



Høgskulen  
på Vestlandet

## BACHELOROPPGAVE

Hva motiverer konsulenter som er  
utplassert hos kunde?

En studie om motivasjon i konsulentbransjen

What motivates consultants who are  
deployed to customers?

A study of motivation in the consulting industry

**Amalie Røksund**

**Sunniva Kobbenes Seljeseth**

**Ingrid Margrethe Storhaug**

Økonomi og administrasjon

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Suzan Mbatudde Skjold

Innleveringsdato: 12. mai 2023

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

**Bacheloroppgave – Referanseside**  
**Institutt for økonomi og administrasjon – Campus Bergen**

<i>Tittel på norsk:</i> Hva motiverer konsulenter som er utplassert hos kunde? <i>Tittel på engelsk:</i> What motivates consultants who are deployed to customers?	<i>Dato:</i> 12.05.2023
<i>Forfattere:</i> Amalie Røksund, Sunniva Kobbenes Seljeseth & Ingrid Margrethe Storhaug	<i>Antall sider u/vedlegg:</i> 50
	<i>Antall sider m/vedlegg:</i> 59
<i>Fordypning:</i> Økadm, Generell bachelor	
<i>Veileder:</i> Suzan Mbatudde Skjold	

<i>Navn Kontaktperson:</i> Aider Region Vest
<i>Kontaktperson:</i> Linn Jeanett Fosse

<p><i>Sammendrag:</i></p> <p>Aider er en konsulentbedrift med tjenesteområder innenfor regnskap, rådgivning og teknologi. Som en bedrift i rask vekst, er utvikling av organisasjonskulturen aktuell på deres dagsorden. Turnover har vært et kjent problem i konsulentbransjen i mange år, og motivasjon av konsulenter som arbeider utplassert hos kunde er derfor et aktuelt tema i bransjen. Formålet med bacheloroppgaven er å undersøke hva som motiverer konsulenter i en arbeidshverdag preget av fysisk avstand til nærmeste leder og kollegaer.</p> <p>Vi har formulert følgende problemstilling: «Hva motiverer konsulenter som er utplassert hos kunde?». Med dette som utgangspunkt ønsker vi å kunne bidra med nyttig kunnskap for ledere hva gjelder motivasjon av konsulenter i kundeoppdrag. Ytterligere to forskningsspørsmål er dermed formulert for å avgrense problemstillingen: 1. «Kan autonomi, kompetanse og tilhørighet forklare motivasjonen til konsulenter som er utplassert hos kunde?» og 2. «Hvordan kan ledere tilrettelegge for autonomi, kompetanse og tilhørighet blant konsulenter som er utplassert hos kunde?».</p> <p>For å kunne besvare problemstillingen har vi gjennomført kvalitative intervjuer med konsulenter og ledere i Aider. Studien tar utgangspunkt i to motivasjonsteorier, henholdsvis selvbestemmelsesteorien og jobbkarakteristikkmodellen. Siden ledere har en sentral rolle i forbindelse med motivasjon av utleiekonsulenter, har vi supplert vårt teoretiske rammeverk med ledelsesteorier om autonomistøttende ledelse og fjernledelse.</p> <p>Våre funn tyder på at indre motivasjonsfaktorer er særlig fremtredende blant konsulentene i vår forskningskontekst, og at alle de tre grunnleggende behovene viser seg å være viktig for konsulentenes motivasjon og trivsel. Spesielt utpeker muligheten til kompetanseutvikling seg som viktig for motivasjonen til konsulentene.</p>
---

*Stikkord:*

Motivasjon	Konsulent	Avstand
------------	-----------	---------

*Abstract:*

Aider is a consulting company with service areas in accounting, advisory, and technology. As a rapidly growing company, the development of organizational culture is currently on their agenda. Turnover has been a well-known problem in the consulting industry for many years, making the motivation of consultants deployed to customers a relevant topic in the industry. The purpose of the bachelor's thesis is to investigate what motivates consultants in a work environment characterized by physical distance from their immediate managers and colleagues. We have formulated the following main research question: "What motivates consultants who are deployed to customers?"

With this as a starting point, the aim is to provide useful knowledge for managers regarding what influences the motivation of consultants in client assignments. Two additional research questions have been formulated to narrow down the main research question: 1. "Can autonomy, competence and relatedness explain the motivation of consultants who are deployed to customers?" and 2. "How can leaders facilitate autonomy, competence and relatedness among consultants who are deployed to customers?"

To address the research question, we conducted qualitative interviews with consultants and managers at Aider. The study is based on two motivation theories, namely the Self-Determination Theory and the Job Characteristics Model. Since leaders play a central role in motivating consultants who are deployed to customers, we supplemented our theoretical framework with leadership theories related to autonomy-supportive leadership and remote leadership.

Our findings suggest that intrinsic motivational factors are particularly prominent among the consultants in our research context, and all three basic needs are shown to be important for consultants' motivation and well-being. In particular, the opportunity for competence development stands out as crucial for the motivation of the consultants.

*Keywords:*

Motivation	Consultant	Distance
------------	------------	----------

## Forord

Denne bacheloroppgaven markerer slutten på vårt studie i økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet, campus Bergen. Vi har hatt tre lærerike og verdifulle år, til tross for at begynnelsen av studiet var preget av koronapandemi og digital undervisning.

Arbeidet med bacheloroppgaven har vært en spennende erfaring hvor vi har fått testet ut våre samarbeidsevner og vår tålmodighet. Vi har følt på både mestring og frustrasjon, men arbeidet har også ført til et godt vennskap oss imellom. Vi har alle hatt et felles ønske om at bacheloroppgaven skulle bli et prosjekt vi kan se tilbake på og være stolte av, og alle gruppe medlemmene har stått på gjennom hele semesteret for å få dette til.

Vi ønsker å takke konsulentbedriften Aider Region Vest som var villig til å delta i vår undersøkelse. Det har vært en glede å bli kjent med Aider som selskap og de flotte menneskene som jobber der. Bidraget deres har vært helt essensielt for at vi har kunnet skrive vår bacheloroppgave. Takk til alle informantene som stilte til intervju, og delte sine erfaringer og meninger med oss. En ekstra takk til vår kontaktperson i Aider, Linn Jeanett Fosse, som har hjulpet oss med stort og smått.

Sist, men ikke minst, ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder, Suzan Mbatudde Skjold, for verdifulle råd og veiledning gjennom hele oppgaveprosessen. Det har vært godt å ha en sparringspartner som har hjulpet oss på riktig vei når vi har følt på frustrasjon og stagnering i løpet av semesteret. Tusen takk for god hjelp og masse inspirasjon.

Bergen, 12.mai 2023



Amalie Røksund



Sunniva Kobbenes Seljeseth



Ingrid Margrethe Storhaug

# Innhold

<b>1 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	1
1.2 Begrepsavklaring, rammeverk og avgrensning av oppgaven .....	2
1.3 Presentasjon av casebedrift.....	3
1.4 Oppgavens struktur .....	3
<b>2 Teori</b> .....	<b>4</b>
2.1 Sentrale begreper og perspektiver .....	4
2.1.1 Fjernarbeid og avstand.....	4
2.1.2 Kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeidere .....	5
2.2 Motivasjon .....	6
2.2.1 Motivasjon i arbeidslivet.....	7
2.3 Selvbestemmelsesteorien.....	7
2.3.1 Autonom og kontrollert motivasjon .....	8
2.3.2 Grunnleggende psykologiske behov .....	9
2.4 Jobbkarakteristikkmodellen.....	11
2.5 Autonomistøttende ledelse og fjernledelse .....	13
2.6 Oppsummering .....	15
<b>3 Metode</b> .....	<b>16</b>
3.1 Forskningsdesign og valg av metode .....	16
3.2 Utvalg .....	16
3.3 Datainnsamling .....	17
3.3.1 Intervjuguide .....	17
3.3.2 Gjennomføring av intervjuene .....	18
3.3.3 Litteratursøk.....	18
3.4 Bearbeiding av data .....	19
3.4.1 Transkribering .....	19
3.4.2 Koding og dataanalyse .....	19
3.5 Etske hensyn .....	20
3.6 Datamaterialets kvalitet .....	21
3.6.1 Reliabilitet (troverdighet).....	21
3.6.2 Validitet (bekreftbarhet) .....	21
<b>4 Empiriske funn og drøfting</b> .....	<b>23</b>
4.1 Motivasjonsfaktorer blant konsulenter .....	23
4.1.1 Autonomi.....	23
4.1.2 Kompetanse .....	26
4.1.3 Tilhørighet .....	29
4.1.4 Kan behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet forklare motivasjonen til konsulenter som er utplassert hos kunde?.....	32
4.2 Lederes tiltak for motivasjon blant konsulenter.....	33
4.2.1 Autonomi.....	33
4.2.2 Kompetanse .....	35
4.2.3 Tilhørighet .....	38
4.2.4 Hvordan kan ledere tilrettelegge for autonomi, kompetanse og tilhørighet blant konsulenter som er utplassert hos kunde?.....	40
<b>5 Avslutning</b> .....	<b>42</b>
5.1 Oppsummering og konklusjon .....	42
5.2 Begrensninger ved studien .....	43
5.3 Forslag til videre forskning.....	44
<b>Litteraturliste</b> .....	<b>45</b>

## Figurligste

Figur 1: Reproduksjon av Fundamentet for vedvarende autonom motivasjon (Stone et al., 2009, s. 78), oversatt til norsk av Olafsen (2018) .....	9
Figur 2: Reproduksjon av Jobbkarakteristikkmodellen (Lone, 2016, s. 40).....	12

## Vedlegg

- Vedlegg 1: Intervjuguide konsulenter
- Vedlegg 2: Intervjuguide ledere
- Vedlegg 3: Godkjenning fra Sikt
- Vedlegg 4: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

# 1 Innledning

Under koronapandemien ble bedrifter over hele verden tvunget til å tilpasse seg en ny hverdag der arbeidsoppgaver som vanligvis ble løst på arbeidsplassen, måtte løses fra hjemmekontor. Fysisk avstand og redusert sosialt samvær mellom medarbeidere og ledere skapte flere utfordringer for bedriftene, blant annet i forhold til motivasjon av medarbeidere. Særlig i bransjer hvor lederen vanligvis har alle sine medarbeidere arbeidende under samme tak ble dette en ny og aktuell problemstilling. I andre bransjer, som konsulentbransjen, har dette vært en kjent utfordring allerede før koronapandemien.

En egenskap med konsulentbransjen som gjør at de skiller seg ut fra andre bransjer er at konsulentbedriftene gjerne leier ut sine konsulenter til kunder over en bestemt periode. Konsulentene omtales gjerne som kunnskapsarbeidere fordi arbeidet deres består i å løse komplekse problemer basert på deres kunnskap, erfaring og kompetanse (Gotvassli, 2020, s. 116). Når konsulentene er utleid vil de representere konsulentbedriften utad, og utføre tjenester og gi rådgivning til konsulentbedriftens kunder. De vil ofte ha fast kontor plass hos kunden og dermed være fysisk adskilt fra konsulentbedriftens kontorer, nærmeste leder og kollegaer. Det er særlig den fysiske og sosiale avstanden vi i vår bacheloroppgave finner interessant, og vi stiller derfor spørsmål til hvordan dette kan påvirke konsulentenes motivasjon.

Med motivasjon menes her å ha et langvarig og målrettet engasjement for en aktivitet. Hva som bidrar til å skape motivasjon hos kunnskapsarbeidere er et komplekst spørsmål uten et entydig svar (Gotvassli, 2020, s. 118-119). Forskere er likevel enige om at indre motivasjonsfaktorer er spesielt fremtredende innen jobber hvor kreativitet, utvikling, forståelse og kvalitet er vesentlig som kilde til gode prestasjoner (Kuvaas, 2008, s. 21). Hensikten med vår bacheloroppgave er å undersøke hva som motiverer konsulentene i en arbeidshverdag preget av fysisk avstand til nærmeste leder og kollegaer.

## 1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Forskning innenfor temaet motivasjon og fysisk avstand er blitt svært aktuelt som følge av koronapandemien. Ved søk i forskningslitteraturen fant vi få studier som hadde studert motivasjon hos konsulenter som er utplassert hos kunder. Av den grunn anser vi det som et interessant og aktuelt tema å undersøke nærmere. På bakgrunn av dette har vi kommet frem til følgende problemstilling:

## «Hva motiverer konsulenter som er utplassert hos kunde?»

For å avgrense og gi retning til vår problemstilling har vi utarbeidet to forskningsspørsmål. Spørsmålene tar utgangspunkt i selvbestemmelsesteoriens grunnleggende psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Disse behovene kan vi også kjenne igjen i jobbkarakteristikkmodellens kjernedimensjoner. Ut ifra selvbestemmelsesteorien har ledere en sentral rolle i forbindelse med hvordan behovene tilfredsstilles eller undergraves i en arbeidssituasjon. Vi har derfor også valgt å inkludere lederes perspektiv i forskningsspørsmålene. Våre forskningsspørsmål er som følger:

1. Kan behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet forklare motivasjonen til konsulenter som er utplassert hos kunde?
2. Hvordan kan ledere tilrettelegge for autonomi, kompetanse og tilhørighet blant konsulenter som er utplassert hos kunde?

## 1.2 Begrepsavklaring, rammeverk og avgrensning av oppgaven

I denne oppgaven bruker vi begrepene *konsulentbedrift* og *konsulentbransje* om en type organisasjon der konsulentene er fast ansatt og er godt integrert i arbeidsmiljøet. Konsulentbedriftene tilbyr rådgivning og andre tjenester til andre bedrifter, og konsulentene vil i noen tilfeller ha midlertidige engasjement hos konsulentbedriftens kunder. Vi vil beskrive konsulenter som har midlertidige engasjement hos kunde som *utleiekonsulent*, *konsulent* og *medarbeider*. Begrepene *kunde* og *oppdragsgiver* brukes om hverandre for å beskrive konsulentbedriftens kunder ved utplassering av konsulenter. Videre omtaler vi nærmeste leder i konsulentbedriften for *leder*.

Vi har gjennomført denne bacheloroppgaven på ett semester, og oppgavens omfang er begrenset grunnet tilgjengelig tid og ressurser. Problemstillingen vår er svært åpen, og vi har derfor valgt ut noen få teorier som vi har basert vårt teoretiske rammeverk innenfor motivasjon og avstand på. Tidlig i prosessen var vi inne på tanken om å sammenligne flere bedrifter, men bestemte oss for å avgrense studien til én konsulentbedrift og inkludere et mindre utvalg av informanter til å delta. For å få svar på problemstillingen vår har vi gjennomført syv kvalitative intervjuer med utleiekonsulenter og deres ledere i én konsulentbedrift. I neste delkapittel vil vi gi en kort introduksjon av konsulentbedriften vi har basert vår oppgave på, nemlig Aider.



## 1.3 Presentasjon av casebedrift

Aider er en konsulentbedrift med tjenesteområder innenfor regnskap, rådgivning og teknologi. De ble grunnlagt av Andreas Vik og Knut Grotli i 2019, og har i dag over 700 ansatte fordelt på 23 kontorer over hele Norge. Aider er i rask vekst og er en utfordrer innenfor sitt tjenesteområde i konsulentbransjen. Deres visjon er å være et ledende kompetansehus. For å oppnå dette er de avhengig av engasjerte og motiverte ansatte som trives i bedriften og har et genuint ønske om å yte det beste for kunden. Deres filosofi om «folk først» underbygger dette (Aider, u.å.). I denne oppgaven tar vi utgangspunkt i Aider sin avdeling i Bergen, og vil heretter benytte bedriftsnavnet «Aider» når vi omtaler bedriften i vår forskningskontekst.

