

Norges Handelshøyskole

Bergen, Vår 2006

Utredning i fordypningsområdet: Strategi, organisasjon og ledelse

Veileder: Svein Tvedt Johansen

Motivasjon hos fjernarbeidere

- en studie av takstinspektører med hjemmekontor i
Vesta Forsikring AS

av

Hanne Fromreide

«Denne utredningen er gjennomført som ledd i siviløkonomutdanningen ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjennelsen innebærer ikke at Høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er fremkommet i arbeidet.»

Sammendrag

Denne utredningen tar for seg fjernarbeideres motivasjon, med hovedfokus på de faktorer som skiller fjernarbeid fra vanlig arbeid. Motivasjon påvirkes ikke bare av individuelle elementer innad i individer, men også av arbeidet i seg selv og ulike elementer i arbeidssituasjonen. Fjernarbeid er en særskilt form for arbeidsorganisering som på mange måter skiller seg fra den arbeidsmetode som preger arbeidere som arbeider på bedrifters hoved- eller lokalkontorer. På denne bakgrunn antas det og også fjernarbeidere motiveres av andre faktorer enn ordinære ansatte.

I forbindelse med at Vesta Forsikring AS (heretter benevnt "Vesta") gjennomførte en sentralisering av sine skadekontor på midten av 90-tallet, mistet skadeinspektører på desentraliserte steder sin lokale arbeidsplass. Samtidig ble Vesta med på et pilotprosjekt, der ansatte fikk hjemmekontor, slik at deres arbeid i hovedsak skulle utføres fra dette kontoret. I tillegg til det arbeidet som foregår fra hjemmekontoret inkluderer også takstinspektørers arbeidsdag en del utearbeid på verksteder.

Jeg har gjennomført en kvalitativ undersøkelse, hvor jeg har hentet inn data gjennom intervjuer med takstinspektører som arbeider med ulik geografisk avstand fra hovedkontoret i Bergen. Analysen av data gir støtte til forventningene om at fjernarbeidere motiveres av andre faktorer enn ordinære ansatte. Spesielt var fjernarbeidere i større grad enn andre ansatte selvledere og selvmotivatorer. Fjernarbeidernes motivasjon kjennetegnes av indre motivasjonsfaktorer. De har en sterk glede av å utføre sine arbeidsoppgaver og hjelpe sine kunder.

Forord

Utgangspunktet for denne oppgaven ble valgt ut fra en sterk interesse for motivasjon og drivkraften i mennesker. Jeg synes det er svært spennende å se ulikhetene i mennesker jeg møter, der noen lever *for* det de gjør mens andre lever *av* det. Jeg ønsker å se på arbeidere som har en "annerledes" arbeidsform, for å vurdere om dette kan ha innvirkning på ens arbeidsmotivasjon.

I tråd med den raske IKT utviklingen man ser i arbeidslivet er det viktig å fokusere på alternative arbeidsformer. Spesielt med tanke på motivasjon av medarbeidere, da humankapital i mange selskaper er den viktigste ressursen for konkurransefortrinn.

I en tidligere semesteroppgave har jeg fått kjenneskap til Vesta. Jeg kjenner også til forsikringsbransjen gjennom deltidsarbeid i If Skadeforsikring AS, og synes av den grunn at det kunne være interessant å lære mer om denne bransjen.

Arbeidet med oppgaven har vært svært interessant og lærerikt. Jeg vil takke min veileder Svein Johansen for god veiledning og inspirasjon underveis i oppgaveskrivingen. Jeg vil gjerne også takke personaldirektøren i Vesta, Bjørn Smøraas og leder for taksinspektørene i Auto Vest, Per Haugland for at de gjorde denne oppgavene gjennomførbare og formidlet kontakt med intervju kandidatene. Jeg takker taksinspektørene for at de velvillig brukte av sin tid til intervjuer.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Forord	3
Innholdsfortegnelse.....	4
1.0 Innledning	5
2.0 Innføring av fjernarbeid i Vesta Forsikring	6
2.1 Når passer fjernarbeid	9
2.2 Fjernarbeid i Vesta Forsikring	11
2.3 Bruk av belønningssystemer	12
2.4 Fjernarbeid som et frynsegode	13
3.0 Teoretisk Rammeverk	15
3.1 Innledning	15
3.2 Hertzbergs motivasjonsteori	16
3.3. Kognitiv evalueringsteori	20
3.4 Selvledelse, emosjonell intelligens og selvmotivasjon	22
3.5 Integrerende samtidsmodell for motivasjon	23
3.6 Oppgavens perspektiv og problemstilling	24
3.7 Noen prediksjoner om motivasjon i Vesta forsikring	25
4.0 Metode.....	26
4.1 Valg av forskningsmetode	27
4.2 Innsamling av data	27
4.3 Analyse av data	28
4.4 Fordeler og ulemper ved kvalitativ metode	29
4.5 Svakheter ved denne utredningen	31
5.0 Analyse og presentasjon av resultater.....	27
5.1 Selvledelse og selvmotivasjon	33
5.2 Indre drivkrefter hos takstinspektørene	35
5.3 Fjernarbeidere som sosiale medarbeidere	37
5.4 Kontroll og ansvar	38
5.5 Oppsummering	39

6.0 Drøftelse av fjernarbeid.....	40
6.1 Kjennetegn ved takstinspektørers motivasjon i Vesta	40
6.2 Hvordan fjernarbeid kan påvirke ens motivasjon	42
6.3 Andre funn	42
6.4 Hvordan motivere fjernarbeider	43
7.0 Avslutning	46
Litteraturliste	48
Appendiks A: Intervjuguide Takstinspektør.....	50
Appendiks B: Intervjuguide Leder	51

Figurliste

Figur 1. Komponenter i fjernarbeid	10
Figur 2. Sentrale begreper.....	12
Figur 3. Jobbtilfredshet kontinuum	16
Figur 4. Motivasjons- og hygienefaktorer i henhold til Herzbergs teori	17
Figur 5. Syntesemodell for motivasjon og ytelse	23

Tabeller

Tabell 1. Motivasjon av fjernarbeidere	32
--	----

1.0 Innledning

De siste tiårene har man i arbeidslivet sett en ny virkelighet som har medført store endringer både for arbeidere, bedriftsledere og eiere av selskaper. Fokuset har skiftet fra det industrielle samfunn, der fysiske produksjonsmidler og kapital har vært viktigst. I dag er humankapital, i form av kompetanse, erfaring og holdninger hos arbeidstakerne, den kritiske ressursen i arbeidslivet. Samtidig har utviklingen i informasjons- og kommunikasjonsteknologien (IKT) endret grunnlaget for den tradisjonelle organisasjonsformen. Mange arbeider i dag på hjemmekontor, ulike former for mobile kontor eller ved fjernarbeidssenter. Disse alternative arbeidsplassene kan ved hjelp av informasjonsteknologi og telekommunikasjon integreres med den daglige driften hos arbeidsgiver.

Samlebetegnelsen for de ulike måter å organisere arbeidet på er "fjernarbeid". Begrepet "fjernarbeid" brukes som en beskrivelse av arbeid som finner sted utenfor arbeidsgivers lokaler. Dette kan være en løsning ved sentraliserte prosesser i tillegg til at det kan være et distriktpolitisk virkemiddel for å opprettholde spredt bosetning i landet. (Håndbok i fjernarbeid s. 1)

I forbindelse med at Vesta, gjennomførte en sentralisering av sine skadekontorer på midten av 90-tallet, mistet skadeinspektører på desentraliserte steder sin lokale arbeidsplass. På tross av at behovet for lokale skadesentre ikke var tilstede, var det fortsatt behov for lokale takstinspektører for taksering av skader. Selv om det har vært en stor utvikling innen IT, og mange skader i dag dokumenteres ved bruk av digitale foto og sendes via et felles takseringssystem direkte til takstinspektøren, er det fortsatt saker hvor inspektørene selv må reise rundt. Som en løsning på dette, innførte derfor Vesta i 1997 en frivillig avtale om fjernarbeid for alle sine takstinspektører.

Innføring av fjernarbeid reiser en rekke interessante problemstillinger. Blant annet i forhold til motivasjon og andre virkninger denne organisasjonsformen vil ha for arbeidstakerne som igjen fører til i virkninger for selskapets ledelse med hensyn til ledelsesorganenes oppfølging av fjernarbeidstakere. De menneskelige ressursenes betydning for verdiskaping medfører at bedrifters håndtering av de ansattes kompetanse og motivasjon er særdeles viktig for å kunne skape konkurransefortrinn. Ved innføring av fjernarbeid må ledelsen være bevisst på de psykologiske prosesser for fortsatt å ha fornøyde medarbeidere som yter optimalt.

Elementer som skaper motivasjon oppleves ulikt for mennesker. Motivasjon er en kompleks psykologisk prosess som medfører at enkelte føler sterk motivasjon i situasjoner der andre ikke motiveres. Når man opplever at indre eller ytre påvirkningsfaktorer endres, kan den indre kraften og driven for det man arbeider med også endre seg. Motivasjon påvirkes dermed blant annet av individets personlighet i tillegg til ytre karakteristikker ved arbeidssituasjonen.

En fjernarbeiders omgivelser er ulik omgivelsene til ansatte på hovedkontor. Når karakteristikker ved arbeidslokasjon endres slik som hos fjernarbeidere, vil en anta at dette påvirker de ansattes motivasjon. Denne utredningen vil fokusere på det situasjonelle perspektivet på motivasjon.

Fjernarbeidere arbeider selvstendig i motsetning til ordinære ansatte med arbeidssted på hoved- eller distriktskontor. Arbeidssituasjonen, og dermed de daglige påvirkningsfaktorene, vil derfor være ulik for disse to gruppene noe som medfører at fjernarbeidere som ikke får samme daglige og uformelle kontakt med leder, eller samme sosiale kontakt med kolleger må ha andre motivasjonsfaktorer enn de som faktisk opplever en motivasjon i begge deler. Fjernarbeidere må på en bedre måte strukturere egen arbeidsdag og det settes større krav til evne til målsetting og måloppnåelse. De må dermed i større grad ha evne til selvledelse og selvmotivasjon enn sine kolleger på felleskontor.

I denne utredningen har jeg valgt å fokusere på hvilke motivasjonsfaktorer som påvirker fjernarbeidere i Vesta Forsikring AS (heretter benevnt som "Vesta"). Jeg vil se på egenskaper ved arbeidssituasjonen og hvordan de ansatte med dette utgangspunktet motiverer seg selv. Oppgaven vil evaluere deres egne opplevelser av, og erfaring med fjernarbeid. Jeg ønsker å se på motivasjon i forhold til disse områdene og finner dette interessant fordi det ser på hva som gjør at fjernarbeiderne motiverer seg selv på tross av at graden av målbarhet og kontroll fra overordnet er svakere enn ved ordinære arbeidsforhold. Dette er et perspektiv på fjernarbeid som i liten grad behandles i tradisjonelle bidrag, og som etter hvert bør forskes på.

Jeg ønsker å bruke et dynamisk perspektiv i min analyse av fjernarbeidere i Vesta. Fokus vil være på de psykologiske faktorer som aktiviserer, og gir retning og intensitet til individets handlinger, altså motivasjon. I denne sammenheng synes det hensiktsmessig å ta utgangspunkt i et teoretisk rammeverk som ser på jobbkarakteristikk, samt et kognitivt perspektiv som skiller indre og ytre motivasjon og en integrasjon av de ulike

motivasjonsmodeller. Jeg vil gjøre et klart skille mellom indre og ytre faktorer for motivasjon, for deretter å se på selvledelse og selvmotivasjon, som bygger på prinsippet om indre motivasjon. Forskningsspørsmålet som vil bli belyst med bakgrunn i det dynamiske perspektivet er følgende:

”Hva kjennetegner fjernarbeidende takstinspektørers motivasjon i Vesta Forsikring AS? Hvordan kan fjernarbeid påvirke motivasjonen til ansatte som arbeider hjemmefra?”

Jeg vil i denne utredningen ta i bruk kvalitativ metode for å analysere forskningsspørsmålet over. Problemstillingen og forskningsspørsmålet tar for seg et tema som det finnes lite forskning på, og en eksplorativ studie vil være godt egnet for å se på motivasjonsfaktorer for fjernarbeidere. Kvalitative data sier noe om kvalitative egenskaper hos respondentene, som har det til felles at de verken kan eller bør tallfestes. Et forholdsvis åpent og lite strukturert design vil medføre at jeg i dybdeintervju med takstinspektørene i Vesta kan åpne opp for ny og uforutsett kunnskap. Ved bruk av denne metoden vil jeg i større grad få kunnskap om hvordan hver enkeltperson motiveres til å fortsette sitt arbeid som fjernarbeider. Gjennom analyse av empirien forsøker jeg videre å belyse forskningsspørsmålet.

Utredningens videre progresjon vil være som følgende. Først vil jeg beskrive begrepet fjernarbeid, i hvilke situasjoner denne organisasjonsformen passer og hva et godt fjernarbeid er. Fjernarbeid i Vesta blir presentert spesielt, hvor jeg fokuserer på de belønningssystemer og frynsegoder Vesta bevisst gjør tilgjengelig for sine fjernarbeidere. Det teoretiske rammeverk utredningen baserer seg på vil bli gjennomgått i del 3. Her vises det til ulike teorier som Hertzbergs motivasjonsteori, kognitiv evalueringsteori som skiller mellom indre og ytre motivasjonsfaktorer, selvledelse og selvmotivasjon samt integrasjonsmodellen. Forskningsdesignet til denne utredningen vil bli beskrevet i del 4, der jeg gjør rede for valg av forskningsmetode og viser til noen prediksjoner om motivasjon i Vesta. Analyse og drøftelse av de mest sentrale funnene vil bli gjennomgått i del 5 og 6. Utredningen avsluttes med en oppsummering av oppgaven samt noen råd for eventuell videre forskning.

2.0 Innføring av fjernarbeid i Vesta

Jeg vil i denne delen først gjøre rede for fjernarbeid generelt som arbeidsform og når fjernarbeid kan være en fornuftig organisering for bedrifter. Deretter vil jeg presentere fjernarbeid i Vesta, samt gå nærmere inn på ulike former for belønningssystemer og frynsegoder selskapets ansatte har generelt, i tillegg til belønningssystemer og frynsegoder kun selskapets fjernarbeidere har tilgang til.

