

Synnøve Horgen
Ingvild Håveødegård
Hedda Louise Jakobsen Korshavn

Motivasjon og lederstil på hjemmekontor

Bacheloroppgave i organisering og endring

Veileder: Anne Guri Solem

April 2021

Synnøve Horgen
Ingvild Håveødegård
Hedda Louise Jakobsen Korshavn

Motivasjon og lederstil på hjemmekontor

Bacheloroppgave i organisering og endring
Veileder: Anne Guri Solem
April 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne bacheloroppgaven markerer den avsluttende delen av det treårige bachelorstudiet i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Bacheloroppgaven er skrevet innenfor spesialiseringen *organisering og endring*.

Oppgaven er gjort i samarbeid med Etterstad videregående skole der vi har definert følgende problemstillingen:

“Hva motiverer de ansatte, og hvordan har ledelsens lederstil blitt opplevd internt på Etterstad videregående skole ved bruk av hjemmekontor under koronapandemien”.

Vi ønsker å rette en stor takk til ansatte, og ledelsen ved Etterstad videregående skole som stilte opp til intervjuer. Deres engasjement og synspunkter har vært svært viktig og til god hjelp for oss. Arbeidet med oppgaven har vært veldig lærerikt, men samtidig krevende. Vi håper at oppgaven vår kan bidra med gode innspill til ledelsen.

Videre vil vi også takke vår veileder, Anne Guri Solem, for gode råd, kritiske innspill og kloke ord. Tilbakemeldingene har vært til svært stor hjelp, og hun har fått frem det beste i oss. Vi vil også takke Synnøve Hitland som ledet oss i riktig retning i starten av oppgaveskrivingen.

Trondheim, April 2021

Synnøve Horgen

Ingvild Håveødegård

Hedda Louise Korshavn

Sammendrag

Som en følge av koronapandemien har mange organisasjoner i Norge gått over til hjemmekontor på bakgrunn av ulike smitteverntiltak. Det er i dag mange spørsmål rundt hvordan både ledere og ansatte takler en hverdag som er helt utenom det vanlige, og hvordan lederstil og motivasjon kan påvirkes av store forandringer. Med utgangspunkt i Etterstad videregående skole tar denne oppgaven sikte på å finne ut av hva som har motivert de ansatte, og hvordan ledelsens lederstil har blitt opplevd internt ved bruk av hjemmekontor under koronapandemien.

Det ble utført en kvalitativ undersøkelse med åpne individuelle intervjuer. De ansatte og ledelsen ved Etterstad videregående skole ble spurt om å svare på spørsmål vedrørende de ansattes motivasjon og lederstilen i organisasjonen. Undersøkelsen utgjorde 11 respondenter, og baserte seg på fire forskningsspørsmål for å lettere belyse problemstillingen. Responsen angående motivasjon påpekte ulike faktorer som enten ble sett på som motiverende eller utfordrende på hjemmekontor. Ved spørsmål vedrørende lederstil var det tydelig at fysisk avstand har ført til mer enveiskommunikasjon og mindre rom for medvirkning. Dette har kommet som et resultat av at situasjonen med hjemmekontor ikke er noe organisasjonen har stått overfor tidligere, og tvingte ledelsen til å ta beslutninger hurtig.

Drøfting av sentral empiri satt opp mot Herzbergs tofaktorteori antydte at faktorer som har skapt motivasjon hos enhver ansatt på hjemmekontor var *ansvar for eget arbeid* og *personlig vekst*, mens *prestasjoner*, *anerkjennelse* og *selve arbeidet* har skapt varierende grad av motivasjon hos ulike ansatte. Lederstilen oppfattes å ha blitt mer oppgaveorientert, heller enn relasjonsorientert, på hjemmekontor. Oppfatningen er at pandemiens omfang og hurtighet har gjort at ledelsen har måttet gå over til en mer styrende og svak støttende lederstil, altså en instruerende lederstil.

Abstract

As a result of the corona pandemic, many organizations in Norway have had to use home offices to comply with various infection control measures. Today, there are many questions regarding both administrations and employees cope with an everyday life that is completely out of the ordinary, and how leadership style and motivation can be affected by major changes. By studying the situation at Etterstad upper secondary school, this bachelor thesis aims to find out what has motivated the employees, and how the administration's leadership style has been experienced internally through the use of home offices during the corona pandemic.

A qualitative survey was conducted with open individual interviews. The employees and the administration at Etterstad upper secondary school were asked to answer questions regarding the employees' motivation and the leadership style in the organization. The survey consisted of 11 respondents, and it was based on four research questions to more easily shed light on the problem. The response regarding motivation pointed out various factors that were either seen as motivating or challenging in the home office. When asked about leadership style, it was clear that physical distance has led to more one-way communication and less room for participation. This has come as a result of the home office situation not being something the organization has faced in the past, and it has forced the management to make decisions quickly.

Discussion of central empirical evidence compared with Herzberg's Two-Factor Theory suggested that factors that have created motivation in nearly every employee in the home office were *responsibility* and *possibility of growth*, while *achievement*, *recognition* and the *work itself* have created varying degrees of motivation among different employees. The leadership style is perceived to have become more task-oriented, rather than relationship-oriented, in a home office situation. The perception is that the extent and speed of the pandemic has meant that the management has had to move to a more controlling and weakly supportive leadership style, that is an instructional leadership style.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
Innholdsfortegnelse	IV
Figurliste	V
1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling	1
1.2 Presentasjon av Etterstad videregående skole	2
1.3 Oppgavens oppbygging	3
2.0 Teori	4
2.1 Motivasjonsteori	4
2.1.1 Herzbergs tofaktorteori	5
Motivasjonsfaktorer	5
Hygienefaktorer	7
2.2 Ledelsesteori	9
2.2.1 Lederstil	9
2.2.2 Kriseledelse	12
3.0 Metode	14
3.1 Valg av problemstilling	14
3.2 Valg av undersøkelsesdesign	15
3.3 Valg av data	16
3.3.1 Fordeler og ulemper ved kvalitativ data	17
3.4 Valg av datainnsamling	18
3.5.1 Sterke og svake sider ved intervju type	18
3.5.2 Intervjuguide	19
3.5.3 Gjennomføring av intervjuet	20
3.5 Valg av enheter	21
3.6 Analyse av data	22
3.7 Validitet og reliabilitet	23
3.8 Etske betraktninger	24
3.8.1 Informert samtykke og krav til privatliv	25
3.8.2 Meldeplikt	25
4.0 Presentasjon av data	26
4.1 Motivasjonsteori	26

4.1.1 Tolkning av begrepet motivasjon	26
4.1.2 Herzbergs tofaktorteori	27
Motivasjonsfaktorer	27
Hygienefaktorer	30
4.2 Ledelsesteori	34
4.2.1 Støttende leder	34
4.2.2 Kommunikasjon mellom ledelse og ansatte	35
4.2.3 Delaktighet i beslutninger	35
4.2.4 Tillit til å gjennomføre arbeidsoppgaver	36
4.2.5 Ressurser og opplæring i nye verktøy	36
4.2.6 Endring i lederstil	37
5.0 Drøfting	38
5.1 Motivasjon	38
5.1.1 Motivasjonsfaktorer	38
5.1.2 Hygienefaktorer	44
5.2 Lederstil	48
5.2.1 Ledergitteret	48
5.2.2 Situasjonsbetinget ledelse	50
5.2.3 Kriseledelse	52
5.3 Undersøkelsen	53
6.0 Konklusjon	56
6.1 Hovedkonklusjon	56
6.1.2 Konklusjon til forskningsspørsmål 1 og 3	56
Motivasjonsfaktorer	56
Hygienefaktorer	57
6.1.3 Konklusjon til forskningsspørsmål 2 og 4	58
6.2 Forslag til tiltak	58
6.3 Forslag til videre forskning	60
Litteraturliste	61
Vedlegg 1: Intervjuguide ansatte	63
Vedlegg 2: Intervjuguide ledere	67

Figurliste

- Figur 1:** Oppgavens oppbygging
- Figur 2:** Motivasjonsfaktorer fra Herzbergs tofaktorteori
- Figur 3:** Hygienefaktorer fra Herzbergs tofaktorteori
- Figur 4:** Hvordan ulike lederstiler kan fremstilles i ledergitteret i forhold til grad av oppgaveorientering og relasjonsorientering
- Figur 5:** Situasjonsbetinget ledelse- grafisk fremstilling av hvordan ansattes modenhet påvirker hva som er effektiv lederstil
- Figur 6:** Grafisk fremstilling av gangen i undersøkelsesprosessen
- Figur 7:** Grafisk fremstilling av struktureringsgrad av et intervju
- Figur 8:** Hvordan lederstilen til ledelsen på Etterstad VGS kan fremstilles i ledergitteret i forhold til grad av oppgaveorientering og relasjonsorientering
- Figur 9:** Situasjonsbetinget ledelse- grafisk fremstilling av hvordan ansattes modenhet påvirker hva som er effektiv lederstil på Etterstad VGS

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling

Den 12. mars 2020 ble det som følge av koronapandemien iverksatt de sterkeste og mest inngripende tiltakene Norge har hatt i fredstid (Helse- og omsorgsdepartementet, 2020). Restauranter, bedrifter, skoler og barnehager ble stengt ned, og pandemien påvirket hele Norges befolkning. Under pandemien har det hele tiden vært stor usikkerhet rundt hvor lenge den vil vare, hvor lenge man må ha strenge tiltak, samt kostnadene pandemien påfører samfunnet.

Pandemien skapte en ekstraordinær situasjon, og det ble innført flere ulike tiltak som blant annet bruk av hjemmekontor. Bruk av hjemmekontor var nytt for de fleste, og vi ble nysgjerrige på hvordan dette påvirket organisasjoner. Her startet et søk for å finne en organisasjon vi kunne samarbeide med om dette temaet. Vi så at mange arbeidstakere i Norge måtte permitteres, mange bedrifter stengte ned, mens en sektor som fortsatte arbeidet var skolesektoren. Det ble tidlig tydelig at skolesektoren ville få en rekke utfordringer herunder bruk av hjemmekontor og hjemmeundervisning. Derfor inngikk vi et samarbeid med Etterstad videregående skole (heretter kalt Etterstad VGS). Et slikt samarbeid tenkte vi ville være lærerikt både for oss som studenter, men også for Etterstad VGS.

Vi tenkte at overgangen til hjemmekontor kunne ha flere interessante problemstillinger, som blant annet skillet mellom jobb og hjem, motivasjon, utbrenthet og lederstil. Det var mange relevante temaer å forske på i denne nye situasjonen, men vi valgte å avgrense til motivasjon og lederstil. Hvordan holder de ansatte motivasjonen oppe? Hvordan har lederstilen endret seg? Hva har endret seg mest på hjemmekontor i forhold til arbeidsoppgaver? Det er videre interessant å se på hvordan en slik omfattende endring ble opplevd av ansatte og ledelsen, og om hvordan deres perspektiver var forskjellig. Med disse temaene som utgangspunkt har vi formulert problemstillingen:

“Hva motiverer de ansatte, og hvordan har ledelsens lederstil blitt opplevd internt på Etterstad videregående skole ved bruk av hjemmekontor under koronapandemien?”

Vi har valgt å bruke fellesbetegnelsen *de ansatte* for å vise til både de som jobber i administrasjonen og lærerne. Når vi tar for oss *ledelsen* viser vi til hele ledergruppen på Etterstad VGS. Ved å se på hvordan *det er opplevd internt* mener vi både de ansattes og ledelsens synspunkter. For å gjøre det lettere å belyse problemstillingen, har vi formulert fire forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålene spør om det samme, men med ulik vinkling fra ledelsen og ansatte. På denne måten kan vi lettere sammenligne svarene til ledelsen og de ansatte.

1. *Hva mener de ansatte motiverer dem på hjemmekontor?*
2. *Hvordan har de ansatte opplevd ledelsens lederstil under hjemmekontor?*
3. *Hva mener ledelsen motiverer de ansatte på hjemmekontor?*
4. *Hvordan har lederne opplevd sin egen lederstil under hjemmekontor?*

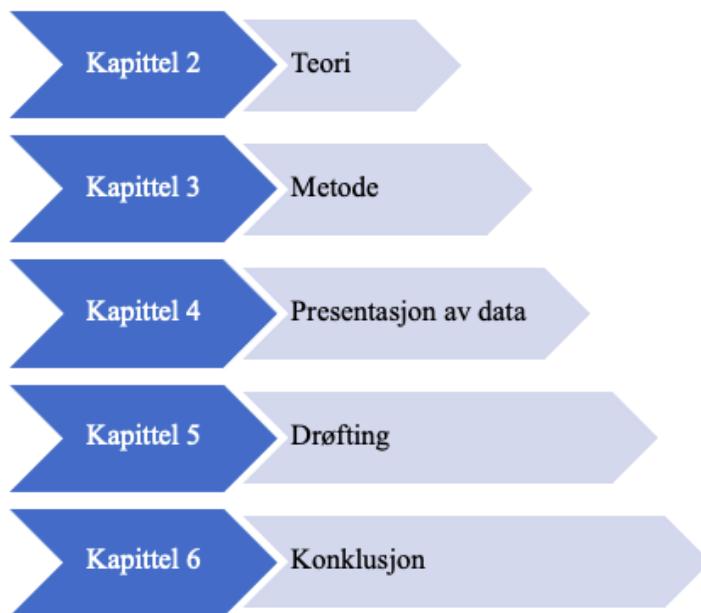
1.2 Presentasjon av Etterstad videregående skole

Etterstad VGS er en yrkesskole i Oslo med 140 ansatte og 600 elever (Etterstad videregående skole, 2020). Skolen tilbyr flere ulike utdanningsprogrammer som blant annet elektrofag, teknikk- og industriell produksjon, samt restaurant- og matfag.

I Norge er det stor mangel på fagarbeidere og håndverkere. Etterstad VGS har lange tradisjoner med å utdanne morgendagens fagarbeidere og har dermed slagordet: *Etterstad VGS - en skikkelig yrkesskole* (Etterstad videregående skole, 2020). Skolen ønsker å tilby undervisning som både er praksisnær, og som tilbyr opplæring i tett kontakt med yrkeslivet og ulike bedrifter. I tillegg til det unike undervisningsopplegget ønsker skolen å se alle sine elever ved å følge opp hver enkelt, både sosialt og faglig.

1.3 Oppgavens oppbygging

Den valgte problemstillingen legger føringer for hva oppgaven videre tar for seg. I kapittel 2 går vi i dybden på utvalgt teori som danner rammene for vår oppgave. Kapittel 3 beskriver forskningsprosessen vi har brukt, og ser på validitet og reliabilitet. I kapittel 4 blir de viktigste empiriske funnene fra datainnsamlingen presentert. Kapittel 5 tar for seg empirien ved at den blir satt i sammenheng med valgt teori. I kapittel 6 presenterer vi konklusjon på oppgaven, og gir forslag til tiltak og videre forskning.



Figur 1: Oppgavens oppbygging

2.0 Teori

Siden denne oppgaven har som mål å undersøke motivasjon og lederstil på hjemmekontor, var det naturlig å velge teori som hadde betydning for dette. I første delkapittel tar vi for oss motivasjonsteori. Vi ønsket å finne en teori som ga oss muligheten til å avdekke hvilke faktorer som er med på å motivere de ansatte. Faktorene i Herzbergs tofaktorteori var både relevante, og svært oversiktlige for oss å bruke. På denne måten kunne vi systematisk gå gjennom faktorene for å se hvilke faktorer som påvirker de ansattes motivasjon.

I andre delkapittel tar vi for oss ledelsesteori. For å avdekke lederstilen på Etterstad VGS så vi det som relevant å se på ledelsens oppgaveorientering og relasjonsorientering. Vi så for oss slike orienteringer vil kunne endre seg i en situasjon som korona skapte. Med dette utgangspunktet ble ledergitteret et naturlig valg, da den avdekker lederstil på bakgrunn av disse orienteringene. Siden ledergitteret ikke tar for seg hva som er den beste lederstilen i ulike situasjoner, valgte vi i tillegg å se på situasjonsbetinget ledelse. Ettersom overgangen til hjemmekontor ikke er en valgt fjernledelse, så vi det videre som relevant å ta for oss kriseledelse i tillegg til øvrig ledelsesteori.

For å finne relevant litteratur har vi brukt søketjenesten oria.no og NTNUs økonomibibliotek. Det er lite litteratur som er rettet direkte mot hvordan kriseledelse skal utføres i situasjoner som pandemier. Vi måtte derfor i første omgang se kriseledelse i en bredere kontekst, før vi videre måtte tilpasse teorien til korona. Derfor har vi i tillegg aktivt søkt og gjort tekstanalyser etter dette temaet. Søkeordene vi har brukt mest er “kriseledelse”, “avstandsledelse”, “ledelse på hjemmekontor” og “digital ledelse”.

2.1 Motivasjonsteori

Motivasjonsteorien tar utgangspunkt i at motiverte ansatte vil yte ekstra for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette vil kunne bidra til mer effektivitet og produktivitet som kan gi langsiktig konkurransefortrinn. Motivasjon kan ses på som en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd (Kvålshaugen, Wennes & Nesse, 2019). Det er veldig individuelt hva som motiverer og vi skal derfor i det følgende delkapittelet

presentere Herzberg sin tofaktorteori, hvor de aktuelle faktorene fra teorien blir nærmere utdypet.

2.1.1 Herzbergs tofaktorteori

Frederick Herzberg gjennomførte på 1960-tallet forskning rundt trivsel på arbeidsplassen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Denne forskningen har lagt grunnlaget for moderne tenkning rundt motivasjon, og kan ses på som et av de mer innflytelsesrike bidragene på området. Teorien viser til hva som kan påvirke ansattes motivasjon, tilfredshet og misnøye (Sagberg, 2020).

Tidligere har det vært vanlig å se på trivsel og mistrivsel som to motsetninger (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Denne oppfatningen utfordrer Herzberg ved at han ser på trivsel og mistrivsel som to uavhengige dimensjoner. Det vil si at årsaken til trivsel nødvendigvis ikke er den samme som årsaken til mistrivsel. Med bakgrunn i dette definerte Herzberg ulike faktorer som igjen ble delt inn to kategorier. Faktorene som bidro til trivsel ble kalt *motivasjonsfaktorer*, mens de faktorene som førte til mistrivsel ble kalt *hygienefaktorer*.

Motivasjonsfaktorer

Motivasjonsfaktorene i tofaktorteorien er knyttet til de ulike arbeidsoppgavene, den faglige utviklingen og mestring på jobben (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Ved at de ulike motivasjonsfaktorene er til stede vil det føre til at de ansatte opplever trivsel på arbeidsplassen. I tilfeller der faktorene er fraværende vil de ansattes trivsel reduseres, men ikke nødvendigvis skape mistrivsel. For å skape en sterk motiverende atferd hos de ansatte, er det gunstig at motivasjonsfaktorene er til stede. I figur 2 blir de fem motivasjonsfaktorene, *prestasjoner*, *anerkjennelse*, *ansvar*, *selve arbeidet* og *personlig vekst*, illustrert. Hver enkelt faktor blir videre dypere beskrevet ettersom begrepene kan oppfattes som uklare og lite operasjonalisert.



Figur 2: Motivasjonsfaktorer fra Herzbergs tofaktorteori (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Prestasjoner

Prestasjoner ble sett i sammenheng med om de ansatte har opplevd suksess eller mestring på jobben (Herzberg et al., 1993). Mestring eller suksess vil blant annet inneholde gjennomføring av en jobb, problemløsning eller å se resultater av utført arbeid.

Anerkjennelse

Denne faktoren viser til hvor stor grad av anerkjennelse de ansatte får fra for eksempel en veileder, kollega eller noen i ledelsen (Herzberg et al., 1993). Anerkjennelse i denne oppgaven ses på som tilbakemeldinger de ansatte får fra kollegaer og ledelsen, samt om opplever at det gode arbeidet de gjør blir lagt merke til.

Ansvar

Opplevd tilfredshet ses i sammenheng med å få ansvar for eget arbeid (Herzberg et al., 1993). Å kunne utforme og legge opp en arbeidsplan for hvordan man selv ønsker å jobbe vil føre til mer eierskap til arbeidet, og dermed virke motiverende.

