Å styrke selvbestemmelsen og individets myndighet står dermed sterkt i våre funn fra litteratursøket og artikkelen til Orsini og Rodrigues.

Kompetanse

At de ansatte føler seg effektive og opplever mestringsfølelse kommer sterkt frem som en forutsetning for selvbestemmelsesteorien og underkategorien «kompetanse» (Orsini & Rodrigues, 2020, s. 4). Her mener vi at ledelsen må utforme retningslinjer, altså mål for arbeidet, slik at ansatte på hjemmekontor har en retning for arbeidet. Mangel på en slik struktur i en jobbhverdag preget av distanse kan føre til usikkerhet over eget arbeid eller mye unødvendig arbeid. For ledere vil dette kunne innebære å finne ut hva deres ansatte mestrer og ikke mestrer på hjemmekontor. En stor ulikhet i grad av digital kompetanse krever ulike individuelle behov og oppfølging for å opprettholde motivasjon. Vi mener dermed følelsen av å «strekke til» i eget arbeid er viktig å prioritere for en fjernleder, slik at de ansatte føle at deres kompetanse kommer til nytte.

Tilhørighet

Tilhørighet kan være et vanskelig behov å tilfredsstille for en leder ved bruk av hjemmekontor. Ved fysisk distanse og isolasjon fra arbeidskollegaer, mister de ansatte den medmenneskelige kontakten som før var en selvfølge. Å skape gode relasjoner kan dermed være vanskelig. Vi mener dermed at ledere må prioritere kommunikasjon. Videre mener vi at dette må skje både på et individuelt nivå og gruppenivå, ved hjelp av digitale kommunikasjonstiltak. Regelmessig kontakt på epost, telefon, videomøter og fellesmøter vil være den avgjørende formen for kommunikasjon for å dekke tilhørighetsbehovet. Både formelle arbeidsmøter og mer uformelle sosiale møter kan brukes som virkemiddel for at de

ansatte skal føle seg knyttet til sine kollegaer og ledere. Å føle seg tilknyttet til kollegaer og arbeidsplassen vil derfor påvirke den indre motivasjonen til individet.

5.2 Lederens støtte

De åtte intervjuobjektene til Yarberry og Sims (2021) fastslår at deres ferdigheter og kunnskaper har økt gjennom bruken av hjemmekontor. En av grunnene til dette påpekes å være følelsen av selvsikkerhet i eget arbeid (Yarberry & Sims, 2021, s. 244). Dette samsvarer med vår drøftelse om selvbestemmelse og delegering av beslutningsmakt til ansatte, som en faktor som vil styrke motivasjonen til arbeidsstyrken. Vi ser dermed at et fokus på selvbestemmelse og mer delegering av myndighet går igjen i flertallet av artiklene fra vårt søk.

Funnene til Yarberry og Sims viser at enkelte ledere bruker mikroledelse for å følge opp ansatte, mens andre bruker mindre tilstedeværende ledelses og oppfølgingsformer (Yarberry og Sims, 2021, s. 246). Som et resultat av vår forskning mener vi at kontinuerlig kommunikasjon vil være den best egnede formen for oppfølging for å tilrettelegge for motivasjon på hjemmekontor. For mye kontroll vil minske autonomifølelsen til individet, som vi mener er sentralt for å lykkes med fjernarbeid. Vi mener at en ansvarsfølelse over eget arbeid vil bidra til å øke den indre motivasjonen. Dette styrkes av teorien som allerede finnes på området, der blant annet Hertzberg presenterer motivasjonsfaktorer som påvirker den indre motivasjonen.

Et faremoment for motivasjon som trekkes frem i artikkelen til Yarberry og Sims er mangelen på fysisk kontakt. Løsningen som presenteres fokuserer på økt bruk av virtuell veiledning (Yarberry & Sims, 2021, s. 237). Dette støtter vår oppfatning om viktigheten av et økt fokus på kommunikasjon og jevnlig dialog mellom leder og medarbeider. Bandura, som er kjent for den sosiale læringsteorien, påpekte at ulike situasjoner kan kreve at ansatte blir selvgående og stoler på egne kognitive ferdigheter for å opprettholde og øke motivasjon i eget arbeid (Yarberry & Sims, 2021, s. 240). Vi mener derfor at COVID-19 pandemien er et godt

eksempel på en slik situasjon som krever selvgående ansatte grunnet sosial distanse og minimal fysisk kontakt.