2.1 Når passer fjernarbeid

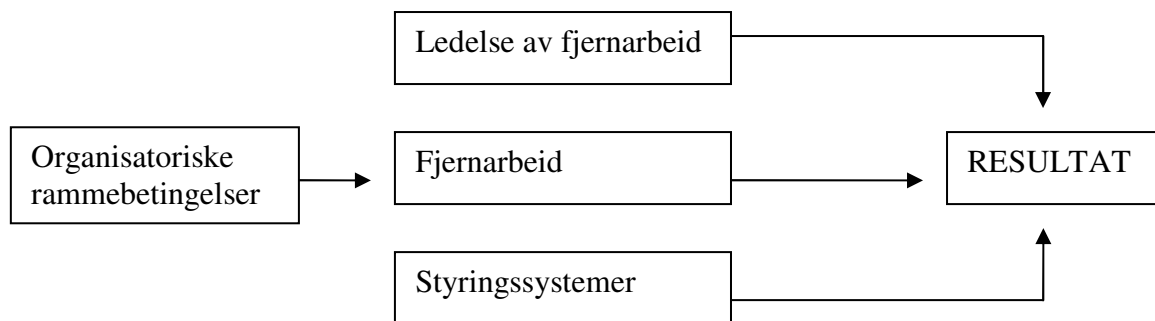
John Bakke (2001 s. 12) definerer fjernarbeid som "... arbeid som utføres utenfor arbeidsgivers lokaler. Viktige eksempler er hjemmebasert fjernarbeid, mobilt fjernarbeid og arbeid i fjernarbeidssentre. Fjernarbeid kan omfatte hele arbeidstiden eller deler av denne." Fjernarbeid er ikke på noen måte et nytt og moderne begrep. Allerede på slutten av det 19 århundre skjedde mye av arbeidet utenfor fabrikkene, som for eksempel i tekstilindustrien hvor syerskene arbeidet hjemme. Med dagens teknologi kan fjernarbeid brukes i mye større grad, også i bransjer hvor det før var vanskelig å utføre arbeid andre steder enn på arbeidsplassen. (Bakke, Fossum, Nævdal, Vollset, Yttri, 2001).

I en undersøkelse utført av LO i 1998 defineres fjernarbeid som det å arbeide annet sted enn felles arbeidsplass minst en hel arbeidsdag per uke. Med grunnlag i denne definisjonen av fjernarbeid arbeidet 5 % av den norske arbeidsstyrken i 1998 med fjernarbeid. Den samme studien tar for seg ønsket om å arbeide hjemme dersom deltakerne hadde fått denne muligheten og 69 % ønsket dette (Bakke et. al., 2001 s. 33). Arbeidstakere har en positiv holdning til fjernarbeid og ser på en slik endring som en forbedring i arbeidsforholdet.

Det er ulike motiver for å innføre fjernarbeid, både fra ledelsen og arbeidernes side. En undersøkelse som er gjort av Norges Forskningsråd (1994) viser at selv om årsakene er sammensatt er det noen klare motivasjonsfaktorer som peker seg ut. Felles for arbeidstakerne og ledelsen er at "økt trivsel blant arbeidstakere" og "økt produktivitet" er de faktorene som motiverer sterkest for å starte opp med fjernarbeid. Dette viser at det i utgangspunktet blir sett på som positivt for arbeidstakerne å kunne arbeide som fjernarbeider. De ser for seg en bedre og forenklet arbeidssituasjon sammenlignet med det å arbeide på en felles arbeidsplass. (cit.).

Det er viktig at man ved implementering av fjernarbeid har en klar intensjon med hva en ønsker å oppnå med fjernarbeid. Det kan iverksettes blant annet etter ønske fra arbeiderne

eller etter ønske fra ledelsen. Etter ønske fra ledelsen er det ofte økonomiske hensyn som veier tungt. For de ansatte kan fjernarbeid være en løsning eksempelvis under eller etter langtidssykemelding eller der hvor reisetiden blir svært lang og trettende for den arbeidende. Det er viktig ved slike endringer at de er vellykkede, spesielt for de ansatte som skal øke sin produktivitet ved å være fjernarbeider. For at innføring av fjernarbeid skal være vellykket må man tilrettelegge for fjernarbeid på flere områder. Jeg vil kort vise til en modell som tar for seg ulike komponenter som virker inn på ytelsen og livskvaliteten til den som fjernarbeider. De ulike elementene som vises i modellen er viktige brikker for å kunne få til en vellykket fjernarbeidsordning som motiverer arbeidstakerne til å yte godt. (cit.).



Figur 1. Komponenter i fjernarbeid

(Bakke et. al., 2001)

Bedrifter som baserer oppfølging av medarbeidere med kontroll vil ha vanskeligheter med å innføre fjernarbeid da forholdet mellom leder og fjernarbeider må bygges på tillit for at fjernarbeid skal kunne fungere. Når fleksibilitet og raske endringer er viktige konkurransefortrinn og det hersker en grunnleggende forståelse for dette hos de ansatte og ledelsen vil lederens og de ansattes holdning til fjernarbeid oftest være positive, og gjennomføring vil være enklere.

I ledelse av fjernarbeid utfordres lederens holdninger til hvor og når jobben blir gjort og selvfølgelig om jobben blir gjort. En må dermed ha en annen tilnærming til ledelse enn når leder og medarbeider er lokalisert i umiddelbar nærhet. Lederen må foreta en vurdering av hver enkelt fjernarbeider, for å se om dette vil være et hensiktsmessig arbeidsforhold. Det må settes krav ikke bare til lederen vedrørende kommunikasjon og oppfølging, men også til

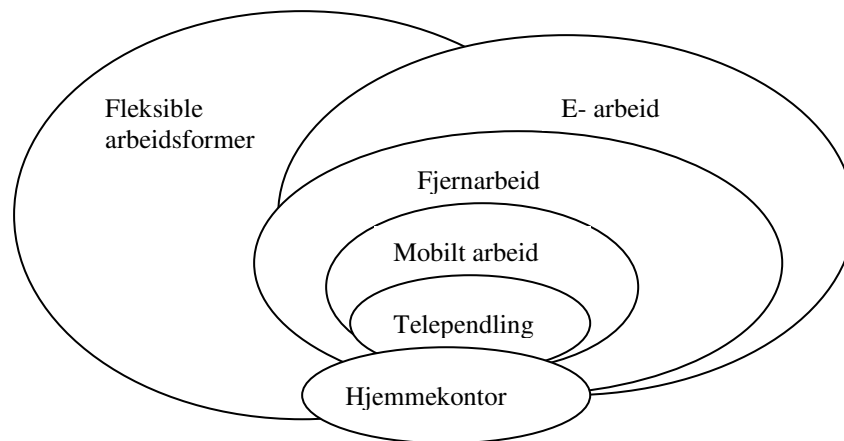
fjernarbeideren som må være selvdisiplinerte, selvgående og ha evne til å arbeide under en mindre grad av direkte ledelse. For å kunne oppnå et godt resultat av fjernarbeid må også faktorer som går ut over de individorienterte elementer være viktige, herunder eksempelvis klare retningslinjer og avtaler. Når alt dette er på plass kan innføring av fjernarbeid føre til bedre resultater og mer fornøyde medarbeidere. (cit.).

2.2 Fjernarbeid i Vesta

I Vesta er skadeavdelingen for bilskade delt i en avdeling for Øst og en for Vest. I denne utredningen har jeg benyttet ansatte i skadeavdeling Vest som har felles leder sittende i Bergen. Avdelingen strekker seg helt sør i landet mot Nord-Norge. Flere av medarbeiderne arbeider som eneste Vesta-ansatte i sin region. Dette kan være større geografiske områder. Fjernarbeiderne som arbeider i nærhet til hovedkontoret i Bergen har utarbeidet en samkjøring seg i mellom slik at det alltid er noen på felleskontoret i Fyllingsdalen. De arbeidsdagene de ikke skal være på kontoret (to til tre dager i uken) benytter de hjemmekontor. Hjemmekontor - dagene bruker de også til å kjøre ut for å se på takstoppdragene som må besiktiges. Takstinspektørene slipper da å først reise til fellesarbeidsplassen for å få tildelt arbeidsoppgavene. Denne informasjonen hentes via Vestas IT-system som fjernarbeideren er koblet opp mot på hjemmekontoret. Arbeidstiden blir på denne måten fordelt mellom det å betjene tilbud som kommer fra verkstedene via takstsystemet på nettet, arbeid med taksering og utarbeid. Fjernarbeiderne som arbeider i andre deler av landet har ikke samme mulighet til å arbeide ved felleskontoret deler av arbeidstiden. Disse arbeider derfor fra sitt hjemmekontor når de ikke er ute på oppdrag.

Når fjernarbeid ble innført i Vesta i 1996 var dette en frivillig ordning, delvis etter ønske fra de ansatte men også på bakgrunn av andre strategiske endringer i Vesta. Først ble det gjennomført som et pilotprosjekt med fem ansatte for å se om det var en arbeidsorganisering som fungerte. Deretter fikk alle takstmenn tilbud om fjernarbeid. Ved nyansettelser arbeider man først ca ett år på felleskontoret før man eventuelt får tilbud om en hjemmekontorordning. Slik kan leder lære den nyansatte å kjenne, samtidig som den nyansatte kan danne seg et kontaktnettverk med kolleger.

Fjernarbeid er en form for fleksibelt arbeid. Flexibelt arbeid er et vidt begrep som bl.a. omfatter fjernarbeid, deltidsarbeid og komprimert arbeidsuke (cit.), se her Bakke et. al. 2000:



Figur 2. Sentrale begreper

Modellen viser hvordan begrepene overlapper hverandre. Takstmennene i Vesta praktiserer to av formene for fjernarbeid og det er arbeid fra hjemmekontor samt mobilt arbeid.

2.3 Bruk av belønningssystemer

Det eksisterer mange ulike former for belønning, både formelle ordninger for økonomisk kompensasjon samt ikke økonomiske eller sosiale belønninger, som ros og oppmuntring eller status ved å inneha en bestemt stilling. Formålet med belønningssystemer er at det skal motivere de ansatte og dermed skape effektivitet for organisasjonen. Under belønningssystemer skiller man klart mellom incentiver og belønninger. Incentiver, som er direkte knyttet til arbeidsprestasjoner (for eksempel bonusbasert lønn) og belønningssystemer som kan gies uavhengig av de ansattes prestasjon (Nordhaug, 2000).

Vesta bruker belønningssystemer for å sikre at gode prestasjoner og fremragende atferd får oppmerksomhet. Vesta beskriver sitt belønningssystem bestående av lønn, bonusordninger, goder og belønninger. Lønn og goder vil være kjent i størrelse og tid, og de er ikke knyttet til enkeltprestasjoner. De gjelder stort sett alle ansatte og er en del av ansettelsesavtalen.

Incentiver derimot er ikke avtalebestemt men de er kjente på forhånd. Disse er knyttet til bestemte prestasjoner for enkelte medarbeidere eller mindre grupper. Ledere har i Vesta mulighet til å belønne sine medarbeidere på ulike måter. Dette være seg lønnsvurderinger eller sosiale sammenkomster. Takstmennene i Vesta kan eksempelvis få benytte en arbeidsdag til fjelltur eller sykle Rallarveien. Dette er tiltak de selv har vært med å stemme frem. Takstinspektørene får også kompensert for utgifter ved å ha hjemmekontor og kjøregodtgjørelse for de utgifter som påløper ved å reise rundt og taksere skader.

Alle medarbeidere i Vesta har mulighet for bonus. Bonussystemet belønner i forhold til produktivitet og overskudd og kommer i tillegg til den lokale lønns gjennomgangen. Bonusen er lik for alle på nærmere definerte organisasjonsnivåer i selskapet.

Som ansatt ved skadeavdelingen i Vesta får man tilbud om gjennomføring av et grunnleggende kurs i skadebehandling, motorvogn 1 og 2. Dette er kurs for saksbehandlerne, men gjennomføres også for takstmennene slik at de er oppdatert på vilkår og skadebehandling generelt. I denne forbindelse får de fridager til å lese i tillegg til fri på selve eksamensdagen. Ellers har de faglige kurs minimum annethvert år ved Bilskadeinstituttet.

Takstmennene mottar kun fastlønn. Fastlønnen inkluderer alt arbeid, noe som medfører at de ikke får overtidspålegg dersom de må arbeide utover vanlig arbeidstid. Fastlønnen ble justert etter innføring av hjemmekontor for å ta dette i betraktning.

2.4 Fjernarbeid som et frynsegode

Et frynsegode er en fordel eller en ytelse man får i tillegg til lønn. Det er altså snakk om særlige fordeler man har tilgang til som ansatt i en bedrift. Frynsegoder er ofte gratis (med unntak av eventuell skatt for arbeidstaker) eller gjøres tilgjengelig for en billig penge, slik som aviser, trening i arbeidstiden og bruk av firmahytter. Denne formen for goder kan enten være tilgodesatt alle ansatte (kollektive frynsegoder) eller kun tilbys enkeltpersoner i visse posisjoner eller spesifikke grupper. (Knudsen og Ryen, 2005).

Den ordinære månedslønnen har mange fordeler som incitament, men kan ha begrensninger som signalformidler mellom leder og ansatt. Frynsegoder kan dermed sees på som et virkemiddel for å motivere arbeidere der lønn ikke har den store effekten. Bedrifter som har et ønske om å tiltrekke seg kvalifisert arbeidskraft, og beholde disse etter ansettelse kan bruke frynsegoder som et virkemiddel. I tillegg til konkurransedyktig lønn, kan frynsegoder være en faktor som gjør arbeidsplassen attraktiv for de beste kandidatene. Samtidig kan frynsegoder som kursing, mulighet for personlig utvikling (coaching) og andre utdanningsmuligheter, ikke bare motivere de ansatte men denne motivasjonsfaktoren kan på sikt igjen føre til økt omsetning for selskapet (cit.).

I Vesta tilbys takstinspektørene, på lik linje med samtlige ansatte i Vesta, bruk av treningsrom, firmahytter i tillegg til prisreduksjon for private forsikringer.

Leder opplyser at det ikke er flere fordeler ved å ha hjemmekontor enn da de tidligere var tilknyttet et felleskontor. De har samme mulighet for ”flexi-tid” nå som tidligere. De legger opp egen arbeidsdag, og kan til en viss grad starte arbeidsdagen når de selv måtte ønske. Dette er ordninger lederen karakteriserer som ”tillit under ansvar”, da de ikke har mulighet til å kontrollere fjernarbeidernes arbeidstid på samme måte som for øvrige ansatte.

Fjernarbeid kan sees på som et frynsegode i den grad at man får et hjemmekontor som også kan benyttes privat. Storebrand-eide Compensation Management – som lever av å administrere andre bedrifters frynser, har utført et eksperiment hvor de spurte en hel rekke ansatte om hvilke frynsegoder de ville valgt gitt at de fikk 40.000 kroner i året til disposisjon. Eksperimentet er ikke statistisk signifikant men forteller at fjernarbeid oppleves som et frynsegode. På førsteplass kom rimelige boliglån med 67 %, mens hjemmekontor kom på en tredjeplass med 58 %. (www.hegnar.no). Ved bruk av et hjemmekontor kan hverdagen gjøres lettere, og man kan for eksempel fortsatt gå på jobb når man har syke barn. Jeg antar denne undersøkelsen ser på hjemmekontor for ansatte som kan bruke dette når det passer seg, men som i hovedvekt skal arbeide på kontoret.