Selve arbeidet

Selve arbeidet er knyttet til i hvor stor grad de ansatte opplever variasjon, kreativitet og vanskelighetsgrad ved utført arbeid (Herzberg et al., 1993). Dersom en arbeidsoppgave har stor

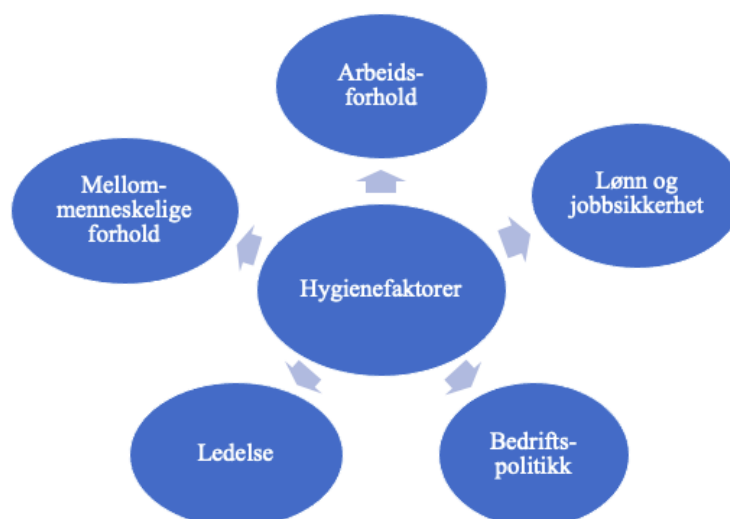
variasjon kan dette skape positive følelser for noen, og føre til tilfredshet. Altså er det hvordan selve arbeidsoppgaven er utformet som vil påvirke følelsene etter utført arbeid.

Personlig vekst

Personlig vekst handler om muligheten for de ansatte til å bevege seg opp og frem i organisasjonen, men også situasjoner knyttet til å utvikle sine egne ferdigheter (Herzberg et al., 1993). De ansatte vil kunne utvikle ferdighetene sine ved å sette seg inn i nye situasjoner, og dermed klare å tilnærme seg nye egenskaper og ny kunnskap.

Hygienefaktorer

Hygienefaktorer er egenskaper som ikke fører til motivasjon ved tilstedeværelse, men som kan skape mistriksel når de ikke er til stede (Herzberg et al., 1993). Som tidligere nevnt er motivasjonsfaktorene knyttet til forholdene ved selve jobben, derimot tar hygienefaktorene for seg forholdene rundt jobben. Dette er forhold som blant annet tar for seg arbeidsmiljøet på jobben og trygghet i jobben. For å klare å motvirke følelsen av mistriksel, må man dermed sørge for at hygienefaktorene er på plass. I figur 3 blir alle de fem hygienefaktorene illustrert. Vi går videre kun nærmere inn på *jobbsikkerhet*, *mellommenneskelig forhold*, *arbeidsforhold* og *ledelse*, da disse er relevante for vår oppgave. Vi velger bort faktorene *lønn* og *bedriftspolitik* ettersom de ikke er aktuelle for vår problemstilling.



Figur 3: Hygienefaktorer fra Herzbergs tofaktorteori (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Jobbsikkerhet

Jobbsikkerhet handler om organisasjonens stabilitet og varighet (Herzberg et al., 1993). Dersom jobbsikkerhet er til stede vil de ansatte føle seg trygge på at de ikke kommer til å miste jobben. Denne tryggheten vil være på bakgrunn av at organisasjonen har de forutsetningene som trengs for å overleve i fremtiden. I tillegg blir man som arbeidstaker i Norge beskyttet av arbeidsmiljøloven som sikrer trygge ansettelsesforhold og rettferdighet (Regjeringen, 2018).

Mellommenneskelige forhold

Relasjonen mellom de ansatte og ledelsen, samt relasjonen de ansatte seg imellom, vil kunne ha innvirkning på mistriivsel (Herzberg et al., 1993). Dersom ansatte opplever mistillit, dårlig omsorg eller dårlig samhold vil det mellommenneskelige forholdet svekkes. Det er viktig at ledelsen legger til rette for at alle ansatte skal føle seg inkludert, og at de får en form for sosial input i løpet av arbeidsdagen (Arbeidsgiverportalen, 2020).

Arbeidsforhold

Arbeidsforhold er knyttet til de fysiske forholdene på jobben, arbeidsmengde, og tilgjengelige ressurser som trengs for å kunne gjennomføre arbeidet (Herzberg et al., 1993). Eksempler på dette kan være fasiliteter som kontorstol og pult, men også lydnivå og at man har tilgjengelige verktøy for å kunne utføre jobben sin.

Ledelse

Ledelse er den faktoren som blant annet tar for seg ledelsens evne til å delegere ansvar og veilede de ansatte (Abrahamsson & Andersen, 2005). Samtidig skal lederen være kompetent, som vil si at han eller hun vet hva bedriften trenger for å prestere godt.

Kritikk til tofaktorteorien

Flere har stilt seg kritisk til metoden Herzberg brukte i sin forskning (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Metodevalget ble kritisert fordi det var respondentene selv som rapporterte inn erfaringer når de følte på høy tilfredshet, eller mistriivsel med arbeidet. I situasjoner hvor respondentene følte på mistriivsel kan det være en fare for at de legger skylden på utenforliggende årsaker. Derimot kan respondentene i tilfeller der de opplever tilfredshet, ta

mer ære enn fortjent for de gode resultatene. Grunnet metodevalget til Herzberg kan det hende at resultatet har blitt påvirket av tendensen respondentene har til å overdrive egen innsats, og det å skylde på utenforliggende faktorer. Andre studier har kommet frem til at samme forhold kan fremme både mistrivsel og trivsel, noe som kan tilsa at teorien til Herzberg har blitt påvirket av metodevalget (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.2 Ledelsesteori

Det er flere måter å lede på, men i store trekk handler ledelse om at man klarer å påvirke andres tenkning, holdning og atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Når det kommer til å lede ulike organisasjoner, er ofte målet til lederen å få de ansatte til å jobbe mot organisatoriske mål. I tillegg vil lederen prøve å få hver enkelt ansatt til å yte mer, og sørge for at de trives på jobben.

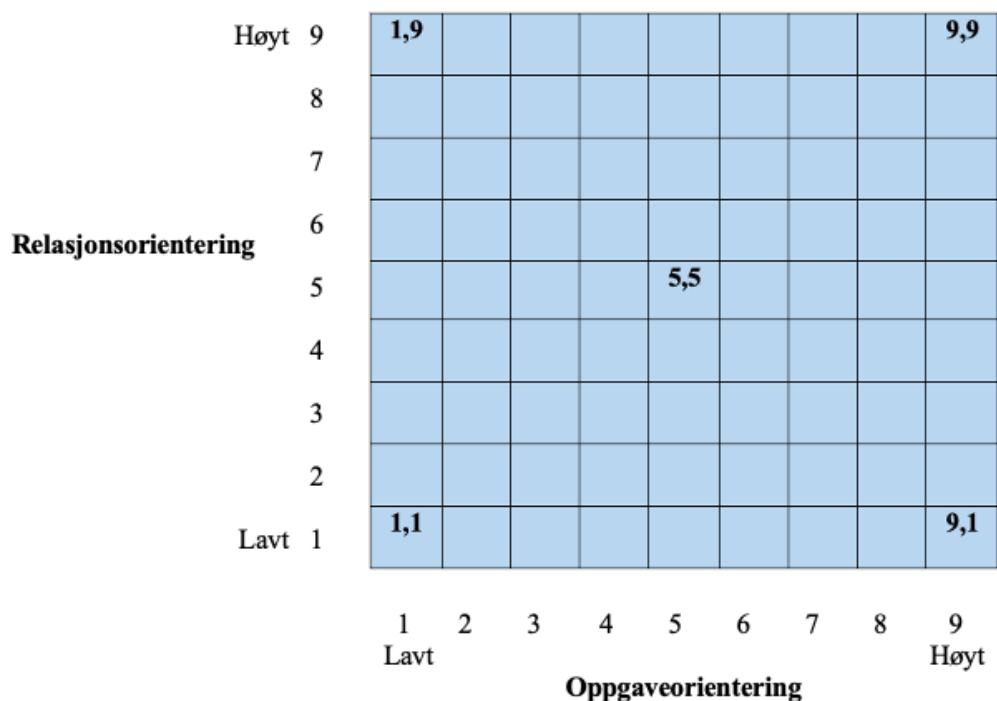
2.2.1 Lederstil

Lederstil handler om hvordan ledelsen opptrer, hva de er opptatt av og hvordan de forholder seg til de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013). For å klare å oppnå høy ytelse hos de ansatte vil det være sentralt å se på hvilken lederstil som blir tatt i bruk. Relasjonsorientert og oppgaveorientert lederstil er de to grunnleggende lederstilene. En relasjonsorientert leder gir beslutningsmyndighet til sine ansatte, og oppmuntrer dem til å ta del i utformingen av arbeidsplassen sin. Oppgaveorienterte ledere er mer opptatt av produksjon, effektivitet og struktur. De oppgaveorienterte lederne tar beslutninger på egenhånd uten involvering av de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Den største forskjellen mellom lederstilene er evnen og viljen til å delegerer beslutningsmyndighet, samt grad av involvering av de ansatte. Videre i delkapittelet presenteres det to måter å avdekke lederstil på. Den første teorien er ledergitteret, som blir etterfulgt av situasjonsbetinget ledelse.

Ledergitteret

Ledergitteret er en forlengelse av ledelsesteorien knyttet til relasjonsorientering og oppgaveorientering (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ledergitteret deler de to lederstilene inn i en horisontal og en vertikal akse, slik som fremstilt i figur 4. Den horisontale aksene viser til oppgaveorientering, mens den vertikale aksene viser til relasjonsorientering. Videre er hver akse inndelt i en skala fra 1-9, hvor 1=lavt hensyn, og 9=høyt hensyn. Ut i fra ledergitteret vil man kunne plassere hvor de ulike lederne utøver sin lederstil (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Som fremstilt i figur 4 kjennetegnes lederstilen 1,9 ved at lederen har liten eller ingen interesse for oppgaven, men derimot tar høyt hensyn til de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Lederstilen 1,1 har både liten interesse for oppgaven, og menneskene i organisasjonen. Lederstilen 5,5 vektlegger det å finne et kompromiss mellom relasjonsorientering og oppgaveorientering. Lederstilen 9,9 tar høyt hensyn til både relasjonsorientering og oppgaveorientering. I lederstilen 9,9 klarer man å kombinere det å både ha høyt fokus på de oppgavene som må gjøres, samtidig som de ansattes behov blir prioritert. Lederstil 9,1 har også stor interesse for oppgaveorientering, men her blir ikke de ansattes behov tatt hensyn til (Jacobsen & Thorsvik, 2013).



Figur 4: Hvordan ulike lederstiler kan fremstilles i ledergitteret i forhold til grad av oppgaveorientering og relasjonsorientering (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Det er argumentert for at 9,9 er den beste lederstilen på bakgrunn av at den tar hensyn til både produksjon, og gir engasjement hos de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Når man legger til rette for at resultatene av arbeidet skal bety noe for de ansatte, hevdes det at man vil oppleve en sterk tilknytning til organisasjonens mål. Den sterke tilknytningen vil gi både økt arbeidsinnsats og ansvarsfølelse.

Vi finner i litteraturen begrenset støtte til argumentasjon om at det finnes én lederstil som er den beste i alle situasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I noen sammenhenger har studier vist at ansatte vil kunne være mer effektive under oppgaveorientert ledelse enn ved relasjonsorientert ledelse. Derimot viser andre studier til at relasjonsorientert ledelse vil være den mest effektive lederstilen i andre situasjoner. Det kan derfor være andre forhold som vil ha betydning for ansattes arbeidsinnsats. På bakgrunn av disse studiene ses det som nødvendig å se lederstil i sammenheng med hvilken situasjon man står i for å forstå hva som er den mest effektive lederstilen.

Situasjonsbetinget ledelse

Hersey og Blanchard har utformet teorien om situasjonsbetinget ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Teorien argumenterer for at det er trekk ved ansattes modenhet som kan ha innvirkning på forholdet mellom lederstil og effektivitet. Ansattes modenhet viser til hvor høy kompetanse og vilje de ansatte har til å gjennomføre arbeidsoppgavene sine. På bakgrunn av de ansattes kompetanse og vilje kan de ansattes modenhet deles inn i fire nivåer:

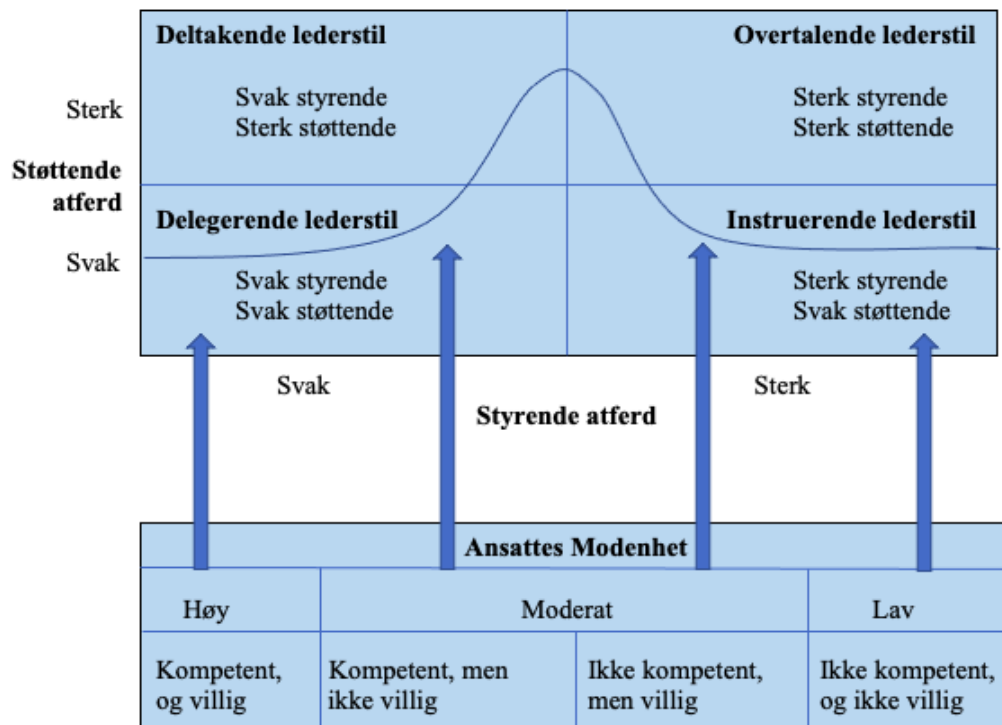
1. Ikke kompetent, og ikke villig til å løse oppgaven
2. Kompetent, men ikke villig til å løse oppgaven
3. Ikke kompetent, men villig til å løse oppgaven
4. Kompetent, og villig til å løse oppgaven

For å få et effektivt resultat må man være klar over at ulike situasjoner krever forskjellige lederstiler. Dette betyr at lederen må være i stand til å tilpasse sin lederstil etter de ansattes modenhetsnivå. I situasjonsbetinget ledelse skiller man mellom støttende og styrende lederstil. Ved å kombinere i hvilken grad ledelsen er støttende eller styrende, kan man utforme fire nye lederstiler:

1. Delegerende lederstil (svak styrende og svak støttende)
2. Deltakende lederstil (svak styrende og sterk støttende)
3. Overtalende lederstil (sterk styrende og sterk støttende)
4. Instruerende lederstil (sterk styrende og svak støttende)

Den nederste tabellen i figur 5 viser ansattes modenhet, som deles inn i tre nivåer fra høy til lav. For å kunne avdekke hvilken lederstil som vil være den mest effektive, vil man trekke en vertikal linje fra ansattes modenhet-tabellen, og opp i lederstil-tabellen. Her ser vi den buede

linjen gjennom matrisen som viser hvilken lederstil som er mest effektiv i forhold til ansattes modenhet. Ved for eksempel lav modenhet bør lederen ta i bruk en instruerende lederstil ettersom de ansatte har lite vilje, og ikke er kompetente nok til å utføre arbeidet på egenhånd. Dersom ledelsen ser økt vilje hos de ansatte bør ledelsen gå over til en mer overtalende lederstil hvor de blir mer støttende.



Figur 5: Situasjonsbetinget ledelse- grafisk fremstilling av hvordan ansattes modenhet påvirker hva som er effektiv lederstil (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Kritikk til situasjonsbetinget ledelse

Kritikk mot teorien om situasjonsbestemt ledelse går blant annet på at man forutsetter fleksible ledere som lett kan skifte lederstil (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Samtidig forutsetter teorien at modenhetsnivået til de ansatte er mulig å fastsette, og at modenhetsnivået er relativt likt blant de ansatte. Kritikken er også knyttet til hvordan teorien ser på modenheten til de ansatte som fast. Ved å velge en spesifikk måte å lede på kan det være fare for at man begrenser mulighetene de ansatte har til å utvikle sin modenhet.

2.2.2 Kriseledelse

Kriser er noe alle organisasjoner vil møte på, gjerne på uventede tidspunkt og med ulike konsekvenser og alvorlighetsgrader (Borch & Andreassen, 2020). I slike situasjoner oppstår

det mye usikkerhet, og man vil ha et stort tidspress. Usikkerheten vil ofte være knyttet opp mot organisasjonens evne til å raskt tilpasse driften til den nye situasjonen. Dermed er det kritisk at organisasjonen klarer å respondere effektivt for å overleve. I slike situasjoner ønsker man å kunne iverksette tiltak så tidlig som mulig, for å unngå uønskede hendelser (Borch & Andreassen, 2020).

Kriseledelse er en ledelsesform som tas i bruk når man er i ferd med å havne i en krise, eller når man allerede står i en krisesituasjon (Dale, 2020). Ifølge Magne Aarset er kriseledelse summen av begrepene risikostyring, problemhåndtering og krisehåndtering (Aarset, 2010). *Risikostyring* knyttes til hvilke aktiviteter som gjennomføres for skadeforebygging, mens *problemhåndtering* består av å avdekke en mulig krise. *Krisehåndtering* handler om å ha fokus på å være proaktiv. Den beste krisehåndteringen er selvsagt å unngå krisesituasjonen, heller enn at man klarere å agere proaktiv når den først oppstår (Aarset, 2010). Valgene man tar kan blant annet brukes i etterkant som viktig informasjon for hva man kan gjøre bedre til neste gang. Dermed vil man også kunne lære av hva som har skjedd.

Når en krise oppstår er kommunikasjon en av de kritiske prosessene som er viktig for en leder (Borch & Andreassen, 2020). Kommunikasjonen handler om hvordan man ordlegger seg, og hvilke tiltak man gjør for å få en god informasjonsflyt omkring krisesituasjonen. På grunn av begrensede ressurser og knapt med tid, kan informasjonsflyten ofte ses på som en stor utfordring. En viktig lederfunksjon er derfor å selektere viktig informasjon, kommunisere dette til de ansatte og bruke riktige kommunikasjonskanaler. Å klare å utøve en slik lederfunksjon er viktig for å skape balanse i kommunikasjonen mellom mengden som kommuniseres, og nødvendig informasjon (Borch & Andreassen, 2020). Videre vil det også bidra til klarere situasjonsforståelse.

Å håndtere informasjonsflyten vil også kunne være utfordrende ved avstandsledelse grunnet mangel på ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Dette kan videre påvirke dynamikken mellom de ansatte og ledelsen. (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ved å ha en slik avstand i kommunikasjonen vil det bli vanskelig å utvikle samholdet på jobben. Samtidig blir det også utfordrende for ledelsen å motivere de ansatte for å jobbe mot de organisatoriske målene.

3.0 Metode

Vi vil i metode-kapittelet beskrive hvordan vi har valgt å gå frem metodisk i undersøkelsen, samt avgjørelsene og vurderingene som er tatt rundt fremgangsmåten. Som utgangspunkt for den metodiske teorien har vi brukt boken «Hvordan gjennomføre undersøkelser» (Jacobsen, 2015). Figur 6 viser gangen i vår undersøkelsesprosess, og vi bygger også opp kapittelet med å sette de ulike fasene som ulike delkapitler.



Figur 6: Grafisk fremstilling av gangen i undersøkelsesprosessen (Jacobsen, 2015).

3.1 Valg av problemstilling

Det å utvikle og velge en problemstilling er den første fasen i undersøkelsesprosessen, noe som er nødvendig for å avgrense fokusområdet (Jacobsen, 2015). Å velge problemstilling starter med at man velger et tema man vil undersøke, og avgrenser dette videre. Det siste året har vært preget av koronapandemien, og vi satt derfor fokusområdet vårt på nettopp denne store endringen. Vi avgrenset området videre, og tenkte at endringen til hjemmekontor var interessant. Det som fanget vår interesse med endringen til hjemmekontor var temaene motivasjon og lederstil. Disse temaene kunne vi også sette i sammenheng med teori vi har hatt i løpet av studiet.