Sist høst hadde Aider en bedriftspresentasjon på Høgskulen på Vestlandet campus Bergen, og det var der vi ble kjent med Aider for første gang. Under deres presentasjon la vi merke til deres store engasjement for sine ansatte og hvordan lederne fremhevet viktigheten av ansattes trivsel i arbeidshverdagen. Deres filosofi om «folk først» vekket vår interesse for bedriften. Ettersom Aider er en relativt ny bedrift, har arbeidet med å utvikle en god kultur vært et sentralt fokus i bedriften. Gjennom kulturutviklingsprosessen har det blant annet blitt utviklet tiltak rettet spesifikt mot konsulenter som arbeider i utleieoppdrag. Vi anser derfor Aider som et spennende selskap å undersøke i forbindelse med vår problemstilling.

## 1.4 Oppgavens struktur

Denne bacheloroppgaven er delt inn i fem kapitler. Innledningsvis beskriver vi bakgrunn for valg av tema, og presenterer oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. I kapittel 2 belyser vi sentrale forskningsteorier som er relevante for vår oppgave. Teoriene som presenteres vil senere i oppgaven brukes til diskusjon av våre empiriske funn. I kapittel 3 argumenterer vi for våre metodiske valg og beskriver hvordan gjennomføringen av datainnsamlingen har foregått. Etske retningslinjer og diskusjon av oppgavens kvalitet blir redegjort for her. Resultatene fra datainnsamlingen presenteres og drøftes i kapittel 4. Her oppsummerer vi sentrale funn og besvarer bacheloroppgavens forskningsspørsmål. Avslutningsvis i kapittel 5 vil vi svare på problemstillingen og reflektere over eget arbeid, studiens begrensninger, samt presenterer våre ideer til videre forskning innen samme tema.

## 2 Teori

I dette kapitlet vil vi presentere vårt teoretiske rammeverk som skal danne grunnlaget for drøfting av våre empiriske funn. Før vi går inn på utvalgte hovedteorier vil vi beskrive nærmere noen begreper og perspektiver vi mener er sentrale for vår problemstilling og vår forskningskontekst. Kapitlet innledes derfor med en nærmere beskrivelse av begrepene *fjernarbeid*, *avstand* og *kunnskapsarbeid*, før vi går videre inn på motivasjon og våre utvalgte motivasjonsteorier; *selvbestemmelsesteorien* og *jobbkarakteristikkmodellen*. I forhold til forskningsspørsmål 2 vil vi presentere ledelsesteori med et spesielt fokus på *autonomistøttende ledelse* og *fjernledelse*. Avslutningsvis vil oppsummere vårt teoretiske rammeverk i en analytisk modell som vi vil anvende i oppgavens analysedel.

### 2.1 Sentrale begreper og perspektiver

#### 2.1.1 Fjernarbeid og avstand

I løpet av de siste årene har samfunnet stått overfor store endringer som har påvirket ulike måter å arbeide på. Koronapandemien førte til at bruk av hjemmekontor har blitt en stadig mer benyttet arbeidsform og forskning på fjernarbeid har derfor blitt mer aktuelt. *Fjernarbeid* defineres på overordnet nivå som «arbeid som utføres utenfor arbeidsgivers lokaler» (Bakke et al., 2001, s. 12). Begrepet har gjennom nyere forskning blitt nyansert og konkretisert i ulike former, og en skiller gjerne mellom tre hovedgrupper; hjemmebasert fjernarbeid, kontorbasert fjernarbeid og mobilt fjernarbeid (Molstad & Aspeli, 2020, s. 22). Arbeidsformen for konsulentene i vår forskningskontekst vil nærme seg det som omtales som mobilt fjernarbeid ettersom de utfører kunderelatert arbeid på andre lokasjoner enn arbeidsgivers lokaler (Molstad & Aspeli, 2020, s. 22).

Et sentralt moment som kan skape utfordringer i en arbeidssituasjon preget av fjernarbeid er avstanden mellom ansatt, leder og kollegaer. Avstand har vært mye forsket på i forbindelse med fjernarbeid, og det er blitt utviklet en rekke ulike dimensjoner og operasjonaliseringer av begrepet (Molstad & Aspeli, 2020, s. 23). I forbindelse med vår studie er vi interessert i å studere hvordan avstand kan ha en effekt på relasjonelle aspekter sett i sammenheng med utleiekonsulenters motivasjon. Vi har derfor behov for å avgrense og tilpasse begrepet fjernarbeid til vår kontekst. Gjennom relasjonsperspektivet refererer begrepet avstand til separasjon eller nærhet i tid og rom. Ferris et al. (2009, s. 1391-1392) skiller i denne sammenheng mellom de to dimensjonene fysisk og psykologisk avstand.

Fysisk avstand viser til en observerbar størrelse der to individer er geografisk adskilt fra hverandre (Ferris et al., 2009, s. 1392; Antonakis & Atwater, 2002, s. 684). Utleiekonsulenter som arbeider med oppdrag utplassert hos kunden opplever fysisk avstand til sin arbeidsgiver daglig. Den fysiske avstanden medfører at en går glipp av de uformelle møtene med nærmeste leder og kollegaer. Kommunikasjonen skjer i en slik situasjon i større grad over e-post, telefon- eller videosamtaler. I tillegg kan den fysiske avstanden føre til en reduksjon i interaksjonsfrekvens, altså hvor ofte en samhandler. Kommunikasjonen kan dermed bli av informativ karakter fremfor følelsesmessig og relasjonsbasert. Relasjonen mellom leder og medarbeider kan svekkes, og medarbeideren vil kunne utvikle følelser av isolasjon og usikkerhet (Brunelle, 2013, s. 3).

Psykologisk avstand refererer i større grad til individers opplevelser eller følelser av distanse (Brunelle, 2013, s. 4). I teorien finnes et mangfold av definisjoner og operasjonaliseringer av begrepet, der det blant annet trekkes frem maktforhold, verdilikheter og andre demografiske forhold (Antonakis & Atwater, 2002, s. 682; Ferris et al., 2009, s. 1392). Brunelle (2013, s. 3) poengterer at det ikke må være en fysisk avstand som forutsetning for at en skal føle på psykologisk distanse. Det kan altså være slik at en opplever en psykologisk avstand til leder eller medarbeidere selv når en er fysisk nær hverandre. I vår oppgave er vi interessert i den psykologiske avstanden som kan oppstå som følge av fysisk avstand. Når konsulenter arbeider med fysisk avstand fra nærmeste leder og kollegaer over en lengre periode, kan redusert kontakt føre til at den opplevde distansen blir større (Brunelle, 2013, s. 3). Ved fjernarbeid blir det derfor viktig for ledere å opprettholde en god kommunikasjon med konsulentene for å minimere den psykologiske avstanden. Disse momentene skal vi se nærmere på gjennom teorien rundt fjernledelse som presenteres i kapittel 2.5.

### **2.1.2 Kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeidere**

Et annet begrep av betydning for vår oppgave er *kunnskapsarbeid*. Begrepet har mange forskjellige definisjoner, men i all hovedsak dreier kunnskapsarbeid seg om kompleks problemløsning, innovasjon og kreativitet (Christensen & Foss, 2011). Det er kunnskap og informasjon som ligger bak verdiskapingen i kunnskapsarbeid, til forskjell fra den tradisjonelle arbeidsformen som i større grad var arbeid preget av maskin- eller muskellkraft (Brochs-Haukedal, 2021, s. 71). Arbeidsformen i konsulentbransjen kan etter denne begrepsavklaringen beskrives som kunnskapsarbeid. Konsulentene yter kunnskapsintensive tjenester til de kundene de er på oppdrag hos, blant annet gjennom å benytte sin kompetanse til å løse de problemer og utfordringer kunden har. Arbeidstakere som utøver kunnskapsarbeid omtales gjerne som *kunnskapsarbeidere* (Gotvassli, 2020, s. 116). Selv om teorien omtaler kunnskapsarbeid som innovativ og kreativ problemløsning, påpeker Christensen og Foss (2011) at kunnskapsarbeidere i enkelte tilfeller også må utføre mer rutinepregede oppgaver.

Det som er spesielt interessant med kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeidere i vår bacheloroppgave er hvilke implikasjoner deres rolle har for motivasjon. Newell et al. (2009, referert i Irgens & Wennes, 2011, s. 14) hevder at kunnskapsarbeid og autonomi er tett sammenkoblet. Kunnskapsarbeidere har en helt spesiell kompetanse, og ønsket om å selv kunne bestemme når og hvordan oppgaver skal løses er dermed viktig for dem (Christensen & Foss, 2011). Videre belyser Lines (2011) at kunnskapsarbeideres opplevelse av autonomi er viktig for gode prestasjoner. En kan dermed anta at graden av frihet og selvbestemmelse er viktig for motivasjon blant de som utfører kunnskapsarbeid.

I innledningen til denne oppgaven nevnte vi at det er en tydelig sammenheng mellom kunnskapsarbeid og indre motivasjon. Ifølge Newell et al. (2009, referert i Irgens & Wennes, 2011, s. 14) drives kunnskapsarbeidere av en sterk indre motivasjon der mulighet for personlig utvikling og autonomi er viktige faktorer. Forskning har vist at det å benytte ytre motivasjonsfaktorer, slik som for eksempel belønninger, i motivasjon av kunnskapsarbeidere kan ha negative konsekvenser (Lines, 2011). Kunnskapsarbeidere synes i større grad å være opptatt av muligheter for kompetanseutvikling, selvrealisering og autonomi.

## 2.2 Motivasjon

Motivasjon er et komplekst og viktig fenomen som påvirker ulike aspekter ved vårt daglige liv og også atferden vår. Det finnes mange ulike definisjoner av begrepet motivasjon, og overordnet definerer Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 113) motivasjon som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål». En kan dermed forstå motivasjon som den energien eller drivkraften som ligger bak våre handlinger.

Skillet mellom indre og ytre motivasjon har lenge vært sentralt i motivasjonsteorien. Indre motivasjon refererer til atferd som drives av indre belønninger slik som glede, tilfredshet eller mening knyttet direkte til utførelsen av aktiviteten (Dysvik & Kuvaas, 2016, s. 22). Denne formen for motivasjon refererer altså til ulike psykologiske aspekter, der kilden til motivasjon ligger i selve utførelsen av oppgaven (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 129). Ytre motivasjon defineres som atferd drevet av ytre faktorer slik som forventning om å oppnå en belønning eller å unngå straff som konsekvens av å utføre handlingen (Dysvik & Kuvaas, 2016, s. 24). Kilden til motivasjon ligger her utenfor selve oppgaven og drives av ytre påvirkninger.

### 2.2.1 Motivasjon i arbeidslivet

Innen arbeidslivs- og organisasjonspsykologien har man lenge vært opptatt av motivasjon som en viktig faktor for optimal arbeidsytelse. Begrepet arbeidsmotivasjon brukes spesifikt om motivasjon som styrer form, retning, intensitet og varighet av arbeidsrelatert atferd (Pinder, 2008, s. 11). I arbeidssammenheng er et slikt tema viktig å undersøke for å finne ut av *hva* som motiverer og *hvordan* ulike faktorer påvirker motivasjonen, som i sin tur gir muligheter for å tilrettelegge for optimal ytelse og psykologisk velvære blant ansatte i organisasjoner (Olafsen, 2018). Forskere har lenge vært opptatt av motivasjon i forbindelse med effektiv ytelse, men et stadig økende fokus på ansattes helse og velvære har de siste årene fått større plass i arbeidslivs- og organisasjonsforskningen. Årsaken til dette er at vi beveger oss mot et kunnskapssamfunn der ansattes evner til å løse komplekse problemer blir viktigere for organisasjoners konkurranse- og overlevelsessevne (Stone et al., 2009, s. 76). Det å undersøke motivasjon i lys av både prestasjoner og ansattes helse og velvære, er dermed nyttig for dagens kunnskapsorganisasjoner, og et viktig utgangspunkt for oss i denne oppgaven.

Motivasjonsteoriene innen organisasjonspsykologi er mange, og ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 113-114) kan teoriene kategoriseres i ulike tolkningsrammer når en skal forklare motivert atferd i arbeidslivet. Selvbestemmelsesteorien kategoriseres av Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 121) som en kognitiv evalueringsteori. Teorien legger spesielt vekt på evaluering av aktivitetens iboende motivasjonsverdi (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 129). Indre motivasjon er sentralt i selvbestemmelsesteorien. Slik vi skrev i kapittel 2.1.2 er indre motivasjon viktig i forbindelse med å utføre kunnskapsintensivt arbeid, som er tilfellet for konsulentene i vår forskningskontekst. Vi har derfor vurdert selvbestemmelsesteorien som et nyttig utgangspunkt i vår oppgave.

Jobbkarakteristikkmodellen karakteriseres som en situasjonsteori ettersom den fokuserer på egenskaper ved selve arbeidssituasjonen som avgjørende for ansattes motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138). Det å forstå hvordan ulike faktorer i arbeidssituasjonen kan ha innvirkning på de ansattes motivasjon vil være et viktig supplement for vår forståelse av motivasjon blant konsulenter som arbeider utplassert hos kunde.

## 2.3 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien er et omfattende teoretisk rammeverk som tar for seg menneskelig motivasjon i ulike aspekter av livet. Teorien ble først presentert i 1985 av de amerikanske forskerne Edward L. Deci og Richard M. Ryan (Deci & Ryan, 1985), med utgangspunkt i forskning på indre og ytre motivasjon (Deci et al., 2017, s. 19). Siden har teorien blitt utvidet og videreutviklet med bidrag

fra en rekke ulike forskere verden over, og har i løpet av de siste årene blitt stadig mer anvendt i arbeidslivs- og organisasjonsforskning (Olafsen & Deci, 2020, s. 4). Selvbestemmelsesteorien består i dag av seks miniteorier som belyser ulike aspekter innen motivasjon. En av teoriene vi anser som særlig relevant i forbindelse med vår bacheloroppgave, og som vi har basert våre forskningsspørsmål på, er teorien om grunnleggende psykologiske behov. Før vi beskriver denne teorien nærmere, vil vi gi en kort introduksjon av et av selvbestemmelsesteoriens viktigste momenter, nemlig skillet mellom autonom og kontrollert motivasjon.

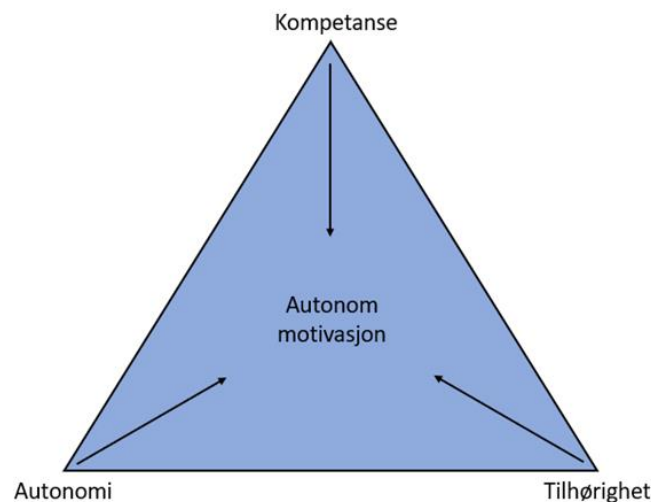
### *2.3.1 Autonom og kontrollert motivasjon*

I selvbestemmelsesteorien er skillet mellom autonom og kontrollert motivasjon mer sentralt enn skillet mellom indre og ytre motivasjon (Olafsen, 2018). Autonom motivasjon kjennetegnes av å utføre handlinger med utgangspunkt i en følelse av at en har mulighet til å ta egne valg og avgjørelser (Gagné & Deci, 2005, s. 333). Når ansatte forstår viktigheten og verdien av jobben de utfører, føler eierskap og autonomi i jobben, og får støtte og tydelige tilbakemeldinger, vil de være mer autonomt motiverte og dermed lære bedre og prestere bedre på jobb (Deci et al., 2017, s. 20). Denne motivasjonstypen er også antatt å i større grad kunne opprettholdes over tid (Stone et al., 2009, s. 76). På den andre siden kjennetegnes kontrollert motivasjon av å handle med utgangspunkt i en følelse av press eller tvang som oppleves å komme fra ytre krefter (Deci & Ryan, 2008, s. 14). Når ansatte drives av kontrollerte former for motivasjon, eksempelvis gjennom betingede belønninger, vil det resultere i et ytre fokus. Det kan blant annet begrense ansattes innsats og føre til kortvarig måloppnåelse, som i neste omgang har negativ påvirkning på både ansattes prestasjoner og deres arbeidsengasjement (Deci et al., 2017, s. 20).