5.3 Transformasjonsledelse

Sinclair *et al.* (2021) fremhever i sin artikkel lederstilen transformasjonsledelse som utgangspunkt for økt autonom motivasjon for ansatte på hjemmekontor i helsesektoren. Tidligere teori om transformasjonsledelse har påpekt at denne lederstilen er preget av et ønske om å inspirere de ansatte for å fremheve tillit og respekt (Høst, 2016, s. 82-83). Vi mener at det er viktig for ledelsen å skape en visjon med tydelige mål for arbeidet. Ledelsen må ta hensyn til hver enkelt ansatt, slik at de ansatte får en følelse av å bli sett og føler seg viktig for organisasjonen. Dermed vil en leder som praktiserer transformasjonsledelse kunne styrke individets autonome og indre motivasjon.

Som et resultat av innholdet i de syv artiklene gjennomgått etter litteraturgjennomgangen, tolker vi den indre motivasjonen til individet som den viktigste faktoren for motiverte ansatte på hjemmekontor. Dermed kan vi knytte både teori og funn opp mot vår tolkning om at en leder som praktiserer transformasjonsledelse vil kunne styrke individets autonome og indre motivasjon. Motivasjon til å yte optimalt i arbeidet kommer dermed som følge av et indre ønske om å lykkes med aktiviteten, og at arbeidsoppgaven i seg selv fungerer som en motivasjonsfaktor.

Vår tolkning knyttet til at den autonome motivasjon styrkes ved bruken av transformasjonsledelse. Sinclair påpeker at transformasjonsledelse sammenfattet med behovsanalyse av ansattes behov, vil øke autonomifølelsen til de ansatte. I lys av tidligere teori om transformasjonsledelse, styrker dette vår holdning om hvordan fjernledere kan tilrettelegge for motiverte ansatte. For at ansatte skal være motiverte på hjemmekontor mener vi at det kreves en lederstil som dyrker ansattes autonomi og baserer seg på et tillitsforhold mellom leder og medarbeider. Videre mener vi at ansatte på hjemmekontor er avhengige av å være selvstendige. Dermed vil en lederstil som transformasjonsledelse kunne

praktiseres på en god måte i en digital arbeidshverdag, siden den ikke setter fokus på kontrollerende ledelse.

Sinclair *et al.* argumenterer for at ledere må undersøke de individuelle behovene til de ansatte, gjennom en behovsanalyse. I lys av vår teori om transformasjonsledelse fremheves det at å påvirke følelsene til individet vil være viktig (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 430). Inspirasjon og individuelle hensyn står sterkt i denne lederstilen. Å skape trygge rammer, der ansatte føler seg komfortable med å gi tilbakemeldinger til ledelsen vil skape et tillitsforhold mellom partene.

Jacobsen og Thorsvik diskuterer også bruken av transformasjonsledelse. Her argumenteres det for at transformasjonsledelse fungerer best innenfor dynamiske omgivelser som opplever press for endring (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 430). Dermed vil omgivelsene til organisasjonen, og situasjonen organisasjonen befinner seg i, ha stor påvirkningskraft på hvilken lederstil som best vil egne seg. Vi vil dermed legge vekt på at transformasjonsledelse fremheves som en kontekstavhengig ledelsesform.

Videre fastslåes det at transformasjonsledelse har en positiv effekt på medarbeidernes tilfredshet og ønske om å prestere og yte optimalt i sitt arbeid (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 430). Derfor mener vi at en av de viktigste egenskapene til en leder som praktiserer en lederstil tilsvarende transformasjonsledelse, er å være kapabel til å utforme en klar visjon og dermed kunne inspirere de ansatte med mål som oppleves som gjennomførbare og mulige å nå.