Når det gjelder krav til problemstillingen presenterer Jacobsen tre krav man bør tilfredsstille (Jacobsen, 2015). For det første bør den være spennende. Altså at man ikke vet hva resultatet blir. Pandemien og håndteringen av denne situasjonen er noe nytt, og noe som fortsatt pågår. Vi hadde dessuten heller ingen kunnskap om motivasjon og lederstil i en slik situasjon på forhånd. Videre bør problemstillingen være enkel (Jacobsen, 2015). Her tenker man da på at man ikke bør ha en for bred problemstilling der man kan miste oversikten. Til slutt skal problemstillingen være fruktbar, gjennom at den kan undersøkes empirisk. For at en

problemstilling skal bli forskbar må videre disse fire forholdene klargjøres: *hva, hvem, hvor og når* (Jacobsen, 2015). Her står det også sentralt at problemstillingen skal tilføre ny kunnskap. Vår undersøkelse om motivasjon og lederstil under koronapandemien vil være med på å øke kunnskapen rundt fenomenet.

Med bakgrunn i utvikling og krav til problemstilling har vi utviklet problemstillingen: *“Hva motiverer de ansatte, og hvordan har ledelsens lederstil blitt opplevd internt på Etterstad videregående skole ved bruk av hjemmekontor under koronapandemien”*. Ut i fra problemstillingen vil vi konkludere med at den er spennende, enkel og fruktbar. Videre i vår problemstilling er komponenten *hva* motivasjon og ledelse. Komponentene *hvem* er ansatte og ledere ved Etterstad VGS. Til slutt er komponenten *hvor* Etterstad VGS, og *når* fra pandemien brøt ut til nå. Vi ser dermed at vår problemstilling er forskbar.

3.2 Valg av undersøkelsesdesign

Å velge undersøkelsesdesign er den neste fasen i undersøkelsesprosessen, og vil avhenge av hvilken type problemstilling man har (Jacobsen, 2015). Undersøkelsesdesignet man velger vil ha store konsekvenser for gyldigheten til undersøkelsen. Her må vi se på om undersøkelsesopplegget vi velger egner seg til å belyse problemstillingen vår.

Problemstillingen vår ønsker å beskrive hva som har motivert de ansatte, og beskrive hvordan lederstilen har vært på Etterstad VGS i koronapandemien. Altså en beskrivende problemstilling. Problemstillingen er i tillegg eksplorerende da vi forsker på en helt ny situasjon, hvor man ikke har noen klare svar på hva utfallet vil bli. Det skilles mellom intensive og ekstensive design, der førstnevnte går i dybden på et fenomen, og ekstensive design går i bredden (Jacobsen, 2015). Ved at problemstillingen er beskrivende og eksplorerende måtte vi velge et intensivt design. Intensive design er «virkelighetsnære» siden de tar utgangspunkt i de som blir studert, og deres forståelse og kontekst (Jacobsen, 2015). Undersøkelsen blir relevant for respondentene, og ses på som en riktig beskrivelse av virkeligheten for dem. Dermed vil undersøkelsesopplegget ha høy grad av intern gyldighet. Intern gyldighet går på om vi har fått tak i det vi ønsker, og ekstern gyldighet går på om vi kan overføre det vi har funnet til andre

sammenhenger. Ekstern gyldighet vil det være lite av i vår undersøkelse da det er vanskelig å generalisere funnene til andre enn utvalget ved intensive undersøkelsesdesign.

Vi har et stort antall enheter vi burde ha undersøkt for å få en fullstendig oversikt, men vi har hverken tid eller ressurser til å undersøke alle. Vi må da studere et utvalg fra populasjonen, altså må vi foreta en utvalgsundersøkelse (Jacobsen, 2015). De vanligste formene for utvalgsundersøkelser er små N-studier, tverrsnittstudier, tidsseriestudier, kohortstudier, og panelundersøkelser. Vi var ute etter en rik beskrivelse av et fenomen og måtte derfor velge små N-studier. De andre formene for utvalgsundersøkelser vil ikke være passende til vår problemstilling siden de tar for seg endringer over tid, eller en tilstand på et gitt tidspunkt (Jacobsen, 2015). Små N-studier fokuserer på et spesifikt fenomen som kan belyses fra flere ulike ståsteder. Her velges det ut noen få enheter, mellom 5-10 stk. Utgangspunktet er at ulike respondenter vil ha ulike ståsteder, og dermed ulike oppfatninger av fenomenet (Jacobsen, 2015). Etter hvert som man varierer med ulike enheter, får man en rikere beskrivelse. Med bakgrunn i dette delkapittelet konkluderer vi med at det valgte undersøkelsesdesignet egner seg til nettopp vår problemstilling.

3.3 Valg av data

Denne fasen dreier seg om å velge hvilken type data vi vil samle inn. Her skilles det mellom kvalitativ og kvantitativ metode (Jacobsen, 2015). Kvalitativ metode samler inn data i form av ord, og kvantitativ i form av tall. For å velge metode må vi se nærmere på i hvilke situasjoner de ulike tilnærmingene egner seg best. Kvalitativ metode vil egne seg best i situasjoner der man vil avklare nærmere hva som ligger i et fenomen (Jacobsen, 2015). Metoden har som hensikt å få frem hvordan mennesker forstår en gitt situasjon. Videre vil kvalitativ metode egne seg best der man har lite kunnskap om temaet, og passer godt der man vil være åpen for uventede hendelser (Jacobsen, 2015). Til slutt er det ofte en sterk sammenheng mellom et intensivt undersøkelsesopplegg og kvalitativ metode. Kvantitativ metode vil egne seg best der vi har god forhåndskjennskap til temaet. Metoden egner seg bra til der man vil beskrive hyppigheten eller omfanget av et fenomen, og teste teorier og hypoteser. Til slutt passer den kvantitative metoden godt når man har et ønske om å generalisere (Jacobsen, 2015). Med

bakgrunn i dette avsnittet sett sammen med undersøkelsesopplegg og problemstilling valgte vi kvalitativ metode.

3.3.1 Fordeler og ulemper ved kvalitativ data

Åpenhet, nærhet og relevans trekkes frem som den første fordelen ved kvalitativ data (Jacobsen, 2015). Siden målet er å få frem respondentens oppfatning skapes det en nærhet mellom forsker og respondent. Da kreves det også en stor grad av åpenhet, altså at vi som forskere i liten grad har bestemt på forhånd hva vi skal lete etter. Det er intervjuobjektene som bestemmer hva slags informasjon vi får inn. Dermed vil kvalitativ data ha en høy relevans, og få frem den rette forståelsen av et fenomen (Jacobsen, 2015). Siden kvalitativ data er åpne får vi også frem flere nyanser ved at de ulike respondentene gir fra seg sine tolkninger. Kvalitative data vil gi en individuell og unik forståelse om det man undersøker. Respondentene som deltar vil ha ulike opplevelser, og det kvalitative forskningsopplegget gjør det lettere å få frem disse forskjellene. Jacobsen trekker også frem fleksibilitet som en fordel (Jacobsen, 2015). Her har man en interaktiv prosess der man kan endre på problemstillingen, undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og måten man analyserer på underveis.

Vi ser videre på på ulemper ved kvalitative data. For det første er metoden ressurskrevende, da spesielt med tanke på tid (Jacobsen, 2015). Det vil i kvalitativ data være vanskelig å sikre et representativt utvalg. Kvalitativ metode vil dermed møte på generaliseringsproblemer, altså at det blir vanskelig å generalisere undersøkelsen til andre enn de vi faktisk har undersøkt. En annen ulempe er at man får inn informasjon som er vanskelig å tolke, og som er svært kompleks. Dette gjør at man fort kan miste oversikten. Mennesker er lært til å se noe og overse noe annet, noe som kan føre til en ubevisst siling av informasjon (Jacobsen, 2015). Nærhet kan også være en ulempe om undersøkeren blir for nær gruppen som undersøkes. Dette er fordi man ofte mister evnen til kritisk refleksjon, og at man ubevisst forsvarer de som undersøkes. Jacobsen trekker også frem undersøkelseeffekt. Undersøkelseeffekt er når selve undersøkelsen eller undersøkeren skaper spesielle resultater, og man kan da ende opp med å måle noe man selv har skapt (Jacobsen, 2015). Til slutt blir også fleksibilitet trukket frem som en ulempe. Det vil stadig dukke opp ny informasjon, og man kan dermed havne i en ond sirkel

der man ikke klarer å avslutte undersøkelsen. I verste fall kan man ende opp med en helt annen undersøkelse enn det man hadde tenkt (Jacobsen, 2015).

3.4 Valg av datainnsamling

Innenfor kvalitativ metode presenterer Jacobsen fire måter for innsamling av data: individuelt åpent intervju, fokusgruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse (Jacobsen, 2015). Individuelt intervju måler individuelle og personlige synspunkter. Fokusgruppeintervju måler gruppesynspunkter, eller måler enighet/uenighet i en gruppe. Observasjon måler hva mennesker faktisk gjør gjennom å observere dem enn at de selv forteller. Dokumentundersøkelse brukes der det er umulig å innhente primærdata (Jacobsen, 2015). I vår oppgave er vi ute etter personlige synspunkter og vi valgte derfor individuelt åpent intervju til vår datainnsamling. Her er det en undersøker som stiller spørsmål, og en respondent eller informant som svarer. Respondent defineres som en person med direkte kjennskap til et fenomen (Jacobsen, 2015). En informant har god kunnskap om fenomenet som undersøkes, men ikke førstehåndskjennskap.

3.5.1 Sterke og svake sider ved intervju type

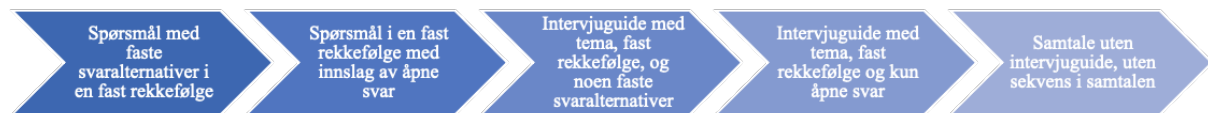
Vanligvis foregår det åpne individuelle intervjuet ansikt-til-ansikt, men e-post, telefon, videochat eller chat er også mulige alternativer (Jacobsen, 2015). Vi valgte å gjennomføre intervjuene digitalt på grunn av den geografiske avstanden, og smittevern hensyn. En fordel med åpent individuelt intervju er at man har muligheten til å stille åpne spørsmål. Videre er det også en stor fordel at metoden formidler oppfatningene til respondentene gjennom egne ord. Ved at respondentene bruker egne ord, og trekker frem det de selv mener er viktig i henhold til problemstillingen, får vi høy relevans i svarene (Jacobsen, 2015). Vi får også med stor sannsynlighet svar på det vi lurer på, noe som kan støttes opp med oppfølgingsspørsmål. En annen fordel ved åpent individuelt intervju er at man får en god flyt og konsentrasjon i samtalen (Jacobsen, 2015). Ved å gjøre intervjuet digitalt skapes det også en mindre intervjuereffekt enn hva man kan få ved ansikt-til-ansikt. Intervjuereffekten handler om hvordan den som intervjues blir påvirket av intervjuer gjennom for eksempel kroppsspråk. Intervju typen vil også medføre

lavere kostnader enn ansikt-til-ansikt da man ikke flytter seg fysisk. Dette var spesielt en fordel for oss på grunn av den geografiske avstanden fra Trondheim til Oslo.

Ulemper med åpne individuelle intervjuer er at det ofte kan ta lang tid å gjennomføre slik at man må nøye seg med noen få respondenter. Det å ha få respondenter vil videre gjøre det vanskelig å sikre et representativt utvalg (Jacobsen, 2015). Den digitale gjennomførelsen gjør det videre vanskeligere å etablere tillit og åpenhet med respondenten siden man ikke sitter fysisk sammen. Intervjuer kan også miste kontroll over intervjusituasjonen, men denne ulempen begrenses når man deler video.

3.5.2 Intervjuguide

Ved å lage en intervjuguide unngår man å glemme temaer man skal snakke om, og derfor utarbeidet vi intervjuguiden på forhånd. Intervjuguiden kan ha ulike grader av strukturering og åpenhet. Det kan foregå som en helt vanlig samtale uten noen styring, men det er mer vanlig å ha en viss grad av strukturering (Jacobsen, 2015). Strukturering bør ses på som en glidende skala fra helt lukket til helt åpent, som illustrert i figur 6.



Figur 7: Grafisk fremstilling av strukturingsgrad av et intervju (Jacobsen, 2015).

Intervjuet bør ikke være såpass strukturert med forhåndsbestemte spørsmål og faste svaralternativer (Jacobsen, 2015). Da kunne man like så vel ha valgt spørreskjema. Men intervjuet bør heller ikke være helt åpent uten noen plan. Intervjuguiden vår hadde en middels strukturingsgrad. Dette åpner for at respondentene selv kan ta opp ulike temaer, men om temaene vi skal innom ikke nevnes sørger vi som intervjuere for det (se vedlegg 1 og 2 for intervjuguide).

Vi lagde to ulike intervjuguiden, en til ledelsen og en til de ansatte. De var bygget opp etter de samme spørsmålene og var slik sett ganske identiske, men hadde ulike vinklinger. Dette var for å gjøre det lettere for oss å sammenligne svarene. Spørsmålene i intervjuguidene var bygget

opp etter å besvare de fire forskningsspørsmålene våre. Intervjuguiden var også bygget opp med bakgrunn i den valgte teorien.

3.5.3 Gjennomføring av intervjuet

Når det gjelder gjennomføringen av intervjuet satt vi som regel sammen to stykker, der den ene hadde hovedansvar for å stille spørsmål og den andre var referent. Under personlig intervju har intervjuerens opptreden mye å si. For å få en åpen informasjonsutveksling må det skapes en tillitsrelasjon mellom respondent og intervjuer (Jacobsen, 2015). Dette er ikke lett, og noe som utvikles gradvis over tid. Vi startet hvert intervju med å fortelle kort om undersøkelsen og hvem vi er. Videre gikk vi over til generelle spørsmål og oppfølgingsspørsmål underveis. Vi opplevde at de fleste av intervjuobjektene reflekterte mye, og kom naturlig inn på neste tema uten at vi måtte lede dem. Som nevnt tok vi også notater for vår egen del, men også for å vise respondentene at vi er interesserte i det de sier. Vi avsluttet intervjuene på en mild måte, og oppfordret respondentene til å komme med avsluttende kommentarer til oss. Problemstillingen og forskningsspørsmålene ble gjentatt slik at respondentene kunne komme med noen siste kommentarer. Her fikk vi også gode innspill til problemstillingen vår. Vi opplevde at respondentene snakket åpent og fritt som ga oss en dybdeforståelse i temaet.

Det ble også tatt opptak av intervjuene. Dette gjorde vi for å sørge for at vi fikk med oss alt respondenten sa underveis, samt unngå problemer med å få skrevet ned gode notater. Vi opplevde at notatene som ble tatt under intervjuene ble oppstykket og vanskelig å tolke i etterkant. Det å ta opptak gjør også at man har mulighet til å følge mer med på respondenten og opprettholde øyekontakt. Etter hvert som vi gjennomførte intervjuene, transkriberte vi dem kort tid etter. Dette gjør det også mulig for andre å gå inn i vår rådata og kontrollere. Det negative med å ta opptak er at respondenten kan reagere negativt på det (Jacobsen, 2015). Dessuten kan det lure intervjueren til å slappe mer av siden det blir tatt opptak av intervjuet uansett. Vi valgte å fortsatt ta notater selv om vi tok opptak da det vil forenkle jobben med å finne frem i opptakene senere. Ikke minst viser disse notatene hva vi bemerket oss som viktig. Konteksten intervjuet foregår i står sentralt da det kan påvirke innholdet i intervjuet (Jacobsen, 2015). Det skilles her mellom kunstig og naturlig kontekst. Kunstig kontekst vil være rom eller steder som respondenten ikke bruker eller kjenner. En naturlig kontekst er der respondenten

«føler seg som hjemme», noe som vil avhenge av innholdet i intervjuet (Jacobsen, 2015). Respondentene våre satt enten på kontoret på skolen, eller hjemme. Begge disse stedene vil være en naturlig kontekst for respondentene i denne undersøkelsen da det omhandler jobb og hjemmekontor. Naturlige kontekster kan by på problemer ved for eksempel forstyrrelser fra kollegaer og familie.

3.5 Valg av enheter

Siden man ofte ikke kan undersøke alle de man ønsker, ender man opp med et utvalg. Hvor mange respondenter man bør ha med i en kvalitativ undersøkelse kan være vanskelig å svare på, men en vanlig regel er at man kan slutte å hente inn mer informasjon når man ikke får noe mer kunnskap ved å foreta nye intervjuer (Jacobsen, 2015). Når det gjelder hvem man skal intervjuer er det formålet med undersøkelsen som skal bestemme dette.

Vår populasjon er de ansatte på Etterstad VGS i tidsrommet fra pandemien brøt ut og tiden etterpå. Vi kontaktet assisterende rektor, Erik Horgen, og spurte om de var interesserte i å samarbeide med oss. Svaret var positivt. Vi presenterte at vi ville intervjuer både ansatte og ledere, og la med et informasjonsskriv om undersøkelsen vår. Assisterende rektor forhørte seg rundt etter noen som ville være interessert i å stille. De ansatte og ledelsen er respondenter da de har førstehåndskjennskap til temaet. Utvalget av respondenter ble gjort noe tilfeldig. Assisterende rektor sendte ut en fellesmail til de ansatte om hva intervjuene skulle handle om. Noen respondenter meldte seg direkte, og andre ble spurt fysisk på arbeidsplassen om de var villige til å stille. Ledelsen ble spurt mer direkte om de ønsket å stille, da dette var et mindre utvalg å velge i. Vi fikk et oppsett over når de ulike respondentene var tilgjengelige til intervju og sendte ut Teams-invitasjoner etter dette. Alle respondentene som meldte seg på stilte opp på intervjuet. Vi endte opp med et utvalg på 11 personer, der åtte var ansatte og tre var fra ledelsen.

3.6 Analyse av data

Analyse av kvalitative data deles inn i fire forhold: dokumentere, utforske, systematisere og kategorisere, og til slutt sammenbinding (Jacobsen, 2015). Delkapittelet går inn på disse fire forholdene.

Under dokumentering er hovedoppgaven å beskrive det materialet vi har fått inn gjennom intervjuene (Jacobsen, 2015). Som nevnt tidligere hadde vi notater som ble skrevet underveis i intervjuene, og transkriberte intervju. Vi benyttet oss også av annotering som er et kort sammendrag av intervjuene. Her skrev vi ned hvem vi hadde snakket med, ikke med navn, men andre opplysninger som stilling og hvor lenge de har vært ansatt på Etterstad VGS. Tidspunkt, sted og eventuelle andre kommentarer ble også notert ned. Hver enkelt respondent fikk utdelt sitt eget nummer, noe som gjorde det lettere for oss å finne tilbake til informasjon vi trengte.

Utforskning av data tar utgangspunkt i det transkriberte intervjuet (Jacobsen, 2015). Her så vi først ganske «overfladisk» etter informasjon som var relevant for vår oppgave, før vi gikk over til å systematisere og kategorisere denne informasjonen. Utgangspunktet for kategoriseringen er ett eller noen få tema som blir bestemt av problemstillingen (Jacobsen, 2015). Her laget vi en tabell der vi i venstre kolonne skrev temaet, og i høyre kolonne satt sammen ulike respondenters svar på det samme temaet. Videre markerte vi hvem som var leder, og hvem som var ansatt. På denne måten kunne vi sammenligne ulike respondenters utsagn om det samme temaet. Kategoriene var bygget opp etter de ulike temaene og spørsmålene fra intervjuguiden.

Til slutt kommer den siste delen i analysen som er å sammenbinde alle dataene. Dette gjorde vi ved å sammenligne svarene fra ledelsen og de ansatte. Da intervjuguidene til de ansatte og ledelsen var omtrent identiske, men med ulike vinklinger, gjorde dette det enklere for oss å sammenligne. Vi sammenlignet også svarene til de ansatte for seg selv, og ledelsen for seg selv for å finne ut om de to gruppene hadde samme oppfatning og syn eller ikke.