Ut ifra teorien kan det tyde på at autonome former for motivasjon gir de mest ønskelige konsekvensene, både for den ansatte individuelt og for organisasjonen. Slike tendenser ser vi også gjennom forskning med utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien. En studie utført av De Cooman et al. (2013, s. 1348-1349) fant en positiv sammenheng mellom autonom motivasjon og ansattes arbeidsinnsats. Andre studier har funnet positive sammenhenger mellom autonom motivasjon og tilfredshet ved jobben (Richer et al., 2002, s. 2104), i tillegg til økt jobbengasjement og bedre prestasjoner på jobb (Trépanier et al., 2015, s. 300). Deci og Ryan (2008, s. 14) hevder på sin side at de positive sammenhengene beskrevet over, spesielt gjelder i forbindelse med komplekse oppgaver som krever dyp informasjonsprosessering og kreativitet (Deci & Ryan, 2008, s. 14). Denne beskrivelsen kjenner vi igjen som kunnskapsarbeid slik vi beskrev det i kapittel 2.1.2, og autonom motivasjon kan dermed antas å være spesielt viktig i vår forskningskontekst. Det neste spørsmålet blir da hvordan en kan fremme autonome former for motivasjon på arbeidsplassen.

### 2.3.2 Grunnleggende psykologiske behov

En grunnleggende antakelse i selvbestemmelsesteorien er at mennesket er en aktiv organisme som har medfødte ønsker om å vokse og utvikle seg. Deci og Ryan (2000, s. 229) hevder at menneskets utviklingstendenser påvirkes av tilfredsstillelsen av tre grunnleggende psykologiske behov. Behovene sies å være iboende hos alle mennesker og universelle i den forstand at de gjelder uansett kjønn, alder og kultur. De tre behovene som identifiseres i selvbestemmelsesteorien er behovet for autonomi, behovet for kompetanse og behovet for tilhørighet. Tilfredsstillelsen av de tre behovene vil ifølge selvbestemmelsesteorien føre til autonome former for motivasjon slik som vist i figuren under (Stone et al., 2009, s. 77). På den andre siden vil undergraving av behovene medføre kontrollerte former for motivasjon som kan gi negative konsekvenser for ansattes trivsel og prestasjoner (Olafsen, 2018).



Figur 1: Reproduksjon av Fundamentet for vedvarende autonom motivasjon (Stone et al., 2009, s. 78), oversatt til norsk av Olafsen (2018)

Behovet for *autonomi* viser til følelsen av at ens handlinger er basert på egne valg og egen fri vilje (Deci & Ryan, 2008, s. 15). Det handler altså om å oppleve at våre ønsker og interesser ligger bak våre handlinger og på den måten styrer atferden vår (Hetland & Hetland, 2021, s. 94). I arbeidslivet er det flere retningslinjer å forholde seg til, slik at en ikke kan ha fullstendig selvbestemmelse i denne konteksten. Lai (2017) beskriver autonomi i arbeidssammenheng som å legge til rette for valgmuligheter og gi handlingsrom innen de rammene som er gitt i forbindelse med den ansattes rolle i organisasjonskonteksten. Valgmuligheter kan i en arbeidssituasjon blant annet handle om muligheten til å velge når, hvor og hvordan ulike arbeidsoppgaver skal løses (Hetland & Hetland, 2021, s. 94). Ifølge selvbestemmelsesteorien ligger også muligheten til deltakelse i beslutninger innunder behovet for autonomi (Olafsen, 2018). Hetland og Hetland (2021, s. 94) påpeker at det å føle seg styrt eller kontrollert av andre kan føre til stress, sinne eller ubehag, og dermed ha negative

konsekvenser for prestasjoner og trivsel. Autonomi er derfor ansett som en sentral faktor for å fremme autonome former for motivasjon i arbeidet.

Behovet for *kompetanse* refererer til mestring og muligheten til å anvende og utvikle sin kompetanse (Olafsen, 2018). På arbeidsplassen kan det handle om å beherske utfordrende arbeidsoppgaver både alene og sammen med andre, og få muligheten til å lære og utvikle seg gjennom optimale utfordringer. En slik mestringsfølelse gir entusiasme og energi (Hetland & Hetland, 2021, s. 96). Det er viktig at utfordringene en møter i jobbsammenheng ikke er for enkle og rutinebaserte, men heller ikke for vanskelige og komplekse. Begge retninger kan redusere opplevelsen av kompetanse og dermed redusere motivasjonen. Hetland og Hetland (2021, s. 96) poengterer at det ikke alltid er like lett å kontinuerlig tilrettelegge for kompetansebehovet i praksis. Til tider kan nemlig behovet for kompetanse kollidere med andre hensyn i organisasjonen, som eksempelvis tidsbegrensninger.

Behovet for *tilhørighet* handler om følelsen av å være en del av et fellesskap og føle en tilknytning til andre (Deci & Ryan, 2000, s. 231). Tilhørighetsbehovet er helt grunnleggende for alle mennesker og er utviklet gjennom evolusjonen (Hetland & Hetland, 2021, s. 96). Molstad og Aspeli (2020, s. 81) hevder at behovet for tilhørighet kan deles inn i sosial tilhørighet og faglig tilhørighet. Sosial tilhørighet innebærer følelsen av trygghet, sikkerhet og støtte i det sosiale arbeidsmiljøet. Det er viktig å føle seg verdsatt og ha tillit og gode relasjoner i arbeidsmiljøet. Følelsen av å bli verdsatt i et faglig miljø og føle faglig tilhørighet vil, ifølge Molstad og Aspeli (2020, s. 81), også være en viktig del av tilhørighetsbehovet for den ansatte. Det å føle seg isolert og mangle sosialt nettverk på jobb, kan føre til negative konsekvenser for ansattes helse og velvære (Hetland & Hetland, 2021, s. 96-97). I vår forskningskontekst er behovet for tilhørighet interessant. Fysisk avstand til nærmeste leder og kollegaer kan påvirke tilhørighetsbehovet og gi en følelse av isolasjon, slik vi har sett i kapittel 2.1.1.

I likhet med forskning på autonom motivasjon i arbeidslivet, som ble presentert i kapittel 2.3.1, viser forskning på de grunnleggende psykologiske behovene tilsvarende positive sammenhenger. Det er funnet at tilfredsstillelse av de tre behovene har en direkte positiv sammenheng med ytelse på jobb (Baard et al., 2004, s. 2061), tilfredshet ved jobben og ansattes arbeidsrelaterte helse og velvære (Van den Broeck et al., 2010, s. 996). Selvbestemmelsesteorien og resultater fra nyere forskning tydeliggjør at den sosiale konteksten har stor betydning for motivasjon. Det er de ulike faktorene i vår sosiale kontekst som påvirker i hvilken grad behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet tilfredstilles eller undergraves, og dermed hvilke former for motivasjon som oppstår (Olafsen, 2018). I arbeidssammenheng kan derfor jobbutforming og ledelse ha stor betydning for ansattes motivasjon, noe vi skal beskrive nærmere i de to neste delkapitlene.



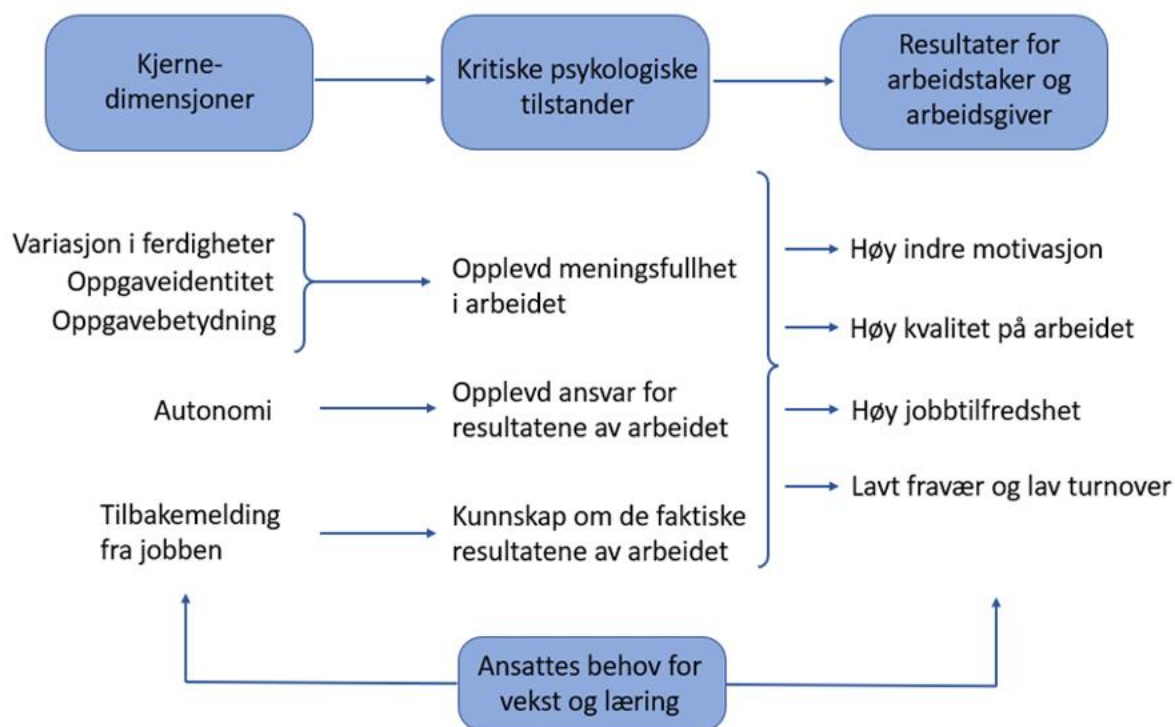
## 2.4 Jobbkarakteristikkmodellen

Teorier om jobbdesign utgjør en viktig rolle innen studier som omhandler motivasjon i organisasjoner. De bidrar til å forklare hvordan organisering og utforming av struktur i organisasjoner kan påvirke ansattes indre motivasjon og arbeidsprestasjoner. Blant annet viser studier at ansattes følelse av forpliktelse til organisasjonen, jobbprestasjoner og turnoverintensjoner har en sterk sammenheng med jobbdesign (Lone, 2016, s. 35). Den mest anerkjente teorien innen jobbdesign er jobbkarakteristikkmodellen utviklet av Hackman og Oldham. I dag regnes modellen som en av de mest sentrale teoriene innen arbeids- og organisasjonspsykologi (Lone, 2016, s. 38-39).

Jobbkarakteristikkmodellen tar utgangspunkt i fem kjernedimensjoner, også kalt jobbkarakteristikker. Ifølge Hackman og Oldham er dette jobbkarakteristikker som er relevant innen alle typer jobber (Lone, 2016, s. 39), og regnes som svært viktige faktorer for motivasjon og jobbtilfredshet (Gotvassli, 2020, s. 126). De fem kjernedimensjonene er variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og tilbakemelding fra jobben. Variasjon i ferdigheter handler om muligheten til å bruke ulike ferdigheter og evner i jobbsituasjonen, oppgaveidentitet om muligheter for å gjennomføre arbeidsoppgaver fra start til slutt, mens oppgavebetydning går ut på hvordan arbeidet påvirker andres liv. Autonomi omhandler i hvilken grad en har mulighet til å påvirke når, hvordan og i hvilket tempo oppgaver skal løses, mens tilbakemelding fra jobben refererer til i hvilken grad resultatet av ens arbeid fungerer som tilbakemelding (Lone, 2016, s. 39).

De tre første kjernedimensjonene utgjør egenskaper ved selve jobben, og kan sammen med de to siste kjernedimensjonene, muligheten for tilbakemeldinger og autonomi, anses å være et arbeidsmotivasjonspotensial. Hvis den ansatte opplever arbeidsoppgavene som givende og interessante vil arbeidet i seg selv oppleves som motiverende. Sammen er de fem kjernedimensjonene viktig for jobbtilfredshet og motivasjon (Gotvassli, 2020, s. 127).

Ansattes opplevelse av de fem kjernedimensjonene ved en jobb vil skape tre kritiske tilstander hos den enkelte, ifølge jobbkarakteristikkmodellen. De tre kritiske psykologiske tilstandene er opplevd meningsfullhet i arbeidet, opplevd ansvar for resultatene av arbeidet og kunnskap om de faktiske resultatene av arbeidet. Hver av de fem kjernedimensjonene påvirker de kritiske tilstandene ulikt, og de tre kritiske tilstandene vil igjen føre til en rekke positive arbeidsrelaterte holdninger og atferd (Lone, 2016, s. 39).



Figur 2: Reproduksjon av Jobbkarakteristikkmodellen (Lone, 2016, s. 40)

Ifølge modellen vil høy opplevd grad av de fem kjernedimensjonene i jobbsammenheng bidra til høy grad av indre motivasjon, høy kvalitet i arbeidet, høy jobbtilfredshet og lavt nivå av fravær og turnoverintensjoner hos arbeidstakerne. Modellen tar høyde for at alle mennesker er ulike og har ulike behov, og den enkelte ansattes individuelle behov for vekst og læring vil derfor spille en viktig rolle for styrken på denne sammenhengen. En vanlig antakelse er at arbeidstakere med et sterkt vekstbehov vil oppleve en sterk sammenheng mellom kjernedimensjonene og de kritiske psykologiske tilstandene, samt mellom de kritiske psykologiske tilstandene og resultatene det gir i form av holdninger og adferd til arbeidet (Lone, 2016, s. 40).

Det er gjennomført mye forskning på jobbkarakteristikkmodellen, noe som har resultert i at de fleste av modellens grunnantakelser har fått betydelig empirisk støtte fra flere hold. Lone (2016, s. 42-43) viser i denne sammenheng til ulik forskning på modellen der det er funnet at organisasjoner som i stor grad inkluderer de fem kjernedimensjonene i sitt jobbdesign vil oppleve at dette gir positive konsekvenser både for arbeidstakerne og organisasjonen som helhet. Arbeidstakeres indre motivasjon blir høyere i arbeidssituasjoner hvor den ansatte opplever mening, ansvar og kunnskap i arbeidet sitt, og slike jobber vil føre til høyere jobbtilfredshet og gode prestasjoner (Lone, 2016, s. 43).