5.4 Dirigerende ledelse

Krisesituasjoner krever ofte endring av arbeidsmetode og lederstil innenfor en organisasjon. En usikker fremtid krever god ledelse av arbeidsstyrken for å holde dem motiverte og engasjerte. Gjennom vårt systematiske litteratursøk fant vi en artikkel som fremhever bruken av dirigerende ledelse i sammenheng med krisesituasjoner og COVID-19 pandemien. Appelgren påpeker i artikkelen at ledelsesatferden til svenske medieledere under en slik krise har endret seg.

Kriseledelse defineres som «summen av aktiviteter rettet mot å minimere virkningen av en krise» (Appelgren, 2022, s. 725). Basert på tidligere forskning og funnene til Appelgren tolker vi dirigerende ledelse som en form for ledelse som vil være hensiktsmessig å ta i bruk under en krisesituasjon fordi usikre tider ofte krever tydelig ledelse, der avgjørelser tas sentralt.

Dette samsvarer med teorien funnet og presentert om dirigerende ledelse som en lederstil som prioriterer sentralisert beslutningsmakt. At ledelsen har fokus på struktur i arbeidsoppgavene og å skape tydelighet og forståelse av hva som skal gjøres, mener vi kan skape en trygghet i en jobbhverdag på hjemmekontor. En hverdag preget av fjernarbeid har potensiale til å skape usikkerhet, grunnet mindre kontakt med medarbeidere og ledere. Vi mener at mangel på kontakt ved bruk av den dirigerende lederstilen dermed kan være problematisk for ansatte på hjemmekontor.

Tidligere forskning har vist at kriser som finanskrisen i 2008 resulterte i en økt bruk av dirigerende ledelse (Appelgren, 2022, s. 726). På den andre siden argumenterer Dirani *et al.* (2020) for at pandemien krever at ledere utøver en sterk rolle, deler ledelsen, kommuniserer med medarbeiderne, prioriterer at de ansatte har tilgang på den teknologien som kreves og prioriterer de ansattes emosjonelle behov (Appelgren, 2022, s. 726). For at fjernledere skal lede arbeidsstyrken på best mulig måte, og skape motivasjon hos de ansatte, mener vi at dirigerende ledelse ikke vil være optimal. Denne lederstilen vil stå i kontrast med våre funn om fokus på selvbestemmelse og delegering av beslutningsmakt som nøkkelfaktorer for

motiverte ansatte. Slike nøkkelfaktorer mener vi vil være en motsetning til den dirigerende ledelsen, som kategoriseres som en «top-down» basert lederstil.

At den kvantitative forskningen til Appelgren viser at dirigerende ledelse er en lederstil som får lite oppslutning i studien kan påvirkes av ulike faktorer. Svenske ledere er typisk opptatt av å involvere de ansatte i beslutningsfasen. Å inspirere og engasjere arbeidsstyrkes settes høyt. Dette vil innebære et mindre fokus på instruksjoner og tilsyn med de ansatte. En grunn for dette mener vi kan knyttes opp mot at det Sverige og de andre nordiske landene er preget av tillitt. Statistisk sentralbyrå fremhever at de skandinaviske landene er i tillittstoppen i Europe i sammenheng med tillitten til de ulike politiske institusjonene (Statistisk sentralbyrå, 2016). Hvis samfunnet preges av høy grad av tillitt, kan slik tillitt også spre seg til arbeidslivet og legge grunnlag for hvordan arbeidere ønsker å bli behandlet. Dette tolker vi som en påvirkningsfaktor og grunn for at en lederstil som nedprioriterer tillitt får mindre oppslutning i et skandinavisk land som Sverige.