Undersøkelsen av takstinspektørene viser at de ikke opplever fjernarbeid som et frynsegode. Fjernarbeid og bruk av hjemmekontor kan ikke karakteriseres som et frynsegode dersom det fører til en produktivetsgevinst for bedriften. Det kom frem en felles oppfatning om at ”bedriften tjente på denne endringen”. I Vesta opplevde man en effektivitetsfremgang ved innføring av hjemmekontorordningen. På grunn av blant annet redusert reisetid til og fra arbeidslokasjon fikk man en mer effektiv arbeidsdag, der takstmennene kunne gå gjennom flere saker hver dag. I tillegg til at de ansatte fikk en ”lettere” arbeidsdag, fikk bedriften økt profitt.

3.0 Teoretisk Rammeverk

Det teoretiske grunnlaget for denne utredningen baseres på tre ulike motivasjonsteorier. Først vil jeg presentere bakgrunnen for valg av teoriene og viktigheten av disse teoriene i studiet av motivasjon. Hvert enkelt teorigrunnlag blir grundig gjennomgått i denne delen. Fjernarbeid har også elementer av selvledelse i seg, og dette emnet vil derfor også taes opp sammen med emosjonell intelligens som er nært knyttet til selvledelse.

3.1 Innledning

Motivasjon beskrives av Kaufmann og Kaufmann (1998, s. 43) som ”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse.” For å se på hva som skaper motivasjon, slik som beskrevet i Kaufmann og Kaufmann, hos takstinspektørene i Vesta ønsker jeg å ta utgangspunkt i tre ulike teorier som jeg finner sentral i forhold til fjernarbeidere; en jobbkarakteristikk modell, en kognitiv modell og en integrasjonsmodell som setter ulike motivasjonsteorier sammen i et rammeverk.

Moderne motivasjonsteorier kan grupperes i fire. Vi gjør et skille mellom behovsteorier som ser på grunnleggende menneskelig behov (Maslow), kognitive teorier som fokuserer på medarbeidernes forventninger om ytelse og belønning, sosiale teorier hvor rettferdighetsprinsippet vektlegges, og til slutt på jobbkarakteristika teorier. (cit.).

Fjernarbeid medfører annerledes organisering og arbeidsmetoder enn for ansatte som arbeider ved selskapets kontorer. Jobbkarakteristikkene ved fjernarbeid vil derfor være ulik sett i forhold til ordinære ansatte. Jeg finner det derfor naturlig å bruke Hertzbergs tofaktormodell som et rammeverk for å se på fjernarbeid. Ved å studere karakteristikker ved arbeidsformer basert på hjemmekontor kan jeg finne særegenheter som motiverer den enkelte takstmann i Vesta. Ved fjernarbeid kan det være interessant å se på indre versus ytre faktorer for motivasjon, da ytre motivasjonsfaktorer i noen tilfeller er mindre fremtredende ved fjernarbeid. Spesielt tenker jeg her på lederens rolle som motivator. Kognitiv evalueringmodell tar grundig for seg denne siden ved motivasjon. Til slutt vil jeg gjennomgå en integrasjon av ulike motivasjonsteorier, utviklet av T.R. Mitchell og J.R. Larson. Integrasjonsmodellen sees på som en oppsummering av motivasjonsteoriene som er

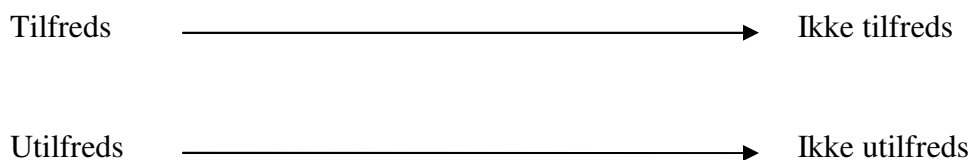
presentert. Teorien er ikke grunnlag for analyseringen videre i oppgaven av den grunn at de to førstkomende modeller utfyller teorigrunnlaget på en tilfredsstillende måte.

Fjernarbeid er en måte å organisere arbeidet på hvor en ser viktigheten av motivasjonsfaktorer spesielt godt. Ved å ha fjernarbeidere i sin stab vil lederen ikke ha samme mulighet for kontroll på fjernarbeiderens engasjement. Det er derfor viktig at lederen bruker motivasjonsfaktorene for å få arbeideren så engasjert i sitt arbeid at han har egeninteresse av å stå på og jobbe hardt.

3.2 Hertzbergs motivasjonsteori

På bakgrunn av en gjennomgang av hundrevis av tidligere studier av årsaker, sammenhenger og konsekvenser av arbeideres holdninger til sitt arbeid, utviklet Hertzberg og hans kolleger (Hertzberg, Mausner, Peterson, og Capwell, 1957) hypotesen om at faktorer som fører til jobbtrivsel er andre enn de faktorene som blir sett på som årsak til mistrivsel. I 1959 og 1966 gjennomførte Hertzberg hundrevis av intervjuer av arbeidere hvor han undersøkte hvilken rolle ulike faktorer spiller på trivsel og motivasjon på arbeid. På bakgrunn av egne originale data fra intervjuene konkluderte han med at tilfredshet og utilfredshet ikke var motsetninger på et kontinuum. (Pinder, 1998).

Tidligere antok man at ved å fjerne faktorer som forårsaker mistrivsel, vil dette medføre at en blir mer tilfreds med arbeidet. Hertzberg kom frem til at dette heller var to separate kontinuum. (Robbins, 2005).



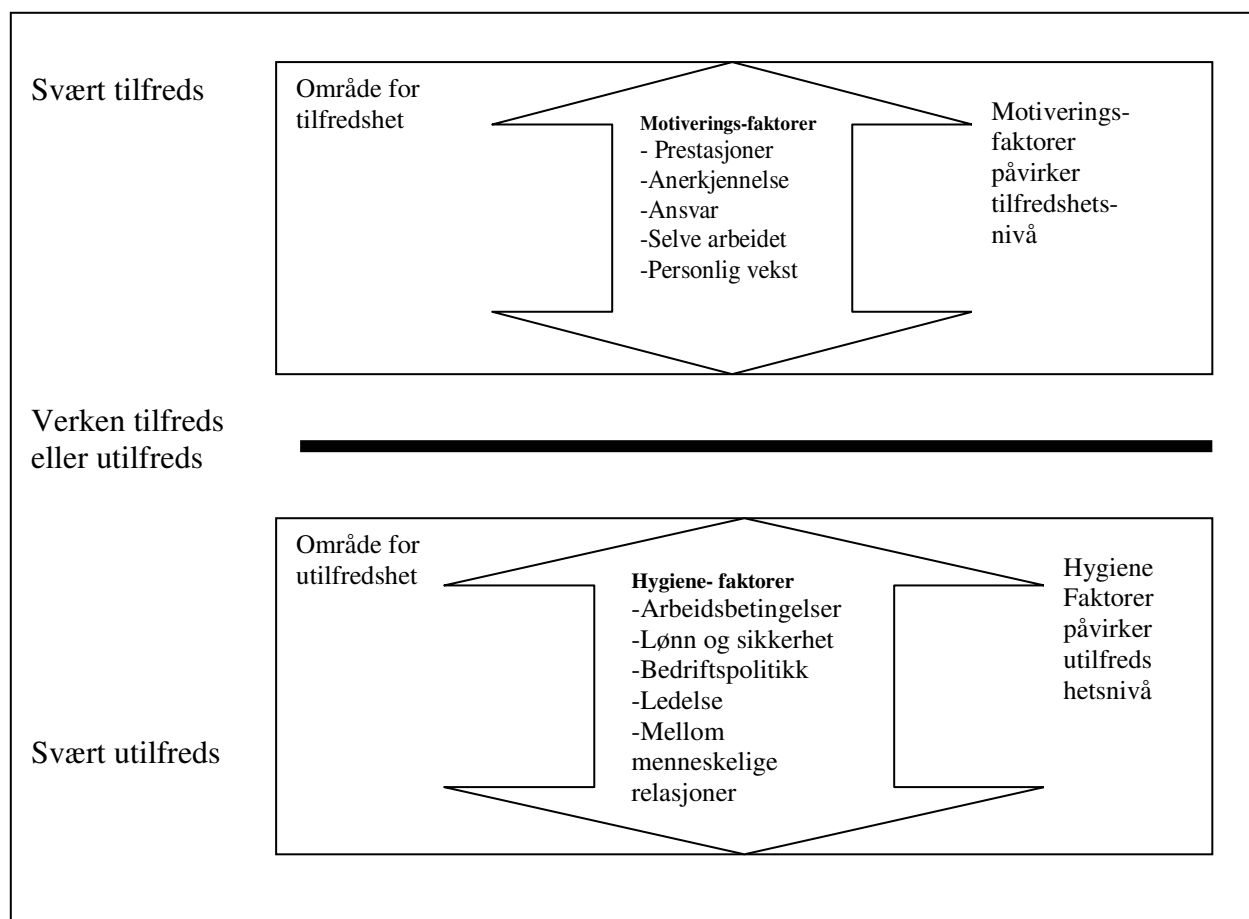
Figur 3. Jobbtilfredshet kontinuum

(Robbins, 2005)

Med bakgrunn i dette hevdet Herzberg at man fant to grupper av faktorer som kan beskrive jobbtilfredshet: motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer. Den ene grupperingen, motivasjonsfaktorer, leder til trivsel dersom de er til stede og fører til en nøytral tilstand dersom de mangler. (cit.).

Hygienefaktorene kan skape mistriivsel i den grad de ikke er tilstede, men ikke til trivsel dersom de er tilstede. Teorien tar for seg hvordan de ulike egenskapene påvirker arbeidstakernes prestasjoner og deres motivasjon. For å motivere arbeiderne til optimal ytelse må det mer til enn å gjenkjenne og fjerne faktorer som fører til mistriivsel. Man må i større grad arbeide med de faktorene som fremmer motivasjon.

Herzbergs teori er blant de tidlige motivasjonsteorier. På tross av kritikk som er kommet opp gjennom tidene, er teorien brukt og godt kjent blant dagens ledere. (cit.).



Figur 4. Motivasjons- og hygiene faktorer i henhold til Herzbergs teori

(Kaufmann og Kaufmann, 2003)

Modellen over viser hvordan man kan få tilfredse medarbeidere når hygiene faktorene ikke er tilstede. Jo flere av faktorene som er til stede jo nærmere kommer man nøytralitet, en tilstand hvor man verken opplever tilfredshet eller utilfredshet. Når alle faktorene er tilfredstilt kan man forutsette at grunnlaget for trivsel er tilstede. At hygiene faktorene er tilfredstilt er i følge Hertzberg en forutsetning for jobbmotivasjon. For ytterligere økning i effektiviteten må også motivasjonsfaktorene oppleves som gode. Når også disse er til stede kan man oppleve tilfredse medarbeidere.

Man må skille mellom de ulike virkemidler man ønsker å bruke i forhold til det mål som er satt, Opplever medarbeidere i en bedrift mistriivsel må ledelsen starte med hygiene faktorene for å identifisere og eliminere faktorer som forårsaker mistriivsel. For å motivere sine medarbeidere må lederen derimot ta i bruk motivasjonsfaktorene til dette, samt påse at hygiene faktorene er tilstede for å maksimere nivå på tilfredshet.

Motivasjonsfaktorer

På noen områder kan vi trekke likheter mellom Hertzbergs tofaktorteori og Maslows behovspyramide. Motivasjonsfaktorene er nær tilknyttet de øverste behovene i pyramiden som fokuserer på personlig vekst. Hertzbergs motivasjonsfaktorer har en direkte sammenheng med jobbutførelse og jobbtifredshet da disse faktorene kan føre til en følelse av vekst og personlig utvikling. Effekten av motivasjonsfaktorene blir sett på som mer langvarig for individet, og medfører dermed motivasjon. (Pinder, 1998)

Hertzberg kom frem til følgende motivasjonsfaktorer:

- Prestasjoner, den tilfredsstillelse man kjenner ved å fullføre en jobb og løse problemer. Folk trives når de føler at deres ytelse medfører gode resultater.
- Anerkjennelse, det vil si det å bli lagt merke til og satt pris på i forhold til arbeidet en gjør. Konkret anerkjennelse for kvalitet og innsats i jobben.
- Involvering, hva arbeidet og arbeidsoppgavene består av. Gleden ved å utføre interessant og utfordrende arbeid.
- Ansvar, det vil si det å ha kontroll over egen arbeidssituasjon. Mulighet for å bestemme når, hvor og hvordan arbeidsoppgavene skal løses.
- Forfremmelse, fører ofte til høyere formell status og mer ansvar i jobben.
- Vekst, muligheter for å tilegne seg ny kunnskap som fører til personlig og faglig vekst. (Kaufmann og Kaufmann, 1998)

Hygienefaktorer

Hertzbergs kalte den andre gruppen for hygienefaktorer i den grad at de er nødvendige men ikke tilstrekkelige for å motivere og skape trivsel på arbeidsplassen. God hygiene kan hindre folk i å bli syke, og kan være en forutsetning for å bli kvitt sykdom. Men god hygiene kan ikke i seg selv skape sunnhet. Dersom hygienefaktorene er tilfredsstillende vil det resultere i en nøytral tilstand. For å skape trivsel må man også ta i bruk motivasjonsfaktorer. Hygienefaktorene er som motivasjonsfaktorene basert på Maslows behovspyramide. De grunnleggende behovene plassert nederst i pyramiden, ofte kalt behov for underskuddsdekning tilsvarer Hertzbergs hygienefaktorer. Hygienefaktorene er i mindre grad knyttet til utøvelsen av arbeidet, men heller til den kontekst og de omgivelser arbeidet utføres i. Effekten av faktorene sees på som kortvarige for individets jobberfaring, da medarbeidere raskt tar nyimplementerte hygienefaktorer for gitt. Ved mangel på hygiene faktorer kan ansatte oppleve urettferdighet, noe som igjen kan skape mistriivsel. (Pinder, 1998).

Hertzbergs hygienefaktorer er:

- Politikk og administrasjon, forhold som påvirker den enkelte medarbeider.
- Ledelse, den grad lederen har faglig kompetanse, er rettferdig og fordeler ansvar på sine ansatte.
- Fysiske arbeidsforhold, det være seg kontorlokaler og tilgang til hjelpemiddel mellom annet.
- Mellommenneskelige relasjoner, i form av dårlige relasjoner mellom de ansatte og mellom ledelsen og de ansatte.
- Lønnsforhold, tilfredsstillende og rettferdig avlønning.
- Status, som for eksempel eget kontor, sekretær osv.
- Sikkerhet, det at man har vært ansatt lenge, eller at bedriften er økonomisk solid.
- Privatliv, når positive forhold spiller inn på privatlivet, for eksempel i form av sosial omgang med kolleger. (Kaufmann og Kaufmann, 1998).