Selv om jobbkarakteristikkmodellen er anerkjent og har fått mye støtte, møter modellen også kritikk i senere tid. Mange forskere er blant annet kritiske til at modellen har et for entydig syn på jobbutforming i organisasjoner og at det blir tatt lite hensyn til relasjonelle og sosiale forhold på arbeidsplassen. Videre får modellen kritikk for å være utdatert i forhold til dagens mye utviklede jobbdesign sammenlignet med tiden modellen ble utviklet (Lone, 2016, s. 43-44). Vi mener likevel at jobbkarakteristikkmodellen er en sentral teori som inkluderer de viktigste karakteristikene i en arbeidssituasjon som kan påvirke ansattes motivasjon og jobbtilfredshet. I tillegg mener vi at selvbestemmelsesteorien vil supplere de relasjonelle og sosiale forholdene der jobbkarakteristikkmodellen ikke anses som tilstrekkelig nok. Av den grunn har vi valgt å inkludere denne som en del av vårt teoretiske grunnlag.

## 2.5 Autonomistøttende ledelse og fjernledelse

I forbindelse med vår undersøkelse av hva som motiverer konsulenter som er utplassert hos kunde mener vi at det er hensiktsmessig å inkludere lederne. Vi begrunner dette med at lederstilen en leder har kan påvirke medarbeidernes motivasjon og trivsel i jobben. Det er vanlig å skille mellom to typer lederstiler; transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Transaksjonsledelse beskriver et bytteforhold mellom medarbeider og leder hvor medarbeider mottar en belønning i bytte mot arbeidskraft. Her er det arbeidsoppgavene som er i fokus og medarbeiderne motiveres hovedsakelig av ytre belønninger (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 429). På den andre siden innebærer transformasjonsledelse at lederne vektlegger medarbeidernes følelser i arbeidssammenheng. Leder aktiverer indre motivasjon hos medarbeiderne ved hjelp av inspirasjon og utvikling av visjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 430).

Gjennom forskning er de to nevnte lederstilene sett i sammenheng med selvbestemmelsesteoriens grunnleggende behov. Hetland et al. (2011, s. 516-518) viser blant annet til at transformasjonsledelse er knyttet til høyere grad av behovstilfredsstillelse blant ansatte, mens transaksjonsledelse i større grad virker å undergrave ansattes behov. Som beskrevet i kapittel 2.3 vil behovstilfredsstillelse blant medarbeiderne føre til et større engasjement for arbeidet og fremme autonom motivasjon, noe som igjen vil føre til at medarbeiderne vil yte best mulig i arbeidssituasjonen. Transformasjonsledelse kan, på bakgrunn av forskningen, virke som en godt egnet lederstil i denne sammenheng. Innen selvbestemmelsesteorien omtales denne lederstilen som autonomistøttende ledelse (Olafsen, 2018). Innen autonomistøttende ledelse trekker Stone, Deci og Ryan (2009, referert i Olafsen, 2018) frem seks prinsipper som er viktige for ledere å fokusere på for å støtte opp under medarbeidernes autonomi, kompetanse og tilhørighet i arbeidssituasjonen. Kort fortalt bør lederen stille åpne

spørsmål og inkludere medarbeiderne i problemløsning, samt være en aktiv lytter som verdsetter medarbeidernes meninger og perspektiver. Ved å tilby valgmuligheter internt i organisasjonsstrukturen og sette klare ansvarsområder for medarbeiderne vil lederne bidra til å tilfredsstille autonomibehovet. Tilbakemeldinger i form av skryt eller konstruktive, ikke-dømmende tilbakemeldinger vil hjelpe medarbeiderne å utvikle sin kompetanse. Lederen bør i minst mulig grad sammenligne medarbeiderne med andre i organisasjonen, samt ha stort fokus på utvikling og deling av kunnskap innad i organisasjonen. Ledere som følger disse seks prinsippene vil støtte opp under de tre grunnleggende behovene som igjen kan føre til langvarig verdi for bedriftene (Olafsen, 2018).

Slik vi skrev i kapittel 2.1.1 er avstand et viktig moment i denne oppgaven ettersom konsulentenes arbeidssituasjon er preget av fjernarbeid. Denne arbeidsformen krever også en ny form for ledelse. Å lede medarbeidere som har sitt arbeidssted geografisk adskilt fra lederens arbeidssted kalles for fjernledelse (Molstad & Aspeli, 2020, s. 21). Fjernledelse kan være utfordrende for lederen, særlig i forbindelse med oppfølging og motivasjon av medarbeiderne (Pettersen & Solstad, 2020, s. 212).

For at ledere skal lykkes med fjernledelse, har Molstad og Aspeli utarbeidet en modell med fire perspektiver ledere bør fokusere på. Modellen kalles for KROM-modellen og de fire perspektivene er kommunikasjon, relasjon, organisasjonskultur og mestring (Molstad & Aspeli, 2020, s. 43). Ledelse på avstand krever gode kommunikasjonsegenskaper fra lederen og jevnlig kommunikasjon gjennom digitale kommunikasjonskanaler. Av den grunn er kommunikasjonsperspektivet sentralt i forbindelse med fjernledelse. Gode relasjoner til medarbeiderne blir trukket frem som viktig for å lykkes med fjernledelse, og det er vesentlig at ledere tar et aktivt grep for å ivareta relasjonen. Ledere kan gi medarbeiderne en følelse av å bli sett gjennom dialoger og tilbakemeldinger. På arbeidsplasser hvor fjernarbeid er normal praksis vil ledere ha en viktig rolle for å fremme god organisasjonskultur og sosial tilhørighet. Sist, men ikke minst, er mestringsperspektivet sentralt for å lykkes med fjernledelse. Som leder bør du være kjent med hva som fører til mestring hos den enkelte medarbeider, og tilrettelegge for at medarbeiderne kan utvikle kompetanse i arbeidssituasjonen (Molstad & Aspeli, 2020, s. 43).

KROM-modellens fire perspektiver kan minne om de tre grunnleggende psykologiske behovene i selvbestemmelsesteorien. Relasjons-, kommunikasjon- og organisasjonskulturperspektivet samsvarer godt med behovet for tilhørighet, og en viktig lederoppgave som fjernleder vil derfor være å tilrettelegge for at dette behovet oppfylles. Videre kan vi trekke linjer mellom mestringsperspektivet og de to grunnleggende behovene for autonomi og kompetanse. Medarbeiderens muligheter til å ta egne valg i arbeidshverdagen basert på tillit og ansvar fra leder kan bidra til medarbeideres

mestringsfølelse. Som leder på avstand vil det derfor være viktig å tilrettelegge for at medarbeiderne kan bruke, lære og utvikle kunnskap for å dekke sitt kompetansebehov og oppleve mestring i arbeidssituasjonen. Ledere som vil lykkes med fjernledelse må altså ha en forståelse for at alle mennesker har disse grunnleggende behovene og at det derfor er vesentlig å være bevisst dette ved utøvelse av ledelse (Molstad & Aspeli, 2020, s. 39).

## 2.6 Oppsummering

I dette kapittelet har vi presentert oppgavens teoretiske rammeverk. Innledningsvis presenterte vi teori om fjernarbeid, avstand, kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeidere. Videre redegjorde vi generelt om motivasjonsteori i arbeidslivet før vi presenterte våre to hovedteorier, henholdsvis selvbestemmelsesteorien og jobbkarakteristikkmodellen. Avslutningsvis presenterte vi autonomistøttende ledelse og fjernledelse. På bakgrunn av omfattende teori har vi behov for å samle ulike sentrale momenter i en analytisk modell. Denne vil danne utgangspunktet for oppgavens drøftingsdel.

Vi ser flere likheter mellom de grunnleggende psykologiske behovene i selvbestemmelsesteorien og kjernedimensjonene fra jobbkarakteristikkmodellen. Av den grunn mener vi at en kombinasjon av de to motivasjonsteoriene gir oss et godt teoretisk utgangspunkt når vi senere i oppgaven skal drøfte våre empiriske funn. Vi har derfor valgt å supplere de tre grunnleggende behovene vi benytter i våre forskningsspørsmål med ulike aspekter av kjernedimensjonene fra jobbkarakteristikkmodellen.

Når det gjelder autonomi ser vi nærmest tilsvarende beskrivelser av begrepet i de to ulike teoriene. Vi har forstått autonomi som det å ha mulighet til å ta egne valg når det gjelder momenter som omhandler den ansattes egen situasjon. I forbindelse med kompetanse, mener vi jobbkarakteristikkmodellen har flere momenter å supplere selvbestemmelsesteorien med. For det første fremhever jobbkarakteristikkmodellen muligheten til å bruke sine evner og ferdigheter i jobbsituasjonen og for det andre muligheten til å kunne utføre arbeidsoppgaver fra start til slutt. De tre behovene fra selvbestemmelsesteorien er, slik vi har presentert, sentrale fra et lederperspektiv. Ved å inkludere disse teoriene vil vi få en bredere forståelse for leders rolle innen motivasjon av konsulenter som er utplassert.

## 3 Metode

I dette kapitlet vil vi presentere og begrunne våre metodiske valg i arbeidet med oppgaven. Vi vil begynne med å redegjøre for forskningsdesign, valg av metode og utvalg av enheter. Deretter vil vi gjennomgå praktiske valg for datainnsamling og bearbeiding av datamaterialet. Til slutt vil vi vurdere forskningsetiske hensyn og datakvalitet.

### 3.1 Forskningsdesign og valg av metode

Et forskningsdesign kan beskrives som en overordnet plan for et forskningsprosjekt. Det beskriver forskerens metodevalg og tanker om hvordan prosjektet skal gjennomføres fra start til slutt.

Forskningsdesignet legger føringer for hva som skal studeres, hvem som skal delta, samt hvor og hvordan studien skal utføres (Thagaard, 2018, s. 50). Vi mener at en kvalitativ tilnærming vil være best egnet for å svare på vår oppgave fordi en kvalitativ metode gir oss muligheten til å samle inn detaljert og utfyllende informasjon fra et mindre antall informanter (Grønmo, 2016, s. 356). Siden vårt forskningstema er motivasjon blant konsulenter med utgangspunkt i konsulentenes egne tanker, erfaringer og meninger har oppgaven et fenomenologisk forskningsdesign. Et fenomenologisk forskningsdesign går ut på å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med et fenomen (Johannesen et al., 2020, s. 169-170).

### 3.2 Utvalg

Innen kvalitative studier gjøres gjerne utvalget ved at en velger ut informanter som kan reflektere rundt og uttale seg om et aktuelt tema. Dette kalles for et strategisk utvalg (Tjora, 2021, s. 145). For å finne informanter til vår studie har vi gjort et strategisk utvalg der vi først valgte en bedrift vi ønsket å basere oppgaven vår på. Etter å ha bestemt oss for å skrive om Aider, inviterte vi et lite antall informanter til å delta i studien vår fra Aider sine ansatte.

Informantene i forskningsprosjektet er valgt med bakgrunn i kvalifikasjoner og egenskaper som vi anser som vesentlige for å svare på vår problemstilling (Thagaard, 2018, s. 54). Konsulentene som deltar i studien, er alle definert som kunnskapsarbeidere og er eller har vært utplassert hos kunde i løpet av sin ansettelsestid hos Aider. For lederne er utvalgskriteriene at de er nærmeste leder for en eller flere av konsulentene som er inkludert i prosjektet. Siden vi som er forfattere av denne oppgaven ikke har kjennskap til hvem av Aider sine ansatte som møter våre kriterier, er utvalget også basert på selvseleksjon og tilgjengelighetsutvalg (Thagaard, 2018, s. 56). Vi fikk hjelp av vår kontaktperson i Aider til å rekruttere informanter som sa seg villig til å delta i studien vår. På denne

måten sikret vi at alle informantene møtte kriteriene vi hadde satt og at de var tilgjengelige for intervju i den bestemte perioden (Thagaard, 2018, s. 56).

Da dette prosjektet er en bacheloroppgave og hadde en klar tidsbegrensning bestemte vi at det ikke var hensiktsmessig å inkludere mer enn maksimalt ti informanter til prosjektet, noe som er vanlig for studentprosjekter (Johannesen et al., 2020, s.74). Etter rekruttering av informanter var det syv ansatte i Aider som ble inkludert, fire var konsulenter og tre var ledere.

### 3.3 Datainnsamling

Innen kvalitativ forskning er intervjuer den mest anvendte metoden for å innhente data om et fenomen (Thagaard, 2018, s. 89). Intervju egner seg spesielt godt i fenomenologiske studier hvor en ønsker informantens egne erfaringer og oppfatninger om det aktuelle temaet. Vi har benyttet oss av semistrukturerte intervjuer. Semistrukturerte intervjuer åpner opp for muligheten til å innhente detaljerte og utfyllende beskrivelser om et fenomen, samtidig som informantene kan uttrykke seg fritt og åpent (Johannesen et al., 2020, s. 106). Vi mener semistrukturert intervju er en hensiktsmessig datainnsamlingsmetode i forhold til vår problemstilling.

#### 3.3.1 Intervjuguide

Semistrukturerte intervjuer er ofte basert på en intervjuguide. Intervjuguiden legger føringer for gjennomføringen av intervjuet, og sikrer at alle relevante temaer blir tatt opp underveis i intervjuet (Grønmo, 2016, s. 168). Intervjuguiden utvikles på bakgrunn av prosjektets problemstilling og inkluderer spørsmål rettet mot oppgavens tema (Johannesen et al., 2020, s. 111). Spørsmålene i intervjuguiden er utformet som åpne spørsmål med hensikt om at informantene skal kunne snakke så fritt som mulig og komme med utfyllende svar. Dette åpner opp for at andre momenter og temaer enn det vi har forutsett på forhånd kan komme opp i samtalen (Thagaard, 2018, s. 97).

Vi valgte å utforme to ulike intervjuguides fordi de to forskningsspørsmålene våre retter seg til to utvalgsgrupper, henholdsvis til utleiekonsulenter og til deres ledere. Begge intervjuguidene innledes med noen få generelle spørsmål om informanten for å få en myk start på intervjuet, såkalte oppvarmingsspørsmål (Tjora, 2021, s. 159-160). Etter oppvarmingsspørsmålene går vi inn på våre hovedspørsmål som omhandler motivasjon, samt autonomi, kompetanse og tilhørighet som er behov som virker inn på motivasjon. De tre sistnevnte er underpunkter til motivasjon. Helt til slutt hadde vi et par avsluttende spørsmål som ga informanten mulighet til å reflektere rundt samtalen vi hadde hatt. Begge de to intervjuguidene er inkludert som vedlegg i denne oppgaven.

### *3.3.2 Gjennomføring av intervjuene*

Før første intervju ble avholdt vurderte vi om intervjuene skulle gjennomføres med en eller to forskere til stede. Selv om metodelitteraturen påpeker at et intervju skal være et møte mellom to mennesker (Tjora, 2021, s. 188), valgte vi å være to forskere per intervju. Bakgrunnen for valget er at dette er et studentprosjekt og at ingen av oss har gjennomført intervjuer tidligere. Ved å være to forskere til stede sikret vi at vi fikk stilt gode oppfølgingsspørsmål og en mest mulig korrekt oppfattelse av det som kommer frem i intervjuene. Valget om å være to forskere per intervju ble diskutert og avklart med veileder og kontaktperson i Aider før vi gjennomførte intervjuene.

Tidspunkt og sted for intervju ble avklart med vår kontaktperson i Aider. Vi ønsket at intervjusituasjonen skulle være så komfortabel og naturlig for informantene som mulig, og intervjuene ble derfor avholdt i Aider sine kontorlokaler. Ett av intervjuene ble gjennomført digitalt over Teams fordi informanten ikke hadde mulighet til å møte oss fysisk. Alle intervjuene ble innledet med en kort presentasjon av formålet med oppgaven og informantenes rettigheter til å trekke seg eller nekte å svare på spørsmål. Deretter innhentet vi samtykke fra informantene før intervjuet startet.