Å desentralisere beslutningsmakt fra toppledelsen og ned til medarbeiderne tolker vi som et tegn på tillitt, og kan øke den indre motivasjonen til individet. I tillegg til at Sverige og de andre skandinaviske landene skiller seg ut i henhold til høy grad av tillitt i samfunnet, er Sverige også et interessant land å inkludere i oppgaven grunnet de myke restriksjonene svenske myndigheter førte gjennom store deler av pandemien. Dermed skilte Sverige seg sterkt fra andre land med mindre påbud og forbud, og mer anbefalinger.

Den store omveltningen fra fysisk kontorarbeid til hjemmekontor har ført til at lederstiler har endret seg. Selv om tidligere forskning har vist at et skifte til en virtuell arbeidshverdag har ført til et skifte til en mer dirigerende lederstil, tolker vi den ideelle svenske lederstilen til å bestå av momenter som heller verdsetter oppmuntring og inkludering i beslutningstaking. I stedet for en «top down» form for ledelse, vil den ansattes autonomifølelse og mulighet til å ta del i beslutninger påvirke motivasjonen i positiv retning. Samtidig kan dirigerende ledelse være et godt virkemiddel i en tid preget av krise og usikkerhet for å sikre måloppnåelse og kontroll av de ansatte. Videre er det interessant å sammenlikne den dirigerende lederstilen

opp mot en mer delegerende form for ledelse, myndiggjørende ledelse. Dette vil skape et overblikk over to ulike former for lederstil, og hvordan de best kan brukes for at ledelsen skal kunne tilrettelegge for økt motivasjon hos de ansatte.

5.5 Myndiggjørende ledelse

Wörtler, Van Yperen, Nico & Barelds (2022) skrev artikkelen *The link between empowering leadership and employees' perceptions of the effectiveness of blended working*, som undersøker koblingen mellom myndiggjørende ledelse og blandet arbeid. I lys av COVID-19 pandemien og den digitaliserte verden vi er på vei mot, ser man økt bruk av fjernarbeid og blandet arbeid i organisasjoner (Wörtler *et al.*, 2022, s. 1). Selv om man ved blandet arbeid har noe fysisk oppmøte på arbeidsplass, vil samme prinsipper for ledelse av fjernarbeidere i stor grad gjelde.

Resultatene fra Wörtler *et al.* sin kvantitative undersøkelse, viser i samsvar med første hypotesen at en myndiggjørende lederstil – som fokuserer på å fremme ansattes autonomi og kompetanse – øker sannsynligheten for at ansatte vil oppfatte blandet arbeid som effektiv (Wörtler *et al.*, 2022, s. 6). Tidligere forskning fra Lautsch *et al.* (2009) støtter dette, der de fant at når ledere har en autonomi-støttende tilnærming til ledelse ved tilsyn, pleide fjernarbeidere å prestere bedre. Hvordan de ansatte oppfatter arbeidet sitt, samt presterer i det, er tett knyttet til motivasjon. For at arbeiderne skal oppfatte blandet arbeid som effektivt, er det viktig at de er effektive når de arbeider utenfor arbeidsplassen. Vår teori og forskning støtter at den myndiggjørende ledelse tilrettelegger for indre motivasjon, som over tid øker effektiviteten til de ansatte, ettersom de blir mer autonom og kompetent i arbeidet.

Resultatene fra undersøkelsen viste ikke et indirekte forhold mellom myndiggjørende ledelse og ansattes oppfattelse av effektiviteten av blandet arbeid gjennom tilfredsstillelse av behovet for hverken autonomi, eller kompetanse. Dette var imot vår forventning. Wörtler *et al.* sin hypotese om eksistensen til et slikt forhold var forankret i et teoretisk resonnement om at myndiggjørende ledelse ville tilfredsstille behov for autonomi og kompetanse, og at

disse tilfredsstillende av disse behovene ville være grunnlag for de ansattes oppfatning av effektiviteten av blandet arbeid (Wörtler *et al.*, 2022, s. 7). Dette funnet motsier til en grad våre tidligere funn og teori om myndiggjørende ledelse ved fjernarbeid. Selv om ledelse av ansatte som utfører fjernarbeid, og ansatte som utfører blandet arbeid bygger på samme prinsipper, tas det forbehold om at forskningen spesifikt retter seg mot blandet arbeid.