Jobb-berikelse

Jobb-berikelse er et arbeidsmiljøprogram basert på Hertzbergs tofaktorteori som har som hovedformål å ordne opp i motivasjons- og hygienefaktorene i organisasjonen. Programmet ønsker å tilføre arbeidet mer positivt innhold og unngå negativt innhold ved å bruke Hertzbergs anvisninger på hvordan bedrifter kan øke trivsel, motivasjon og få fremgang på arbeidsplassen. (cit.). Når vi tar i bruk Hertzbergs teori i praksis er det viktig å være bevisst

begrensninger ved hygienefaktorene. Dersom bedrifter fokuserer ensidig på hygienefaktorene i sitt belønningssystem kan de risikere umotiverte medarbeidere. Hygienefaktorene er kun forutsetninger som må være oppfylt for at det skal være mulig å motivere de ansatte. (www.kunnskapscenteret.com). Jobb-berikelse som arbeidsmiljøprogram kan for eksempel baseres på det å gi slipp på den direkte kontrollen over ansatte eller å gi større frihet i og bedre tilgang på informasjon. (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

3.3. Kognitiv evalueringsteori

I kognitive motivasjonsteorier ser man på mennesket som en rasjonell og tenkende beslutningstaker. Ens handlinger vil sees på som et resultat av de valg vi tar. Motivasjon i henhold til dette perspektivet er at mennesket drives av ytre stimuli som lønn og motivasjon i tillegg til den indre gleden vi har ved å utføre et arbeid. I korte trekk kan man si at vi danner oss forventninger om de konsekvenser man får av å arbeide, og dermed blir vi også motivert. (cit.).

Kognitiv evalueringsteori omhandler indre og ytre motivasjon, to motivasjonssystemer som skiller fra hverandre i forhold til faktorene som motiverer. Kilden til indre motivasjon ligger i selve utførelsen av arbeidet i følge Kaufman og Kaufman (2003), mens kilden til ytre motivasjon ligger utenfor selve jobbaktiviteten.

Indre motivasjon er i følge Deci og Ryan (1985) ”basert på de medfødte, organiske behov for kompetanse og selvbestemmelse. Den stimulerer en rekke variasjoner av atferd og psykologiske prosesser hvor de primære belønninger er økt erfaring i forhold til egen påvirkning på omgivelsene og selvstendighet. Indre behov skiller seg fra grunnleggende drivkrefter ved at de ikke er basert på vevs underskudd og de opererer heller ikke syklisk...”

I samsvar med Deci`s kognitive evalueringsteori kan belønning ha to fundamentale særtrekk for personen som mottar belønningen. Den første særegenheten ved belønning som kan trekkes frem er ”feedback”, i betydning av hvordan en tilbakemelding om en oppgave kan fortelle noe om hvor godt oppgaven ble utført. En annen side ved belønningen er dens informasjonsinnhold om hvorfor en utfører en oppgave. På spørsmål om hvorfor man utfører en oppgave, kan det for eksempel besvares med ”for belønningen selvfølgelig!”, dette omtaler Deci som ”control perception”. Teorien sier videre at det særtrekket som er mest fremtredende av disse to, styrer en persons indre motivasjon. (Pinder, 1998). Ved kontroll

persepsjon vil en person som tidligere ble motivert av indre motivasjon kunne føle en større motivasjon ved ytre belønninger, mens et individ med sterk tilbakemeldingspersepsjon vil ha en indre drivkraft da en føler økt kompetanse ved positiv tilbakemelding.

Teorien tar ikke for seg ulike tilstander hvor feedback eller control perception er styrende, men fremsetter heller ideen om at individuelle forskjeller og situasjonsmessige forhold er med på å bestemme hva de ulike menneskene legger i belønningen de mottar. (cit.)

En del av problematikken som er reist i teorien er hvordan en overfokusering på ytre belønninger kan redusere og bryte ned de indre drivkreftene i et menneske. Bakgrunnen for dette er at man skifter fokus fra å ha en positiv selvfølelse og glede ved det man driver med til å utføre en oppgave på grunnlag av belønningen man mottar for utførelsen. (cit.) Teorien skiller ikke bare motivasjonssystemene fra hverandre etter ulike motivasjonsfaktorer, men hevder videre at ytre belønning kan være destruktivt og virke mot sin hensikt. En meta-analyse av Deci, Ryan og Koestner i 1999 omfatter 128 studier og ser nettopp på virkningene av ytre belønninger på indre motivasjon. Meta-analysen støttet de tidligere antagelser fra kognitiv evalueringsteori om effekter på indre motivasjon på flere områder. Generelt fant de at konkrete belønninger har en signifikant negativ effekt på indre motivasjon for interessante oppgaver. Spesielt fant de støtte for dette når koblingen mellom forventet ytelse og belønning var sterk. Gjennom analysen fant man en sterk positiv sammenheng mellom verbal belønning, eller positiv feedback som teorien kaller det, og indre motivasjon. (Deci et. al, 1999).

Kognitiv evalueringsteori presiserer viktigheten av individenes egen persepsjon av belønningen, det vil si at måten belønningen blir oppfattet på er avgjørende for motivasjonen. Empiri støtter antakelsene om at når belønningen oppfattes som kontrollerende, og individene kjenner seg presset til å handle på bestemte måter, undermineres den indre motivasjonen. Når belønningen oppfattes som mer informerende enn kontrollerende, det vil si gir opplysninger om egen kompetanse og rom for selvbestemmelse, er det større sjanse for at interessen for aktiviteten opprettholdes og indre motivasjon forsterkes. I følge Deci er personer som er indre motivert engasjert for sin egen del – for den spontane opplevelsen av tilfredsstillelse som blir assosiert med deres ytelse, og ikke for å oppnå noen ytre belønning. Når en handling er selvbestemt, opplever personen å ha et reelt valg, men når den er kontrollert opplever personen større eller mindre grad av tvang. (cit.).

3.4 Selvledelse, emosjonell intelligens og selvmotivasjon

Det å kunne lede seg selv defineres som: ” ... å lære seg et sett med atferdsstrategier og kognitive strategier som inkluderer personlig målsetting, effektiv modell-læring, selvovervåking av prestasjoner og systemer for egenbelønning (og straff) som til sammen resulterer i kompetanse, målorientering og selvkontroll.” (Kaufmann og Kaufmann, 2003 s. 368).

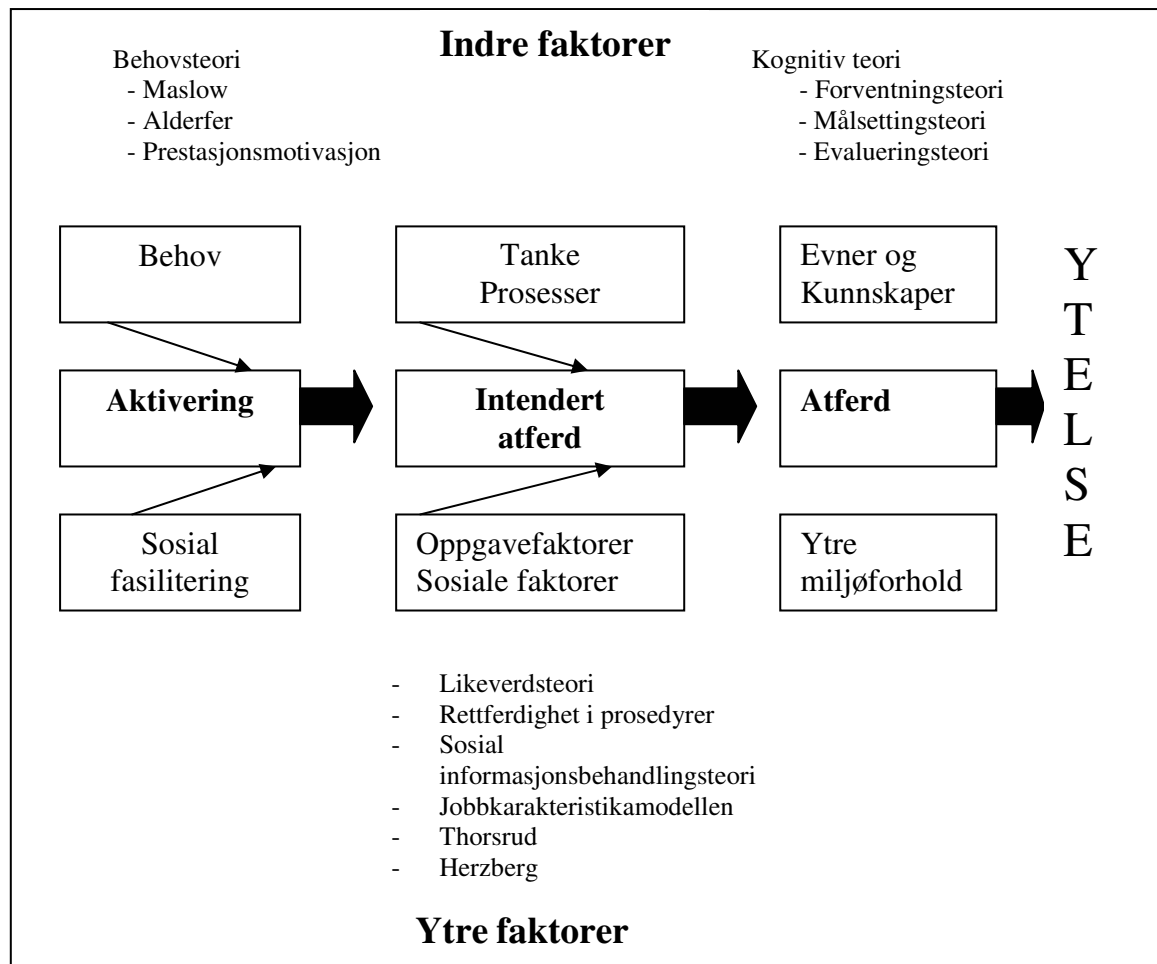
En organisasjonsutvikling som Vesta har vært gjennom medfører at man i større grad enn tidligere må inkludere nye elementer innenfor ledelse. Her kommer selvledelsesprinsippet inn for takstinspektørene i selskapet. Selvlederskap er en metode som inkluderer ulike strategier og teknikker som nevnt i definisjonen. Man må lære seg å strukturere og utforme målsettinger, for på den måten å effektivisere vår innsats. Man bør være bevisst på hva man ønsker å oppnå i sitt arbeid og i sitt privatliv. Slike små og mellomstore mål gjør det lettere å mestre hverdagen og skille privatliv fra arbeid. Selvledelsesmetodikken er også knyttet til teori om selvbestemmelse og indre motivasjonskrefter. I litteraturen om selvledelse fokuseres det på de gode følelser og hvordan man ved å legge vekt på de oppgaver man mestrer kan motivere seg selv. Ved at disse får en fremtredende plass i bevisstheten, kan man få et mer positivt syn på arbeidet sitt, og man opplever økt trivsel. (Robbins, 2005)

Evnen til å kunne lede seg selv er i ledelsesforskningen sterkt knyttet sammen med emosjonell intelligens. Emosjonell intelligens viser til den evnen mennesker har til å forstå egne og andres følelser, samt det å kunne reagere på en følelsesmessig hensiktsmessig måte. (Kaufmann og Kaufmann, 2003 s. 91). Dette begrepet har fått stor betydning i ledelseslitteraturen, der det blir sett på som en viktig egenskap for effektiv ledelse. Emosjonell intelligens eller EQ som det også kalles, består av fem underliggende punkter. Evnen til å erkjenne egne følelser, styre egne følelser, motivere seg selv, gjenkjenne følelser hos andre (empati) og ha sosiale evner. Sett i sammenheng med selvledelse er emosjonell intelligens en av grunnsteinene i selvledelsesteorien. Som leder for seg selv må man ha en viss evne til selvmotivering for å mestre arbeidssituasjonen.

3.5 Integrerende samtidsmodell for motivasjon

Motivasjonsteoriene er mange og noen er konkurrerende teorier. Flere av teoriene fokuserer imidlertid på ulike deler og kan i større grad sees på som komplementære. Det kan være

interessant å se på motivasjon gjennom en helhetlig og oversiktlig rammemodell for å redusere mangfoldigheten. Mitchell og Larson (1987) har utviklet et slikt rammeverk som gir en oversikt over de viktigste faktorene som påvirker motivert atferd. (Robbins, 2005)



Figur 5. Syntesemodell for motivasjon og ytelse

(Kaufmann og Kaufmann, 2003)

Modellen over viser hvordan ulike faktorer motiverer til ytelse. Ytelse defineres som atferd aggregert over tid, mennesker eller situasjoner, og som avgjøres etter standarder eller kriterier av fremragenhet. (Mitchell og Larson, 1987) Motivasjonsmodellen starter med aktivering av indre energier. Aktiveringen settes i gang av både indre og ytre faktorer som behov og sosial fasilitering. Individuelle behov som for eksempel sult og tørst, og behov for personlig vekst forklares blant annet av motivasjonsteorien til Maslow. På den annen side ser vi hvordan det å være sammen med andre mennesker kan føre til en indre aktivering i oss. Når kroppen

aktiveres påfølges dette av en intensjon om atferd som igjen etterfølges av en faktisk atferd. Intendert atferd og til slutt faktisk atferd blir på samme måte som aktivering styrt av indre og ytre faktorer. Når vi snakker om intendert atferd ser vi på tankeprosessene bak en handling og de forventninger man danner seg. I denne fasen er vi gjerne opptatt av hvilke belønninger vår atferd fører til. Kognitiv evalueringsteori kommer inn under dette punktet der vi ser på kilden til vår motivasjon, enten indre eller ytre motivasjonsfaktorer. Oppgavens struktur og andre sosiale faktorer ligger også bak når vi skal beslutte oss for å handle. De interne faktorene som kombinert med ytre faktorer fører til den faktiske atferden, er ens evner og kunnskaper sammen med ytre miljøforhold. Når det gjelder de ytre faktorene finner vi igjen Hertzbergs tofaktormodell. (cit.).

Resultatet av menneskelig atferd kommer i form av ytelse. Ytelse som resultat settes opp mot visse kriterier om fortrefelighet, således ser vi på ytelse i grad av en god - dårlig dimensjon. Hvordan ytelsen blir, er et produkt av en rekke ytre og indre faktorer som inngår i et komplekst samspill. Ved å bruke denne syntesemodellen for motivasjon ser vi et mer sammensatt bilde av alle de ulike faktorene, og vi kan se de ulike virkemiddel i sammenheng med hverandre. (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Mitchell og Larsons modell viser oss også hvilket bidrag de to foregående modellene har gitt motivasjonsforskningen, og den retning forskningen har tatt. Syntesemodellen er basert på å skille mellom indre og ytre motivasjonsfaktorer, og hvordan de på ulike stadier påvirker vår motivasjon. Hvordan man bruker motivasjonsfaktorene til å motivere medarbeidere kommer an på hvilke mål vi har. Også ved å endre jobbkaraktistikkene kan leder motivere sine medarbeidere noe for å oppnå bedre ytelse.