Under intervjuene hadde vi som forskere ulike roller. Vi hadde en hoved-intervjuer som førte samtalen med informanten, mens den andre personen noterte, observerte og lyttet. Begge kunne stille oppfølgingsspørsmål underveis dersom det var behov for det. For å sikre at vi fikk med oss all relevant informasjon fra intervjuet valgte vi å ta lydopptak av hele intervjuet. Etter hvert intervju diskuterte vi sentrale momenter og skrev et lite sammendrag fra intervjuet. For at vi alle tre skulle få prøve seg i rollen som intervjuer, vekslet vi på hvem som var med under de forskjellige intervjuene og hvilken rolle hver enkelt av oss hadde. For hvert intervju ble det satt av én time til disposisjon, og alle intervjuene hadde en varighet på mellom 30 og 50 minutter. Vi gjennomførte alle de syv intervjuene i løpet av en periode på to uker.

### *3.3.3 Litteratursøk*

For å innhente informasjon og kunnskap rundt oppgavens tema og teorigrunnlag har vi benyttet flere ulike kilder. De elektroniske søkemotorene vi har benyttet oss av er Google Scholar og Oria, som er Høgskulen på Vestlandet sitt interaktive bibliotek. Vi har spesielt brukt søkeord, både på norsk og engelsk, som: motivasjon i arbeidslivet, kunnskapsarbeid, motivasjon og avstand, motivasjon blant kunnskapsarbeidere, Self-determination theory in work organizations, jobbkarakteristikkmodellen og



fjernledning. Pensumlitteratur fra tidligere emner, samt bøker funnet på skolens bibliotek er også benyttet til å presentere teori. Litteratur som blir presentert er systematisk og nøye valgt ut.

## 3.4 Bearbeiding av data

Etter gjennomføring av intervjuene gjenstår bearbeiding av datamaterialet. Selv om innsamling og analyse av datamaterialet foregår parallelt, vil den største delen av analysearbeidet foregå etter at datainnsamlingen er ferdig (Grønmo, 2016, s. 265). Siden vi har tatt lydopptak av alle intervjuene må datamaterialet transkriberes og deretter kodes før det skal analyseres.

### 3.4.1 Transkribering

Lydopptakene fra intervjuene ble transkribert fortløpende etter at intervjuene var avholdt. Når intervjuene er transkribert og gjort om til tekst er det enklere å få en oversikt over datamaterialet før det skal kodes og analyseres (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 206). Siden vi er tre forskere som alle skulle transkribere to eller tre intervjuer hver ble vi enig om hvordan transkriberingen skulle utformes før arbeidet med transkriberingen av lydopptakene begynte. Selv om transkripsjonen av intervjuene skal være en direkte nedskrevet tekst fra lydopptaket har vi godkjent at transkripsjonene har en mer skriftlig stil hvor vi utelater ord og lyder som ikke har en direkte hensikt for vår oppgave (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 208). Eksempelvis «hm», «liksom» og «sant». Etter transkribering av alle de syv intervjuene satt vi igjen med rundt 90 sider med tekst.

### 3.4.2 Koding og dataanalyse

Koding er den vanligste måten å bearbeide og sortere tekstdata innen kvalitative studier. Ved å kode transkripsjonen fra intervjuene kan vi avdekke gjentakende mønstre i datamaterialet og kategorisere dette. Vi vil dermed få en bedre oversikt over funnene våre i henhold til problemstillingen. Koding av datamaterialet innebærer å forenkle innholdet ved å velge ett eller flere stikkord som kan beskrive en større del eller mer sentral del av datamaterialet (Grønmo, 2016, s. 266-267). Vi vurderte å benytte oss av digitale verktøy for å analysere datamaterialet, eksempelvis ved bruk av analyseverktøyet NVivo. Grunnet lite kjennskap til dette og begrenset med tid, valgte vi å analysere datamaterialet manuelt ved bruk av temaanalyse.

Temaanalyse er en måte å finne ulike temaer i datamaterialet og gå i dybden i de ulike temaene for å få en større forståelse av de ulike fenomenene (Thagaard, 2018, s. 171). Vi har alle tre deltatt på intervjuer, lyttet til lydopptak fra intervjuer og studert transkribert tekst grundig. Deretter fargekodet vi relevante funn i transkripsjonene og utviklet passende temakoder. For å sikre at vi oppdaget alle

interessante funn fra intervjuene, leste vi gjennom transkripsjonene flere ganger. Til slutt samlet vi de ulike temakodene inn under hovedtemaene autonomi, kompetanse og tilhørighet hentet fra selvbestemmelsesteorien. Alle forfattere av denne oppgaven har derfor et godt utgangspunkt for videre drøfting av datamaterialet. Våre empiriske funn vil bli presentert og drøftet i lys av vårt teoretiske rammeverk i kapittel 4.

### 3.5 Etske hensyn

Ettersom vi skulle behandle personopplysninger i forbindelse med vår datainnsamling, sendte vi inn en søknad til Sikt om lov til å gjennomføre studien. Personopplysninger vi har behandlet gjelder blant annet navn til informanten, stemme på lydopptak og e-postadresse. For å sikre etiske hensyn av konfidensialitet er alle informanter anonymisert. I forkant av alle intervjuer presiserte vi for informantene at de ikke måtte nevne navn eller oppgi annen gjenkjennerbar informasjon som kunne bryte med anonymiseringen. Under transkribering av lydopptak har vi fjernet identifiserbar informasjon som likevel kom frem i intervjuene. Eksempel på dette er stillingsbeskrivelser av kollegaer, kjønn på informanter og navn på tidligere arbeidsgivere. Alle opplysninger som omhandler informantene, har blitt lagret på private enheter med passordbeskyttelse og vil bli slettet ved prosjektets slutt i henhold til informasjon fra Sikt. Godkjenning fra Sikt med referansenummer 857925 ligger vedlagt oppgaven som vedlegg 3.

I forbindelse med søknaden til Sikt utformet vi et informasjonsskriv med informasjon vedrørende oppgavens formål, at det er frivillig å delta og det ble opplyst om informantenes mulighet til å trekke sin deltakelse til enhver tid. Informasjonsskrivet ble sendt til alle informantene i god tid før intervjuene, og flertallet av informantene hadde lest dette på forhånd. Alle intervjuene startet med en gjennomgang av informasjonsskrivet hvor vi presiserte informantenes rettigheter i forbindelse med deltakelse. Samtlige informanter signerte samtykkeskjema før intervjuene startet. Både informasjonsskrivet og samtykkeskjemaet er vedlagt som vedlegg 4.

Før innlevering av oppgaven sendte vi et nært komplett utkast av bacheloroppgaven til vår kontaktperson i Aider. Dette sikrer at Aider kan ta en vurdering på om det er behov for ytterligere anonymisering og konfidensialitet. Vi fikk tilbakemelding fra Aider om at det ikke var behov for ytterligere konfidensialitet og bekreftelse på at vi kunne benytte oss av bedriftsnavnet i bacheloroppgaven.

## 3.6 Datamaterialets kvalitet

Innen kvalitative studier er det vanlig å vurdere datamaterialets kvalitet basert på to kvalitetskriterier; *reliabilitet* og *validitet*. Reliabilitet sier noe om datamaterialets troverdighet og pålitelighet, mens validitet sier noe om datamaterialets bekreftbarhet og gyldighet (Tjora, 2021, s. 259).

### 3.6.1 Reliabilitet (troverdighet)

Reliabiliteten viser til hvor pålitelig datamaterialet er dersom samme fenomen undersøkes flere ganger ved bruk av samme fremgangsmåte (Grønmo, 2016, s. 242). Innen kvalitative studier er vi derfor interessert i hvordan datainnsamlingen har foregått, hvilke data som er samlet inn og hvordan datamaterialet er blitt bearbeidet (Johannesen et al., 2020, s. 27).

Utvelgelsen av informanter til intervjuene ble gjort av vår kontaktperson i Aider. Vi har tidligere i oppgaven begrunnet hvorfor dette var en hensiktsmessig måte å gjennomføre utvalget på. Likevel er det grunn til å tro at dette kan påvirke våre resultater og datamaterialets troverdighet. Blant annet er det en risiko for at Aider har gjort et utvalg basert på hvem som vil fremstille bedriften i best lys. I så fall kan dette bidra til å svekke datamaterialets reliabilitet.

Siden vi gjennomførte semistrukturerte intervjuer vil alle intervjuene være litt forskjellig og inkludere noen ulike spørsmål og vinklinger, selv om alle intervjuene er basert på de samme intervjuguidene. Vi har ingen erfaring med intervjuer fra før og ble tryggere i intervjusituasjonen etter hvert. Med tanke på at vi er tre forskere som har vekslet på å gjennomføre intervjuene kan dette ha påvirket datamaterialet. Vårt valg om å være to forskere per intervju kan riktignok ha bidratt til å styrke reliabiliteten. Den som ikke har hovedansvaret for intervjuet kan sitte i bakgrunnen og observere, samt komme med relevante oppfølgings spørsmål dersom dette skulle være nødvendig.

### 3.6.2 Validitet (bekreftbarhet)

Validitet sier noe om hvor relevant datamaterialet og fremgangsmåten vår er i forhold til oppgavens problemstilling. Dersom våre empiriske funn samsvarer med forskerens opprinnelige intensjoner og formålet med studien, vil datamaterialet ha høy validitet (Grønmo, 2016, s. 241). Innen kvalitative studier er det vanskelig å måle datamaterialets validitet (Grønmo, 2016, s. 254).

Vi valgte å ikke dele mye informasjon om oppgavens tema og problemstilling med informantene på forhånd av intervjuene. Dette ble gjort for å sikre at informantene ikke kunne planlegge svarene sine. Fordi spørsmålene som ble stilt under intervjuene var åpne kunne informantene tolke spørsmålene

som ble stilt på sin måte og svare deretter. Vi opplevde likevel at vi fikk mange like svar fra informantene, noe som kan bidra til å styrke datamaterialets validitet. Samtidig ble intervjuene gjennomført over en to ukers periode, og det er en risiko for at informantene har snakket sammen om sine erfaringer fra intervjuene i forkant av enkelte intervjuer. Dette kan ha påvirket validiteten i negativ forstand.

Antall informanter som er inkludert i studien kan påvirke datamaterialets validitet. Grunnet begrenset med tid og ressurser kunne vi bare inkludere et lite antall informanter til å delta, og datamaterialets validitet kan dermed være lavere som følge av dette. Ifølge Grønmo (2016) vil et lite utvalg utfordre validiteten siden små utvalg har større sannsynlighet for å ikke representere hele populasjonen. Valget om å kun inkludere én konsulentbedrift kan derfor være en svakhet knyttet til datamaterialets bekreftbarhet, og dette begrenser studiens overføringsverdi.

Det at ikke alle konsulentene som deltar i studier er utplassert akkurat nå, kan ha påvirket validiteten til datamaterialet. Informasjonen vi har fått kan være noe feilaktig fordi informantene kanskje ikke lenger husker helt hvordan de opplevde utplassering. Dette omtales gjerne som erindringsfeil. Jo lenger det er siden de har vært utplassert, jo større blir denne feilkilden (Grønmo, 2016, s. 173).

## 4 Empiriske funn og drøfting

I dette kapitlet vil vi presentere de mest sentrale funnene våre fra intervjuene og diskutere dette opp mot vårt teoretiske rammeverk. Vi har valgt å dele inn kapitlet i to hoveddeler hvor hver del representerer et av våre to forskningsspørsmål og svarene fra henholdsvis utleiekonsulentene og deres ledere. Fordi mange av svarene vi fikk i intervjuene var svært like har vi valgt ut de sitatene vi mener representerer informasjonen fra informantene på best mulig måte.

### 4.1 Motivasjonsfaktorer blant konsulenter

I dette delkapitlet vil vi presentere og drøfte våre empiriske funn basert på forskningsspørsmål 1: «Kan behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet forklare motivasjonen til konsulenter som er utplassert hos kunde?». Vi fokuserer her på intervjuene med konsulentene og hvordan de opplever sin motivasjon i arbeidshverdagen som utleiekonsulent. Kapitlet er strukturert etter temaene autonomi, kompetanse og tilhørighet ut fra selvbestemmelsesteoriens tre grunnleggende behov. Til slutt vil vi besvare forskningsspørsmålet med utgangspunkt i funnene og drøftingen.

#### 4.1.1 Autonomi

##### 4.1.1.1 Mulighet til å styre egen arbeidshverdag

Autonomi i en arbeidssituasjon handler om opplevelsen av å ha mulighet til å styre sin egen arbeidshverdag. Linda Lai (2017) hevder at autonomi i arbeidshverdagen handler om å ha valgmuligheter og handlingsrom innen gitte rammer i organisasjonskonteksten. Samtlige av konsulentene benytter uttrykket «frihet under ansvar» for å beskrive sin opplevelse av autonomi i deres arbeidshverdag. Konsulentene forteller at de til dels kan velge hvordan og når arbeidsoppgavene skal løses, og at de føler på stor frihet til å legge opp arbeidshverdagen etter eget ønske. Her ser vi likheter med hvordan autonomi beskrives i jobbkarakteristikkmodellen (Lone, 2016, s. 39). De påpeker samtidig at grad av beslutningsmyndighet begrenses av bestemte rammer. Konsulentene må forholde seg til bestemte regler, rutiner og retningslinjer, og de har dermed ikke helt frie tøyler til å bestemme sin arbeidshverdag selv. En av konsulentene beskriver autonomi i arbeidshverdagen med følgende utsagn:

*«Jeg føler en veldig stor frihet til å gjøre det jeg skal og bygge hverdagen sånn som jeg vil, så det syntes jeg er veldig deilig. (...) Så her er det veldig mye frihet under ansvar. Så lenge du får gjort oppgavene dine så kan du gjøre de når som helst. Så lenge du når frister så kan du på en måte bygge opp dagen din selv.»*

Vår oppfatning er at konsulentene trives godt med «frihet under ansvar». Konsulentene får på denne måten tilfredsstilt sitt autonomibehov i henhold til Lai (2017) sin beskrivelse, og opplever det som trygt å ha bestemte rammer de må forholde seg til i arbeidshverdagen.

Flere av konsulentene påpeker at deres grad av autonomi avhenger av kunden de er på oppdrag hos. Når konsulentene er utplassert vil kundene ha kontroll over hvor mye konsulenten kan påvirke sin egen arbeidshverdag, og konsulentene har ulike oppfatninger av hvor stor frihet de får til å løse arbeidsoppgavene sine hos kunde. Hos enkelte kunder er oppgavene i større grad fastsatt på forhånd, mens hos andre opplever konsulentene å ha mye ansvar rundt hvordan en kan løse de utfordringene kunden har. Samtlige konsulenter poengterer at de trives best med kundeoppdragene hvor de får frihet og ansvar i forbindelse med oppgavene som skal gjøres. En av konsulentene understreker dette med følgende utsagn:

*«Ja, hos den kunden jeg er hos nå er det veldig fritt. Det var nesten litt sånn «oi, har jeg så mye ansvar?!». Og den lederen hos kunden er veldig opptatt av at du gjør det på din måte så lenge det blir gjort. Så det er jo veldig gøy.»*

Videre presiserer flere av konsulentene at fullstendig frihet i arbeidshverdagen, uten tydelige rammer, er lite ønskelig ettersom det kan føre til uklarheter og dermed usikkerhet rundt arbeidet som skal gjøres. Etter det vi har sett tar verken selvbestemmelsesteorien, jobbkarakteristikkmodellen eller tilhørende forskning høyde for konsekvenser av for mye frihet i arbeidssammenheng. Våre funn tyder på at det å oppleve for høy grad av autonomi kan føre til stress og følelse av å ikke strekke til, noe som kan ha en negativ effekt på konsulentenes motivasjon og trivsel. Basert på dette tenker vi at det å tilpasse grad av autonomi etter den enkeltes individuelle behov og ønsker er avgjørende for at autonomi skal fungere som en motiverende faktor.