5.6 Myndiggjørende lederstil sammenlignet med dirigerende lederstil

Denne delen av drøftingen tar utgangspunkt i artikkelen til Coun *et al.* (2021). Her sammenligner de myndiggjørende ledelse og dirigerende ledelse, og hvordan disse påvirker innovativ arbeidsatferd, motivasjonsfaktorer og arbeidsrelatert flyt hos ansatte på hjemmekontor. Forskingen som artikkelen baseres på ble utført sommer/høst 2021. På dette tidspunktet herjet fortsatt COVID-19 pandemien globalt, men bedrifter flest hadde iverksatt tiltak som åpnet for fjernarbeid. Undersøkelsen som ble utført var en kvantitativ studie med longitudinell forskningsdesign. Respondentene (n=257) besvarte den samme spørreundersøkelsen ved to forskjellige tidspunkt (Coun *et al.*, 2021, s.1).

Coun *et al.* (2021) undersøker både direkte og indirekte innvirkninger de to lederstilene har på innovativ arbeidsatferd. Vi tolker her direkte innvirkninger som faktorer som gir direkte utslag i innovativ arbeidsatferd, for eksempel motivasjon. De direkte forholdene som redegjøres for i artikkelen er autonomi og beslutningsmakt. De indirekte innvirkningene tolker vi som faktorer som indirekte gir utslag i innovativ arbeidsatferd. Et eksempel på dette vil være at mangel på fysisk samvær ved hjemmekontor kan ha en negativ indirekte innvirkning på innovativ arbeidsatferd.

Myndiggjørende og dirigerende er to forskjellige tilnærminger til ledelse. Mens den myndiggjørende leder tilrettelegger for en mer demokratisk organisasjon hvor beslutningsmakten er desentralisert (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 177), sentraliserer den dirigerende lederen beslutningsmakten hos ledelsen, og forsøker å realisere organisasjonsmål gjennom tilrettelegging av arbeidsoppgaver og tydelige forventninger til innsats (Coun *et al.*, 2021, s. 3). Den myndiggjørende lederstil tilrettelegger for autonomi og

selvbestemmelse, noe som øker indre motivasjon hos de ansatte. En dirigerende lederstil inkluderer ikke de ansatte i beslutninger, for å maksimere ytelsen deres i de gitte arbeidsoppgaver uten at de må forholde seg til andre omstendigheter i organisasjonen (Coun & Peters, 2021, s. 3).

I T1 av studien hadde myndiggjørende ledelse en positiv innvirkning på innovativ arbeidsatferd, både direkte og indirekte (Coun *et al.*, 2021, s. 6). I T2 av studien hadde derimot myndiggjørende lederstil kun indirekte positiv påvirkning. Coun *et al.* beskriver den direkte positive innvirkningen på innovativ arbeidsatferd i T1 som et resultat av autonomi, tillit og engasjement (Coun *et al.*, 2021, s. 6). Ved å holde de ansatte informert og orientert i en krisesituasjon preget av usikkerhet, ser man at deres selvsikkerhet og motivasjon for arbeidet økes. Vi mener at nedgangen i den direkte innvirkningen i T2 kan forklares med at etter hvert som de ansatte tilpasset seg den nye situasjonen, er de i mindre grad avhengig av lederens støtte for å utøve en innovativ arbeidsatferd. Samtidig ser man at det indirekte forholdet mellom myndiggjørende ledelse og innovativ arbeidsatferd styrkes i T2, noe som Coun *et al.* mener kan forklares ved at de ansatte over tid blir mer kompetent og selvsikre som et resultat av lederstil (Coun *et al.*, 2021, s. 6). Dette stemmer overens med teori om myndiggjørende ledelse, som fremmer indre motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 178).