3.7 Validitet og reliabilitet

Her ser vi på den interne og eksterne gyldigheten. Videre ser vi også på om vi kan stole på dataene som er samlet inn, altså selve påliteligheten. Siden vi måler individuelle og personlige synspunkt kan vi i utgangspunktet si at alle svar teller likt (Jacobsen, 2015). Imidlertid kan det også være mulig at metoden som er brukt kan gjøre svarene mindre ugyldige og påvirke resultatene vi får inn.

For det første må vi se på om respondentene faktisk gir en sann representasjon av virkeligheten. Mennesker kan ofte verken ville, eller kunne avsløre virkeligheten (Jacobsen, 2015). En kvalitativ undersøkelse er kun så god som de dataene man klarer å samle inn. Dataens gyldighet er sterkt avhengig av respondentene, så det står sentralt å stille seg kritisk til om vi har fått de riktige kildene. I vår undersøkelse opplevde vi høy respons og vi har hatt respondenter fra både ledelsen, administrasjonen og lærere. Som tidligere nevnt var det assisterende rektor som samlet inn intervjuobjekter. De intervjuobjektene vi fikk var derfor bare de som meldte seg frivillig til å stille. Det kan derfor tenkes at det er noen kilder til informasjon vi har gått glipp av. De som meldte seg kan man anta var de som hadde de sterkeste meningene rundt temaet vi presenterte, noe som førte til at vi kun fikk reflektert deres synspunkt. Det kunne også tenkes at noen ikke vil melde seg til undersøkelsen fordi temaet vårt kunne ses på som sensitivt. Videre kan det føre til at respondentene ikke vil avsløre virkeligheten, og at vi dermed ikke får en sann representasjon. Det er derfor vanskelig for oss å si om vi har valide representanter fordi vi ikke kan si nøyaktig hvem, og hvilken informasjon vi har gått glipp av. På den andre siden opplevde vi relativt høy respons med tanke på vårt undersøkelsesdesign, noe som er positivt for validiteten.

Videre må vi også se på om respondentene gir fra seg riktig informasjon. Man vil ha større tiltro til førstehåndskilder enn de som har stått lenger unna fenomenet (Jacobsen, 2015). Våre kilder vil være førstehåndskilder da de intervjues om noe som de selv har opplevd. De fleste vil dermed ha god kunnskap til fenomenet. Om respondentene har noen grunn til å ikke gi oss riktig informasjon er også sentralt. Kilder kan ha ulike motiv som leder dem til å lyve, for eksempel kan det tenkes at ledelsen vil ha insentiv til å fremstille situasjonen bedre enn den

faktisk var. I vår undersøkelse har vi flere spørsmål som kan kategoriseres som sensitive. Å snakke om egen motivasjon, og bedømme lederstil kan for noen være sårbart og ubehagelig. Dette kan påvirke respondentens svar da man ofte ikke har lyst til å svare “feil”, eller ikke vil dele det man egentlig tenker. Det kan tenkes at respondentene da kan pynte på svarene de gir. For å unngå dette, sørget vi for å tydeliggjøre at det de sier blir holdt anonymt slik at det ikke kan spores tilbake til dem. Det er vanskelig å kontrollere om respondenten forteller sannheten eller ikke (Jacobsen, 2015). For å øke muligheten for å få sannheten bør man basere seg på flere kilder som kontrolleres mot hverandre. Disse kildene bør også være uavhengige av hverandre, altså at de ikke påvirker hverandre og har felles motiver for å snakke usant (Jacobsen, 2015). Våre respondenter er uavhengige da de kommer fra forskjellige avdelinger og fagfelt. Gjennom intervjuene har vi sett at mange av svarene stemmer godt overens, med noen individuelle ulikheter. Vi kan dermed si at svarene gir en sann representasjon av virkeligheten. Et annet aspekt som står sentralt her er at assisterende rektor har et familiært forhold til en av oss undersøkere. Dette kan gjøre at respondentene ikke tør å si fra om negative forhold, og vil fremstille situasjonen bedre grunnet nærheten mellom undersøker og ledelsen.

Når i undersøkelsen dataene blir samlet inn er også sentralt for den interne gyldigheten. Data samlet inn på det seneste tidspunktet i innsamlingsfasen vil være mer gyldige (Jacobsen, 2015). Dette er fordi vi som forskere tilegner oss mer kunnskap om fenomenet underveis, noe som gjør oss mer fokuserte og klare på hva vi leter etter. Her ligger det også en svakhet om at vi kan bli blinde for eventuelle nye forhold, og kun ser etter informasjon som støtter opp om våre egne antakelser. Vi merket etterhvert som vi hadde flere intervjuer at vi ble mer trygge som intervjuere. Intervjuguiden ble også justert etter hva vi så på som mer viktig å følge opp videre.

3.8 Etiske betraktninger

De valgene man tar i en undersøkelsesprosess må hele tiden vurderes opp mot ulike etiske prinsipper og juridiske retningslinjer (Jacobsen, 2015). Dette er noe vi har tatt hensyn til i oppgaven og legger videre retningslinjer for vår konklusjon.

3.8.1 Informert samtykke og krav til privatliv

Intervjuobjektene ble på forhånd spurt av assisterende rektor om å stille som respondenter til vår undersøkelse. Det var da viktig at respondentene selv fikk muligheten til å velge om de ville stille eller ikke. Som tidligere nevnt i validitet kommer det frem at assisterende rektor også spurte enkelte direkte. Dette kan gjøre at de som ble spurt direkte følte på et større press til å stille, enn de som ble tilsendt en felles mail.

Før gjennomførelsen av de individuelle åpne intervjuene informerte vi respondentene om hva undersøkelsen omhandlet, hvordan intervjuet ville foregå og hva informasjonen skulle brukes til. Her var det viktig for oss å få frem at alle svar blir anonymisert i oppgaven, og ikke skal brukes i andre sammenhenger. Vi er overbevist om at det i denne oppgaven er vanskelig å identifisere respondentene, ettersom vi bare oppgir om uttalelsen kommer fra ledelsen eller ansatte. Det er kun oss som undersøkere og assisterende rektor som har oversikt over de 11 respondentene.

3.8.2 Meldeplikt

Ettersom det i sammenheng med undersøkelser er krav om meldeplikt angående behandling av personopplysning til NSD, tok vi for oss dette en god stund før intervjuene (Jacobsen, 2015). I brevet som respondentene skulle undertegne ble det fremstilt formål med undersøkelsen, ansvarlige for undersøkelsen, og hva det innebærer å delta. Her kom det også frem at det er frivillig å delta, i tillegg til hvordan personvern og rettigheter blir ivaretatt.

4.0 Presentasjon av data

Kapittelet vil fremstille de empiriske funnene fra våre intervjuer, som videre deles inn i to delkapitler. Den første delen tar for seg relevant empiri knyttet til motivasjonsteori, mens den andre delen presenterer relevant empiri innenfor ledelsesteori. Empirien blir fremstilt ved at vi oppsummerende beskriver våre funn, og kommer med egne tolkninger av data fra de ulike intervjuene. Vi velger også å presentere noen utsagn i form av sitater som har som hensikt å underbygge vår samlede oppfatning av empirien. Sitatene blir fremstilt i kursiv med hermetegn og innrykk for at de skal skille seg ut fra resten av dataen. I sitatene har vi også klammeparentes bak ulike personlige pronomen for at det tydeligere skal komme frem hvem som blir referert til. Funnene vil videre legge grunnlaget for vår drøfting, hvor de blir koblet opp mot valgt teori.

4.1 Motivasjonsteori

Delkapittelet tar for seg forskningsspørsmål 1 og 3 som går på hvordan de ansatte og ledelsen oppfatter de ansattes motivasjon på hjemmekontor. Vi starter delkapittelet med å se på tolkningen av begrepet motivasjon, og videre ser vi på de ulike faktorene i Herzbergs tofaktorteori.

4.1.1 Tolkning av begrepet motivasjon

Motivasjon er et vidt begrep og vi ønsket dermed så tidlig som mulig å avklare hva våre respondenter la i begrepet. De ansatte beskriver at motivasjon i en arbeidssituasjon handler om å se mestring hos seg selv, og hos elevene. Mestringen handler gjerne om å kunne lage et undervisningsopplegg på hjemmekontor som er tilnærmet like bra som ved fysisk arbeidsplass. Dersom det også ble sett fremgang hos elevene var denne fremgangen motiverende for de ansatte. Å ha noe strekke seg etter var også et viktig element for motivasjon. I tillegg kom det frem i intervjuene at motivasjon ble sett på som en viktig drivkraft, og at dersom man hadde motivasjon var det lettere for de ansatte å møte med en positiv innstilling på jobb.

Ledelsen oppgir at det er viktig å gå inn i den nye situasjonen med pågangsmot. Det nevnes at pågangsmot er viktig når man skal lære seg de nye verktøyene. Ledelsen trekker også frem at det å ha noe å jobbe mot, og få tilbakemeldinger på arbeidet er viktige motivasjonsfaktorer.

Til slutt nevner ledelsen viktigheten av at de ansatte ser de nye mulighetene til å lære seg teknologiske verktøy, og at de klarer å være inspirerende og motiverende overfor elevene.

Oppsummert ser vi at respondentene forklarer begrepet motivasjon på mange måter, og at det er individuelt hva man legger i begrepet. Det kommer også frem at det er en felles forståelse på Etterstad VGS at elevene er en viktig del av de ansattes motivasjon.

4.1.2 Herzbergs tofaktorteori

Motivasjonsfaktorer

Under motivasjonsfaktorer vil empiri knyttet til faktorene *prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, selve arbeidet* og *personlig vekst* bli presentert.

Prestasjoner

Det kommer frem av intervjuene at noen av de ansatte setter seg mål på hjemmekontor. Målene er ofte knyttet til forarbeid og etterarbeid til hver undervisningssituasjon. I tillegg satt også enkelte ansatte mål som omhandlet elevenes faglige og personlige fremgang, samt de ansattes egen fremgang på en vanlig arbeidsdag. Noen setter også opp konkrete planer for hva de skal gjøre i løpet av dagen. De ansatte som ikke bruker tid på å sette seg konkrete mål nevner at de har klare arbeidsoppgaver fra før. Ledelsen understreker at det vil være individuelt for de ansatte om de setter seg mål. Å sette seg mål er heller ikke noe ledelsen krever, men det vil avhenge av om den enkelte ansatte synes det er viktig. Altså om de ansatte tar ting som det kommer, eller om de er målbevisste.

Vi spurte videre om de ansatte kunne fortelle om en hendelse der de hadde følt på mestring på hjemmekontor. De ansatte som så det som vanskeligere å kunne oppnå mestring på hjemmekontor trakk frem at grunnen til det var de digitale verktøyene som Teams.

“Nei det er vel, jeg[ansatt] føler jo mer mestring når jeg er på skolen. Jeg føler mindre mestring nå med Teams-greiene i forhold til å være der fysisk.”

Mestringsfølelsen som ble trukket frem fra enkelte lærere var ofte knyttet til selve elevene.

“Det var flere elever som jeg[ansatt] hadde som ikke hadde vært så synlige i klasserommet, som satt mer pris på den fleksibiliteten som oppsto da. Og som jeg fikk mye bedre en-til-en faglig forhold med, som løftet seg ganske bra faglig på kort tid.”

Ledelsen ble videre spurt om de trodde at de ansatte følte på mestring på hjemmekontor. Samlet sett viser ledelsen til at de tror at mestring er individuelt. Ledelsen trekker i tillegg frem at mestring er noe som både vil være til stede og fraværende hos de ansatte. Der hvor de ansatte opplever mestring, fremhever ledelsen at det nok er knyttet til å håndtere de nye verktøyene. Ledelsen viser også til at de har sett en bratt læringskurve hos de ansatte, og mener de ansatte har blitt flinke på det teknologiske området.

Videre ble respondentene spurt om å rangere sin egen innsats på hjemmekontor på en skala fra 1-7, hvor 1 er svært utilfreds med egen arbeidsinnsats og 7 er svært tilfreds med egen arbeidsinnsats. Gjennomsnittlig svar fra de ansatte var her 5.57. Ledelsen satt de ansatte på 5.5 i snitt. Det kommer frem i intervjuene at de ansatte ikke føler på like høy innsats på hjemmekontor, som fysisk. Den lavere innsatsen var ofte knyttet til utførelsen av arbeidsoppgaver, og at man gjerne fikk gjort mer på skolen. De ansatte presiserer at snittet på ca. 5.5 er lavere enn før.

Anerkjennelse

Det kom tydelig frem i intervjuene at de ansatte får mer anerkjennelse av kollegaene sine, enn av ledelsen. Noen av de ansatte nevner at anerkjennelse også er en av de viktigste motivasjonsfaktorene for dem. Andre ansatte mener at det er vanskelig å si at anerkjennelse gir økt motivasjon.

“Vanskelig å si at det[anerkjennelse] gir økt motivasjon, men det gjør noe med måten jeg[ansatt] jobber på. Lett å se at de andre[ansatte] får resultater på andre områder jeg kanskje ikke får resultater. Får da gjerne innspill, og kan velge å ta i bruk det.”

Fra ledelsens side kommer det også frem at det blir gitt anerkjennelse på arbeidet de ansatte gjør, men at det ikke alltid kommer så godt frem. Det nevnes også at anerkjennelse bare skal gis dersom man ser det som riktig. Altså at det ledelsen skryter av er genuint.

“Ja, men vi[ledelsen] er nok veldig dårlig til å uttrykke det. Vi er nok veldig dårlig til å si det. Det er kanskje noe kulturelt på ett eller annet vis. (...) Det er kanskje noe vi må jobbe med.”

Ansvar

Vi ville først se på hvor ansvarlige de ansatte var for eget arbeid på hjemmekontor, og videre om dette ansvaret har blitt lavere eller høyere sammenlignet med fysisk arbeidsplass. De ansatte er stort sett enige om at de har fullt ansvar for egne arbeidsoppgaver på hjemmekontor, noe de også uttrykker at de trives med. Dette ansvaret har blitt større enn før overgangen til hjemmekontor. Ledelsen kaller inn til jevnlig møter, men utover det forventes det at de ansatte tar ansvar for arbeidsoppgavene sine. Ledelsen understreker også at de ansatte gjerne har mer ansvar nå på hjemmekontor enn tidligere.

Selve arbeidet

Respondentene ble først spurt om hvilke arbeidsoppgaver som endret seg mest fra fysisk arbeidsplass til hjemmekontor. Flere av respondentene mener at det er lengden på arbeidsdagen, og den sosiale kontakten som har endret seg mest. I tillegg har møter og en del kurs blitt tatt over Teams. Denne digitaliseringen er ikke de ansatte så fornøyde med ettersom man mister ansikt-til-ansikt kommunikasjon. De ansatte synes at et kort møte fungerer fint på Teams, men savner å ha kurs fysisk.

Ledelsen tar for seg at selvstendigheten er noe av det som har endret seg mest for de ansatte, ettersom de har et større ansvar nå. Ved hjemmekontor har man også mistet den gamle klasseromsdynamikken de ansatte hadde før, og det har gjerne blitt vanskeligere å håndtere samspillet over Teams. Denne utfordringen er også noe ledelsen har lagt merke til.

Når respondentene ble spurt om de ansatte har varierte oppgaver var det mange ulike meninger. Noen ansatte synes de i større grad har mulighet til å være kreative, og dermed variere arbeidsoppgavene på hjemmekontor. Andre ansatte mener at oppgavene er mer varierte når de er fysisk på skolen. Ledelsen har også en splittet oppfatning av hvor varierte arbeidsoppgavene til de ansatte er på hjemmekontor. Noen i ledelsen tok også opp at dersom man ikke er kreativ, vil man ofte ende opp med å gjøre de samme oppgavene. Det kommer videre frem fra ledelsen at man kan ha like mye variasjon i arbeidsoppgavene på hjemmekontor som ved fysisk

arbeidsplass. En fra ledelsen svarer på spørsmålet om arbeidsoppgavene er varierte på hjemmekontor med følgende:

“Ja det tror jeg[leder] nok, det burde jo være like interessant å finne spennende undervisningsmetoder på Teams som i klasserommet.”

Respondentene ble også spurt om de ansatte fikk utfordringer i arbeidet deres på hjemmekontor. Her kommer det frem at det har blitt lagt et større press på digital kompetanse. De ansatte oppgir at de ikke har fått den opplæringen som var nødvendig før de ble bedt om å ta i bruk de nye digitale verktøyene. Samtlige ansatte sier at de har fått utfordringer i arbeidsoppgavene sine i form av den digitale kompetansen, og det å opprettholde god kontakt med andre. Noen av de ansatte er også enige om at de utfordringene de får er positivt for dem. Ledelsen er fornøyd med hvor flinke de ansatte er til å ta på seg utfordringer og lære nye ting.

Personlig vekst

Når de ansatte fikk spørsmål om hva de legger i begrepet personlig vekst var det en gjenganger at det handlet om faglig utvikling, og at man stadig lærer noe nytt. Ledelsen trekker også frem utvikling, læring og mestring som sentrale faktorer for personlig vekst.

Respondentene ble videre spurt om det er lagt til rette for muligheten til å prøve og feile. Spørsmålet hadde som hensikt å forklare i hvilken grad de ansatte blir gitt muligheten til å utvikle seg på arbeidsplassen. Det er enighet blant de ansatte at de blir gitt muligheten til å prøve og feile, og at det er med på å utvikle deres kompetanse. Ledelsen viser til at de ansatte ikke alltid har lyst til å utvikle seg, eller at de ansatte føler seg ferdig utviklet. Ledelsen ser likevel en tendens til at de ansatte utvikler seg uansett om de vil det eller ikke. Videre spurte vi om hvordan det hadde påvirket de ansatte om muligheten til å prøve og feile ikke var til stede. Her kom det tydelig frem at det hadde gått negativt utover motivasjonen.

Hygienefaktorer

Under hygienefaktorene vil empiri knyttet til faktorene jobbsikkerhet, mellommenneskelige relasjoner, arbeidsforhold og ledelsen bli presentert.

Jobbsikkerhet

Flere av de ansatte på Etterstad VGS uttrykte at de opplevde usikkerhet i forhold til at skolen hele tiden skiftet mellom grønt, gult og rødt nivå. Disse nivåene beskriver de ulike smitteverntiltakene skolene må følge. Er skolen på rødt nivå betyr det at skolen må gå over til delvis eller heldigital undervisning. Det gule nivået betyr at skolen kan være åpen, men må organisere hverdagen etter strenge tiltak. Hvis det derimot er grønt nivå, betyr det at skolen kan gå tilbake til vanlig organisering av skolehverdagen. Det var den stadige endringen av nivået på smitteverntiltakene som gjorde at de ansatte følte på usikkerhet på hvordan jobbsituasjonen skulle se ut.

“Det eneste som er litt usikkert er når det[skolen] er åpent og når det er stengt, og om det er grønt eller gult. Så det usikre er om skolen er åpen eller ikke. Det synes jeg[ansatt] er litt pes.”

De ansatte uttrykte at de følte seg trygge på jobben sin og at de, i tilfeller hvor man opplevde å være utrygg, hadde støttespillere de kunne henvende seg til. Ledelsen uttrykte at sikkerheten på Etterstad VGS er forholdsvis god. De trekker frem at den nye arbeidssituasjonen krever at lærerne nå må bruke nye verktøy som Teams. De nye verktøyene kan for noen ansatte føre med seg usikkerhet i form av at man blir redd for at man ikke får lært elevene det de skal.

Mellommenneskelige forhold

Her kommer det frem at de sosiale forholdene man har til sine kollegaer er viktig de ansatte på Etterstad VGS. De ansatte uttrykte at ledelsen ikke har lagt til rette for å få stimulert den sosiale delen av jobben under hjemmekontor. De ansatte opplevde at ledelsen ikke så det som viktig å legge opp til arenaer der man kunne møtes sosialt. Dermed prøvde de ansatte på eget initiativ å få til sosiale sammenkomster over nett. Å få til disse sammenkomstene ble sett på som noe vanskelig, og flere opplevde at man ikke klarte å få den sammen sosiale inputen som på den fysiske arbeidsplassen.

“Nei, det er jo ikke lagt til rette for sosialt samvær mellom kollegaer fra arbeidsgiver[ledelsen] side. De[ansatte] som har klart å få til noe, de har gjort det på eget initiativ.”

Ledelsen er klar over at de ansatte synes det er ledelsen sin oppgave å legge til rette for sosialisering. Ledelsen ser ikke på det å legge opp slike sosiale arenaer som sin oppgave, dermed blir det prioritert bort.