3.6 Oppgavens perspektiv og problemstilling

Oppgavens problemstilling som er presentert innledningsvis ønsker å klarlegge om det eksisterer spesifikke karakteristikk av fjernarbeideres motivasjon, i tillegg til om fjernarbeid i seg selv kan påvirke deres motivasjon: *"Hva kjennetegner fjernarbeidende takstinspektørers motivasjon i Vesta Forsikring AS? Hvordan kan fjernarbeid påvirke motivasjonen til ansatte som arbeidere hjemmefra?"*

Jeg ønsker å analysere motivasjon for fjernarbeidere, med fokus på om de i større grad enn øvrige ansatte benytter selvledelse i sitt arbeid. Det kan tenkes at en hjemmekontorordning legger større krav til ens evne til selvledelse og selvmotivasjon enn når man arbeider i nær

tilknytning til leder. I tillegg vil jeg studere fjernarbeidets påvirkning på de ansattes motivasjon.

3.7 Noen prediksjoner om motivasjon i Vesta

Med utgangspunkt i de forskjellige modellene for motivasjon vil jeg gjøre meg noen tanker om motivasjonsfaktorer for fjernarbeidere i Vesta. Forskningsspørsmålet jeg skal undersøke fokuserer på motivasjon i forhold til fjernarbeid. Som tidligere nevnt antar jeg at motivasjon hos fjernarbeidere er forskjellig fra de som arbeider under samme tak som leder og kolleger. Som motivasjonsmodellene over har vist skapes motivasjon av ulike faktorer.. Når man opplever at indre eller ytre omstendigheter forandrer seg, kan den indre kraften og driven for det man arbeider med også endre seg eller i utgangspunktet være ulik. Ut fra dette vil jeg anta at fjernarbeidere som ikke får samme daglige og uformelle kontakt med leder, eller samme sosiale kontakt med kolleger kan ha andre motivasjonsfaktorer enn de som faktisk opplever nær kontakt. Ved å arbeide på hjemmekontor mister man godene som en lang kaffepause på fredager eller "fredagspilsen" med kolleger, fordi man er tilknyttet et distrikt som er langt fra hovedkontor.

Ved å arbeide fra hjemmekontor får man kanskje et større press på strukturering av egen arbeidsdag, og det foreligger derfor større krav til egen evne til målsetting og måloppnåelse. Noe som igjen fører til at fjernarbeidere i større grad må ha evne til selvledelse og selvmotivasjon enn sine kolleger på felleskontor.

Før jeg gjennomførte intervjuer med takstinspektørene i Vesta gjorde jeg noen antagelser med tanke på de problemer jeg ønsket å klarlegge. Med utgangspunkt i Hertzbergs tofaktorteori forventet jeg at ansvar og kontroll over egen arbeidsdag er motivasjonsfaktorer som blir spesielt fremtredende for fjernarbeidere. Ved å arbeide i geografisk avstand fra leder må man ta ansvar for egen arbeidsdag. Den ansatte får mulighet for å ha full kontroll over egen arbeidssituasjon og mulighet for å bestemme når, hvor og hvordan arbeidsoppgavene skal løses. Dette fører i følge Hertzberg til en langvarig følelse av jobbtilfredshet, og medfører dermed motivasjon. I tillegg er arbeidssituasjonen kjennetegnet ved den struktur og måloppnåelse den ansatte må være bevisst. Jeg antar dermed at jeg vil finne en sammenheng mellom karaktertrekk ved arbeidssituasjonen til fjernarbeidere og selvledelsesteori.

På den annen side forventer jeg at mangelen på sosial kontakt kan føre til et annet syn på viktigheten av sosial kontakt med medarbeidere enn man finner hos de ansatte som har daglig sosial omgang med sine kolleger. Det å arbeide fra hjemmekontor kan være ensformig i det man ikke har et større "bevegelsesområde" og kontaktnett. Man går gjennom en dør for å komme på jobb, og da må man være klar for å utføre sine arbeidsplikter.

Fjernarbeidere mangler den sosiale kontekst som kan få en i godt humør og gi en arbeidslyst men som en selvfølgelig også til tider kan finne irriterende og forstyrrende. For eksempel kaffepauser med kolleger, møteplass i gangen eller andre uhøytidelig samtaler i kontorlokalet. Jeg antar at fjernarbeidere har mindre sosial kontakt på grunn av kjennetegn ved selve arbeidsplassen, noe som virker utilfredsstillende for den fjernarbeidende.

Jeg ser også for meg at fjernarbeidere må ha personlige egenskaper som gjør at man motiverer seg selv på vanskelige dager. Eventuelt andre indre motivasjonskrefter som gjør at man finner arbeidslyst selv når det butter imot. Denne formen for motivasjon, også kalt selvmotivasjon, vil jeg anta er sterkere hos fjernarbeidere enn hos ansatte på felleskontor. I det man ikke har så stor tilgang på en leder og kolleger som støtter og motiverer, ser jeg for meg at indre motivasjonskrefter er sterke.

4.0 Metode

I denne delen av utredningen vil valg av forskningsmetode begrunnes med bakgrunn i forskningsspørsmålet. Jeg vil beskrive hvordan dataene ble samlet inn og analysert av data. I tillegg vil jeg kort si noe om styrker og svakheter ved bruk av en kvalitativ undersøkelse.

4.1 Valg av forskningsmetode

Forskingsspørsmålet i denne utredningen omhandler dynamiske prosesser i mennesket. Det vil si de psykologiske prosesser som aktiviserer til individets handlinger. Oppgaven prøver å belyse de viktigste psykologiske grunnbetingelser som gjør mennesker tilfreds med sitt arbeid og dermed øke vår kunnskap og forståelse på dette området. Den forskningsmetode som egner seg best for å belyse denne type prosesser generelt sett samt dette konkrete forskningsspørsmålet, er en kvalitativ undersøkelse.

Det ovennevnte er ikke i stor grad studert når det gjelder fjernarbeid, og man finner derfor lite sekundærdata som omhandler fjernarbeideres motivasjon. Jeg har derfor valgt å basere utredningen på de resultater som fremkommer fra egen datainnsamling. For å avdekke hva som motiverer fjernarbeidere vil man måtte inneha dybdeinformasjon. Dybdeintervjuer er derfor den undersøkelsesmetoden som virker mest hensiktsmessig å bruke for å få tilgang til riktig grunnlagsmateriale. Jeg ønsker å tilegne meg mest mulig kunnskap og forståelse for fenomenet motivasjon for fjernarbeidere, og velger derfor å bruke et åpent og lite strukturert design for dermed å åpne for kunnskap som jeg ikke hadde forutsetninger for å være i besittelse av på forhånd men som jeg dermed kan få tilgang til underveis i prosessen.

4.2 Innsamling av data

Motivasjonsfaktorer kan være svært individuelle, samtidig som de kan ha sammenheng med arbeidsutforming og utførelsen av et arbeid. Individuelle intervjuer gjør at man kan avdekke både individuelle forhold for den enkelte deltaker, samtidig som man holder seg til intervjuguiden som er utformet for denne utredningen og som kan avdekke generelle forhold.

Jeg har intervjuet fem ansatte ved Skadeavdeling Vest hos Vesta, samt leder for bilskadeavdelingen. På grunn av organisasjonsformen til Vesta, med ansatte spredt over et stort geografisk område, har jeg intervjuet flere ansatte over telefon. Andre har jeg intervjuet

på deres felleskontor i Bergen. Før intervjuene startet hadde jeg utarbeidet en intervjuguide som skulle være til hjelp for min egen del. Intervjuguiden inneholdt spørsmål som var aktuelle å stille respondentene for å få svar på forskningsspørsmålet. For å få til en god utnyttelse av den fleksibiliteten dybdeintervju gir, overlot jeg til respondentene til å beskrive de faktiske forhold og deres egne følelser i forhold til deres arbeidssituasjon. Samtalene ble tatt opp på bånd med respondentenes samtykke, slik at jeg kunne følge samtalen og komme med oppfølgingsspørsmål der det eventuelt var nødvendig. Båndopptakene medførte både forenkling av selve intervjusituasjonen hvor jeg på en bedre måte kunne føre samtale med deltaker uten avbrytelse samt en tryggere analyse hvor jeg kunne etterprøve og strukturere innsamlet data der hvor det var nødvendig.

Utvalget av deltakere fremkom gjennom kontakt med personalsjef, Bjørn Smørås hvor jeg fikk jeg kunnskap om at Vesta hadde fjernarbeidere ansatt i skadeavdelingen. Smørås videresendte meg til leder for takstinspektørene på Auto i Vest som igjen videreformidlet kontakt med intervjukandidatene. På grunn av ferieavvikling i selskapet, ble intervjukandidatene begrenset til fem personer. Kandidatene arbeidet forskjellige steder i Norge. Dette var noe tilfeldig, men viste seg å være interessant for min utredning, da de hadde ulik avstand til leder i Bergen. Noen arbeidet ved hovedkontoret noen dager i uken, mens andre ikke hadde mulighet for dette og dermed kun arbeidet fra hjemmekontor. På denne måte fikk jeg intervju ansatte med ulike former for fjernarbeidsorganisering.

I den tid fra Vesta innførte fjernarbeid har det ikke blitt skrevet rapporter eller annet materiale som jeg har kunnet tatt i bruk til denne oppgaven. Sekundærdata for min problemstilling har derfor vært manglende. Den informasjon jeg har fått om implementeringsprosessen har fremkommet gjennom intervjuene.

4.3 Analyse av data

Ved analyse av dataene som er samlet inn gjelder klassifikasjon og datareduksjon. Analyse av kvalitative data er et resultat av skjønnsmessige vurderinger. Det har konsekvenser for validitet og reliabilitet. Man forsøker derfor å være så tydelige som overhodet mulig. Datainnsamlingen var veiledet av det dynamiske perspektiv som ligger til grunn for oppgavens problemstilling. Dette gav fokus for utarbeidelse av spørsmålguidene og innsamlingsprosessen.

Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av en 14 dagers periode sommeren 2006, og ble transkribert kort tid etter gjennomføringen av siste intervju. Analysen av dataene ble gjennomført på den måten at jeg kategoriserte dataene ut fra hva intervjukandidatene fokuserte på. Sammenligninger mellom respondentene ble gjennomført og jeg fant etter denne analysen noe støtte for mine prediksjoner. Samtidig fant jeg andre mer overraskende funn som jeg ikke hadde predikert.

4.4 Fordeler og ulemper ved kvalitativ metode

Alle metoder har sine styrker og svakheter. Jeg vil her beskrive noen av de styrker og svakheter som preger et kvalitativt design. Negative faktorer ved denne type undersøkelser er at intervjuers personlighet kan påvirke respondentens svar. Spesielt kan dette være et problem når det gjelder spørsmål om etiske holdninger og prinsipper. Men også tilfeller der respondenten må kritisere et system de tilhører eller medarbeidere/ledere i deres nærhet. Jeg prøvde å være bevisst min rolle og herunder faren for både påvirkning og den mulighet respondenten har til bevisst eller ubevisst sile den informasjon han gir forsker. Jeg arbeidet for å holde meg så nøytral som mulig, for ikke å lede respondenten til å svare i den ene eller andre retning. Intervjuguiden ble også forsøkt holdt så nøytral som mulig for ikke å påvirke respondentenes svar.

Ved bruk av den kvalitative metode har man større vanskeligheter ved analysering av data enn ved kvantitative data. Spesielt ser vi dette ved lite strukturerte design hvor det blir vanskeligere å sammenligne intervjuene til enkeltrespondenter. Intervjuene vil ikke nødvendigvis bli like, selv om man bruker den samme intervjuguiden. Intervjuene tar den retning som informanten fører oss inn på. Når man da skal analysere dataene som er innhentet er det vanskeligere å kode svar i faste kategorier.

På samme tid som det finnes svakheter ved metoden, vil bruk av annet forskningsdesign føre til at datainnhenting kan bli mangelfull. Analysen som er basert på mangelfull data kan igjen føre til feile konklusjoner fordi designet er rigid, og ikke tar hensyn til ny kunnskap som tilegnes underveis.

Validitet og reliabilitet handler om i hvilken grad et instrument faktisk måler det som det var tiltenkt å måle. Validitetstesting er et forsøk på å få støtte for måleforutsetningen, nemlig at spesifikke spørsmål i spørreskjemaet representerer fenomenet som studeres. Forskning på

motivasjon er abstrakt og det kan være vanskelig å innhente informasjon om andre menneskers motivasjon og drivkrefter. Ikke alle mennesker er like bevisst denne dynamiske prosessen, og har dermed ikke gjort seg tanker om egen motivasjon. Det kan også være tilfeller hvor intervju kandidatene av ulike årsaker ikke ønsker å utdype sine meninger om belønninger, incentiver og motivasjon. I intervjuene garanterte jeg for anonymitet i forhold til resultatene. Jeg opplevde en sterk lojalitet til bedriften og ledelsen, men også at intervjuobjektene var ærlige og oppriktige i sine svar.

Reliabilitet skal si noe om graden av målefeil, og om hvorvidt en annen forsker som følger samme prosedyre vil komme frem til de samme resultater som denne utredningen. I praksis vil det si at en prøve som har god reliabilitet, måler det samme hver gang den brukes, uavhengig av hvem som administrerer prøven, eller hvem som blir prøvd. En finner en prøves reliabilitet gjennom forskjellige former for statistisk bearbeiding. I denne utredningen har jeg forsøkt å ivareta reliabilitet ved å ta intervjuene opp på bånd, for deretter å ha kategorisert dem. Jeg bruker videre sitater i teksten for å eksemplifisere de resultat jeg har kommet frem til, sett i sammenheng med den kontekst de er sagt i.

4.5 Svakheter ved denne utredningen

Utredningen er, som tidligere nevnt, basert på intervju med 5 kandidater som alle utfører en eller annen form for fjernarbeid i Vesta. For konklusjonens troverdighet i utredningen kunne denne gruppen med fordel vært større. Imidlertid er det både bedriftsinterne årsaker (tilgang) samt utredningens omfang begrunner det forhold at gruppen kun består av 5 kandidater.

Et annet forhold som etter min mening ville sikret konklusjonene på en bedre måte, er å inkludere en kontrollgruppe av ikke-fjernarbeidere.

Et tredje forhold gjelder ulike former for fjernarbeid som jeg innledningsvis har vist til. Etter min mening ville utredningen også vært grundigere dersom man inkluderte flere slike grupper av fjernarbeidere. Dette kan være arbeidere ved fjernarbeidssentraler eller det kan være ansatte som har hovedarbeidsplass å kontoret men som i tillegg har hjemmekontor som et tilbud. Dette kan de benytte ved overtidsarbeid, syke barn eller annet som medfører at det er en fordel for disse å arbeide hjemmefra i gitte situasjoner. Det kan være grunn til å tro at man ved å inkludere disse gruppene kan finnde ulike motivasjonsfaktorer for ulike typer fjernarbeid og dermed gjøre det lettere for ledelsesorganer å organisere driften på rett måte i

forhold til de ressurser bedriften har tilgjengelig eller eventuelt innrette sine ledelsesmetoder konkret i forhold til de ulike former for fjernarbeid som er valgt i bedriften.