Dirigerende ledelse viste seg i T1 å ha en negativ direkte innvirkning på innovativ arbeidsatferd. I T2 hadde den dirigerende lederstil negativ innvirkning på innovativ arbeidsatferd, både direkte og indirekte (Coun *et al.*, 2021, s. 6). Den negative direkte innvirkningen forklares som et resultat av at den dirigerende lederstil ikke tilrettelegger for autonomi og ansvar hos de ansatte (Coun *et al.* 2021, s. 6). Vi mener at en viktig faktor her også vil være at de ansatte ikke blir tilstrekkelig inkludert og informert i en tid av usikkerhet. Fra undersøkelsen ser vi at over tid blir den indirekte innvirkning på innovativ arbeidsatferd mer negativ (Coun *et al.*, 2021, s. 6). Vi tolker dette som et resultat av at den dirigerende leder ikke bygger den indre motivasjonen til de ansatte. For å skape motivasjon over tid – noe vi tolker som essensielt for innovativ arbeidsatferd – må man ta stilling til de indre behovene til de ansatte (Lillemyr, 2007, s. 138). Hygienefaktorene nevnt i to-faktorsmodellen til Herzberg utfylles heller ikke i den dirigerende lederstil (Jacobsen & Thorsvik,

2019, s. 245). Vi mener at en organisasjon der lederen i liten grad har relasjoner til de ansatte, og de ansatte ikke føler seg inkludert eller informert, vil være et hinder for et bra arbeidsmiljø.

Ledere som leder ansatte på hjemmekontor må være strategisk ved valg av lederstil. Dette gjenspeiles i undersøkelsen til Coun *et al.* (2021). Som nevnt av Appelgren, fremhever tidligere forskning at ledere ofte velger en dirigerende lederstil når krisesituasjoner oppstår (Appelgren, 2021, s. 726). Basert på dette, forventet vi at denne lederstilen skulle ha en positiv effekt i første fase av undersøkelsen, ettersom den er tydelig og strukturert i måloppnåelse. Undersøkelsen viser derimot at den dirigerende lederstil står i veien for innovativ arbeidsatferd, i både T1 og T2 (Coun *et al.*, 2021, s. 12).

COVID-19 pandemien skiller seg imidlertid ut fra tidligere organisatoriske krisesituasjoner med at ansatte ble tvunget til å arbeide uten fysisk samvær. Vi mener dette er grunnen til at den myndiggjørende lederstil, som er mer menneskelig-orientert, viser seg å være mest effektiv for å fremme innovativ arbeidsatferd hos ansatte på hjemmekontor.

5.7 Ledelsesatferd, lageffektivitet og arbeidsengasjement

Artikkelen av Koekemoer, De Beer, Govender og Brouwers er basert på en kvantitativ spørreundersøkelse som undersøker en modell for ledelsesatferd, lageffektivitet, teknologisk fleksibilitet, arbeidsengasjement og prestasjon, i lys av COVID-19 nedstengningen (Koekemoer *et al.*, 2021, s. 1). En fellesnevner for disse elementene av undersøkelsen er motivasjon blant de ansatte, slik at en motivasjonsmodell for ytelsesforbedring blant en gruppe Sør Afrikanske ansatte på hjemmekontor ble tatt som utgangspunkt for undersøkelsen (Koekemoer *et al.*, 2021, s. 2).

Resultatene fra undersøkelsen viser at ledelsesatferd og lageffektivitet var viktig for arbeidsengasjement. Arbeidsengasjement er et resultat av indre motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 234). Vi tolker dermed ut fra dette resultatet at å velge en lederstil som

tilrettelegger for indre motivasjon og lageffektivitet vil fremme arbeidsengasjement. Videre fra resultatene av undersøkelsen har ledelsesatferd og lageffektivitet en signifikant indirekte innvirkning på tilpasningsdyktighet og proaktivitet gjennom arbeidsengasjement. Vi tolker her indirekte innvirkninger som faktorer som indirekte gir utslag på ansattes tilpasningsdyktighet og proaktivitet.