På bakgrunn av vårt teoretiske rammeverk var vår antakelse i forkant av intervjuene at autonomi var svært sentralt for konsulentenes motivasjon. Overraskende for oss var det ingen av konsulentene som trakk frem autonomirelaterte faktorer på eget initiativ under intervjuene. På bakgrunn av disse funnene, kan det tenkes at konsulentene i vår forskningskontekst ikke anså autonomi som en fremtredende motivasjonsfaktor. Det kan heller virke som at det å få ansvar og frihet i arbeidet var en forventning tilknyttet konsulentenes arbeidssituasjon. Det betyr likevel ikke at opplevelsen av autonomi var ubetydelig for konsulentene. Ved nærmere spørsmål rundt valgfrihet og påvirkningsmuligheter ble det tydelig at dette var svært viktig for konsulentene slik vi har sett i diskusjonen over. I lys av hvordan Christensen og Foss (2011) beskriver kunnskapsarbeidere, kan det se ut som at autonomi er en sentral motivasjonsfaktor blant konsulentene.

#### 4.1.1.2 Mulighet til å komme med innspill

Ifølge Olafsen (2018) vil det å ha mulighet til å delta i beslutninger som påvirker ens egen arbeidssituasjon være viktig for å tilfredsstille autonomibehovet. Flere av konsulentene forklarer at de opplever at de kan komme med innspill og egne meninger hos Aider, og at dette blir tatt i betraktning av ledelsen. Det er opp til konsulentene selv om de ønsker å arbeide utplassert hos kunde, og de har mulighet til å få andre arbeidsoppgaver dersom de ikke trives med utleie eller ønsker nye utfordringer. Konsulentene kan være med å bestemme hvilken kunde de skal i utleie hos, og det er muligheter for å prøve seg innen andre tjenesteområder eller hos andre kunder. En av konsulentene understreker dette med følgende utsagn:

*«Jeg kan jo komme med innspill til min leder om hvilke typer kunder og hvilken bransje jeg vil jobbe med og så blir jo det tatt hensyn til.»*

Konsulentene forklarer at de kan komme med innspill til organisasjonen som helhet, og at de føler seg inkludert i beslutningsprosesser. Dette ble vektlagt av flere som svært positivt for deres opplevelse av tilknytning til Aider og følelse av å bli sett av ledelsen. Dette ble tydeliggjort av en konsulent som nevnte at:

*«Vi blir jo inkludert i prosessene da. Og det er faktisk noe som er litt viktig hos en arbeidsgiver, at det er rom for å komme med innspill og egne meninger og sånn.»*

Vårt inntrykk er at konsulentene anser det som viktig å bli sett og hørt av ledelsen. Dette virker å ha en betydning for deres trivsel og gi en følelse av å være en viktig ressurs i bedriften. Her ser vi at det kan trekkes linjer til tilhørighetsbehovet i selvbestemmelsesteorien, ettersom konsulentenes påvirkningsmuligheter gir en følelse av å være del av et fellesskap (Molstad og Aspeli, 2020, s. 81).

#### 4.1.1.3 Deloppsummering

Oppsummert synes behovet for autonomi å være en viktig forklaring på motivasjonen blant konsulentene i vår forskningskontekst. Det å få tillit fra ledelsen og ha mulighet til å gjøre egne valg vedrørende når, hvor og hvordan oppgavene skal løses, anses som viktige faktorer som styrker tilfredsstillelsen av autonomibehovet. Å bli inkludert i prosessene og ha mulighet til å komme med innspill på organisasjonsnivå ble nevnt av enkelte konsulenter, noe som støttes i selvbestemmelsesteoriens beskrivelse av autonomi. Et sentralt funn i forbindelse med autonomi som motiverende faktor, er at autonomi bør tilpasses den enkeltes behov og ønsker for å fremme optimal motivasjon. Dette kan være utfordrende når en jobber som utleiekonsulent ettersom oppdragsgivere

har forskjellige regler og rutiner i sin bedrift. I hvilken grad konsulenten får tilfredsstilt sitt behov for autonomi er derfor i stor grad avhengig av kunden konsulenten er utplassert hos.

#### 4.1.2 Kompetanse

Kompetansebehovet handler om å føle mestring i arbeidssammenheng som følge av muligheten til å bruke og utvikle sin kompetanse (Olafsen, 2018). Basert på våre funn er kompetansebehovet spesielt viktig for konsulentenes motivasjon. Konsulentene forklarer at deres driv og engasjement i jobben hovedsakelig innebærer å få brukt sin erfaring og kompetanse, løse varierte oppgaver og utfordringer, samt muligheten til utvikling både på det faglige og det personlige nivå. En konsulent oppsummerte hvorfor utvikling av kompetanse er særlig viktig i konsulentbransjen:

*«For det vi egentlig leverer er jo erfaring og kunnskap, så hvis man er utdatert så er det ikke så mye å selge.»*

##### 4.1.2.1 Variasjon og utviklingsmuligheter

Ifølge Hackman og Oldham kan arbeidsoppgavene i seg selv oppleves som motiverende i arbeidshverdagen (Lone, 2016, s. 39). Samtlige av konsulentene fremhever at variasjon og utviklingsmuligheter er noe de i stor grad får tilfredsstilt gjennom jobben ettersom de får jobbe med mange spennende prosjekter innenfor ulike tjenesteområder. Dette uttrykkes som hovedårsaken til at konsulentene valgte yrket som utleiekonsulent. Utleie skaper regelmessig nye utfordringer og nye arbeidsoppgaver for konsulentene. Basert på hvilken kunde konsulentene er utplassert hos, eller hvilken bransje de jobber innenfor, får konsulentene en naturlig oppgavevariasjon. De får muligheten til å tilegne seg ny kunnskap innen ulike tjenesteområder. I henhold til jobbkarakteristikkmodellen vil konsulentenes mulighet til å bruke ulike ferdigheter og evner ved oppgaveløsning være viktig for konsulentenes motivasjon (Lone, 2016, s. 39). En konsulent illustrerte dette med følgende sitat:

*«Jeg liker i utgangspunktet kontinuerlige utfordringer og å komme inn i nye situasjoner (...) så det at du på en måte hele tiden kan forbedre deg og utfordre deg er gjerne den største, altså personlig vekst da, både sånn meg som type, men og det faglige.»*

Videre uttrykker flere av konsulentene at varigheten på oppdragene kan være utfordrende for motivasjonen. Ofte er det slik at en i begynnelsen av et oppdrag lærer mye nytt, mens utover i oppdraget blir utviklingsmulighetene stadig færre og en føler ikke at en får benyttet sitt fulle potensiale. Dette ble fremhevet som direkte demotiverende for flere av konsulentene. Med utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien ser vi at understimulering eller undergraving av behovet for



kompetanse fører til lavere motivasjon blant konsulentene (Olafsen, 2018). Følgende sitat illustrerer dette:

*«Det er kanskje det som er problemet hvis du blir for lenge ett sted. (...) For grunnen til at jeg ønsket å bli konsulent var jo for å få veldig mye erfaring, forskjellige erfaringer, lære masse, men nå er det på en måte blitt ett selskap – en kunde i lengre tid enn det jeg hadde på en måte sett for meg når jeg begynte på oppdraget.»*

I denne sammenheng trekker konsulentene frem et dilemma som kan prege deres opplevelse av kompetanse og utvikling. Konsulentenes motivasjon reduseres når behovet for kompetanse ikke blir tilfredsstillt samtidig som kunden fremdeles har behov for konsulentens arbeidskraft. Det blir da en utfordring i forhold til konsulentenes opplevelse av redusert motivasjon og det at oppdraget og kunderelasjonen gir gode inntekter og mulige fremtidige inntekter for arbeidsgiver. I slike situasjoner kan det være utfordrende for konsulentene å trekke seg ut fra et oppdrag ettersom de gjerne vil tilfredsstille både kunden og arbeidsgivers ønsker. En av konsulentene forklarer at det å skulle gå fra et oppdrag er et vanskelig valg å ta fordi konsulentene ønsker det beste for Aider. Dette dilemmaet blir tydeliggjort med dette utsagnet:

*«Men det er jo vanskelig å gå ut fra et oppdrag. Det er jo gode penger, det er jo liksom en god kunde, men da var det et veldig dilemma; Hvor mye skal jeg ofre for min motivasjon for kunden da?»*

#### 4.1.2.2 Mestring og tilbakemeldinger

Hetland og Hetland (2021, s. 96) hevder at følelsen av mestring kan bidra til å tilfredsstille kompetansebehovet. Samtlige konsulenter trekker frem følelsen av mestring som en sentral motivasjonsfaktor i arbeidshverdagen. To av konsulentene nevner at tilbakemeldinger er et viktig verktøy for deres mestringsfølelse, og for å belyse deres forbedrings- og utviklingspotensial. En konsulent illustrerte dette slik:

*«Sånn som når jeg får ros, så vil jeg jo føle at jeg får en sånn bekreftelse på at dette klarte du bra, og da kjenner du liksom, booster det kanskje mestringsfølelsen.»*

Der noen av konsulentene så det som tilstrekkelig å få tilbakemeldinger på overordnet nivå, ønsket andre mer konkrete og konstruktive tilbakemeldinger i tilknytning til arbeidet de hadde gjort. Enkle tilbakemeldinger opplevdes ikke som tilstrekkelig for personlig utvikling og mestringsfølelse i arbeidet. En konsulent beskriver dette slik:

*«Det er liksom det å være flink å gi positive tilbakemeldinger og egentlig konstruktive, litt fordi man kanskje forventer bare at ting skal bare flyte og gå så har du gjerne sånn på overordnet nivå at sjefen selv sier sånn ja «kjempebra jobbet» og ser på tallene og sånt, men det treffer gjerne ikke så mye sånn på det personlige nivået.»*

Sitatene over illustrerer at tilbakemeldinger i form av feedback fra leder er viktig for konsulentenes mestring og utvikling, på samme måte som tilbakemeldinger beskrives i selvbestemmelsesteorien. Ifølge jobbkaraktistikkmodellen er derimot tilbakemeldinger direkte fra arbeidet antatt å være av større verdi (Lone, 2016, s. 39). Vi anser kundens tilfredshet med arbeidet konsulentene har utført som denne formen for tilbakemeldinger. Dersom kunden ønsker å forlenge kontrakten med konsulenten kan dette tyde på at kunden er fornøyd med konsulentens arbeid. Dette kan bidra til konsulentenes mestringsfølelse.

Fysisk avstand til leder i forbindelse med utplassering ble trukket fram som en utfordring i forhold til muligheten for tilbakemeldinger. Leder har i denne sammenheng mindre innsikt i hva konsulenten arbeider med. Ved utplassering vil ikke leder ha mulighet til å komme med konkrete tilbakemeldinger som omhandler arbeidet konsulentene gjør, og konsulentene er derfor avhengig av gode tilbakemeldinger fra kunden. Flere av konsulentene nevner at de gjerne hadde sett for seg å få flere tilbakemeldinger fra leder selv om de er utplassert, men at de er innforstått med at dette er vanskelig når leder ikke har full innsikt i deres arbeid hos kunde. En konsulent nevner at dette er annerledes når en er utplassert som et team og lederen har da større innsikt i arbeidet:

*«Det er jo litt vanskeligere for de å fange opp hva jeg gjør ute når jeg sitter alene da, men da vi satt flere så fikk man jo tilbakemeldinger og så får jo gjerne min leder tilbakemelding fra lederen jeg har ute hos kunde også, men det er ikke så veldig detaljerte tilbakemeldinger, så det kunne liksom vært mer av det.»*

#### 4.1.2.3 Deloppsummering

I sum ser kompetansebehovet ut til å være en svært sentral komponent for konsulentenes motivasjon. Variasjon og utviklingsmuligheter forklares som hovedårsaken til at konsulentene i det hele tatt ønsker å jobbe innen utleie. I tillegg fant vi at undergraving av kompetansebehovet virket direkte demotiverende for enkelte av konsulentene, noe som igjen styrker viktigheten av å få benyttet og utviklet sin kompetanse. Tilbakemeldinger ble av konsulentene trukket frem som sentralt i forhold til kunnskap om resultatet av arbeidet. Utfordringer knyttet til fjernarbeid reduserte konsulentenes mulighet til å få gode og jevne tilbakemeldinger i form av feedback fra nærmeste leder.

### 4.1.3 Tilhørighet

Behovet for tilhørighet beskrives som en følelse av å være en del av et fellesskap og føle en tilknytning til andre (Deci & Ryan, 2000, s. 231). Gjennom intervjuene trakk flere av konsulentene på eget initiativ frem et sosialt miljø og gode relasjoner til kollegaer som viktig for deres trivsel i jobben. I forkant av datainnsamlingen antok vi at tilhørighet til konsulentbedriften ville være en utfordring for konsulentene ved utplassering grunnet fysisk avstand til ledere og kollegaer. Flere av konsulentene er utplassert alene og forklarer at det til tider kan være utfordrende å holde kontakten med arbeidsgiver som følge av den fysiske avstanden, noe som kan gi en følelse av ensomhet og isolasjon. På den andre siden kan konsulenten oppleve å bli inkludert hos kunde og få tilfredsstilt sitt tilhørighetsbehov i kundens arbeidsmiljø. På bakgrunn av de spørsmålene vi har formulert i intervjuguiden, er våre funn hovedsakelig sentrert rundt konsulentenes opplevelse av tilhørighet til Aider.

#### 4.1.3.1 Sosial tilhørighet

Ifølge Molstad og Aspeli (2020, s. 81) handler sosial tilhørighet i arbeidssammenheng i stor grad om trygghet og tillit gjennom gode relasjoner til leder og kollegaer. Viktigheten av et sosialt miljø beskrives av konsulentene som en trygghet, spesielt i forbindelse med å arbeide utplassert. Gjennom intervjuene belyser konsulentene flere tiltak som styrker deres tilhørighet til Aider. Konsulentene har blant annet mulighet til å jobbe fra Aider sitt kontor noen dager i måneden. Dette vil føre til nødvendige kontaktpunkt mellom konsulenten og kollegaer hos Aider, og kan redusere opplevelsen av avstand og isolasjon. Flere av konsulentene forklarer at de har en avtale med kunde om at de kan sitte på Aider-kontoret minst én dag i uken, vanligvis fredager. Denne løsningen gjør at de føler seg mer som en del av Aider sammenlignet med tidligere hvor de måtte arbeide fast hos kunde. Følgende sitat illustrerer dette godt:

*«Det synes jeg egentlig er bra nå når man får være litt mer på kontoret, så da føles det ut som man er en Aider og ikke en ute hos kunde. Men tidligere når man satt 100% ute og det var veldig sånn at man må være der hver eneste dag, så kunne man jo i perioder tenke at man savner å være på kontoret og det kunne jo gå en måned nesten før man var innom kontoret.»*

I Aider er de fleste av konsulentene som arbeider utplassert del av et felles team, en såkalt utleieportefølje. Formålet med utleieporteføljen er at alle som er utleiekonsulenter kan utveksle erfaringer og opplevelser, samt diskutere utfordringer, med andre som arbeider utplassert. Ved at utleiekonsulentene kan sitte på kontoret noen dager i måneden gir det muligheter for å samle porteføljen og bygge tilhørighet til teamet. Dette gir også rom for å møte de andre kollegaene i Aider.