5.0 Analyse og presentasjon av resultater

Analyse av de data jeg har samlet inn er kategorisert, spesielt med tanke på å finne eventuelle ulikheter mellom ansatte i Bergen som har ”kontortid” på felleskontor og ansatte i distriktene som kun har hjemmekontor. Jeg vil i det følgende presentere de resultater jeg har kommet frem til, og vurdere hvorvidt dataene støtter de teoretiske prediksjonene. Videre vil jeg prøve å belyse og dermed få en større forståelse for sammenhengen mellom fjernarbeid og ulike motivasjonsfaktorer. Som illustrasjoner vil jeg i selve analysen benytte sitater fra intervjuene med respondentene.

Følgende tabell oppsummerer de resultater jeg har kommet frem til. Modellen vil fungere som et utgangspunkt for gjennomgang av selve analysen.

Om Motivasjon	Takstinspektører med felleskontor	Takstinspektører i distriktene
<i>Selvledelse og selvmotivasjon</i>	Er ikke selvledere i samme grad som takstinspektører i distriktene når det gjelder evne til grensesetting og selvmotivasjon.	Er selvledere med klar struktur over egen arbeidsdag og evne til selvmotivasjon.
<i>Indre drivkrefter</i>	Sterke indre motivasjonskrefter, spesielt gjelder dette de menneskelige relasjoner samt det å yte service for kunder.	Sterke indre motivasjonskrefter, spesielt gjelder dette de menneskelige relasjoner samt det å yte service for kunder.
<i>Sosiale faktorer</i>	Viktig med tilgang til felleskontor.	Sosial kontakt med verksted og kunder er viktig. Gjør et skille mellom kollegial kontakt og generell sosial kontakt.
<i>Kontroll og ansvar</i>	Følelse av kontroll de dagene man er på hjemmekontor. Føler at de har et viktig ansvar i sin jobbutførelse.	En positiv følelse av kontroll, men denne er meget begrenset på grunn av arbeidsmengden. Føler at de har et viktig ansvar i sin jobbutførelse.

Tabell 1. Motivasjon av fjernarbeidere

5.1 Selvledelse og selvmotivasjon

Ved en antakelse om mer bruk av selvmotivasjon ved fjernarbeid enn for de som utfører arbeidet i nærhet til lokal ledelse, antar jeg indirekte at fjernarbeidere er flinkere til å være bevisst hvilke mål de ønsker å oppnå både privat og i arbeidslivet. Dette fordi det ved fjernarbeid er viktig at de ansatte til en viss grad kan kontrollere og målstyre sine aktiviteter, da ledere ikke kan ha samme mulighet for kontroll. En viktig del av selvmotivasjon er at man må fokusere på det positive for å ha mulighet for å oppnå positive resultater.

For å kunne fungere som fjernarbeider må man kunne styre egen arbeidsdag slik at man rekker over de arbeidsoppgavene man har fått tildelt. I takstbransjen er arbeidspresset varierende, der for eksempel vintersesongen med glatte veier medfører flere bilskader som rapporteres til forsikringsselskapene. På tross av sesongsvingninger har takstinspektørene likevel et jevnt stort arbeidspress på grunn av at det etter hvert har blitt færre ansatte som skal gjøre samme jobben som tidligere. Som en medarbeider sa det: ”Arbeidsoppgavene har ikke minket, det er bare blitt mer, og bemanningen er gått nedover... da blir det mer på oss som er igjen.” Fjernarbeid har i Vesta vist seg mer effektivt da de får utnyttet flere av arbeidstimene på effektivt arbeid i tillegg til at arbeidsstedet er lett tilgjengelig. Dermed rekker de over den økte arbeidsmengden. En ansatt uttrykte: ”Når en er så mye ute og reiser, er det en fordel at man har kontoret hjemme. Uansett når på døgnet man kommer hjem kan en koble seg opp på maskinen og gjøre ferdig jobben. Før gikk tiden uten at en fikk gjort noe på jobben.” Men samtidig er faren for å ikke klare å skille mellom arbeid og fritid stor: ” Det er veldig lett å jobbe for mye. Ting blir ikke gjort uten at en gjør det selv.”

Med denne vissheten og den enkle tilgangen til hjemmekontoret kan man lett jobbe utover kvelden. For å unngå denne dette må fjernarbeiderne være bevisst skillet mellom jobb og fritid. Her kommer elementer av selvledelse inn for fjernarbeidere. De må selv ta ansvar for å komme gjennom arbeidsmengden og det er derfor viktig med målsetting samt det å skape positive tankemønstre i arbeidssituasjonen. En ansatt uttrykte: ”Skal en ha hjemmekontor så må man være strukturert for å passe inn i denne type jobb. Når man har en enorm arbeidsmengde kan fjernarbeid vær ille. Psykisk press er farlige ting, der man må kjenne på dette helt selv da man arbeider alene.”

Gjennomgangen av de innsamlede data viser at fjernarbeiderne som ikke har nær tilknytning til Bergenskontoret opplever det å ha et bevisst forhold til sin arbeidstid som viktigere enn

ansatte med leder ved samme arbeidssted. En ansatt i distriktet sa: ” Det er jo et problem å skille arbeidstid fra fritid. Når man har dette i hjemmet, og hører at det tikker inn en faks så blir det gjerne til at man gjør noe med det. Så man må være ganske strukturert på det man holder på med.” Mens en annen ansatt ved kontoret i Bergen svarte ” Ikke veldig bevisst på dette med arbeidstid åtte til fire, men prøver å slutte av i vanlig tid.” Utsagnene er med å illustrere at ansatte som arbeider ved et kontorfelleskap i tillegg til hjemmekontoret, har et annet syn på og forståelse av de grenser man må sette. Skillet mellom arbeidstid og fritid fremkommer her av selve arbeidssituasjonen. En årsak til dette kan være at man ved å arbeide på felleskontoret danner en felles holdning om at man avslutter arbeidet når jobben er gjort. De vil dermed i mindre grad måtte på egen hånd skille mellom arbeidstid og fritid da holdningen til dette allerede er gitt gjennom kontakt og samarbeid med øvrige kolleger. Fjernarbeidere i distriktene får ikke tilgang til det samme felleskap som kanskje ubevist gir grunnlag for å skille mellom fritid og arbeidstid, og må derfor være bevisste sin rolle som selvleder og dermed også på grensesetting. Lederen eller øvrige kolleger ser ikke nødvendigvis at en fjernarbeider trekker ut arbeidstiden, og kan ikke stoppe eller på samme måte forebygge en slik atferd. Fjernarbeideren har selv ansvaret for å opprettholde det klare skille mellom arbeid og fritid og sette de nødvendige grenser.

Som fjernarbeider i distriktet er man svært bevisst på at man er alene i sitt distrikt, uten et kollegialt nettverk og støtteapparat i nærheten. Man er dermed ”alene” om ansvaret for at jobben skal bli gjort. Fjernarbeideren føler dermed et større press for å få utført arbeidet uansett situasjon og må derfor i høyere grad enn øvrige ansatte presse seg opp og ut for å gjøre jobben sin. En ansatt uttalte om sin manglende tilknytning til arbeidsgiver: ” Jeg føler meg veldig alene... jeg mangler dette nære til det selskapet jeg er ansatt i.” Den rollen man har som leder for seg selv er i en slik situasjon veldig viktig, da distansen er stor mellom selskap og den ansatte. Som en annen ansatt sa det: ” Det begrenser seg hvor behov jeg har for å diskutere ting med leder. Jeg har holdt på så lenge med det jeg driver med at...”. Noe som også viser at evnen til selvledelse kanskje også medfører en større evne til selvstendighet og selvsikkerhet.

Ved å arbeide i et kontorfelleskap hele eller deler av sin arbeidstid har man et støtteapparat rundt en som kan ta i et tak dersom man i perioder mangler noe av den motivasjonen for å stå på i utførelsen av sine arbeidsoppgaver. Terskelen for å ta opp manglende motivasjon som et problem med sin overordnede eller sine kolleger er lavere, og problemet kan diskuteres i et

mindre høytidelig forum. Dersom en ansatt i distriktet skal ta opp en tilsvarende sak, kan dette medføre flere problemer og merarbeid for bedriften, noe som igjen kan føre til at man venter med å ta det opp til det er blitt et større problem. Det kan også raskt oppfattes som alvorligere enn det i virkeligheten er, og redselen for dette, stopper en til å ta problemet opp.

Også for leder og kolleger er det vanskelig å oppdage endringer ved andres motivasjon når man møtes annenhver måned.

Man kan klart se sammenhengen mellom ulik grad av fjernledelse og graden av bruk av selvledelse som metode. Takstinspektørene i Vesta tilpasser seg den arbeidsformen som passer til den type fjernarbeid de utfører, noe som igjen speiles på bruk av selvledelsesmetodikken.

5.2 Indre drivkrefter hos takstinspektørene

Takstinspektørene i Vesta har en sterk interesse for faget de arbeider med. Indre motivasjonsfaktorer vektlegges i større grad enn insentiver og ytre belønningssystemer av samtlige takstmenn uansett tilknytning til moderkontoret og graden av fjernarbeid. En ansatt sa; "Interessen for bil er sterk, jeg liker det jeg holder på med..." Takstinspektørers bakgrunn er ofte lederstillinger innen biloppretting, noe som medfører at de fortsatt har et ønske om å følge med på "det som skjer i bransjen", og den utviklingen bransjen har. De ønsker å være oppdaterte på sitt fag, og er dermed i jevnlig kontakt med bilverkstedene.

Hertzbergs tofaktormodell går inn på hvordan motivasjonsfaktorene fremmer følelsen av vekst og personlig utvikling for den enkelte medarbeider. Tofaktormodellen kom frem til en motivasjonsfaktor som går på ens prestasjoner, og den tilfredsstillende man kjenner ved å fullføre en jobb og løse problemer. Takstinspektørene føler at de har den kunnskapen som skal til for å løse en sak på en tilfredsstillende måte. "Som oftest har du en løsning selv, og stort sett løser vi sakene på egen hånd." Folk trives når de føler at deres ytelse medfører gode resultater. Fjernarbeiderne i Vesta ser på det å løse en sak som motiverende. Som en takstmann sa; "Når man føler at man behersker de problemene man kommer opp i, vil det motivere en." Oppfattelse av egne prestasjoner er en motivasjonsfaktor man kan fremheve hos fjernarbeiderne i Vesta.

Det at takstmennene har en sterk serviceinnstilling i forhold til kundene sine, og ser på dette som en av de viktigste drivkreftene for motivasjon og trivsel, hadde jeg ikke gjort meg noen

forestilling om før intervjurunden. Men analysen viste at dette var den motivasjonsfaktoren som drev de fleste til å utføre et bra arbeid. En ansatt uttalte: ”Jeg føler at jeg får hjulpet kunder som er i en vanskelig situasjon, og prøver å få gjort ting så fort som mulig. Interessen for bil og det å hjelpe folk... Det er vel der det helst ligger hos meg da.”

En annen sa at ”Jeg synes jobben er så trivelig. Stå på for kundene, for at de skal være fornøyde. At kundene føler at de er rettferdig behandlet... Det er det som er min drivkraft.”

Som takstinspektør på auto kan man komme i situasjoner hvor det har skjedd en tragedie. Man møter mennesker som har mistet en av sine kjære, eller noen som er hardt skadet. En takstmann fortalte at man kan møte opp til en avtale uten alltid å vite alvorlighetsgraden av ulykken, og man må dermed ta ting som de kommer: ”Relasjoner mellom mennesker gjør at det er utfordrende. Man møter situasjoner med andre (kunder) der ting har skjedd, kanskje de er skadet, så skal du liksom gjøre jobben din. Man må kunne snakke om andre ting også da... Veldig viktig egenskap å opparbeide seg god kontakt med kunden.”

Indre versus ytre motivasjonsfaktorer

Som nevnt er ytre motivasjonsfaktorer og insentiver mindre viktig når vi ser på motivasjon av fjernarbeidende takstmenn. De ytre faktorene vektlegges ikke i så stor grad av takstinspektørene, når de forteller om hva som motiverer dem i sin arbeidsutførelse.

Incentivene som gies beskrives av en ansatt; ” Som jeg pleier å si til sjefen min at; lønnen i Vesta den er ok den, den kommer bare for sjelden.”

Det er enighet om at ”lønna kunne nok ha vært bedre i forhold til den jobben vi gjør og det ansvaret vi har”, og at ”en må bli kompensert for å sitte på hjemmekontor, for det er litt stusselig.” Analysen viser at insentivene ikke er det som driver de til å gjøre en god jobb for Vesta, men de var heller ikke direkte misfornøyde med de insentiver som ble gitt noe som kan ha påvirket resultatet.

Vesta sine takstinspektører preges av en tilbakemeldingspersepsjon, ved at de motiveres av en tilbakemelding om hvordan de løser oppgavene sine, uten at de legger for mye vekt på dette som belønning. En ansatt uttalte følgende: ”Det å få anerkjennelse på at en har gjort en grei jobb, det kan være viktig. Som en klapp på skulderen for folk flest.” ”Men selvfølgelig når en er satt til å gjøre en jobb, så skal en gjøre jobben, og en skal ikke ha skryt for i det hele tatt å eksistere.” En annen uttalte at ”man hadde kanskje trengt litt mer ros og ris... greit å få beskjed om begge deler.”

Kognitiv teori fremmer sammenhengen mellom en tilbakemeldingspersepsjon og indre motivasjon hos mennesker, da et individ med sterk tilbakemeldingspersepsjon vil ha en indre drivkraft ved følelsen av kompetanse ved positiv tilbakemelding. Resultatene av analysen kan vise til samme forbindelse mellom disse.

5.3 Fjernarbeidere som sosiale medarbeidere

Fjernarbeidere ser på det sosiale aspektet som en viktig faktor for trivsel på arbeidsplassen. Det kan fremtre som om man, ut i fra den situasjonen man kjenner, finner de positive sidene ved arbeidsplassen. Fjernarbeidere nær hovedkontoret vektla viktigheten av å ha tilgang til en felles arbeidsplass i tillegg til sitt hjemmekontor. En ansatt sa: ”Jeg ser bare positivt på det (å ha hjemmekontor), men det som ikke er så bra, er dersom en bare hadde sittet på hjemmekontor, for det hadde blitt ensomt selv om en er ute og kjører og treffer folk. Jeg tror det er gunstig å være litt her og litt der.”

De ansatte trekker her frem sin arbeidssituasjon slik den er og finner positive sosiale sider ved denne og takstinspektørene i Bergen ser dermed på fjernarbeid med tilgang til felleskontoret som betydningsfull for deres trivsel. En annen ansatt som også arbeidet flere dager i uken på felleskontoret uttalte at ”det å være her er en del av pakken med hjemmekontoret. Dersom jeg ikke hadde kunnet være her, hadde ikke pakken vært så bra.” Fjernarbeidere i Bergen føler ikke at den sosiale biten har endret seg mye etter implementering av hjemmekontor; ”arbeidet er like sosialt som tidligere, så lenge vi har den muligheten for å være på kontoret innimellom, i tillegg til at man er ute og kjører.” For ansatte i distriktet oppleves dette som mye verre, da de ikke har mulighet for å ”være på kontoret” innimellom. De svarer at ”en forverring fra tidligere må jo gå på det med den sosiale biten, det at man ikke har kolleger rundt seg... Det er jo et savn. En blir plutselig litt liten i denne verden.”