“(…) jeg[leder] vet at noen[ansatte] kanskje har syntes at vi i ledelsen i større grad kunne ha lagt til rette for den typen sosiale ting. Men det har ikke vi[ledelsen] gjort, fordi vi har opplevd at det ikke nødvendigvis var vår oppgave. Men det har blitt ivaretatt av noen andre[ansatte] som har dratt i gang ett eller annet.”

Respondentene ble i tillegg spurt om de sosiale forholdene ble endret på hjemmekontor. Her gikk det igjen at det var mer ensomt å være på hjemmekontor, og at man savnet å se kollegaer ansikt-til-ansikt. Den sosiale praten i løpet av dagen er noe de fleste sier at de har tatt for gitt frem til det ble hjemmekontor. Tidligere har de ikke sett viktigheten av denne sosiale delen. Forhold som har endret seg er at man blir mer distansert fra de man ikke kjenner så godt, mens forholdet til de nærmeste fortsatt er relativt stabilt.

Arbeidsforhold

Hjemmekontor medførte at den arbeidsplassen respondentene var vant til å ha fysisk ble flyttet hjem. Vi så det dermed som viktig å få innsikt i hvordan arbeidsforholdet hadde endret seg, og om forholdene var gode nok. Det var noen ansatte som trakk frem at det ikke var gunstig å sitte hjemme grunnet dårlig pult og stol, noe som ble sett på som belastende over lengre tid. Hjemmeundervisning har også blitt sett på som utfordrende grunnet at noen ansatte måtte dele arbeidsplass med familie. Disse forholdene var ikke optimale for å få arbeidsro.

Det ble også trukket frem at flere opplevde at arbeidsdagen nå ble lenger. Grunnen til opplevelsen av lengre arbeidsdager var fordi de ansatte gjorde seg mer tilgjengelig for elevene til langt ut på kvelden. Samtidig opplevdes arbeidsdagene som lange i første fase av hjemmekontor, da man måtte bruke mye tid på å sette seg inn i den nye arbeidsmåten. Det å ha undervisning over nett var det både positive og negative tilbakemeldinger på. Det som hovedsakelig ble sett på som utfordrende var at man mistet den nære kontakten med elevene, noe som påvirket motivasjonen til enkelte lærere. Samtidig var det vanskelig å se om elevene hang med i undervisningen, og det å gjennomføre elevoppfølging var ikke gunstig over nett.

“(…) Det er vanskelig i en undervisningssituasjon å få med seg om elevene forstår det du sier eller ikke. Det er nok det mest utfordrende (…) Når man underviser på Teams så er ikke kameraet til elevene på, og hvis man da spør noen[elevener] om de skjønnte det, så svarer alle bare jaja, også viser det seg at det egentlig her er helt motsatt. (…) En annen ting som er ganske utfordrende med Teams er elevoppfølgingen fordi da må man ta det digitalt, fordi når man er på skolen kan man alltid bare ta tak i elevene hvis de er til stede. “

Ledelsen så for seg at de ansatte nå følte at de måtte være mer tilgjengelige på arbeid enn tidligere. Ledelsen trekker også frem at det er enkelte ansatte som opplever det som vanskelig å ikke være tilgjengelig for elevene til langt på natt. Her kommer det frem fra ledelsen at det å sette egne grenser er god klasseledelse, slik at de ikke hele tiden får meldinger av elever på privattelefon.

“En ting er jo teknologien, men også dette med at de[ansatte] føler at de må være tilgjengelig fra de står opp til de legger seg om kvelden. Det kommer jo meldinger på ett eller annet medie, eller en eller annen plattform hele tiden.”

Ledelsen opplever at flere ansatte ser på hjemmekontor som noe slitsomt på grunn av arbeidsformen, og ikke nødvendigvis mengden på arbeidet. Arbeidsformen med digital hjemmeundervisning gjør at de ansatte synes det er vanskelig å få tilstrekkelig med vurderinger fra elevene. De ansatte synes det er en utfordring å tilrettelegge for undervisning, og nå frem til elevene med de tilgjengelige digitale verktøyene.

Ledelsen

De ansatte ble spurt om å forklare hva de synes er viktig hos en leder i en endringsprosess. Her er det gjennomgående at de ansatte synes at informasjonsflyt, og klare retningslinjer er viktig. I tillegg ser de ansatte det som viktig at ledelsen med jevne mellomrom sjekker hvordan de ansatte har det. De fleste av de ansatte føler ikke at de har blitt godt nok ivaretatt i den endringssituasjonen Etterstad VGS har stått ovenfor.

Ledelsen mener at god ledelse under en endringsprosess handler om å være føre-var, ha åpenhet og god informasjonsflyt, samt klare å involvere hele ledergruppen. Ledelsen viser til at samarbeidet med ledergruppen har blitt bedre i perioden med hjemmekontor.

“Jeg[leder] føler at vi[ledelsen] har jobbet veldig bra sammen i ledergruppen. Jeg føler at vi er tettere, og har en bedre gruppe nå enn vi hadde da vi startet.”

4.2 Ledelsesteori

Delkapittelet tar for seg forskningsspørsmål 2 og 4 som går på hvordan de ansatte og ledelsen har opplevd lederstilen på Etterstad VGS. I delkapittelet har vi delt opp empirien i sentrale elementer ved lederstil-teoriene. De ulike elementene er *støttende leder, kommunikasjon mellom ledelsen og ansatte, delaktighet i beslutninger, tillit til å gjennomføre arbeidsoppgaver, ressurser og opplæring i nye verktøy*, og til slutt *endring i lederstil*.

4.2.1 Støttende leder

Et av spørsmålene som ble stilt her var om respondentene opplevde ledelsen som støttende. De ansattes svar her var noe varierende. Flere trakk frem at de opplevde sine nærmeste ledere, avdelingsledere, som støttende. Noen fellestrekk med svarene til de ansatte var at den øverste ledelsen ble sett på som noe fraværende. De ansatte opplevde det som vanskelig å svare på om den øverste ledelsen var støttende, da det kom frem at de ikke hadde mye med hverandre å gjøre i arbeidsdagen.

Ledelsen tror at de ansatte opplever seg mindre sett nå på grunn av den store avstanden som kom med hjemmekontor. Ledelsen viser til at de forsøker å være støttende, men at det kanskje ikke alltid oppfattes slik. De ansatte sin arbeidsdag er forskjellig fra ledelsens hverdag. Ledelsen ser det derfor som viktig å sette av tid til å få et innblikk i hvordan de ansatte opplever arbeidsdagen på hjemmekontor, og at de i situasjoner der det er mulig prøver å gi gode tilbakemeldinger til de ansatte.

“Jeg[leder] tror at det er viktig der vi[ledelsen] kan og har mulighet, gir god feedback. Man prøver jo så godt man kan å støtte på en måte. Selv om man som leder ikke sitter med undervisning sånn som lærerne gjør, så må man prøve å sette seg inn i de systemene og prøve å skjønne hverdagen deres[ansatte]. ”

4.2.2 Kommunikasjon mellom ledelse og ansatte

Her var det stor enighet i de ansattes respons om at kommunikasjonen nå var preget av mye enetale fra ledelsen. Det oppleves som vanskeligere å få tak i ledelsen på hjemmekontor enn ved fysisk arbeidsplass. En respondent fra de ansatte opplevde også at man ikke fikk tekstmeldinger med viktig informasjon.

“(...) det kunne ha kommet som en tekstmelding sånn nå mandag skal alle møte på skolen eller ikke. Det får vi ikke, eller hverfall får ikke jeg det. Så det kunne vært bedre.”

Ledelsen hadde også en tanke om at de ble oppfattet som mer fjern. Men på grunn av hyppigere møter over Teams, mente ledelsen at disse møtene er en god måte å skape mer nærhet. Fra alle respondentene kommer det frem at de viktige kommunikasjonskanalene Etterstad VGS tok i bruk var SMS for hurtige beskjeder, og Teams til personalmøter. Mail ble også nevnt som en hyppig brukt kommunikasjonskanal. Noen av disse kommunikasjonskanalene blir, fra ledelsens syn, opplevd som enda bedre og mer effektive enn vanlig fysiske møter. Det trekkes frem at blant annet Teams er ønskelig å ta med videre:

“(...) Men det vi[ledelsen] ser er at noen møter fungerer mye bedre på Teams, som f.eks. gjøremøter. Disse møtene har tidligere vært svært lite effektive, så de har vært mye bedre på Teams, så det ønsker vi kanskje å fortsette med. Så akkurat på de møtene har kommunikasjonen bedret seg.”

4.2.3 Delaktighet i beslutninger

De ansatte opplever liten grad av involvering i store beslutninger på arbeidsplassen. Større beslutninger blir, ifølge de ansatte, tatt på et høyere nivå hvor de har lite påvirkning.

Enkelte ansatte trekker imidlertid frem at de får noe delaktighet i mindre beslutninger som spesifikt handler om deres arbeid. De ansatte opplever at ledelsen ikke har tatt i bruk de mulighetene som ligger i den enkelte avdelingsleder, ettersom de har direkte personalansvar. Enkelte ansatte føler derfor at ledelsen kunne ha gjort en bedre innsats når det kom til å ta i bruk tilgjengelige ressurser for å fremme de ansattes syn på ulike saker. Det oppleves også som vanskeligere å være delaktig på hjemmekontor grunnet mye enetale og lite rom for diskusjon.

En respondent svarte følgende om delaktighet i beslutninger:

“Nei, ikke i de store beslutningene, mer hva som er relevant for oss[ansatte] som jobber på en måte i samme område. Der har vi[ansatte] blitt tatt med på hva som føles bra og trygt for oss”

Enkelte i ledelsen trekker frem at de ansatte generelt har like mye delaktighet nå som før hjemmekontor. Ifølge andre i ledelsen har det vært flere beslutninger som har måttet tas hurtig på grunn av den ustabile koronasituasjonen. Ledelsen mener at tempoet på enkelte beslutninger kan ha ført til at ansatte i enkelte situasjoner har fått noe mindre medvirkning. Ledelsen trekker også frem at de hyppige informasjonsmøtene i større grad er preget av mye informasjon, og lite rom for medvirkning.

Det ble også stilt spørsmål om hvorvidt ledelsen tok mer kontroll ved overgangen til hjemmekontor. De ansatte opplevde at ledelsen tydelig ga beskjed om at skolen måtte stenges på grunn av situasjonen man sto overfor. Ledelsen opplevde også selv at de måtte ta kontroll over situasjonen, da ting måtte skje fort.

4.2.4 Tillit til å gjennomføre arbeidsoppgaver

De ansatte ble spurt om de følte at ledelsen hadde tillit til at de klarte å gjennomføre arbeidsoppgavene sine på hjemmekontor. Svarene til de ansatte var preget av noe usikkerhet. Usikkerheten var grunnet av at ingen av de ansatte hadde opplevd at ledelsen direkte hadde uttrykt tillit. Samtlige ansatte konkluderte likevel med at ledelsen hadde tro på at de klarer å gjennomføre sine arbeidsoppgaver på hjemmekontor. Ledelsen responderte med at de hadde tillit til at de fleste ansatte taklet oppgavene sine på egenhånd. Ledelsen la også frem at de stolte på at de ansatte selv oppsøkte ledelsen dersom de hadde problemer med å gjennomføre sine arbeidsoppgaver.

4.2.5 Ressurser og opplæring i nye verktøy

Overgangen til hjemmekontor førte med seg nye verktøy man måtte ta i bruk for å gjennomføre sine arbeidsoppgaver og ville derfor se om de ansatte hadde fått tilstrekkelig opplæring i de ulike verktøyene. Her var det delte meninger blant de ansatte. Noen presiserer at mengden av opplæringen har blitt oppfattet forskjellig ettersom det er avhengig av hvem som er mottaker

av opplæringen. Andre mener at de har fått tilstrekkelig med opplæring. Vi spurte videre om hvordan det var med den digitale erfaringen på forhånd. Da kom det frem at de færreste hadde denne erfaringen fra før.

Ledelsen mente de hadde gjort så godt de kunne i henhold til å legge opp til opplæring av de nye verktøyene. De så det som vanskelig å sørge for at alle fikk nok opplæring, da det var vanskelig å fysisk se om folk mestret verktøyene.

4.2.6 Endring i lederstil

Vi så det som interessant å se om respondentene selv så noen endringer i lederstilen på Etterstad VGS. Dermed valgte vi å spesifikt å spørre om opplevd endring i lederstilen. Her kom det frem fra de ansatte at de ikke la merke til store forskjeller, men at det nå var mye mer monolog enn tidligere. De opplever at ledelsen nå er mer opptatt av å gi ut informasjon, enn å legge til rette for dialog og tilbakemeldinger.

“(...) Jeg[ansatt] føler kanskje at før var det litt mer rom for innspill under fellesmøter, mens nå er møtene låst av til å ta 15-30 minutter også bruker ledelsen 99% av de. (...) individets behov har blitt glemt bort littegranne.”

Ledelsen mente at deres egen lederstil ble noe mer autoritær enn den tidligere hadde vært. Vi spurte også ledelsen om hva de syntes var viktig hos en leder under en endringsprosess som korona, i tillegg til når de så det som nødvendig å lede. Ifølge ledelsen ble ledelse sett på som viktig i forhold til koordinering av ulike opplegg, og for å kvalitetssikre opplæringen de ansatte utførte. Ledelsen nevnte også kriseledelse under denne delen av intervjuet. Men denne type kriseledelse omhandlet ikke kriser som pandemier, men heller hendelser som brann eller andre uventede situasjoner. Krisehåndteringen av koronasituasjonen var derfor noe ledelsen måtte tilpasse, og forme på veien.

“(...) det er jo en del av lederopplæringa vår[ledelsen] å drive kriseledelse også, men det har jo vært mer i forhold til uønskede hendelser og brann, eller at det skal skje ting på skolen. Hadde vel ikke satt seg[ledelsen] inn i, og laget en plan for en sånn pandemi-variant som skulle vare over så lang tid. Så den[kriseplan] har jo kommet litt til etterhvert som veien er blitt til.”

5.0 Drøfting

I det følgende kapittelet blir de viktigste funnene fra vår empiri drøftet opp mot gjeldende teori. Drøftingen tar utgangspunkt i å besvare problemstillingen, *“Hva motiverer de ansatte, og hvordan har ledelsens lederstil blitt opplevd internt på Etterstad videregående skole ved bruk av hjemmekontor under koronapandemien?”*. Vi deler drøftingen i to deler hvor *motivasjon* tar for seg forskningsspørsmål 1 og 3, og *lederstil* tar for seg forskningsspørsmål 2 og 4. Kapittelet som helhet danner grunnlaget for en avsluttende konklusjon på undersøkelsens problemstilling, og forslag til videre tiltak og forskning innen fenomenet.

5.1 Motivasjon

For å klare å svare på hva som motiverer de ansatte på Etterstad VGS vil vi i motivasjonsdelkapittelet drøfte forskningsspørsmålene 1: *“Hva mener de ansatte motiverer dem på hjemmekontor?”* og forskningsspørsmål 3: *“Hva mener ledelsen motiverer de ansatte på hjemmekontor?”*. For å klare å svare på hva som motiverer de ansatte vil vi stegvis drøfte faktorene i Herzbergs tofaktorteori opp mot vår empiri.

5.1.1 Motivasjonsfaktorer

Prestasjoner

Noen av de ansatte på Etterstad VGS uttrykker at de setter seg mål på hjemmekontor. Det å sette seg mål kan veilede de ansatte i å se fremgangen i løpet av en arbeidsdag, og fremme følelsen av mestring og suksess. Elevene er en stor del av de ansattes arbeidsdag, derfor kom det frem at flere av de ansattes mål var knyttet til nettopp elevene. Det å utvikle elevene faglig, og å se deres personlige utvikling vil kunne virke motiverende. Ansattes egen fremgang er også en faktor som blir trukket frem som motiverende. Når de ansatte opplever fremgang vil man kunne anta at en slik utvikling vil kunne føre til et bedre undervisningsopplegg. Ved å stadig forbedre sine egenskaper og ferdigheter i forhold til undervisningen, vil det også kunne være en viktig faktor for å se videre utvikling hos elevene.

Enkelte ansatte ser også på arbeidsoppgavene som ulike mål de skal komme seg gjennom i løpet av dagen. Men i empirien fremkommer det at flere ansatte ikke ser behovet av å sette seg mål på hjemmekontor fordi enkelte av dem har klare arbeidsoppgaver. Det å ha klare

arbeidsoppgaver gjør at de enkelte ansatte hele tiden føler at de vet hva som skal gjøres. Arbeidsoppgavene ses på som en rutine de ansatte uansett skal komme seg gjennom. Derimot vil de som ser arbeidsoppgavene sine som mål, tenkes å få flere positive følger, og føle på mestring ved å fullføre disse oppgavene. Mens det å se på oppgavene som kun en rutine ikke vil skape andre følelser enn at man har gjort det man skal. Fra et utenforstående synspunkt kan man se på de rutinepregede arbeidsoppgavene som små mål, men at flere ansatte ikke oppfatter, og registrerer måloppnåelse ved gjennomførelse av disse arbeidsoppgavene.

I intervjuene kommer det frem at de fleste ansatte ikke har følt på mestring på hjemmekontor. Det å ikke oppleve mestring kan være knyttet til flere faktorer. For det første kan det skyldes at de ansatte ikke har satt seg mål. En annen grunn kan også være at de ansatte har gått over til digitalisering, og at mestring av de digitale verktøyene kan oppfattes som vanskelig for noen. De ansatte ved Etterstad VGS hadde lite kunnskap rundt digitale verktøy før hjemmekontor. Den brå overgangen kan dermed ha virket forvirrende og frustrerende når man da plutselig måtte ta i bruk Teams, uten noen forhåndskunnskaper. Da denne tiden var preget av hurtig omstilling, ble det lett å legge større fokus på de utfordringene man ville møte. Det kan derfor tenkes at de ansatte så flere negative sider ved de digitale verktøyene, enn positive.

Det kommer frem fra ledelsen at de ansatte har klart å tilegne seg kunnskap rundt Teams etterhvert. Ledelsen opplever også at de ansatte har følt mestring når det kommer til det teknologiske området. De ansatte trakk ikke frem denne formen for mestring, og det kan derfor tenkes at de ikke har sett den kontinuerlige læringsprosessen de selv har vært gjennom. En slik hurtig omstilling kan oppleves som stressende, hvor man ikke evner å se alle de små prestasjonene man oppnår på veien. Mestring trenger ikke å være noe stort, men at man klarer å gjennomføre det man skal. Det kan være grunnen til at flere av de ansatte uttrykker at de ikke har følt på mestring.

På den andre siden var det enkelte ansatte som viste til at de hadde følt en form for mestring på hjemmekontor. Denne mestringen var knyttet til å se fremgang hos elevene sine. Fra noen av de ansatte uttrykkes det at elever som tidligere var lite synlige i klasserommet, nå ble mer synlige og at det ble mulig å få et bedre faglig forhold til dem. Forbedringen i det faglige forholdet gjorde nå at de enkelte elevene på kort tid klarte å løfte seg faglig. Denne forbedringen ble oppfattet som en stor mestring selv om det kun var få ansatte som uttrykte

dette. Det å klare å registrere små prestasjoner i løpet av arbeidsdagen kan være med på å øke trivselen, og bidra til en motiverende adferd hos de ansatte.

Når det kommer til selve arbeidsinnsatsen på hjemmekontor, så er den gjennomsnittlige skaleringen av de ansatte sin egen innsats relativt høy. Derimot mener de ansatte at arbeidsinnsatsen oppleves som noe lavere nå enn det den var på fysisk arbeidsplass. Høy innsats på hjemmekontor kan skyldes at de ansatte må jobbe hardere for å lære seg de nye verktøyene. Hjemmekontor handler i stor grad om å være kreativ, og finne nye løsninger på hvordan man skal opprettholde undervisningen. Dersom man opplever at man blir begrenset i hva man kan gjøre, kan det føre til at arbeidsinnsatsen synker, og oppleves noe lavere på hjemmekontor. Dette kan være på bakgrunn av at man kanskje ikke ser alle mulighetene de digitale verktøyene kan gi.

Det fremkommer at den opplevde mestringen er noe varierende mellom de ansatte, og at innsatsen er noe lavere enn den er på fysisk arbeidsplass. Med bakgrunn i denne drøftingen ser vi at motivasjonsfaktoren prestasjon er i liten grad til stede på hjemmekontor, men at tilstedeværelsen er noe varierende.