På denne måten får konsulenten tilfredsstilt sitt behov for tilhørighet gjennom følelsen av å være del av et fellesskap og opprettholde sosiale relasjoner med sine kollegaer (Deci & Ryan, 2000, s. 231). En av konsulentene vi intervjuet understreker viktigheten av å føle seg som del av teamet:

*«Min prioritet på fredager er jo å komme her på kontoret og sitte. Hvis jeg får til flere dager, så er det bare pluss. (...) de fleste er ganske flinke til å komme inn, og da får du litt den der team-feelingen. Og så er det veldig kjekt da, for det gjerne (...) i hvert fall en uke siden vi har sett hverandre sist, så da er det litt sånn gøy å høre hvordan det går der ute, for man er jo litt sånn nysgjerrig (...). Men jeg synes vi er ganske gode på å skape tilhørighet.»*

Det blir i tillegg vektlagt at det å få mulighet til å delta i interne prosesser i Aider skaper en form for tilknytning til bedriften, slik vi også så i kapittel 4.1.1.2. Ifølge Molstad og Aspeli (2020, s. 81) vil tilhørighetsbehovet innebære nettopp det å få være med i slike prosesser ettersom det bidrar til en følelse av å være verdsatt. I sitatet under beskrives denne muligheten som viktig for å føle en tilknytning til Aider.

*«(...) så er jeg jo med på litt sånn tilbudsprosesser og litt sånn interne ting her, og det gjør jo at jeg føler meg mer, på en måte en Aider. (...) Så jeg tror det er veldig viktig å ha litt sånne ting internt da sånn at du er med i møter, med på ting. At du ikke bare sitter alene. Og det handler jo både om at du blir inkludert i miljøet, men og at du føler deg en del av Aider.»*

Flere av konsulentene forklarer at disse rollene og oppgavene ofte må komme i andre rekke dersom det er mye å gjøre i kundeoppdraget. En konsulent poengterer at dette kan gi en følelse av dårlig samvittighet når en ikke klarer å tilfredsstille forventninger både fra arbeidsgiver og kunde. Dette kan resultere i en følelse av å ikke strekke til, som virker å være negativt for konsulentens motivasjon. Vår oppfatning er dermed at konsulentbedriften bør tilpasses konsulentens interne roller og ansvar etter konsulentens behov og kapasitet.

Selv med mange gode tiltak for å sikre tilhørighet til Aider når konsulentene er utplassert, er hyppig oppfølging og god kommunikasjon viktig for at konsulentene skal føle seg sett og at de ikke opplever å føle seg alene ute hos kunde. Ifølge Molstad og Aspeli (2020, s. 81) vil dette styrke opplevelsen av tilhørighet. Alle konsulentene beskriver et godt og trygt forhold til sin leder, og at de opplever å få god oppfølging når de er på oppdrag hos kunde. En av konsulentene nevner blant annet statusmøter med leder som et viktig tiltak for god oppfølging:

*«Jeg liker veldig godt de statusmøtene jeg har med min leder, da får man en halvtime til å ta opp ting man tenker på og det er som oftest ikke faglige ting. Så jeg synes det er en grei måte å kunne ta opp*

*utfordringer og problemstillinger man har hatt og så er jo lederen her veldig åpen og mottar telefoner og ringer alltid tilbake. Man føler liksom at man får den hjelpen man trenger når man vil.»*

Flere av konsulentene vi snakket med vektlegger også et godt forhold til medarbeidere i Aider som svært viktig for tilhørighetsfølelsen. Samtlige konsulenter er enig i at det er et godt sosialt arbeidsmiljø, og alle er inkludert til sosiale aktiviteter og andre arrangementer både i og utenfor arbeidstid. Hver fredag arrangeres blant annet quiz og vinlotteri, noe som samler alle ansatte på kontoret – også utleiekonsulentene som har anledning til å være på kontoret.

#### 4.1.3.2 Faglig tilhørighet

Selv om det sosiale miljøet er svært viktig, påpeker i tillegg noen av konsulentene at det faglige miljøet er vesentlig for tilhørigheten til Aider, slik det også fremheves av Molstad og Aspeli (2020, s. 81). Flere av konsulentene påpeker at det å være en del av et miljø med mange dyktige kollegaer styrker tilhørighetsfølelsen. At det er en balanse mellom et sosialt og faglig miljø, kan dermed antas å være viktig for konsulentenes motivasjon. Det kommer også frem av intervjuene at et godt faglig miljø gjør det lettere å få hjelp dersom man står fast.

*«Det er folk å spørre og du får jo hjelp. Det er veldig kjekt både her i Aider og hos kunde føler jeg at du jobber jo i team ofte og alle vil hjelpe hverandre. Det er en veldig ja-kultur. Så da får du jo mestring både når du klarer ting sammen, men og alene på små, enkle oppgaver.»*

Ut ifra sitatet ovenfor mener vi at behovet for tilhørighet kan knyttes sammen med behovet for kompetanse. Det å få støtte og hjelp kan bidra til utvikling av egen kompetanse, samtidig som det bidrar til følelsen av å være del av et fellesskap.

#### 4.1.3.3 Deloppsummering

Ut ifra våre funn viser det seg at følelsen av å være del av et fellesskap og ha gode sosiale relasjoner til både ledere og kollegaer i Aider er viktig for konsulentenes trivsel i arbeidshverdagen. Selv om konsulentene arbeider ute hos kunde, adskilt fra nærmeste leder og kollegaer, opplever de å ha støtte i arbeidsmiljøet hos Aider. Muligheten til å arbeide fra Aider sitt kontor, samt andre sosiale samlinger og aktiviteter i regi av Aider, har medført hyppigere kontaktpunkt enn tidligere, som i sin tur fører til at den opplevde avstanden reduseres.

#### *4.1.4 Kan behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet forklare motivasjonen til konsulenter som er utplassert hos kunde?*

I kapittel 4.1 har vi drøftet betydningen av autonomi, kompetanse og tilhørighet for motivasjon blant utleiekonsulentene vi har intervjuet. Med utgangspunkt i drøftingen ser vi at alle de tre behovene er viktige i forklaringen av hva som motiverer konsulenter som er utplassert hos kunde.

Autonomi ble ikke nevnt direkte som en viktig motivasjonsfaktor av noen av konsulentene, men ved spørsmål om muligheter til å påvirke egen arbeidshverdag var dette noe samtlige konsulenter var opptatt av. Sett i lys av teori om kunnskapsarbeidere antar vi at konsulenter forventer en viss grad av autonomi i arbeidshverdagen, og vår oppfatning er derfor at konsulentene ikke nevnte autonomi fordi det er en naturlig del av deres hverdag som konsulenter.

Kompetansebehovet fremkommer for oss som en spesielt tydelig faktor for konsulentenes motivasjon. Muligheten til å bruke varierte ferdigheter i arbeidshverdagen, i tillegg til kontinuerlig utvikling, fremheves som hovedårsakene til at konsulentene ønsker å arbeide med utleieoppdrag. I tillegg er det tydelig at når behovet for kompetanse ikke oppleves som tilfredsstillende blant konsulentene, kan det føre til følelsen av å være demotivert. Dette styrker betydningen av kompetansebehovet som en viktig motivasjonsfaktor for konsulentene.

Til tross for vår forventning, var tilhørighetsbehovet godt dekket hos konsulentene. Samtlige konsulenter fortalte om gode tiltak hos Aider som gjorde at de følte at de var en del av arbeidsmiljøet selv om de er utplassert. Særlig fremhevet de muligheten til å sitte på Aider sitt kontor som viktig, i tillegg til god oppfølging fra leder. Slik vi har forstått det ut fra vårt teoretiske rammeverk, vil disse mulighetene føre til mer kontakt med kollegaer hos arbeidsgiver og dermed redusere den opplevde avstanden. Dette kan ha ført til styrket tilhørighet til Aider i forhold til hvordan situasjonen var tidligere.

For å svare på forskningsspørsmål 1, kan drøftingen av våre funn tyde på at alle de tre behovene er viktige i forklaringen av motivasjon blant de konsulentene vi intervjuet. Vår oppfatning er at kompetansebehovet skiller seg ut som en spesielt viktig motivasjonsfaktor for konsulentene i vår forskningskontekst.

## 4.2 Lederes tiltak for motivasjon blant konsulenter

I dette delkapittelet vil vi presentere og drøfte våre empiriske funn basert på forskningsspørsmål 2: «Hvordan kan ledere tilrettelegge for autonomi, kompetanse og tilhørighet blant konsulenter som er utplassert hos kunde?». Drøftingen tar utgangspunkt i teorien vi har presentert tidligere.

Delkapittelet vil struktureres etter de tre grunnleggende psykologiske behovene; autonomi, kompetanse og tilhørighet.

I intervjuene vi hadde med ledere i Aider var vi interessert i å finne ut av hva som var deres erfaring med å være leder for utleiekonsulenter og hvordan de tilrettelegger for motivasjon og trivsel blant konsulentene som arbeider utplassert. En av lederne oppsummerte dette fint med følgende sitat:

*«Jeg mener jo at det viktigste vi kan tilby som arbeidsgiver er jo trygghet. Det er en grunnstein. Er ikke den til stede så får vi ingenting til da. Men jeg tenker at hvis den er til stede så har vi gjort mye bra. Også er jo det kultur, det sosiale, det er viktig. Utvikling er viktig. Jeg har sittet i utallige intervjuer oppgjennom årene og en av de tingene som ofte kommer opp er utvikling og personlig utvikling. Folk er opptatt av at de ønsker å lære noe. Når vi er en kompetansebedrift så er jo det gjerne svaret som vi ønsker å høre også da, så det er det. Ja, også kultur og gode kollegaer, og at ting er velsmurt i selskapet som en jobber i også. At ting fungerer da og at det oppleves som et bra sted å være.»*

### 4.2.1 Autonomi

Å lede medarbeidere på avstand kan være utfordrende. Som nevnt tidligere skiller konsulentbransjen seg fra mange andre bransjer, ettersom det blir en todeling av arbeidsgiveransvaret. Konsulentene må forholde seg både til leder i konsulentbedriften og leder hos kunde. I forkant av datainnsamlingen forventet vi at dette ville begrense leders mulighet til å kunne tilrettelegge for autonomi i arbeidshverdagen til utleiekonsulentene. På bakgrunn av selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 1985) har vi sett at autonomi er svært viktig for konsulentenes motivasjon. Derfor er det vesentlig at leder prøver å tilrettelegge for dette i den grad det er mulig.

Ved utplassering vil konsulentene måtte forholde seg til retningslinjer hos kunden, og grad av selvbestemmelse og ansvar i arbeidssituasjonen er derfor avhengig av kunden som konsulenten er utplassert hos. Foruten om at leder kan tilpasse tjenesteområde og kunde etter konsulentens ønske, vil det være utfordrende for leder å tilrettelegge for valgfrihet i arbeidshverdagen til konsulenten. Molstad og Aspeli (2020) sin teori om fjernledelse og KROM-modellen tar ikke hensyn til at det er en

tredjepart involvert slik som i vår forskningskontekst. Arbeidsforholdet i konsulentvirksomhet består av tre parter, henholdsvis konsulentbedrift, konsulent og kunde. Selv om relasjonen ikke direkte ble nevnt under lederintervjuene, kan en anta at uttalelsene fra intervjuene tar utgangspunkt i dette.

I forbindelse med utleie av konsulenter til kunder gir lederne i Aider stort ansvar til konsulentene som utplasseres. Som utleiekonsulent representerer konsulenten Aider hos kunden, og en kan dermed anta at leder i Aider har stor tillitt til at utleiekonsulentene er dyktige og ansvarlige nok for å kunne håndtere denne oppgaven på en tilfredsstillende måte. Ifølge Molstad og Aspeli (2020, s. 39) har det å få tillit og ansvar stor betydning for autonomibehovet til konsulentene.

Ved spørsmål om konsulentenes mulighet til å påvirke egen arbeidshverdag var flere av lederne opptatt av viktigheten av å tilrettelegge for selvbestemmelse. Samtlige av våre informanter forklarer at det er «frihet under ansvar» som gjelder i Aider. Med frihet under ansvar menes her at konsulentene har valgfrihet i arbeidshverdagen, men at grad av beslutningsmyndighet avhenger av bestemte rammer. Dette samsvarer godt med Lai (2017) sin beskrivelse av hvordan ledere kan tilrettelegge for autonomi i organisasjoner basert på selvbestemmelsesteorien. Deres ønske er at konsulentene skal kunne arbeide så selvstendig som mulig. Flere av lederne informerer oss om at grad av selvbestemmelse øker med konsulentens kompetanse og utvikling i bedriften. En av lederne illustrerte dette med følgende sitat:

*«Altså vår filosofi er jo at vi ansetter flinke folk, og flinke folk de stoler vi på. Sånn at det er jo stor grad av autonomi hos oss. Men, vi ansetter jo også nyutdannede, og nyutdannede de har en vei å gå. Altså du kan ikke ta alle beslutningene på et godt grunnlag når du kommer rett fra skolebenken. Så det vi gjør er jo å bygge sånn at en blir mest mulig selvstendig fortrest mulig da.»*

Våre funn viser at grad av autonomi i arbeidssituasjonen er tett knyttet til konsulentenes kompetanse. Jo mer erfaring du har, jo mer ansvar får du. Etter hvert som kompetansen til konsulentene øker, vil også grad av selvbestemmelse øke. Dette støtter ikke direkte opp om selvbestemmelsesteoriens autonomibehov, men viser hvordan autonomi- og kompetansebehovet i praksis overlapper hverandre. Som ny i selskapet kan det virke overveldende å få fullt mulighetsrom til å velge selv, uten noen faste holdepunkter å forholde seg til. Ved at lederne setter rammer som konsulentene må arbeide innenfor kan konsulentene gradvis få nye oppgaver og utfordringer tilpasset deres kompetansegrunnlag, og styrke deres selvstendighet i arbeidssituasjonen. Dette er i tråd med Lai (2017) sin beskrivelse av god tilrettelegging av autonomi i arbeidssammenheng.



Olafsen (2018) hevder at ledere som tar hensyn til at konsulentene får ta egne valg i arbeidssituasjonen og som lytter til deres meninger, utfører autonomistøttende ledelse. Lederne i Aider mener at et viktig tiltak de kan gjøre for å tilrettelegge for selvbestemmelse i arbeidshverdagen er å skape valgmuligheter og tilpasse oppdragene etter konsulentenes ønsker og fremtidsrettede målsettinger. En leder som lytter til konsulentene, vil bidra til at de føler seg godt ivaretatt. En slik autonomistøttende lederstil handler ikke utelukkende om autonomi, men kan også bidra til at konsulenten får mer tilhørighet til konsulentbedriften. Et konkret tiltak lederne gjør for å skape valgmuligheter er å la konsulenten få muligheten til å ønske seg til en spesiell sektor eller tjenesteområde. Basert på dette mener vi at autonomistøttende ledelse samsvarer godt med lederstilen til lederne i Aider:

*«Så der er det jo meg som leder og disse andre porteføljelederne sitt ansvar å klare og være på høgget i markedet, og lage mulighetsrom for de som skal leies ut da sånn at de har noe å velge mellom.»*

#### 4.2.1.1 Deloppsummering

Totalt sett opplever vi at autonomi er noe lederne i Aider synes er viktig, og samtlige ledere uttrykte at de prøver å tilrettelegge for autonomi i arbeidshverdagen til konsulentene. Vi har blant annet sett at lederne prøver å tilpasse kundeoppdragene etter konsulentenes personlige målsettinger og ønsker. På grunnlag av funnene våre ser det ut som at antakelsene våre rundt tilrettelegging av autonomi i konsulentbransjen til en viss grad stemmer. Lederne benytter seg av ulike tiltak, men muligheten for å tilrettelegge for autonomi blant sine konsulenter begrenses av at det er en tredjepart i bildet.