De ansatte i distriktene vektlegger likevel ikke det negative i den arbeidssituasjonen de har. På tross av at de ikke har mulighet til å delvis arbeide på felleskontor, og dette er et tema i intervjuene, vektlegger de i større grad den sosiale kontakten man får med kunder og verksteder. Denne kontakten er viktigere for dem enn for ansatte i Bergen. Dette kan forklares ved at de erstatter den sosiale kontakt med kolleger, med å reise ut på verksteder og til kundene. På denne måten kan de få tilfredsstilt sine sosiale behov. En ansatt i distriktet uttaler om det å erstatte kollegial kontakt: ”lite sosialt å sitte hjemme å jobbe. Jeg savner litt den der kaffekoppen kl 10/2 sammen med en kollega... I og med at vi har en fri stilling så har vi jo

muligheten til å dra ut, treffe folk ute på verksted, kunder eller dra til salgskontor/skadekontor i nærheten.” De ansatte i distriktene bruker den muligheten de har til å reise ut på skadeoppdrag, når de kjenner at de er ”trøtt av å sitte alene”. Også når det gjelder det sosiale aspektet ved jobben har fjernarbeidere i distriktene en annen holdning for det ansvaret de selv har; ”Det sosiale aspektet må man nesten ta tak i selv altså.”

Ansatte på moderkontoret skiller ikke mellom sosial kontakt og kollegial kontakt. Et slikt skille finner man imidlertid sterkt hos ansatte i distriktene: ”Det kollegiale blir det mindre og mindre av. Jeg treffer sjelden folk fra selskapet... Tilhørighet til selskapet er dårlig.” For fjernarbeidere i distriktet oppleves det positivt å være flere ansatte i samme distrikt, selv om man ikke har noen felles arbeidsplass: ”Det å være to i et område med kun hjemmekontor er en stor støtte. Dersom en har problemer kan en bare stikke bort til kollega for en samtale når problemet dukker opp.”

Ansatte i distriktene bruker dermed det sosiale nettverket de har tilgjengelig i sitt nærområde. Dette nettverket består av leverandører, takstmenn som arbeider frilans og kunder heller enn kolleger fra samme selskap. Det vil derfor oppstå store forskjeller for hvordan ansatte i distriktet og ansatte med større tilhørighet til felleskontoret, opplever og skiller mellom kollegiale og sosiale kontakter.

5.4 Kontroll og ansvar

Fjernarbeidende takstinspektører i Vesta ser positivt på den muligheten de har til å bestemme sin egen arbeidsdag. Men de føler imidlertid at denne kontrollen egentlig er sterkt begrenset. En ansatt uttrykte viktigheten ved kontroll ”Det å kunne styre arbeidstiden selv i pressede situasjoner, spesielt med det å kunne få arbeidsro, var av størst betydning for meg.” Men også begrensningene kom frem ” På hvilken måte vi løser dette problemet på og når tid på dagen det skjer, det bestemmer vi selv. Vi styrer dagen selv, og det synes jeg er veldig trivelig... men jobben må jo bli gjort, uansett når man velger å gjøre den.” En annen sa ” ... man styrer liksom ikke tiden sin selv i så måte, det er det arbeidsmengden som gjør.”

Takstmennene som er ansatt i distriktene har i utgangspunktet større kontroll over egen arbeidsdag enn ansatte ved hovedkontoret, da de slipper å arbeide ved felleskontoret noen dager per uke. De ansatte i Bergen har noen dager per uke hvor de må tilbringe hele dagen på kontoret. Men jeg finner ikke at dette oppleves som et hinder for de som må arbeide ved felleskontoret. Jeg finner heller ikke at det oppleves som noe mer positivt for de ansatte i

distriktet at de slipper å møte opp på felleskontoret noen dager i uken for å arbeide. En forklaring på dette kan være at arbeidsmengden for de ansatte i distriktene er så stor at de uansett ikke føler en større kontroll enn de som arbeider på felleskontoret. En ansatt forklarte hvordan han opplevde friheten ved hjemmekontorordningen som følger: ”Dels kunne planlegge egen arbeidsdag. Frihet under ansvar kan man si... Lite faste rutiner, hver dag er en ny utfordring. Nye og spennende ting skjer hver dag.”

Takstinspektørene har et stort ansvar i det arbeidet de utfører. En ansatt mente dette var en sterk motivasjonskilde for han. ”... det ansvaret vi har for at utfallet blir så riktig som mulig. Og det ansvaret der, det betyr veldig mye. Det gjør at det er en veldig trivelig jobb.” dette kom også frem av andre ansatte: ” Det ansvaret man har i forhold til kundene, å løse et problem for de. Det er positivt i jobben.” Takstinspektørene føler dermed at de gjør en viktig jobb for kundene sine, noe som går igjen hos samtlige takstinspektører som en motivasjonsfaktor. Dette ansvaret føles like stort uavhengig av omfanget på fjernarbeid, da ansvarsfaktoren beskriver arbeidsoppgavene mer enn arbeidssituasjonen.

5.5 Oppsummering

Det er en sterk felles enighet om at hjemmekontor er en positiv endring. En endring som har medført at de kan arbeide mer effektivt, både når det gjelder tidsbruk og arbeidsro. Fjernarbeidere med hjemmekontor la særlig vekt på det at man kan sette seg ned med en vanskelig sak uten å bli forstyrret, som en forbedring fra tidligere. Ellers var det en felles enighet at den tiden man slapp å kjøre på kontoret å hente oppdrag, for så å kjøre ut, nå kan brukes til effektiv skadebehandling. Stressfaktoren var på en måte blitt mindre, men arbeidsmengden har jo også økt, slik at arbeidspresset fortsatt er sterkt tilstede. Fjernarbeidere er i større grad selvledere enn andre ”vanlige” ansatte, og må motivere seg selv i arbeidssituasjonen. De er også mer opptatt av kunde- og leverandørkontakt enn ansatte som har kolleger i nærheten, da de erstatter kollegial kontakt med generell sosial kontakt. Jeg finner ikke noen forskjell på det som går på kontroll over egen arbeidsdag. En slik forskjell ville nok vist seg i større grad dersom arbeidsmengden var mer ”kontrollerbar”.

6.0 Drøftelse av fjernarbeid

I forrige kapittel fikk vi bekreftet at flere motivasjonsfaktorer kan knyttes spesielt til medarbeidere som utfører sitt arbeid fullstendig gjennom fjernarbeid, noe som også var antatt forut for undersøkelsen. Andre funn fra analysen var imidlertid mer uventede, og jeg vil i dette kapitlet også se nærmere på disse. Først vil jeg kort se på resultater jeg har kommet frem til og knytte disse opp mot problemstillingene. Forskningsspørsmålet ”*Hva kjennetegner fjernarbeidende takstinspektørers motivasjon i Vesta Forsikring AS?*” vil besvares i kapittel 6.1, og forskningsspørsmålet ”*Hvordan kan fjernarbeid påvirke motivasjonen til ansatte som arbeidere hjemmefra?*” vil bli besvart i kapittel 6.2. Jeg vil deretter se på uventede funn, og mulige forklaringer på disse. Avslutningsvis diskuterer jeg eventuelle teoretiske og praktiske implikasjoner av resultatene fra undersøkelsen

6.1 Kjennetegn ved fjernarbeidende takstinspektørers motivasjon i Vesta

Undersøkelsen av fjernarbeidere kom frem til fire elementer som de ansatte karakteriserte som viktige for deres trivsel og motivasjon. Resultatet viser imidlertid at ikke alle av disse fire motivasjonsfaktorene direkte kan knyttes til den gruppen som utfører alt arbeid fra sitt hjemmekontor. Med det menes at enkelte motivasjonsfaktorer er like viktige både for fjernarbeiderne i distriktet og fjernarbeiderne med sterkere tilknytning til felleskontoret.

En viktig karakteristikk ved fjernarbeidere er evnen til å motivere seg selv i arbeidslivet. Selvmotivasjon og selvledelse hadde klar sammenheng med fjernarbeidet. Fjernarbeidere må dermed ha, eller kunne tilegne seg en evne til sterk selvmotivasjon for å være effektiv i sitt arbeid. Ved at lederen ikke ser fjernarbeidere daglig, må disse overta noen av de oppgavene lederen er ansvarlig for. Et viktig element i ledelse er motivasjon av sine ansatte, og nettopp her får fjernarbeideren eget ansvar i sin daglige ”drift av seg selv”. En konklusjon av dette er at jo mer en arbeider fjernarbeider, jo bedre har arbeideren utviklet evnen til selvledelse og motivasjon.

Et annet kjennetegn ved fjernarbeidere, som skiller de fra annen arbeidskraft, er deres evne til å bruke det sosiale nettverket de har rundt seg. Dette kan være en følge av at de søker etter å erstatte mangelen på kollegial støtte. Fjernarbeidere finner dette sosiale nettverket av leverandører, konkurrenter og kunder mye viktigere enn det ansatte med kolleger i nærheten gjør. De er vant til å søke råd ikke bare innad i egen bedrift, men også hos takstinspektører i

sitt distrikt som er ansatt i andre selskaper. Ikke minst er de klar over at ansvaret for sosial kontakt må selv bære. I stedetfor å fokusere på negative følelser som bl.a. at man føler seg alene, og kjenner på slike følelser, tar de selv ansvar for sosial kontakt med det nettverket de har tilgjengelig.

Når det gjelder indre motivasjon er ikke dette noe som preger fjernarbeidere spesielt. Undersøkelsen fant ikke noen forskjell på de med hjemmekontor mot de som i tillegg arbeider ved felleskontor. Jobben som takstinspektør er preget av indre motivasjon, men ut fra den sammenligning som er foretatt kan jeg ikke finne at denne motivasjonen øker/reduseres sett i forhold til graden av fjernarbeid, noe som viser at denne motivasjonsfaktoren ikke nødvendigvis har sammenheng med det å utføre fjernarbeid.

De ansatte i Vesta har en arbeidsdag som er preget av ansvar og egenkontroll. Frihet under ansvar som de gjerne kaller det, da de fortsatt har sine arbeidsoppgaver å utføre, noe de ikke kan styre selv. Jo større del av arbeidet som skjer ved fjernarbeid, jo mer kan man styre og planlegge arbeidsdagen selv. Dette oppleves av fjernarbeiderne som positivt, og er en faktor for motivasjon. De føler en viss frihet ved det å ha mulighet til å styre arbeidsdagen sin uten andre som direkte bestemmer og kontrollerer. Fra analysen fant jeg at jo mer kontroll de har over egen arbeidsdag, jo mer motiverte blir de. Etter en periode med mye arbeid, kan det oppleves som en gulrot å få avspasere i tiden etterpå. De gleder seg dermed til noe som skjer etter en hard periode, noe som gjør at man motiverer seg til å utføre arbeidet og holde effektiviteten oppe. Som tidligere nevnt kan andre faktorer som bl.a. arbeidsmengde, medføre at den tilsynelatende kontroll likevel ikke er tilstede, men ser man på kontroll over egen arbeidsdag isolert sett og uten å trekke inn andre faktorer, viser undersøkelsen at dette i seg selv er motiverende.

Oppsummert kan man si at fjernarbeideres motivasjon kjennetegnes ved evnen til selvledelse og selvmotivasjon, evnen til å utnytte det sosiale nettverk de har tilgjengelig for å sikre trivsel og motivasjon, i tillegg er kontroll en viktig faktor for motivasjon. Indre motivasjon er også et kjennetegn for fjernarbeidere, men i motsetning til de andre motivasjonsfaktorene fant jeg ikke at dette hadde sammenheng med fjernarbeidssituasjonen.

6.2 Hvordan fjernarbeid kan påvirke ens motivasjon

Ansatte med hjemmekontor påvirkes av den situasjonen de er i. Det at man arbeider i eget hus, med lukkede dører og ingen andre å snakke med, preger motivasjonen. Undersøkelsen viste flere som fortalte at dette kunne oppleves som slitsomt. Spesielt dersom arbeidspresset er for stort kan det kjennes ille å være fjernarbeider. Man trenger i perioder en støtte fra sin leder og sine medarbeidere, når dette mangler kan det føre til redusert motivasjon. På den annen side ser vi fra undersøkelsen hvordan fjernarbeid frem gjennomføres mer motivasjon ved å ta bort stressfaktorer som tidsmangel og sløsing av tid på kjøring til og fra arbeidssted. Økt kontroll og mulighet til å styre egen arbeidsdag fremmer også motivasjonen. Man har mulighet for å starte sent eller gå tidlig alt etter behov, og så lenge arbeidsoppgavene gjøres kan man styre noe av innholdet i arbeidsdagen selv.

Det å være fjernarbeider med hjemmekontor har medført en holdningsendring sett i forhold til tidligere da de arbeidet på lokalt kontor. Det er fordi fjernarbeid faktisk påvirker både ens evne til å få arbeidsoppgavene gjort, ens evne til det å strukturere dagen, samt evnen til å motivere seg til å fullføre oppgavene.

Oppsummert kan man si at fjernarbeid påvirker arbeidsmotivasjonen til en ansatt når det gjelder sosiale faktorer, mulighet til å styre egen arbeidsdag og utvikling av selvledelsesevner. I situasjoner med høyt arbeidspress kan fjernarbeid påvirke arbeidsmotivasjonen negativt på grunn av manglende støtteapparat fra bedriften.

6.3 Andre funn

I dataanalysen kom det frem at de ansatte følte de til en viss grad hadde kontroll over egen arbeidsdag, og kunne styre denne som de selv ønsket. Når de sammenlignet med den tidligere arbeidssituasjon mente de at kontrollen hadde økt betraktelig. Men det kom fort frem at de likevel følte kontrollen som de hadde i dag som svært begrenset. Hva er det som gjør at takstinspektørene føler en slik begrensnings? Gjennom intervjuene kom det frem de ansatte følte at de hadde et stort arbeidspress. Spesielt i enkelte perioder føler de at det er arbeidsmengden som styrer arbeidsdagen, heller enn dem selv. De ansatte ser på det som om at arbeidsdagen i seg selv er ferdig "booket", slik at de mister kontrollen. Dette er et ganske viktig tema for bedriften nettopp fordi kontroll over egen arbeidsdag av fjernarbeidere blir sett på viktig faktoren for å gjøre fjernarbeid positivt.