Anerkjennelse

Det fremkommer i intervjuene med de ansatte at den øvrige ledelsen ikke er så god på å gi anerkjennelse. Ledelsen viser også til at denne motivasjonsfaktoren “ikke ligger i kulturen” på Etterstad VGS. I en endringssituasjon som følge av korona vil det være hensiktsmessig å gi anerkjennelse, selv om dette ikke ligger i kulturen. Det er fordi motivasjonsfaktoren vil kunne gi de ansatte en mer positiv holdning til omstillingen, og ikke minst til de nye arbeidsoppgavene. Det er viktig at ledelsen får frem at de blant annet har sett en bratt læringskurve hos de ansatte, og at den jobben de gjør bidrar positivt på skolen. Som nevnt i intervjuene er anerkjennelse en av de viktigste motivasjonsfaktorene for flere ansatte. Det vil derfor videre være viktig for ledelsen å legge til rette for at anerkjennelse finner sted, da det vil kunne føre til mer fornøyde og motiverte ansatte, og dermed mer effektivitet.

For andre ansatte er det ikke like lett å se at anerkjennelse gir økt motivasjon, men heller at slike tilbakemeldinger og innspill er nyttig for å kunne utforme et bedre undervisningsopplegg. Det å kunne dele meninger ansatte seg imellom vil kunne gi bekræftelse på at det man gjør er

riktig og bra. Det er mulig at de ansatte blir tilfreds av å bli sett og satt pris på, men at det likevel ikke har en direkte innvirkning på deres motivasjon.

Empirien viser også til at anerkjennelse fra kollegaer oppleves som viktigere enn anerkjennelse fra ledelsen. En grunn til at anerkjennelse fra kollegaer ses på som viktigere kan være at man opplever en større avstand til ledelsen. Å få tilbakemeldinger på arbeidet fra nære kollegaer vil i større grad kunne oppfattes som mer oppriktig på bakgrunn av den mindre avstanden. Dette siden kollegaer gjerne har mer innsikt i hva som blir gjort, enn det ledelsen har. På bakgrunn av avstanden mellom kollegaer og ledelsen vil man kunne påstå at anerkjennelse fra de riktige personene vil gi mer motivasjon enn “påtvunget” og distansert anerkjennelse. De ansatte trekker også frem at for mye, og feil anerkjennelse vil virke mot sin hensikt. Det vil altså kunne bli mindre motiverende dersom man opplever at anerkjennelsen oppfattes som kunstig.

Som drøftet under faktoren *prestasjoner* er det ikke alle ansatte som føler mestring på hjemmekontor. Det trekkes frem at årsaken til mangel på mestring blant annet er manglende kompetanse rundt de digitale verktøyene. Siden de ansatte ikke føler på mestring, kan man også anta at de ikke føler at arbeidet som blir utført er godt nok. Det kan tenkes at de da heller ikke vil oppsøke anerkjennelse.

Ut fra drøftingen om *anerkjennelse* ser vi at det er forskjeller på om motivasjonsfaktoren faktisk fører til motivasjon. Det kan sies på bakgrunn av at de ansatte er forskjellige, og at det vil være individuelt hvordan man blir påvirket av anerkjennelsen som gis. Videre var det også sentralt at anerkjennelsen må oppfattes som oppriktig.

Ansvar

Felles for respondentene er at alle har fullt ansvar for eget arbeid på hjemmekontor, noe som samtlige ansatte trives med. Å jobbe selvstendig kan føre til at de ansatte får bruke sin kompetanse til å bygge opp egen arbeidsdag. Samtidig kan man si at de ansatte har fått et enda større ansvar for eget arbeid enn tidligere. Dette understreker også ledelsen. Det økte ansvaret skyldes at de arbeidsoppgavene ansatte hadde før hjemmekontor har blitt utfordret, blant annet ved digitalisering. Økt ansvar kan legge enda større press på at de ansatte skal kunne tilegne seg teknologisk kompetanse, og videre kunne ta i bruk kompetansen i digital undervisning. Det kan oppleves som et dobbeltarbeid når man både må fokusere på sine vanlige arbeidsoppgaver, og samtidig lære seg de digitale verktøyene. I tillegg har ansatte fullt ansvar for å håndtere

tilretteleggingen på egenhånd. Dobbeltarbeidet og at man har fullt ansvar for arbeidet kan til sammen bli svært krevende.

Respondentene uttrykker at de var vant med å ha ansvar for eget arbeid også før koronasituasjonen. Arbeidsoppgavene som skal gjennomføres på hjemmekontor er fremdeles de samme som på fysisk arbeidsplass. Blant annet omhandler dette før- og etterarbeid, og det å undervise. Arbeidsoppgavene har dermed ikke forandret seg, men må nå gjøres gjennom digitale verktøy. De ansatte må finne nye måter å gjennomføre arbeidsoppgavene på. Ettersom det å jobbe selvstendig og ha ansvar for eget arbeid, allerede er godt implementert hos de ansatte på Etterstad VGS, kan man si at overgangen til hjemmekontor ikke var for stor med hensyn til ansvar. Den gode forståelsen for ansvar for eget arbeid kan ha vært en årsak til hvorfor de fleste ansatte lykkes med å gjennomføre sine arbeidsoppgaver.

Å ha ansvar for eget arbeid blir satt stor pris på av de ansatte. Ansvaret er med på å gi større eierskap til arbeidsoppgavene, noe som kan virke motiverende for de ansatte.

Selve arbeidet

Arbeidet på hjemmekontor har gitt et skift i hvordan man gjennomfører ulike arbeidsoppgaver. Det kommer frem av intervjuene at noe som har endret seg i løpet av en arbeidsdag er den sosiale kontakten, lengden på arbeidsdagen, og ikke minst at skolen har gått over til bruk av digitale verktøy. Det kan være utfordrende for ansatte at undervisningen de skal gjennomføre og ulike møter, kun er på digitale plattformer. Det kan fort ses på som noe ensidig arbeid å kun gjøre alt over nett. De ansatte ønsker derfor å finne flere varierende måter å gjennomføre undervisning, og andre arbeidsoppgaver på. Det er også mulig at de ansatte vil se en større interesse og engasjement hos elevene sine dersom de er flinke til å finne varierende måter å undervise på. Som tidligere drøftet er elevene en viktig del av de ansattes arbeidsdag, og nettopp derfor burde det være viktig for de ansatte å klare å se til nye måter å gjøre ting på. I tillegg vil man kunne inspirere andre ansatte til å prøve det samme. Imidlertid er det nå lagt større press og usikkerhet på de ansatte knyttet til arbeidssituasjonen på grunn av korona. Hvis de ansatte bruker mye tid på å være usikker, vil det være mer krevende å motiveres til kreativ jobbing.

Det vises til at det er individuelle opplevelser til om arbeidet på hjemmekontor legger til rette for variasjon og kreativitet. Det kan tenkes at de som opplever at hjemmekontoret gir

begrensede muligheter for kreativitet, heller ikke har vært kreative i arbeidet sitt på den fysiske arbeidsplassen. Mens de som ser muligheten for å finne varierende og kreative undervisningsopplegg på hjemmekontor, også jobbet på en mer kreativ måte før omstillingen. Det kan være at det ikke er arbeidssituasjonen som begrenser kreativitet og variasjon, men at ulike personer ikke evner å se de mulighetene man har til å jobbe kreativt. Altså kan det nå være mer tydelig hvem som er kreative og ikke, selv om det har vært slik før hjemmekontor også.

Det kommer frem at ansatte ser det som noe vanskelig å undervise på hjemmekontor, og at de ofte sitter igjen med følelsen om at arbeidsmåten er noe utfordrende. Endringen til hjemmekontor skjedde ikke på bakgrunn av at det var noe de ansatte selv ville, men fordi omgivelsene krevde det. Arbeidsdagen mistet dermed viktige forhold slik som den sosiale kontakten, og det å håndtere samspillet i klasserommet. Det at overgangen opplevdes som påtvunget kan også føre til at de ansatte ikke får den store driven til å være like kreative på hjemmekontor. Når man heller ikke har driven til å kunne løse utfordringene man står ovenfor vil det kunne føre til at man får et dårligere forhold til arbeidsoppgavene sine. Men selv om de ansatte synes at det å tilpasse seg en ny situasjon kan være vanskelig, har de også uttrykt at de har sett seg positive til å få utfordringer i jobbsituasjonen. Det kan tenkes at en grunn til dette er fordi de ansatte blir tvunget til å se til nye måter å gjennomføre arbeidsoppgaver på, i tillegg til å lære seg nye ting.

Det er store individuelle forskjeller på om variasjon og kreativitet er lettere eller vanskeligere på hjemmekontor. Altså er det individuelt om motivasjonsfaktoren *selve arbeidet* er til stede. De som ser tilstedeværelse av denne faktoren vil i større grad bli motivert enn de som ikke ser kreativitet og variasjon som like viktig.

Personlig vekst

De fleste av respondentene var enige i at personlig vekst på arbeidsplassen handler om utvikling av egen kompetanse og arbeidsoppgaver. For å klare å utvikle nye ferdigheter og kompetanse på arbeidsplassen er det gunstig å legge til rette for muligheten til å prøve og feile. Denne muligheten kan hjelpe de ansatte til å finne både nye, varierende og kreative arbeidsmetoder, samt muligheten til å utvikle seg selv som ansatt. Det kommer tydelig frem i intervjuene at de ansatte gis muligheten til å prøve ut nye ting. Under hjemmekontor vil det være spesielt viktig å kunne få denne muligheten, for å kunne tilegne seg kunnskap om hva som er effektivt i ulike

arbeidssituasjoner. Muligheten til å prøve og feile kan også ses på som en god mulighet til å løse ulike utfordringer. Man tar mulighetene til å strekke seg lenger, og bruker de ferdighetene man har til å løse utfordringer knyttet til arbeidsdagen. Det at man kan utvikle seg er med på å sette nye grenser for hva som er mulig på hjemmekontor.

Ledelsen trekker frem at de i noen tilfeller opplever at ansatte ikke ønsker å utvikle seg. Det at ikke alle ønsker å utvikle seg handler mer om at man ikke ser behovet, altså at man tror man er ferdig utviklet. Likevel kan det tenkes at endringen til hjemmekontor har skapt en tvunget, og ubevisst utvikling. De ansatte utvikler seg selv om de ikke er klar over det. Dette kan for eksempel være hvordan man hele tiden utvikler en større forståelse for hvordan man håndterer hjemmekontor og hjemmeundervisning. Ledelsen viser også til at de har sett personlig vekst hos alle ansatte i perioden på hjemmekontor. Hvis muligheten til å prøve og feile ikke er til stede, fremhever de ansatte at dette ville gått utover motivasjon og trivsel. En grunn til at fraværet av personlig vekst likevel kan føre til mistriivsel, vil kunne være fordi man ikke får muligheten til faglig utvikling.

Å prøve og feile er viktig for å kunne utvikle seg som arbeidstaker, og vil kunne gi økende grad av personlig vekst på arbeidsplassen. Likevel kommer det frem at i den grad motivasjonsfaktoren ikke er til stede vil det faktisk føre til mistriivsel og mindre motivasjon. Personlig vekst er dermed en sentral motivasjonsfaktor for de ansatte på Etterstad VGS.

5.1.2 Hygienefaktorer

Jobbsikkerhet

Rundt spørsmål om jobbsikkerhet ble det ikke trukket frem usikkerhet rundt det å miste jobben. Fravær av denne usikkerheten kan være på bakgrunn av at man som ansatt i Norge er godt beskyttet av lovverk som arbeidsmiljøloven (Gisle, 2020). Her vil man blant annet ha sterke rettigheter som sørger for at man ikke skal bli offer for usaklig oppsigelse.

Tiden med korona har ført til at flere bedrifter har gått konkurs, flere har blitt arbeidsløse, og mange har blitt permitterte. Det at ingen responderte med usikkerhet rundt disse forholdene er ikke overraskende. Ettersom Etterstad VGS er en offentlig skole som blir finansiert av kommunen, var det ikke noe usikkerhet rundt skolens økonomiske overlevelse. Kommunens finansiering er lovpålagt, og denne finansieringen gikk som vanlig gjennom koronapandemien.

I tillegg ble skoler karakterisert som kritiske samfunnsfunksjoner under krisesituasjonen (Regjeringen, 2021). Selv om mange i samfunnet ble permittert, ble jobbene til de ansatte og ledelsen på Etterstad VGS opprettholdt. Grunnen til at aktiviteten på Etterstad VGS ble opprettholdt var for å skåne elever og ha kontinuitet i samfunnet. Med bakgrunn i dette var det ikke rart at usikkerhet rundt å beholde jobben ikke ble trukket frem.

Det kom derimot frem at det hadde vært mye usikkerhet rundt hvordan selve arbeidsformen ville bli påvirket av korona. I Oslo har det vært mye frem og tilbake om det har vært åpent eller ikke. Usikkerheten var derfor knyttet til at det stadig kom ulike tiltak og endringer. Det å arbeide i en situasjon hvor man ikke vet hvordan arbeidsdagen kommer til å se ut kan være både frustrerende og stressende. Det kan også føre til mer planlegging og ekstraarbeid, da man må være forberedt på at man raskt må skifte mellom de ulike tiltakene.

Siden det ikke kommer frem noe om usikkerhet rundt det å beholde selve jobben, så kan vi i henhold til teorien si at jobbsikkerheten er tilstrekkelig til stede. Men det at jobbsikkerheten er til stede vil kun sørge for å fjerne negative forhold som kan føre til utilfredshet. Siden arbeidsmiljøet i Norge er bygget på at man ikke skal miste jobben på usaklig vis, blir denne tryggheten noe man tar for gitt. Det vil derfor ikke føre til motivasjon ved tilstedeværelse av hygienefaktoren.

Mellommenneskelige forhold

Hjemmekontor har ført til store fysiske avstander mellom de ansatte, så vel som mellom de ansatte og ledelsen på Etterstad VGS. Flere av de ansatte på Etterstad VGS ser på det sosiale med sine kollegaer som viktig. På hjemmekontor mister man blant annet arenaer som kantinen og pauserom der man kan ha uformell prat med kollegaer. Disse arenaene er ofte viktig for å skape gode sosiale forhold, samt gjøre det lille ekstra for at man skal trives på jobben. De sosiale plattformene blir ofte tatt for gitt, og man vil ved en overgang til hjemmekontor, kunne se de virkelige effektene av disse arenaene. Det kom frem at ledelsen ikke så på tilrettelegging av sosiale forhold som deres oppgave på arbeidsplassen. De synes at de ansatte heller burde gjøre sosiale ting på eget initiativ. Det er imidlertid uheldig å glemme bort den sosiale kontakten, ettersom dårlig samhold vil føre til en dårligere arbeidsplass.

Det anbefales å få sosial input i løpet av arbeidsdagen, også på hjemmekontor. Når man møtes på kontoret hver dag tenker man ikke over hvor mye det sosiale faktisk betyr, men etter

overgangen til hjemmekontor har det vist seg å være svært viktig. Det kan synes som at de ansatte som allerede hadde et nært forhold til hverandre klarer å opprettholde det forholdet, også på hjemmekontor. Derimot blir man enda mer distansert til de man ikke hadde noe nært forhold til i utgangspunktet. Det kan tenkes at konsekvensene av denne distanseringen kan utarte seg på to forskjellige måter tilbake på den fysiske arbeidsplassen. For det første kan folk ha blitt mer splittet, noe som kan føre til et dårligere arbeidsmiljø. Imidlertid kan det også tenkes at mangelen på sosial input skaper mer begeistring tilbake på arbeidsplassen og derav et bedre, eller like godt, arbeidsmiljø som før korona.

Det mellommenneskelige forholdet er i mindre grad til stede på hjemmekontor grunnet at det sosiale forholdet svekkes. I empirien ligger fokuset på de negative konsekvensene ved at det sosiale ikke er til stede, og vi kan derfor si at hygienefaktoren fører til mistrivsel ved fravær. Det blir ikke nevnt at faktoren har en motiverende effekt hvis det er til stede, men det trekkes frem at de gode mellommenneskelige forholdene er viktig for hver enkelt ansatt på jobben. Vi ser dermed at det ikke er nok empiri til å konstatere at det har en motiverende effekt. Imidlertid har Etterstad VGS gått over til hjemmekontor for å begrense den sosiale kontakten, dermed er det ikke rart at det sosiale savnes. Altså selve konteksten gjør det vanskelig å legge til rette for gode arenaer for å opprettholde samhold.

Arbeidsforhold

De fysiske arbeidsforholdene ble totalt endret ved overgangen til hjemmekontor. På den fysiske arbeidsplassen hadde man undervisning i klasserom, og utførte for- og etterarbeid på et kontor som er tilpasset et slikt sitte-arbeid. Noen ansatte trakk frem i intervjuet at de ikke hadde god nok stol eller pult til å drive med kontorarbeid hjemme hele dagen. Det varierer naturligvis hvor gode kontorstoler og pulter de ulike ansatte har. Det å ha dårlig stol og pult er kanskje ikke alvorlig hvis man ser det som en midlertidig løsning. Dersom man over en lang periode ikke får forbedret disse ugunstige forholdene kan det videre føre til ulike slitasjer på både rygg og nakke. Videre kan det i verste fall føre til at ansatte må sykemelde seg. Det vil heller ikke alltid være gunstig for en ansatt å dele arbeidsplass med de man bor med. En grunn til at det blir sett på som ugunstig kan være grunnet forstyrrende situasjoner. Men det kommer frem i intervjuene at enkelte ansatte fikk muligheten til å sitte på skolen å jobbe ved et slikt behov. Her ser man at ledelsen har fulgt opp noen av disse situasjonene. Et annet forhold som ble trukket frem ved arbeidsforholdet var at lengden på arbeidsdagen opplevdes som lengre. Ledelsen tror ikke det nødvendigvis skyldes at man har mer å gjøre, men at flere ansatte gjør

seg mer tilgjengelig for elevene utover hele dagen. Denne tilgjengeligheten kan føre til at enkelte kanskje opplever arbeidsdagene som lange.

For at arbeidsforhold-faktoren kan være til stede, vil det også være nødvendig å ha tilgjengelige og riktige ressurser når arbeidet skal gjøres. En viktig arbeidsoppgave for de ansatte er å undervise elever, og danne et vurderingsgrunnlag. I situasjonen med korona er det ingen andre muligheter enn å undervise digitalt. Det har vist seg å være utfordrende å danne et vurderingsgrunnlag, og se om elevene forstår det faglige innholdet over digitale verktøy. Det kan antas at flere av de ansatte ikke har kompetansen til å utnytte, og se mulighetene de digitale verktøyene tilbyr i en undervisningssituasjon. Gjennom erfaring vil de ansatte kunne få bedre ferdigheter, og redusere utfordringene med digitale verktøy. Dermed kan det tenkes at det ikke er undervisningen over nett som danner utfordringene, men kompetansen til de ansatte.

Altså er ikke denne hygienefaktoren til stede i stor grad. Det er på grunn av at de fysiske forholdene på hjemmekontoret ikke er tilstrekkelige hos alle, og at flere ansatte opplever å måtte være tilgjengelig hele dagen. Ettersom faktoren ikke er til stede vil de ansatte føle en form for mistriivsel. Likevel vil ikke faktoren nødvendigvis ha en motiverende påvirkning ved tilstedeværelse av gode fysiske arbeidsforhold. Årsaken er fordi det er en grunnleggende forventning om at slike forhold er på plass.

Ledelse

Respondentene trekker frem at det er flere forhold de ser som viktige for å lede under en endringsprosess. De ansatte ønsket at ledelsen burde hatt større fokus på de ansattes velvære. Ledelsen ser det som viktigere å legge til rette for å ta beslutninger, enn å trygge og veilede ansatte. Det å ha en slik prioritering kan derfor videre ha ført til at de ansatte har blitt glemt bort i beslutningsprosessene.

Videre er det viktig å presisere at hjemmekontor ikke bare er nytt for de ansatte, men også for ledelsen på Etterstad VGS. Det var derfor utfordrende for ledelsen å lede i en situasjon de ikke hadde erfaring fra og kompetanse med. Ved at ledelsen ikke hadde noen erfaring, eller kunnskap rundt hvordan kriseledelse under en pandemi skulle håndteres, ble det vanskelig å møte alle de forventningene ansatte hadde. Siden fokuset hos ledelsen i stor grad har vært på koordinering, har de ansattes behov blitt skjøvet til siden. Dermed kan dette ha ført til at ledelsen bruker mindre tid på å følge opp og veilede ansatte.