Forfatterne anbefaler organisasjoner og deres ledelse – ut ifra undersøkelsen – å fostre arbeidsengasjement (Koekemoer *et al.*, 2021, s. 7). Vi har fra denne artikkelen fått videre bekreftelse på viktigheten av strategisk ledelse av ansatte på hjemmekontor. Når man ikke har de ansatte fysisk samlet er det utfordrende å kontrollere de i like stor grad. Vi mener derfor at en leder bør velge en lederstil som fostrer de ansattes indre motivasjon, og fremmer selvbestemmelse og autonomi.

6.0 Konklusjon

Formålet med oppgaven var å undersøke hvordan fjernledere på best mulig måte kan tilrettelegge for motivasjon hos ansatte i en arbeidshverdag uten fysisk samvær.

Problemstillingen ble dermed formulert som følgende:

«Hvordan kan fjernledere tilrettelegge for motiverte ansatte på hjemmekontor»

For å svare på problemstillingen valgte vi å gjennomføre et systematisk litteratursøk. Dette resulterte i 7 artikler som ble utgangspunkt for drøftelsen. Fra litteratursøket våres var det tre lederstiler som kom frem; myndiggjørende ledelse, dirigerende ledelse og transformasjonsledelse. Funnene fra drøftelsen presiserer at lederstiler som fremmer autonomi og selvbestemmelse vil være mest effektiv for å tilrettelegge for motivasjon hos ansatte på hjemmekontor.

Det forekommer av vår drøftelse at selvbestemmelsesteorien er sentral for motivasjonen til de ansatte på hjemmekontor. Vi mener dermed at det er viktig for fjernledere å ha kunnskap om denne teorien, for å best mulig lede sine ansatte. Ved å sette fokus på de tre ulike komponentene autonomi, kompetanse og tilhørighet vil fjernlederen styrke fjernarbeidernes engasjement. Desentralisering av beslutningsmakt og delegering av ansvar har positiv innvirkning på mestringsfølelse og øker den autonome motivasjonen til individet. Å gi myndighet til de ansatte er en tillitserklæring som skaper oppslutning for arbeidsoppgavene.

Videre vil kompetanse rette seg mot at de ansatte opplever mening i deres arbeidsoppgaver. Dette vil påvirke selvrealisering og personlig utvikling. Våre funn peker på at en individuell behovsanalyse av de ansatte, gjennomført av ledelsen, er et effektivt virkemiddel for å tilrettelegge for motivasjon på hjemmekontor. Et slikt fokus rettet mot de ansatte skaper tillit, som et grunnlag for forholdet mellom leder og medarbeider. Til slutt vil viktigheten av tilhørighet innebære god kommunikasjon mellom fjernleder og den ansatte på hjemmekontor. Vi konkluderer dermed med at virtuell veiledning, både individuell og i fellesskap med andre ansatte er den fremste metoden for kommunikasjon og dialog i en arbeidshverdag karakterisert av fysisk distanse.

Som en endelig konklusjon for oppgaven mener vi at det ikke kan trekkes frem én spesifikk lederstil som er best egnet for fjernledelse av ansatte på hjemmekontor. Fra drøftingen vår viser myndiggjørende ledelse og transformasjonsledelse god effekt ved fjernledelse. Dermed konkluderer vi med at lederstiler som fremmer autonomi og selvbestemmelse, samt vektlegger en høy grad av kommunikasjon og tillit, har positive utfall for motivasjonen til de ansatte på hjemmekontor.

6.1 Styrker og svakheter med studiet

En ulempe med vår studie kan være at problemet vi undersøker er relativt nytt, som kan føre til mangel på forskning. Vi fant mange artikler, men en del av artiklene traff ikke 100% vår problemstilling. Vår oppgave baserer seg på forskning fra syv ulike artikler, med fem ulike nasjonaliteter. Dette kan medføre ulikheter i resultat grunnet de forskjellige situasjonene landene har vært i under pandemien.

Styrkene til vår forskning er blant annet at temaet vi har undersøkt er ekstremt aktuelt og forskningen vi har inkludert i oppgaven er dermed oppdatert og ikke mer enn fem år gammel. Vi mener at bruken av hjemmekontor og fjernarbeid er kommet for å bli. En slik arbeidshverdag gir fleksibilitet for den ansatte, og mulighet for individuell tilpasning.