Takstinspektørene har i dag et fastlønnssystem der man kan avspasere for den tiden man arbeider over. Det undersøkelsen viste var at takstmennene først og fremst følte at dette systemet ikke fungerte til fordel for andre enn bedriften. På bakgrunn av at arbeidsmengden fører til travle dager, kan man ikke avspasere den tiden man har opparbeidet seg. Det blir slik at de aldri får tid til å ta fri den tiden som de arbeider overtid. Som en av de ansatte sa det ”Så lenge jeg har vært i Vesta har jeg tatt ut et par avspaseringsdager, og jeg tror jeg har flere måneder til gode hos dem”. Det føres ikke pluss og minustider i dette arbeidsforholdet, noe som gjør det vanskelig å ha kontroll over arbeidstiden man legger ned. Flere ansatte sa de ville opplevd en fungerende avspaseringsordning som en gulrot.

Det var uventet at sammenhengen mellom fjernarbeid og kontroll ble ”forstyrret” av en ny faktor: stort arbeidspress. På tross av at fjernarbeid oppleves som at man har større frihet, kan forstyrrende elementer ødelegge denne frihetsfølelsen. Dette er noe som igjen kan påvirke den motivasjonsfølelsen man har totalt sett. Arbeidspress kan dermed bli mer negativt enn det er i seg selv, fordi det ødelegger et gode ved fjernarbeid.

Når det gjelder indre motivasjon hadde jeg forventet at fjernarbeidere har sterkere indre motivasjonskrefter enn sine kolleger i Bergen. Ansatte i Bergen svarte på lik linje med ansatte i distriktene at indre motivasjonskrefter drev dem i deres arbeid og motiverte dem til også i fremtiden å utføre sine oppgaver. Dette viste at begge grupper av fjernarbeidere betraktet indre motivasjonskrefter som de viktigste. Resultatene fra undersøkelsen viste dermed at grad av fjernarbeid ikke var forklarende for indre motivasjon.

Noe jeg syntes er viktig å poengtere i denne sammenhengen er at begge gruppene jeg har studert er fjernarbeidere, og at det av den grunn vil være feil å konkludere med at fjernarbeid ikke har en sammenheng med indre motivasjonskrefter. For å finne ut av dette må man undersøke fjernarbeideres indre motivasjon sammenlignet med ikke-fjernarbeidere. På den måten kan man finne om indre motivasjon er direkte knyttet til fjernarbeid, eller om dette har med arbeidet til takstinspektørene å gjøre.

6.4 Hvordan skape motivasjon?

Motivasjon skapes ved at en organisasjon tilbyr goder som oppleves som positive for de ansatte. For å skape motivasjon for fjernarbeidere, må man ha kunnskap til de faktorer som

oppleves som viktige for fjernarbeidere. Man må stille seg spørsmålet; ”hva er det som driver og motiverer en fjernarbeider?” Det er viktig at man skiller fjernarbeidere fra de ordinære ansatte når det er snakk om motivasjonsfaktorer, og behandler disse to gruppene separat. Denne utredningen har hatt som mål å finne de kjennetegn ved fjernarbeideres motivasjon, som er viktig for en arbeidsgiver å kjenne til. Ved å behandle disse faktorene på den rette måten, kan arbeidsgiver skape motivasjon for sine fjernarbeidende medarbeidere.

Det kom klart frem gjennom intervjuene at takstinspektørene i Vesta har en sterk lojalitet til selskapet. De tar i et tak og legger inn ekstra innsats når det er behov for dette. Dersom Vesta ønsker å opprettholde eller øke de ansattes motivasjon, bør de være bevisst denne lojaliteten og belønne medarbeidere etter harde perioder. En løsning kan være at Vesta i større grad tar i bruk avspasering etter perioder med stort arbeidspress, for slik å motivere de ansatte til å stå på i harde perioder. Med et system hvor medarbeidere føler at de får noe igjen ved å arbeide mer, vil både bedriften og den ansatte tjene på en slik endring. Selskapet vil få mer fornøyde medarbeidere, som legger enda litt mer i arbeidet sitt. Det viktigste for Vesta er å bygge på den lojaliteten som allerede eksisterer i firmaet. For de ansatte vil opplevelsen ved å motta en belønning etter en tøff periode føre til at en føler seg verdsatt, og motivere en videre.

Gjennom analysen viste det seg at det indre motivasjon var viktig for takstinspektørene. Motivasjonen opplevdes som et resultat av det å ha en interessant jobb, arbeide med kundeservice og få gode resultater av jobbutførelse. I samsvar med Deci`s kognitive evalueringsteori kan belønning ha to fundamentale særtrekk for personen som mottar belønningen. For takstinspektørene sier belønning noe om hvordan de har utført sine arbeidsoppgaver. De har det Deci kaller et tilbakemeldingsperspektiv. Fjernarbeiderne opplever det å få avspasering som en belønning for at de har stått på og utført et bra arbeid. Dette perspektivet på belønning henger sammen med at fjernarbeiderne motiveres av indre motivasjonskrefter heller enn ytre faktorer.

Med bakgrunn i Deci`s teori kan Vesta spille mer på tilbakemelding som belønning for å motivere sine ansatte. Det er viktig at bedriften fokuserer på belønningssystemer som er i tråd med dette perspektivet fordi ansatte får økt indre motivasjon da en føler økt kompetanse ved positiv tilbakemelding. Dersom Vesta overfokuserer på ytre belønninger som ikke fremmer indre motivasjon, kan den ytre belønning, i følge Deci`s teori, være destruktivt og virke mot sin hensikt. En overfokusering på ytre belønninger kan redusere og bryte ned de indre

drivkreftene i et menneske. Bakgrunnen for dette er man skifter fokus fra å bry seg om og føle glede ved det man driver med, til det å utføre en oppgave på grunnlag av belønningen man mottar for utførelsen.

Fjernarbeiderne har i dag møter rundt 6 ganger årlig. På disse møtene rapporterer de ansatte til ledelsen, og ledelsen kommer med informasjon om for eksempel nye systemer. Dette er mer en samling for informasjonsdeling mellom ansatte og ledelse. En endring som kan medføre økt motivasjon er samlinger som har fokus på den faglige delen av arbeidet

I den grad faget og arbeidsoppgavene er så viktig for de ansattes motivasjon, vil et forum som fokuserer kun på det faglige, eventuelt også inkluderer den sosiale biten, være en endring som kan øke deres motivasjon. Flere av de ansatte kom selv med forslag om å innføre flere samlinger som et tillegg til de eksisterende samlingene.

En ansatt kom med dette forslaget: ”For eksempel gruppesamling som tar opp saker som er vanskelige. Som tar opp hvordan man kan takle ulike saker. Kanskje sitter det en annen i systemet som har en løsning fordi han har hatt en lik sak.” en annen sa ”faglig forum er det alt for lite, så dette kunne blitt mye bedre. En sosial samling også der vi spleises. Den sosiale biten burde blitt ivaretatt bedre.”

Uansett hvordan Vesta skal fokusere på motivasjon av takstinspektørene, må de ha i mente betydningen av de indre motivasjonskreftene til fjernarbeiderne. Ved å velge feil fokus kan man oppleve at implementering av nye ideer virker mot sin hensikt.

7.0 Avslutning

Jeg har i denne utredningen analysert hva som kjennetegner en fjernarbeiders motivasjon. Jeg har hentet inn empiri ved å intervjuer fem takstinspektører i Vesta. De ansatte arbeider i ulik geografisk avstand fra hovedkontoret i Bergen, hvor deres leder har kontor. Gjennom analysen har jeg kartlagt de faktorer ved fjernarbeid som er viktig for de ansattes motivasjon.

Resultatene har til en viss grad støttet prediksjonene om at fjernarbeidere motiveres av andre faktorer enn ordinære ansatte. Ved å ha fjernarbeidere i sin stab medfører dette at man må lede og motivere disse ved å bruke andre ledelsesmetoder enn man gjør med ordinære ansatte. Spesielt på områder som omhandler selvledelse, selvmotivasjon og sosial kontakt preger disse fjernarbeidere i distriktet på en annen måte enn fjernarbeidere i Bergen.

Generelt når det gjelder indre motivasjonsfaktorer fant jeg at effekten av disse var større for fjernarbeidernes motivasjon enn ytre drivkrefter. Det at resultatene av analysen viste at begge grupper av fjernarbeidere var like motivert av indre faktorer, medfører at man ikke kan konkludere at fjernarbeidere er mer motivert av indre faktorer enn sine kolleger som ikke er fjernarbeidere. Uansett om man her ikke kan skille mellom de ulike grupper av fjernarbeidere som er undersøkt, viser resultatet klart at indre motivasjon er en viktig faktor og dermed et kjennetegn for fjernarbeidere generelt sett.

I fremtidig forskning kunne det vært interessant å se på indre motivasjon hos fjernarbeidere sammenlignet med den indre motivasjon hos ordinære ansatte. Dette for på en grundigere måte undersøke om også ansatte på felleskontorer kan vise til en sterk indre drivkraft som motivasjonsfaktor, eller om dette faktisk kun har sammenheng med det fjernarbeidssituasjonen. I tillegg mener jeg at motivasjon generelt sett er et viktig forskningstema, spesielt for å danne et bedre grunnlag for bedriftenes valg av type fjernarbeid i tillegg til et bedre grunnlag for bedrifters valg av ledelsesmetode i forhold til den type fjernarbeid som selskapet har valgt.

Det kan være grunn til å tro at man ved å inkludere disse gruppene kan finnde ulike motivasjonsfaktorer for ulike typer fjernarbeid og dermed gjøre det lettere for ledelsesorganer å organisere driften på rett måte i forhold til de ressurser bedriften har tilgjengelig eller

eventuelt innrette sine ledelsesmetoder konkret i forhold til de ulike former for fjernarbeid som er valgt i bedriften.

Litteratur

- Bakke J. W., Bergersen E., Fossum E., Julsrud T., & Opheim H. (1997) *Håndbok i fjernarbeid* (1). Oslo: Norges forskningsråd.
Publikasjonen er en rapport fra programmet Nasjonale informasjonsnettverk (NIN).
- Bakke J. W., Fossum E., Nævdal J., Vollset H., Yttri B., (2001). *Arbeid på nye måter: Perspektiver på fjernarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke
- Deci [E. L.](#), Ryan [R. M.](#) (1985) *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behaviour*. Kluwer Academic Publishers Group
- Deci E. L., Ryan R. M. & Koestner R. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin* 1999, Vol. 125, No. 6, 627-668.
- Kaufmann A. & Kaufmann G. (1998) *Psykologi i organisasjon og ledelse* (2). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke
- Kaufmann A. & Kaufmann G. (2003) *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke
- Knudsen K. & Ryen A., (2005) *Hvordan kan frynsegoder bli belønning*. Oslo: Cappelen Forlag
- Mitchell T. R., Larson J. R. (1987) *People in organizations: An introduction to organizational behaviour*. (3) Singapore: Mcgraw- Hill Book Co.
- Nordhaug O. (2000) *Målrettet personalledelse* (2). Tano Aschehoug
- Pinder C. C. (1998) *Work motivation in organizational behaviour*. New Jersey: Prentice-Hall
- Robbins S. P. (2005) *Organizational behaviour* (11). New Jersey: Prentice-Hall

<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/3025/3/Motivasjonsteorier/Hertzbergs-to-faktor-teori.html>

<http://www.hegnar.no/Finansavisen/newsdet.asp?cat=36&id=70971>

APPENDIKS A: Intervjuguide takstinspektører

1- Informasjon om intervjuobjektet

- Kan du kort beskrive den rolle du har hatt i Vesta før og etter den strategiske endringen.
- Hvilken direkte implikasjon fikk endringene på din arbeidssituasjon? Forbedringer og forverringer?
- Kan du beskrive din arbeidssituasjon per i dag? Hjemmekontor? Kontorlandskap? Reisetid?

2- Hva har endringene medført for deg?

- Kan du peke på noen negative implikasjoner fjernarbeid har hatt på din arbeidssituasjon?
- Kan du peke på positive faktorer som fjernarbeid har medført?
- På hvilken måte mener du endringene eventuelt har skapt en enklere arbeidssituasjon for deg?
- Hvilke endringer var av størst betydning for deg, og av hvilke grunner?
- Viktigheten av at dette var en frivillig ordning? Hvordan ville du opplevd en påtvunget ordning med hjemmekontor (mistrivsel)?

3- Motivasjon

- Har fjernarbeid medført endringer i lønn, flexitid eller andre goder? Og eventuelt hvilke?
- Sammenlignet med tidligere, hvordan motiverer du deg selv nå?
- Hvordan ser du på dette med fjernarbeid og frynsegoder?
- Kan du se for deg andre goder som kunne motivert til større trivsel?
- Synes du at informasjonsflyten fungerer like bra nå som du ikke er tilknyttet et kontorfellesskap? Hva har endret seg, og hvordan opplever du det?
- Er arbeidet ditt mindre/mer sosialt nå enn da du var tilknyttet et kontorfellesskap?
- Hva kan lederen gjøre for at du skal trives bedre/yte mer?
- Hva er det mest positive med ditt arbeid?

3- Jobbtrivsel

- Dersom du trives på arbeidsplassen, hvilke faktorer er viktig for din trivsel?
- Hvordan ser du på fjernarbeid i forhold til trivsel på arbeidsplassen? Kontroll, selvbestemmelse, ansvar, planlegge egen arbeidsdag?
- Dersom du mistrives på din arbeidsplass eller i perioder tidligere har mistrivdes, hvilke årsaker har ført til dette?
- Hvordan ser du på fjernarbeid i forhold til mistrivsel på arbeidsplass?

APPENDIKS B: Intervjuguide leder

1- Informasjon om intervjuobjektet

- Hva var bakgrunnen for endringsprosessen av fjernarbeid? Økonomiske årsaker? Ikke pekuniære årsaker?
- Hvordan såg ledelsen på fjernarbeid i forhold til et frynsegoder? Opplevde de ansatte dette som et frynsegode?
- Av hvilke grunner tror du takstmennene ikke opplever det som et frynsegode?
- Hvordan ble endringene iverksatt og fulgt opp i etterkant?

2- Implementering av fjernarbeid

- Hvordan ble de ansatte informert om endringene?
- Hvordan var reaksjonene på fjernarbeid fra dine ansatte?
- Endret reaksjonene seg etter at fjernarbeid var utprøvd en periode?

3- Ledelse av fjernarbeidere

- Har din lederrolle / strategi endret seg? Og på hvilken måte?
- Hvilke incentiver har du tilgjengelig?

3- Motivering av ansatte

- Hvilke belønningsmetoder bruker dere i forhold til takstmenn?
- Hvilke belønningsformer er du bevisst i din rolle som leder?
- Skiller dette seg fra lederrollen for de som er på felleskontor?
- Har fjernarbeid medført endringer i lønssystemet til de ansatte?
- Har fjernarbeid medført at dere har tatt i bruk nye metoder for å motivere deres ansatte? Eventuelt hvilke metoder?
- Har de ansatte fått mer flexi-tid etter at fjernarbeid ble innført, og var dette et ønske fra arbeiderne?
- Hvordan sikrer dere nå informasjonsflyten mellom leder-takstmann
- Hvilke fellesgoder har de takstmennene tilgang til
- Hvilke særgoder har takstmennene tilgang til