Derfor kan det sies at ledelse-faktoren har vært til stede i liten grad ifølge de ansatte. Som tidligere nevnt har de ansatte mye autonomi og det har derfor ikke vært store problemer med at de har fått ansvar for egne oppgaver. Imidlertid kommer det frem at det har blitt lagt mindre til rette for medvirkning, noe vi ønsker å drøfte videre under lederstil. Oppsummert er leder-faktoren lite til stede, og de ansatte uttrykker noe misnøye rundt dette.

5.2 Lederstil

For å klare å avdekke lederstilen på Etterstad VGS vil vi i lederstil-delkapittelet drøfte forskningsspørsmålene 2: *“Hvordan har de ansatte opplevd ledelsens lederstil under hjemmekontor?”* og 4: *“Hvordan har lederne opplevd sin egen lederstil under hjemmekontor?”*. Forskningsspørsmålene spør om det samme, men med vinkling fra både de ansatte og ledelsen. For å avdekke lederstilen på Etterstad VGS drøftes ledergitteret og situasjonsbetinget ledelse opp mot vår empiri. Vi ser også på kriseledelse for å få en dypere forståelse av lederstilen under en krise som korona.

5.2.1 Ledergitteret

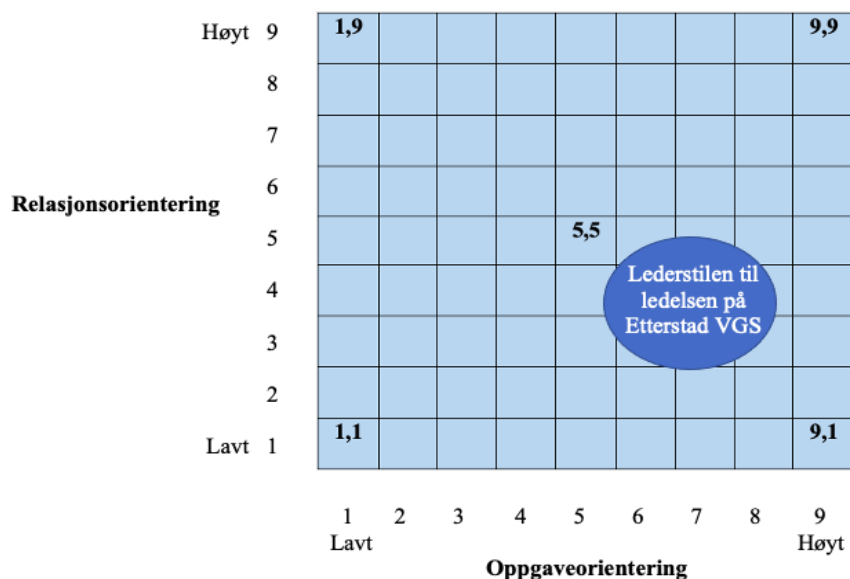
I intervjuene var et av temaene som ble tatt opp “om ledelsen ble oppfattet som støttende”. Her var flertallet av de ansatte enige i at de opplevde deres nærmeste leder som støttende, men at øvrige ledelse ofte var noe fraværende. Det er ikke overraskende at den øvrige ledelsen blir sett på som mer fjern på hjemmekontor. De har et mer administrativt arbeid og ikke en direkte medvirkning i de konkrete oppgavene til de ansatte. Ledelsen svarte at de så på seg selv som “både og” når det kom til å være støttende. Det kan være grunnet at fokuset i større grad har vært på det administrative arbeidet, som videre har ført til mindre prioritering av ansattes behov. Ledelsen antok også at de ansatte følte seg mindre sett når de har vært på hjemmekontor. Det at de ansatte føler seg mindre sett kan ses i sammenheng med at man ikke lenger får den uformelle praten i for eksempel lunsjen, ved kaffemaskinen eller under pauser. Det har heller ikke vært fokus fra ledelsens side på å finne nye plattformer eller arenaer for å kunne ha denne uformelle praten på hjemmekontor. Med alle disse vinklingene ser vi at ledelsen skårer noe lavt på det å sette det menneskelige i fokus. Det kan tolkes som at det er vanskelig å nå ut til alle på hjemmekontor, og at man fokuserer mer på konkrete oppgaver, og selve koordineringen av arbeidet til de ansatte.

Gjennom intervjuene kom det frem, fra både ledelsen og ansatte, at tiden med hjemmekontor har vært preget av mer monolog fremfor dialog. Det har vært mer fokus fra ledelsen på å gi informasjon, heller enn å gi rom for medvirkning og diskusjon med de ansatte. I den uoversiktlige koronasituasjonen kan man anta at ledelsen så det som viktig å sørge for at det ble gitt tilstrekkelig med informasjon. Når en situasjon er såpass uoversiktlig og uventet vil det å gi informasjon ofte være med på å betrygge de ansatte. Ved at man opplever at man har tilgang til den samme informasjonen som ledelsen sitter med, kan det føre til at man som ansatt føler seg mer inkludert. Da vil man også kunne unngå at de ansatte føler at ledelsen holder ting for seg selv. Valget om å prioritere monolog fremfor dialog kan da ha vært et bevisst valg fra ledelsen, da tiden har vært knapp før beslutninger og tiltak har blitt tatt. Fra de ansattes perspektiv kan det ha vært noe uheldig å føre monolog, ettersom det har ført til at ansatte ikke har følt at de har blitt nok involvert.

Det kommer frem at ledelsen har forsøkt å takle omstillingen til hjemmekontor ved å ta enda mer kontroll enn vanlig. Hverdagen med korona er preget av at skolen har måtte forholde seg til de stadige skiftningene mellom de ulike nivåene på smitteverntiltakene. Her må skolen forberede seg på at man må bevege seg frem og tilbake mellom hjemmeundervisning og fysisk undervisning. Disse usikre og uforutsigbare forholdene har ført til at ledelsen har måtte ta raskere beslutninger som krever mer kontroll nå enn under en normal arbeidsdag.

Selv om ledelsen har tatt mer kontroll, så har ikke denne kontrollen påvirket ansvaret de ansatte har for eget arbeid. Ledelsen stoler på at de ansatte på egenhånd klarer å gjennomføre og planlegge som vanlig på hjemmekontor. På bakgrunn av dette ser man at ledelsen ikke har sett det som nødvendig å ta fra de ansatte sin selvstendighet. Det er gjerne fordi ledelsen ser viktigheten av å opprettholde de ansattes behov for autonomi på jobben. De ansatte har derfor fortsatt mye spillerom til å utforme sine egne arbeidsoppgaver innenfor de rammene som har blitt satt av ledelsen.

Ledelsen har mer fokus på de administrative oppgavene enn å fokusere på de ansattes medvirkning og involvering. Samtidig kommer det frem at ledelsen viser tillit til at de ansatte på egenhånd klarer å organisere, forberede og gjennomføre et undervisningsopplegg. På bakgrunn av drøftingen skårer ledelsen høyt på oppgaveorientering, men noe lavt på relasjonsorientering. Lederstilen på Etterstad VGS vil da kunne plasseres mellom lederstil 5,5 og 9,1. På figur 7 ser man en illustrasjon av hvor vi har plassert ledelsen i ledergitteret.



Figur 8: Hvordan lederstilen til ledelsen på Etterstad VGS kan fremstilles i ledergitteret i forhold til grad av oppgaveorientering og relasjonsorientering

Teorien sier at den ideelle lederstilen ligger i 9,9, men det er vanskelig å si at denne lederstilen er den beste når det kommer til for eksempel koronasituasjonen. Det kan også være andre forhold enn bare relasjonsorientering og oppgaveorientering som er avgjørende for en god lederstil. Vi ser det som nødvendig å se mer på situasjonen Etterstad VGS står i, og ser derfor videre på situasjonsbetingsbetet ledelse.

5.2.2 Situasjonsbetingsbetet ledelse

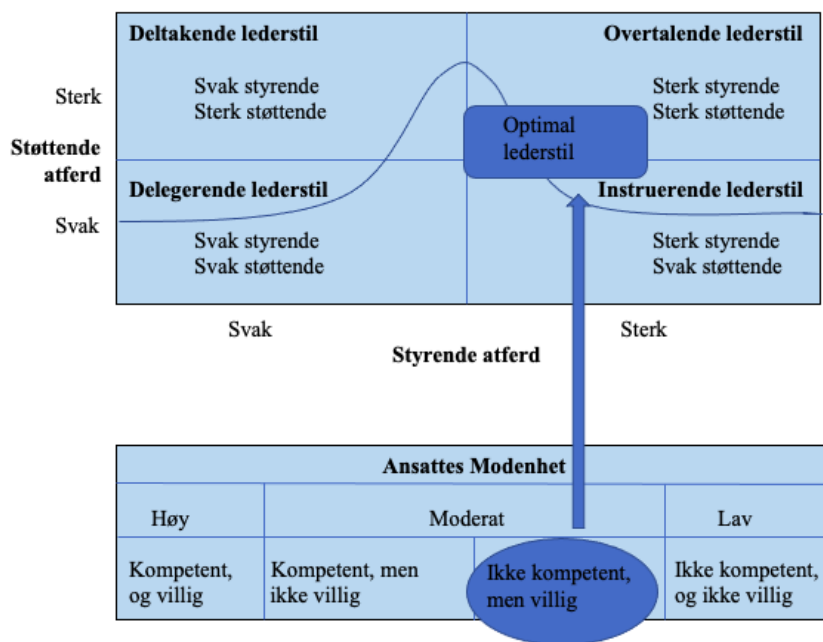
Som tidligere drøftet føler de ansatte at arbeidet de gjør på hjemmekontor byr på flere utfordringer, spesielt når det kommer til det digitale. Siden elevene og deres fremgang er såpass sentralt for de ansattes motivasjon, kan det også tenkes at de er villige til å strekke seg lenger for å tilrettelegge for elevene. Motivasjon ble også sett i sammenheng med egen utvikling, og man kan dermed anta at de ansatte ser på muligheten til å lære seg nye måter å arbeide på som motiverende. Ved at de ansatte ønsker å legge til rette for elevene, og utvikle seg selv er viljen til å løse arbeidsoppgavene høy.

Videre kommer det frem at overgangen til å ta i bruk digitale verktøy for å gjennomføre undervisning var krevende. Det var lav kompetanse rundt digitale verktøy, da spesielt rundt hvordan man best mulig kan utnytte dem. Den manglende forståelsen og bakgrunnskunnskapen rundt verktøyene har gjort det vanskelig for de ansatte å se gode, kreative og varierende

undervisningsmetoder. Kompetansen har derimot utviklet seg i løpet av tiden på hjemmekontor. Det kan også antas at kompetansen vil utvikle seg enda mer etterhvert som man får mer erfaring med denne måten å jobbe på. Grunnet lav kompetanse rundt de digitale verktøyene kan man anse de ansattes modenhet som “ikke kompetent, men villige til å løse oppgaven”.

Ledelsen på Etterstad VGS har sett det som nødvendig å endre lederstilen i forhold til situasjonen de sto ovenfor. Det kommer som sagt frem at ledelsen har blitt mer fjern og autoritær. I ledergitteret fant vi ut at ledelsen i liten grad har vært relasjonsorientert, og at de har lagt mindre fokus på å være støttende. Ledelsen har derimot i større grad vært styrende og oppgaveorientert i perioden med hjemmekontor. En svakt støttende, og sterkt styrende ledelse viser til at ledelsen på Etterstad VGS har utøvet en *instruerende lederstil*.

Ettersom ansattes modenhet er “ikke kompetent, men villig til å løse oppgaven”, kan vi avdekke om den *instruerende lederstilen* er den mest optimale. Ved å se på Figur 9 kan man trekke en loddrett linje fra ansattes modenhet-tabellen og inn i lederstil-tabellen. I firefeltstabellen ser vi den buede linjen som viser til hvilken lederstil som passer til de ulike modenhetsnivåene til de ansatte. Da de ansattes modenhet faller under “ikke kompetent, men villig” blir den optimale lederstilen et sted mellom overtalende og instruerende.



Figur 9: Situasjonsbetinget ledelse- Grafisk fremstilling av hvordan ansattes modenhet påvirker hva som er effektiv lederstil på Etterstad VGS.

Man vil, som tidligere nevnt, se at kompetansen hos de ansatte vil øke etterhvert som de tilegner seg mer kunnskap rundt de digitale verktøyene. Situasjonsbestemt ledelsesteori tar for seg modenhet som noe fast. Dermed kan det være en fare for at man ved en instruerende lederstil reduserer muligheten for utviklingen av kompetansen. Grunnen til at lederstilen reduserer muligheten for kompetanseutvikling er fordi man leder med utgangspunkt i at de ansatte ikke er kompetente. En instruerende lederstil kan da begrense mulighetene for de ansatte til å utfordre seg selv, og utvikle sin kunnskap. Det kan dermed være vanskelig for de ansatte å få høyere modenhet. Lederen vil gjerne ikke utfordre de ansatte på samme måte dersom man tar utgangspunkt i at de ansatte ikke er kompetente. Men denne kompetanseutviklingen har ikke blitt sett på som et stort problem på Etterstad VGS, ettersom de ansatte på egenhånd legger opp sin arbeidsdag. Dette fører til at de ansatte i liten grad kan bli begrenset av ledelsen i forhold til å utvikle egen kunnskap, og kompetanse rundt de digitale plattformene.

5.2.3 Kriseledelse

I ulike kriser kan det ses på som nødvendig å ha nye former å lede på. Vi har tidligere drøftet ulike lederstiler uten å ta utgangspunkt i selve kriseteorien. Det er derfor nødvendig å ha en egen del hvor selve måten å lede kriser på blir drøftet. Teorien tar utgangspunkt i at man skal prøve å iverksette tiltak gjerne før man ser en tendens til krise. Ettersom korona er en krisesituasjon som kom såpass uventet og uforutsett, blir det vanskelig å anvende den klassiske kriseteorien direkte. I den nye situasjonen med korona måtte man se på kriseledelse med nye øyne om hva som er effektiv og god ledelse. Teorien kan imidlertid brukes som en god guide til den nye konteksten Etterstad VGS nå er inne i.

Magne Aarset deler kriseledelse inn i begrepene *risikostyring*, *problemhåndtering* og *krisehåndtering*. I forhold til risikostyring hos Etterstad VGS kommer det frem at det var etablert en krisehåndteringspakke som skulle være skadeforebyggende. Men denne gikk på uønskede hendelser som brann, og var dermed ikke tilpasset til pandemisituasjonen skolen sto ovenfor. Det å håndtere en pandemi har aldri vært på dagsorden, og det har dermed ikke vært noen krisepakker skreddersydd til en slik situasjon. Koronapandemien gjorde det dermed vanskelig å agere proaktivt. Ledelsen på Etterstad VGS har derfor måtte utforme håndteringen av pandemien på veien. Det at de måtte håndtere situasjonen stegvis har ført til at ledelsen har fått en god læringskurve. Siden det er umulig å forutse når en pandemi vil inntreffe, lå fokuset på at man må kunne omstille seg hurtig. Ettersom det ikke var noen klar handlingsplan

kommunisert fra ledelsen var det også mye usikkerhet blant de ansatte. Det omhandlet blant annet de nye verktøyene man måtte sette seg inn i når pandemien inntraff.

Ifølge Borch & Andreassen er kommunikasjon en av de mest kritiske prosessene i kriseledelse. Det kommer frem i intervjuene at kommunikasjonen fra ledelsen har blitt dårligere, og de ansatte opplever at det er lettere å få tak i ledelsen fysisk. Det kan tenkes at grunnen til dårligere kommunikasjon er at ledelsen hadde liten tid på omstillingen til hjemmekontor. Samtidig gjør tidspresset og den uoversiktlige situasjonen, at kommunikasjonen fra ledelsen blir kritisk for å skape en bedre situasjonsforståelse, samt mindre frustrasjon. Når det gjelder kommunikasjonskanaler så nevnes det at det blir brukt SMS, mail og møter på Teams. Teorien viser til at det er viktig å bruke riktige kommunikasjonskanaler. Det er vanskelig å vite hvilke kanaler som er de riktige å bruke når man skal nå ut til såpass mange, gjennom kun digitale kanaler i en helt ny situasjon. Det har blitt sett på som mest effektivt å ta i bruk SMS for å gi hurtige beskjeder, og Teams for personalmøter. Disse kommunikasjonskanalene har ført til mye enetale, og lite rom for de ansatte å komme med innspill. Dette er noe ledelsen også er klar over. Det kommer videre frem at noen ansatte ikke har fått tilstrekkelig med informasjon, noe som kan tyde på at disse informasjonskanalene ikke fungerer så godt som de burde. Det virker ikke som at ledelsen er klar over at ikke alle mottar all informasjon. En god informasjonsflyt er kritisk å ha på plass i en krise, og det burde derfor legges vekt på å sørge for at kommunikasjonen fungerer godt nok.

5.3 Undersøkelsen

En kvalitativ undersøkelse vil ha flere ulike fordeler og ulemper som presentert i metodekapittelet. En av disse fordelene er at man ved ansikt-til-ansikt intervju kan få frem følelser hos respondentene. Vi merket at det var en stor fordel for oss å kunne ha øyekontakt med respondentene da dette ga en bedre dynamikk og forståelse i intervjuet. To av våre intervjuer ble gjennomført uten kamera slik at vi ikke kunne se respondenten. Disse intervjuene var ikke optimale da vi ikke kunne se hvordan respondenten oppfattet oss som undersøkere og spørsmålene vi stilte. En annen fordel med kvalitativ metode er at man kan endre problemstillingen underveis. Gjennom noen av intervjuene kom det frem at problemstillingen vår var noe uklar. På bakgrunn av disse tilbakemeldingene og empirien vi fikk innhentet, så vi

det som nødvendig å spisse problemstillingen noe mer. Altså var det svært gunstig for oss å ha en metode som gjorde det mulig å være fleksibel med problemformuleringen.

Under noen få intervjuer opplevde vi korte avbrytelser fra kollegaer. Dersom vi hadde hatt intervjuene fysisk kunne vi som intervjuere hatt mer kontroll over situasjonen, og kanskje unngått disse avbrytelsene. Imidlertid opplevde vi ikke at dette påvirket intervjuene i stor grad. Vi opplevde også under gjennomføringen av intervju at det i et tilfelle kun ble tatt opptak av halve intervjuet. Dette kan påvirke hvordan vi oppfatter informasjonen fra notatene våre. Her kan vi også ha gått glipp av relevant informasjon ved å ikke ha et fullstendig transkribert intervju.

Videre må vi også se på om nærheten mellom undersøker og assisterende rektor har påvirket svarene vi har fått inn. Dette forholdet ble adressert av noen få respondenter. For å unngå uoppriktige svar la vi opp intervjuene slik at undersøkeren ikke intervjuet de personene hun hadde kjennskap til. Videre understreket vi også at respondentene, og deres svar ble anonymisert.

Gjennom vår drøfting fant vi ut at det er flere faktorer som ser ut til å fremme både trivsel og mistrivsel. Dette strider med Herzbergs tofaktorteori da han ser på disse dimensjonene som uavhengige av hverandre. Det var respondentene selv som fortalte om faktorene ga dem tilfredshet eller ikke. Ut i fra kritikken til Herzberg kan faktorer som gir tilfredshet og motivasjon skyldes at respondentene har insentiv til å fremstille seg selv bedre. Dersom de føler på mistrivsel kan det være at det skyldes på utenforliggende årsaker. Det kan være grunnen til at våre resultater ikke alltid stemmer overens med teorien, og det er derfor vanskelig å skille klart mellom de to dimensjonene.

Vi vil også diskutere det vi har lært, og endringer vi ville gjort i en senere utredning. For det første har vi lært viktigheten av å ha en godt utarbeidet intervjuguide. Her så vi også at vi ble tryggere som intervjuere etterhvert, og at det var hensiktsmessig å gå gjennom intervjuene i etterkant og justere intervjuguiden deretter. Spesielt *mellommenneskelige forhold* var et tema vi ikke fikk nok empiri om. Dette er noe vi ville ha fokusert mer på ved en senere utredning.

Vi ser også at vi kunne hatt en klarere definisjon av ulike begreper slik som *mestring* og *sikkerhet i arbeidsoppgaver*, da ulike respondenter la forskjellig mening i begrepene. Disse burde vi ha definert klart for respondentene før vi spurte om temaet slik at alle så på begrepene med samme utgangspunkt. Vi opplevde også at det noen ganger var vanskelig å få frem om noen faktorer var motiverende eller ikke ved tilstedeværelse/ikke tilstedeværelse. Ved en senere utredelse ville vi da ha utarbeidet klarere spørsmål for å få bedre svar på om det motiverer eller ikke.