7.0 Litteraturliste

Appelgren, E. (2022) Media Management During COVID-19: Behavior of Swedish Media Leaders in Times of Crisis. *Journalist Studies*, s. 722-739.

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1461670X.2021.1939106>

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

Coun, M. J. H. Edelbroek, R. Peters, P. Blomme, R. J. (2021) Leading Innovative Work-Behavior in Times of COVID-19: Relationship Between Leadership Style, Innovative Work-Behavior, Work-Related Flow, and IT-Enabled Presence Awareness During the First and Second Wave of the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*, s 1-16.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.717345>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. 2012. *Self-determination theory*. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (p. 416–436). Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446249215.n21>

Helsebiblioteket, (2016, 3. juni) *PICO*. <https://www.helsebiblioteket.no/kunnskapsbasert-praksis/sporsmalsformulering/pico>

Høst, Tor (2016), *Ledelse – En helhetlig modell*. (2.utg). Universitetsforlaget

Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg) Fagbokforlaget

Koekemoer, L. de Beer, L. T. Govender, K. Brouwers, M. (2021) Leadership behaviour, team effectiveness, technological flexibility, work engagement and performance during COVID-19 lockdown: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology*, s. 1-8.

<https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1829>

Lautsch, B.A., Kossek, E.E. & Eaton, S.C. (2009) Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62, 795-827.

<https://doi.org/10.1177/0018726709104543>

Lillemyr, Ole Fredrik. 2007. *Motivasjon og selvforståelse: hva ligger bak det vi gjør?* Oslo: Universitetsforlaget

Orsini, C. Rodrigues, V. (2020) Supporting motivation in teams working remotely: The role of basic psychological needs. *Medical Teacher*, s. 1-6.

https://ueaeprints.uea.ac.uk/id/eprint/74842/1/Paper_Medical_Teacher.pdf

Roche, M. Haar, J. (2020) Motivations, work-family enrichment and job satisfaction: an indirect effects model. *Personnel Review*, s. 903-920

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-06-2019-0289/full/pdf?title=motivations-workfamily-enrichment-and-job-satisfaction-an-indirect-effects-model>

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, s. 68-78.

<https://psycnet.apa.org/fulltext/2000-13324-007.pdf>

Sandvik, A. M. (2014) Hva påvirker direkte og myndiggjørende ledelse? Magma fagartikler, s. 57-63. https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/283708/Magma%2B1405_56-63.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Sinclair, M. A. Stephens, K. Whiteman, K. Swanson-Biearman, B. Clark, J. (2021). Managing and Motivating the Remote Employee Using the Transformational Leadership Model. *Nurse Leader*, s. 294-299. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2021.01.001>

Somech, Anit. (2005). Directive Versus Participative Leadership: Two Complementary Approaches to Managing School Effectiveness, s. 777-800. <http://eaq.sagepub.com/cgi/content/abstract/41/5/777>

Statistisk Sentralbyrå, (2016, 15. Juni) *Nordmenn på tillitstoppen i Europa*. <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/nordmenn-pa-tillitstoppen-i-europa>

Stone, D.N., Deci, E.L., & Ryan, R.M. 2009. *Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory*. *Journal of General Management*, 34(3), 75–91.

Wortler, B. Van Yperen, N. W. Barelds, D. P. H. (2022) The link between empowering leadership and employees' perceptions of the effectiveness of blended working. *Scandinavian Journal of Psychology*, s. 1-11. <https://doi-org.ezproxy.oslomet.no/10.1111/sjop.12796>

Yarberry, S. Sims, C. (2021) The Impact of COVID-19-Prompted Virtual/Remote Work Environments on Employees' Career Development: Social Learning Theory, Belongingness,

and Self-Empowerment. *Advances in Developing Human Resources*, s. 237-252. <https://doi-org.ezproxy.oslomet.no/10.1177/15234223211017850>