Selv om undersøkelsen har både sterke og svake sider har vi fått innhentet svært relevant informasjon for å besvare vår problemstilling. Svarene til respondentene belyser teorien, og vi har grunnlag til å komme frem til en konklusjon.

6.0 Konklusjon

Kapittelet vil presentere en konklusjon på problemstillingen: “*Hva motiverer de ansatte, og hvordan har ledelsens lederstil blitt opplevd internt på Etterstad videregående skole ved bruk av hjemmekontor under koronapandemien*”. Konklusjonen baserer seg på empirien vi har fått inn, og drøftingen av empirien opp mot valgt teori. Vi bygger opp konklusjonen etter de fire forskningsspørsmålene.

6.1 Hovedkonklusjon

For å besvare problemstillingen starter vi med å se på forskningsspørsmål 1: “*Hva mener de ansatte motiverer dem på hjemmekontor?*” og forskningsspørsmål 3: “*Hva mener ledelsen motiverer de ansatte på hjemmekontor?*”.

6.1.2 Konklusjon til forskningsspørsmål 1 og 3

Motivasjonsfaktorer

Første motivasjonsfaktor er *prestasjoner*. Denne motivasjonsfaktoren er til stede hos noen av de ansatte, men vi ser at det er en tydelig individuell variasjon. Mestring står sentralt for at de ansatte skal føle prestasjon. Ettersom flere ansatte ikke føler på mestring ser vi at denne motivasjonsfaktoren ikke er til stede hos alle de ansatte.

Den neste motivasjonsfaktoren er *anerkjennelse*. Her ser vi også at det er individuelle forskjeller om faktoren er til stede eller ikke. Dersom anerkjennelsen ble opplevd som kunstig ville det kunne virke mot sin hensikt. Vi ser at ved tilstedeværelse av en slik kunstig anerkjennelse vil den gå fra å være en motiverende faktor, til å fremme mistriivsel.

Ansvar for eget arbeid er den neste motivasjonsfaktoren. Vi ser tydelig at de ansatte opplever det å ha ansvar for sine egne arbeidsoppgaver som svært motiverende. Denne motivasjonsfaktoren er altså sterkt til stede på hjemmekontor.

Den fjerde motivasjonsfaktoren er *selve arbeidet*. Det å ha kreative og varierende arbeidsoppgaver kommer frem som motiverende. Når det gjelder disse kreative

arbeidsoppgavene ser vi at det er store individuelle forskjeller blant de ansatte. Det er dermed bare deler av de ansatte som opplever at denne motivasjonsfaktoren er til stede.

Den siste motivasjonsfaktoren er *personlig vekst*. Denne faktoren er en sentral motivasjonsfaktor på hjemmekontor. I drøftingen kommer det tydelig frem at ingen mulighet for personlig vekst vil føre til mistriksel og mindre motivasjon. Dette strider med tofaktorteorien og viser til at virkeligheten kan være mer kompleks enn det Herzbergs tofaktorteori skal ha det til.

Hygienefaktorer

Den første hygienefaktoren er *jobbsikkerhet*. Denne faktoren er til stede på hjemmekontor, og den eneste usikkerheten som blir trukket frem er hvordan arbeidssituasjonen endrer seg hurtig etter ulike tiltak. Drøftingen støtter teorien med at det ikke har en motiverende effekt ved tilstedeværelse av hygienefaktoren siden det forventes at faktoren skal være på plass.

Mellommenneskelige forhold er ikke til stede på hjemmekontor da de store avstandene begrenser muligheten for sosial kontakt. De sosiale forholdene ble sett på som svært viktig for de ansatte, men det var vanskelig å få frem om denne faktoren faktisk har en motiverende effekt.

Faktoren *arbeidsforhold* er ikke til stede grunnet dårlige fasiliteter, og forstyrrende faktorer ved arbeid på hjemmekontor. Denne hygienefaktoren fører til sterk mistriksel ved fravær da det er en grunnleggende forventning at faktoren skal være på plass.

Den siste hygienefaktoren, *ledelse*, er lite til stede da ledelsen ikke har hatt stort fokus på de ansattes behov og medvirkning i ulike beslutninger. Dette har ført til noe mistriksel blant de ansatte.

For å oppsummere hva som motiverer de ansatte eller ikke, deler vi de ulike faktorene i tre forskjellige kategorier: motiverende, ikke motiverende eller varierende. Faktorene *ansvar for eget arbeid* og *personlig vekst* er motiverende uten individuelle forskjeller. Derimot vil faktorene *prestasjoner*, *anerkjennelse* og *selve arbeidet* variere i om de motiverer de ansatte eller ikke. Ikke motiverende faktorer er *jobbsikkerhet*, *mellommenneskelige forhold*, *arbeidsforhold* og *ledelsen*. De ikke motiverende faktorene er fortsatt viktige å ha til stede,

grunnet at fravær av faktorene vil føre til at de ansatte føler på mistrivsel. Flere av faktorene i Herzbergs tofaktorteori varierer om de er til stede og har en motiverende effekt eller ikke. Dette er fordi de ansatte har individuelle opplevelser av det å være på hjemmekontor, og hva som er viktig for deres motivasjon. Vi kom frem til at det er noen ulikheter på de faktorene som fremmer trivsel og mistrivsel sammenlignet med Herzberg sin teori.

6.1.3 Konklusjon til forskningsspørsmål 2 og 4

Videre ser vi på forskningsspørsmålene 2: “*Hvordan har de ansatte opplevd ledelsens lederstil under hjemmekontor?*” og 4: “*Hvordan har lederne opplevd sin egen lederstil under hjemmekontor?*”

Lederstilen har endret seg under perioden på hjemmekontor. Det kommer frem at ledelsen har lagt mer fokus på å være oppgaveorientert og lite relasjonsorientert. Når det gjelder situasjonsbetinget ledelse så viser det seg at ledelsen har blitt opplevd som sterkt styrende og svakt støttende, altså en *instruerende lederstil*. I følge teorien er denne lederstilen den mest effektive i forhold til de ansattes modenhet.

Ledelsen på Etterstad VGS har ikke kunne utøvd vanlig kriseledelse. Det kom frem at ledelsen ikke hadde muligheten til å agere proaktivt, og måtte derfor se på hvordan de stegvis kunne håndtere krisesituasjonen. Det blir også sett på som viktig å legge til rette for god informasjonsflyt gjennom gode kommunikasjonskanaler.

6.2 Forslag til tiltak

Ut i fra drøfting og konklusjon vil vi her presentere aktuelle tiltak til ledelsen på Etterstad VGS. Det første tiltaket vi vil presentere er å gi tilstrekkelig og nødvendig opplæring. På generell basis er det viktig å skape trygghet, arbeidsglede og motivasjon gjennom opplæring.

Opplæring er svært viktig da få av de ansatte hadde erfaring med verktøyene fra før, og lite kunnskap rundt det essensielle med verktøyene for å kunne gjennomføre jobben på hjemmekontor.

Videre bør ledelsen ta mer ansvar for å legge til rette for sosiale forhold, i samråd med de ansatte. Det har vist seg at de sosiale forholdene på jobben er viktige, og det anbefales å få sosial input i løpet av arbeidsdagen, også på hjemmekontor.

Når det kommer til arbeidsforholdene bør ledelsen sørge for at de ansatte som har behov for utbedring av arbeidsforholdene får aktuelle og realistiske behov innvilget. Det kan være å gi mulighet til å låne eller få ressurser som stol, bord, skjerm, pc etc. Et alternativ kan også være å la enkelte ansatte sitte andre steder enn hjemme. En rekke ansatte opplevde også at de fikk lengre arbeidsdager, da de gjorde seg mer tilgjengelige for elevene på hjemmekontoret. Ledelsen bør tydeliggjøre og hjelpe med grensesetting for å unngå for lange dager.

Tiltak rettet mot lederstilen vil være bruk av tilgjengelige ressurser som for eksempel tillitsvalgte og hovedverneombud. Dette for å sikre at de ansatte føler seg hørt og at deres behov blir ivaretatt. Siden de ansatte er svært villige til å løse arbeidsoppgavene sine, kan ledelsen benytte en mer støttende lederstil. På den måten legger man til rette for at de ansatte får tilstrekkelig med utfordringer.

Basert på våre funn ser vi at ledelsen med fordel burde gjennomføre en undersøkelse der de ber om tilbakemeldinger om informasjonsflyt. Dette siden flere ansatte har påpekt at de ikke har fått tilstrekkelig med informasjon, hvilket er kritisk å ha på plass i en krisesituasjon. I stedet for å ha mange ulike kanaler å kommunisere via, bør det heller legges opp til én eller få kommunikasjonskanaler. Det vil da være lettere for de ansatte å forholde seg til informasjon, og hvor den kommer fra.

Ledelsen bør etablere en tydelig og klar handlingsplan som også blir integrert blant de ansatte. Handlingsplanen kan ses på som en kriseplan hvor man hurtig kan omstille seg når nye tiltak eller nedstigning skjer. Den kan også redusere usikkerheten blant de ansatte. Å være proaktiv i pandemisituasjonen vil være å ha en god plan, heller enn å avdekke krisen før den skjer. I en situasjon som korona er det omgivelsene som bestemmer når man må agere, men med en godt utarbeidet handlingsplan kan man stille bedre forberedt.

6.3 Forslag til videre forskning

Med funnene som har blitt avdekket i vår oppgave er det flere nye og spennende vinklinger som kan være interessant å forske på videre. Siden koronapandemien er en ny type krisesituasjon, har det enda ikke kommet god nok forskning på hva som er effektiv ledelse i en slik krise. Vi kom frem til at det å ha kriseledelse under en pandemi burde ha mer fokus på godt integrerte planer, enn det å agere proaktivt. Dette er et aspekt vi ikke gikk dypere inn på, men som kunne være interessant å forske mer på.

Videre kan det også være relevant å forske på om de faktorene vi fant som motiverende i denne oppgaven også kan overføres til andre sektorer som arbeider på hjemmekontor. Det ble også konkludert med at de ansatte ikke har arenaer til å få sosiale behov dekket på hjemmekontor. Det vil derfor kunne være nyttig å forske på hvordan man kan tilrettelegge for gode sosiale arenaer for å opprettholde den sosiale kontakten, også digitalt. Det kom frem at det sosiale forholdet til kollegaene var svært viktig for enkelte på arbeidsplassen. Imidlertid hadde vi lite empiri på om de sosiale forholdene faktisk hadde en motiverende effekt. Her kan det være relevant å undersøke om denne hygienefaktoren egentlig har en motiverende effekt.

Litteraturliste

Aarset, M. (2010). *Kriseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Andersen, J. A. & Abrahamsson, B. (1996). *Organisasjon - om å beskrive og forstå organisasjoner*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Arbeidsgiverportalen (2020, 08. desember). Hvordan ta vare på arbeidsmiljøet på hjemmekontor?. Hentet fra: <https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og-ledelse/koronaviruset-slik-bor-statlige-arbeidsgivere-forholde-seg/ledelse-under-koronakrisen/hvordan-lede-medarbeidere-som-sitter-pa-hjemmekontor/hvordan-ta-vare-pa-arbeidsmiljoet-pa-hjemmekontor>

Borch, O.J. & Andreassen, N. (2020). *Beredskapsorganisasjon og kriseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Dale, F. (2020, 30. april). Kriseledelse og sjefsskap. Hentet fra: <https://www.ledernytt.no/kriseledelse-og-sjefsskap.6308392-311239.html>

Gisle, J., Jakhelln, H. & Stokke, T. A. (2020, 03. mars). Arbeidsmiljøloven. Hentet fra: <https://snl.no/arbeidsmilj%C3%B8loven>

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1993). *The motivation to work*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.

Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3.utgave). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, D.I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2.utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Kaufmann, G & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Kvålshaugen, R., Wennes, G. & Nesse, J.G (2019). *Organisere og lede dilemmaer i praksis* (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Regjeringen (2018, 04. september) Arbeidsmiljøloven. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/innsikt/arbeidsmiljolooven/id447107/>

Regjeringen (2020, 24. mars). *Tiltakene mot koronavirus videreføres* (Pressemelding). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/tiltakene-mot-koronavirus-viderefores/id2694682/>

Regjeringen (2021, 09. april) Liste over kritiske samfunnsfunksjoner. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/tema/samfunnssikkerhet-og-beredskap/innsikt/liste-over-kritiske-samfunnsfunksjoner/id2695609/>

Sagberg, I. (2020, 26. august). Frederick Herzberg. Hentet fra:

https://snl.no/Frederick_Herzberg

Etterstad videregående skole (2020, 03.november). Vår profil. Hentet fra:

<https://etterstad.vgs.no/om-skolen/om-oss/var-profil/>

Vedlegg 1: Intervjuguide ansatte

Startet hvert intervju med å spørre om stillingen deres og hvor lenge de har jobbet på Etterstad videregående Skole.

Forskningsspørsmål 1: Hvordan har de ansatte sin motivasjon vært ved bruk av hjemmekontor?

Spørsmål:

Hva legger du i begrepet motivasjon?

Spørsmål:

På en typisk dag på hjemmekontor, setter du deg mål i løpet av dagen?

Spørsmål:

Etter overgangen til hjemmekontor, kan du beskrive en hendelse der du følte mestring?

Spørsmål:

Har det vært arbeidsoppgaver som har vært vanskelig å utføre på hjemmekontor?

Spørsmål:

På en skala fra 1-7 der 1=utilfreds med egen innsats, og 7=svært tilfreds med egen innsats, hvor ville du lagt deg i løpet av en vanlig arbeidsdag på hjemmekontor?

Spørsmål:

Dersom tilfredshet ikke er til stede, hvordan påvirker det deg?

Spørsmål:

Føler du at arbeidet du gjør blir anerkjent?

Spørsmål:

Gir dere medarbeidere hverandre tilbakemeldinger?

Spørsmål:

Blir du motivert av anerkjennelse?

Spørsmål:

Hvordan ville det påvirket deg om du ikke hadde fått anerkjennelse?

Spørsmål:

I hvilken grad føler du at du blir gitt ansvar for ditt eget arbeid?

Spørsmål:

Har du mer eller mindre ansvar for ditt eget arbeid på hjemmekontor?

Spørsmål:

Blir du motivert av å få mer ansvar for egne arbeidsoppgaver?

Spørsmål:

Hvilke arbeidsoppgaver har endret seg mest med hjemmekontor?

Spørsmål:

Hvor variert føler du arbeidet er?

Spørsmål:

Hvor utfordrende føler du arbeidet er?

Spørsmål:

Hva legger du i personlig vekst på arbeidsplassen?

Spørsmål:

Får du muligheten til å prøve og feile slik at du kan utvikle deg?

Spørsmål:

Hvor viktig er det for deg at du trives og har sikkerhet i jobben din?

Spørsmål:

Hvordan var overgangen til hjemmekontor med tanke på sikkerhet rundt arbeidsoppgavene dine?

Spørsmål:

Har du følt på noe usikkerhet gjennom perioden?

Spørsmål:

Hvilke sosiale behov får du til vanlig dekket på jobben?

Spørsmål:

Hvordan har forholdet til dine kollegaer endret seg?

Spørsmål:

Har dere noen plattformer for at dere kan møtes sosialt?

Spørsmål:

Føler du at du må være mer tilgjengelig nå enn før?

Spørsmål:

Hva synes du er viktig for en leder under en slik endringsprosess som Korona medbrakte?

Forskningsspørsmål 2: Hvordan har de ansatte opplevd ledelsens lederstil under hjemmekontor?

Spørsmål:

Har forholdet ditt til ledelsen endret seg nå i forhold til før hjemmekontor?

Spørsmål:

Opplever du din nærmeste leder som støttende?

Spørsmål:

Føler du deg ivaretatt og sett av ledelsen?

Spørsmål:

Hvordan er kommunikasjonen mellom ledelsen og deg nå i forhold til før Korona?

Spørsmål:

I hvilken grad har du fått vært delaktig i relevante beslutninger og endringer?

Spørsmål:

Føler du at ledelsen har gitt deg tillit til at du på egenhånd klarer å utføre ditt arbeid på hjemmekontor?

Spørsmål:

Har du fått tilstrekkelig med ressurser og opplæring i de nye verktøyene?

Spørsmål:

I hvilken grad følte du at ledelsen tok kontroll ved overgangen til hjemmekontor?

Spørsmål:

Har lederstilen endret seg fra begynnelsen av Korona og frem til nå?

Avsluttet hvert intervju med å spørre om det er noe de vil tilføye eller ta opp etter at de planlagte spørsmålene var besvart.

Vedlegg 2: Intervjuguide ledere

Startet hvert intervju med å spørre om stillingen deres og hvor lenge de har jobbet på Etterstad videregående Skole.

Forskningsspørsmål 3: Hvordan har lederne opplevd de ansatte sin motivasjon under hjemmekontor?

Spørsmål:

Hva legger du i begrepet motivasjon?

Spørsmål:

Opplever du at de ansatte på egenhånd setter seg mål i løpet av arbeidsdagen på hjemmekontor?

Spørsmål:

Opplever du at de ansatte føler mestring på hjemmekontor?

Spørsmål:

Har ansatte gitt uttrykk for at noen arbeidsoppgaver har vært krevende å utføre på hjemmekontor?

Spørsmål:

På en skala fra 1-7 der 1=utilfreds med egen innsats, og 7=svært tilfreds på egen innsats, hvor tror du en gjennomsnittlig ansatt vil legge seg i løpet av en vanlig arbeidsdag nå på hjemmekontor?

Spørsmål:

Dersom tilfredshet ikke er til stede, hvordan påvirker det de ansatte?

Spørsmål:

Vektlegger dere anerkjennelse på jobben?

Spørsmål:

Føler du at de ansatte får nok anerkjennelse for arbeidet de gjør?

Spørsmål:

Opplever du at medarbeidere seg i mellom er flinke til å gi hverandre tilbakemeldinger?

Spørsmål:

Ved å gi de ansatte anerkjennelse, tror du det påvirker motivasjonen deres?

Spørsmål:

I hvilken grad gir du hver enkelt ansatt ansvar for eget arbeid?

Spørsmål:

Ved å få mer ansvar for egne arbeidsoppgaver, gir det mer motivasjon?

Spørsmål:

Hvilke arbeidsoppgaver har endret seg mest under hjemmekontor?

Spørsmål:

Hvor varierte er arbeidsoppgavene til de ansatte?

Spørsmål:

Hvor utfordrende tror du de ansatte opplever arbeidet?

Spørsmål:

Hva legger du i personlig vekst på arbeidsplassen?

Spørsmål:

Får de ansatte muligheten til å prøve og feile slik at de kan utvikle seg?

Spørsmål:

Hvor viktig er det med trivsel og sikkerhet i jobben for de ansatte?

Spørsmål:

Hvordan var overgangen til hjemmekontor med tanke på sikkerhet rundt arbeidsoppgavene til de ansatte?

Spørsmål:

Har dere lagt til rette for å dekke de sosiale behovene til de ansatte på hjemmekontor?

Spørsmål:

Hvordan oppfatter du arbeidsmiljøet på jobben nå under hjemmekontor?

Spørsmål:

Må de ansatte være mer tilgjengelig nå enn før?

Spørsmål:

Hva synes du er viktig for en leder under en slik endringsprosess som Korona medbrakte?

Forskningsspørsmål 4: Hvordan har lederne opplevd sin egen lederstil under hjemmekontor?

Spørsmål:

Hvor mye vektlegger du å støtte de ansatte?

Spørsmål:

Hvordan er kommunikasjonen mellom deg som leder og de ansatte nå i forhold til før hjemmekontor?

Spørsmål:

Har forholdet mellom deg og de ansatte endret seg nå i forhold til før hjemmekontor?

Spørsmål:

I hvilken grad har de ansatte fått vært delaktig i relevante beslutninger og endringer?

Spørsmål:

Tror du de ansatte føler seg ivaretatt og sett av ledelsen?

Spørsmål:

Har du tillit til at de ansatte på egenhånd klarer å utføre arbeidet sitt på hjemmekontor?

Spørsmål:

Har de ansatte fått tilstrekkelig med ressurser og opplæring i de nye verktøyene?

Spørsmål:

I hvilken grad føler du at ledelsen tok kontroll ved overgangen til hjemmekontor?

Spørsmål:

Har lederstilen endret seg fra begynnelsen av korona og frem til nå?

Avsluttet hvert intervju med å spørre om det er noe de vil tilføye eller ta opp etter at de planlagte spørsmålene var besvart.