#### 4.2.2 Kompetanse

Kompetansebehovet handler om å søke utfordringer som bidrar til å opprettholde og forbedre sine ferdigheter (Ryan & Deci, 2002, s. 7). For konsulenter er dette behovet helt fundamentalt, nettopp fordi jobben deres går ut på å levere kunnskap. Ledelsen har derfor en svært viktig oppgave med å tilrettelegge for dette behovet. For at ledelsen skal lykkes med tilfredsstillende av kompetansebehovet til konsulentene, kreves det av teorien at de må gi konsulentene mulighet til å bli utfordret i arbeidsoppgavene sine og få mulighet til å utvikle sin kunnskap. Hetland og Hetland (2021, s. 96) hevder at mestringsfølelsen dette gir vil føre til entusiasme og energi blant konsulentene, noe som vil være gunstig for bedriften.

Ifølge Olafsen (2018) vil det å skape utviklingsmuligheter blant konsulentene være en viktig lederoppgave. Dette fremkommer også av empirien vår. Konsulentbransjen skiller seg fra de fleste andre bransjer, ettersom det som regel er oppdragsgiver som har mest mulighet til å tilrettelegge for kompetanseutvikling. Grunnen til dette er at konsulentene må tilpasse seg kunden og dens behov når de er utleid. Flere av lederne vi intervjuet mente at viktige tiltak de kunne gjøre var å tilby konsulentene interne oppgaver dersom de trengte flere utfordringer, eller ha utviklingssamtaler før de skal ut i et nytt oppdrag. Utviklingssamtaler kan brukes til å kartlegge hva som skal til for at konsulentene skal få utbytte av utleieoppdraget og komme ut av et oppdrag med ny kompetanse og kunnskap. En av lederne forklarer dette slik:

*«Så det tror jeg er en nøkkel til suksess at man liksom prøver å finne sånn «hva er det du skal få utbytte av her, hvordan skal vi sørge for at du kommer ut av dette om seks måneder og så tenke at nå har jeg hvert fall med meg noe kompetanse som jeg kan dra nytte av i fremtiden.»»*

Det at ledelsen sørger for at konsulentene føler at de får utbytte av de oppdragene de blir satt til å gjøre er altså et nødvendig tiltak for å motivere dem. Noen av konsulentene er utleid 100% av tiden, og med utgangspunkt i konsulentintervjuene har vi sett at en følelse av stagnasjon og liten utvikling vil ha negativ innvirkning på motivasjonen til konsulentene. Sett i lys av KROM-modellen til Molstad og Aspeli (2020, s. 39) er det å gi konsulenten gode forutsetninger for å kjenne på mestring, en helt nødvendig oppgave som fjernleder. Vi har sett at utvikling er et kritisk moment som må være til stede for at leder skal lykkes med å motivere sine konsulenter. I tillegg til å kjenne på utvikling, hevder Lone (2016, s. 39) at behovet for å få brukt evnene og ferdighetene sine i jobbsituasjonen står sterkt. Å få brukt kompetansen sin er en viktig motivasjonskilde hos konsulentene. Dersom arbeidsoppgavene blir for enkle og rutinebaserte kan konsulentene bli demotiverte grunnet mangel på nye utfordringer. I motsetning kan for høy vanskelighetsgrad på oppgavene svekke motivasjon, grunnet mangel på mestring. Oppgavene må altså være optimalt utfordrende.

Som diskutert tidligere har leder begrenset kontroll over konsulentens oppgaver, ettersom disse bestemmes av kunden konsulenten er utleid til. Dette gjør det hele mer krevende for lederne i Aider. Derimot kan de velge hvilke kundeoppdrag konsulenten blir satt til. En leder forklarer at det å matche konsulent og kundeoppdrag etter konsulentenes mål og utviklingsønsker kan bidra til at konsulentene kan få utnyttet og utviklet kompetansen, samt nå de målene de har satt seg. At konsulentene utplasseres til oppdrag de synes er interessante og som bidrar til å hjelpe de i den retningen de ønsker, kan være med på å skape motiverte konsulenter. Følgende sitat illustrerer dette godt:

*«Men med tanke på hvilken type oppdrag de har så prøver vi jo å kjenne de ansatte godt nok til å vite «hva er ditt mål», hvis noen har lyst å bli CFO en dag for eksempel så vil vi jo prøve å putte de inn på oppdrag som hjelper dem å bygge den kompetansen som kreves og så er det jo noen som er helt ny sant, som bare må ta det som kommer og bare lære ting helt fra scratch.»*

I situasjoner hvor konsulentene ikke opplever tilstrekkelig utvikling og læringsutbytte, forteller flere av lederne at det er viktig å ha god kommunikasjon med konsulenten. God kommunikasjon kan avdekke utfordringer tidlig, før de rekker å vokse seg større. Kommunikasjon er, i likhet med mestring som nevnt ovenfor, et av de viktigste momentene i KROM-modellen (Molstad & Aspeli, 2020, s. 43). Dette er noe som må ligge til grunn for at leder skal lykkes med fjernledelse. Lederne prøver da å finne løsninger og komme med tilbud og muligheter som kan bidra til å øke konsulentenes trivsel. En av lederne forklarer at i slike situasjoner vil samtaler med konsulentene være viktig for å reflektere rundt fremtidig utvikling. Dette ble beskrevet med følgende sitat:

*«Hvis du sitter i en rolle som du kanskje ikke tenker at er så utfordrende eller «å her får jeg ikke så mye læringsutbytte og jeg skal være her et halvt år til», så prøver jeg å være en sånn sparringspartner der vi stopper og diskuterer litt.»*

Ved at leder tar seg tid til å lytte til det konsulenten har å si, kan eventuelle utfordringer bli oppdaget tidlig. Dersom en konsulent er demotivert i utleieoppdraget sitt, kan en samtale med leder gjøre godt. Da kan en eventuelt finne en løsning, men ofte hjelper det å bare få luftet ut litt tanker. Leder har i dette tilfellet en viktig jobb i å forsøke å få konsulenten til å finne sin indre motivasjon. Ifølge Newell et al. (2009, referert i Irgens & Wennes, 2011, s. 14) er indre motivasjon helt elementært når kunnskapsintensivt arbeid skal utføres, fordi en hele tiden higer etter å utvikle seg. Her er blant annet kompetanseutvikling viktig. Høy indre motivasjon fører så til høy kvalitet på arbeidet (Lone, 2016, s. 40).

#### 4.2.2.1 Deloppsummering

Vi har sett at ledere har begrenset mulighet til å tilrettelegge for kompetanse blant konsulenter som er utplassert hos kunde. Det er i hovedsak kunden som bestemmer hvilke oppgaver konsulentene har i sin arbeidshverdag. Likevel kan lederne plassere konsulentene i de utleieoppdragene som de ser som mest hensiktsmessig for hver enkelt. Konkrete tiltak de kan gjøre er å lytte til ønsker om hvilke type kunder konsulentene ønsker seg til og eventuelt hvor lange utleieoppdrag konsulentene ønsker. Dersom konsulentene blir for lenge i det samme oppdraget kan leder risikere at den kjenner på stagnasjon og tap av mestringsfølelse på grunn av lite variasjon i oppgaver. Dette kan igjen påvirke

kvaliteten på arbeidet, siden indre motivasjon er noe som må være til stede for at kunnskapsarbeideren skal klare å yte optimalt.

### **4.2.3 Tilhørighet**

I forkant av intervjuene med lederne i Aider forventet vi at tilhørighet var en utfordring, grunnet avstanden mellom leder og konsulent. Det er naturlig å tenke at konsulenter som arbeider utplassert vil oppleve tilhørighet til konsulentbedriften de er ansatt i som utfordrende. Ved utplassering vil store deler av arbeidshverdagen tilbringes på kundens kontor, og konsulenten er dermed adskilt fra både kollegaer og nærmeste leder i konsulentbedriften. Vi kan her trekke linjer til turnover-problematikken innen konsulentbransjen. Turnover er blitt et kjent problem innen konsulentbransjen nettopp fordi utleiekonsulentene i mange tilfeller opplever en større tilknytning til kunden enn hva de gjør til konsulentbedriften de er ansatt i. Denne problemstillingen er heller ikke ukjent i Aider, og samtlige ledere vi intervjuet var opptatt av å skape et arbeidsmiljø der konsulentene følte seg inkludert og involvert selv når de jobber utenfor hovedkontoret.

Molstad og Aspel (2020, s. 43) hevder at det å føle tilknytning til andre og ha gode relasjoner til kollegaer og leder er viktig for at utleiekonsulentene skal føle tilhørighet til arbeidsplassen. Mennesker har et iboende tilhørighetsbehov, og i arbeidssammenheng er det særlig hvordan leder tilrettelegger for gode arbeidsrelasjoner, tillitt til den ansatte, og et sosialt og faglig arbeidsmiljø som spiller en viktig rolle (Hetland & Hetland, 2021, s. 96-97). Flere av lederne har egne erfaringer med å være utplassert både som konsulent og som teamleder for konsulentteam. Problemene avstand kan skape for opplevelsen av tilhørighet er dermed godt kjent blant våre ledere.

Et av tiltakene lederne i Aider har gjort for å bevare tilhørigheten blant utleiekonsulentene, er at alle utleiekonsulentene har mulighet til å jobbe fra Aider sitt kontor minst én dag i uken. Dette tiltaket har vi sett at er høyt verdsatt blant konsulentene vi har intervjuet. Ved at konsulentene jevnlig får komme innom kontoret, får de opprettholdt kontakten med kollegaene sine og være en del av det sosiale fellesskapet. Lederne forklarer at de på denne måten har etablert hyppigere kontaktpunkt mellom utleiekonsulentene, og deres kollegaer og ledere. Dette bidrar til at konsulentene føler seg som en del av Aider-kulturen. Uten dette tiltaket kunne det gått lang tid mellom hver gang konsulentene fikk møtt de andre på kontoret, og følelsen av å være «en Aider» ville kanskje ikke stått like sterkt.

Et tiltak som også benyttes er ulike verktøy som benyttes for å tilrettelegge for gode team. Disse verktøyene fanger opp de ulike personlighetstypene og lederne kan ut fra resultatene av testene

sette sammen team der konsulentene utfyller hverandre. En vil tro at å være del av et velfungerende og godt team der en utfyller hverandre vil skape en følelse av at man er en viktig del av noe. Dette samsvarer godt med selvbestemmelsesteorien, som vektlegger at tilhørighet handler om følelsen av å være del av et fellesskap (Deci & Ryan, 2000, s. 231). Et annet tiltak lederne har gjort er at de har plassert konsulentene som arbeider hos kunde i et eget team hos Aider. Formålet med dette er blant annet at utleiekonsulentene kan utveksle erfaringer med hverandre fra sine respektive utleieoppdrag. Samtidig vil teamet som består av alle utleiekonsulentene trolig bidra til at de knytter tettere bånd til hverandre og føler seg mer som en del av fellesskapet. En av lederne illustrerte utleieteamet slik:

*«Da har vi gruppert de og sagt at de er en portefølje, altså en gruppe eller team kan du kalle det for kanskje som samles med jevne mellomrom og har faglige samlinger og sosialt da. Både for å bli kjent med hverandre, dele erfaringer, men også for å få den identiteten inn mot Aider da.»*

Ut fra vår empiri ser det ut som at utleieteamet er et viktig tiltak fra lederne sin side for å bevare utleiekonsulentenes følelse av tilhørighet til Aider. Basert på intervjuene med konsulentene ser vi at enkelte nevner en følelse av isolasjon eller ensomhet som mulig konsekvens av å arbeide adskilt fra ledere og kollegaer over lengre tid. Lederne forteller gjennom sine intervju at dette er noe de er veldig bevisste på, og å samle utleiekonsulentene i et felles team vil altså være et viktig tiltak for å styrke konsulentenes tilhørighet til Aider. En av lederne informerte også om at de nylig har utviklet en såkalt utleiehåndbok. Denne håndboken skal være til støtte for de konsulenter som arbeider utplassert hos kunde, og skal fungere som et virkemiddel for å bevare tilhørigheten til Aider som selskap. Dette ble forklart slik:

*«Det er jo litt det vi ønsker å synliggjøre, at du er ikke alene selv om du sitter alene ute hos kunden, du har alle disse personene å spille på og du har all denne kompetansen å spille på. Så jeg tror nok at vi har en jobb å gjøre med å få opp bevisstheten rundt de tingene, og det er jo det vi prøver å gjøre med denne håndboken.»*

Videre ønsker lederne at konsulentene skal ha sterk tilknytning til kollegaer og systemer i Aider, og flere av lederne nevner blant annet at konsulentene kan ha interne oppgaver eller roller mens de arbeider utplassert hos kunde. Interne roller fører til samarbeid med andre ansatte i Aider, mer tid på kontoret og bidrar generelt til en sterkere tilhørighet til Aider. Vi ser at interne oppgaver både bidrar til kompetanseutvikling som diskutert ovenfor, samtidig som det bidrar til tilhørighet. Behovet

for kompetanse og tilhørighet kan ses i sammenheng med hverandre. En av lederne vi snakket med nevnte at interne oppgaver kunne være positivt for konsulentenes tilhørighet:

*«Også det som vi også har gjort med noen som er interessert og som har kapasitet til det er at de får interne oppgaver i tillegg til at de er utleid. (...) Da får h\*n naturlig masse kontakt med kollegaer i Aider sånn at h\*n ikke glemmer hvor h\*n er ansatt.»*

Flere av lederne forklarer at kommunikasjon med konsulentene når de er utleid er svært viktig for tilhørighetsfølelsen. Av den grunn er lederne opptatt av å ha jevnlig kontakt med konsulentene. Hvor mye kontakt leder har med konsulentene varierer ut fra individuelle behov. Noen konsulenter har stort behov for jevnlig kontakt, mens andre forteller at det kan bli for mye. Lederne forklarer at de prøver å finne en god balanse for å ikke oppleves som masete, samtidig som de heller vil ta en telefon for mye enn en for lite. De har tidligere erfaring med at de kan avdekke utfordringer hos konsulentene fordi de tok den ekstra telefonsamtalen. Tett oppfølging av konsulentene er derfor svært viktig i en slik arbeidshverdag:

*«Så det er vel distansen den som gjør at det er vanskeligere å måle, samtidig som de er med i dette systemet med oppfølging. Så da er det jo tette eller jevnlig samtaler som må bli løsningen på å følge de opp. Så ja, det er vanskeligere, men det er også en løsning med å være tett på.»*

#### 4.2.3.1 Deloppsummering

Vi forventet at tilhørighet var en betydelig utfordring i konsulentbransjen, og at det ikke var lett for leder å tilrettelegge for dette. Etter intervju med lederne i Aider ser det ut til at denne utfordringen ikke er like stor som først antatt. Ledelsen har innført flere tiltak for å bevare utleiekonsulentenes tilknytning til Aider, blant annet at det har blitt benyttet ulike verktøy for å skape gode og motiverende team, at det er strukturert en egen utleieportefølje, at det er mulighet for å arbeide fra Aider-kontoret og at de har tett oppfølging av konsulentene.

#### 4.2.4 Hvordan kan ledere tilrettelegge for autonomi, kompetanse og tilhørighet blant konsulenter som er utplassert hos kunde?

I kapittel 4.2 har vi drøftet hvordan ledere kan tilrettelegge for de tre grunnleggende psykologiske behovene blant utleiekonsulenter. Basert på drøftingen ser vi at lederne i Aider benytter seg av ulike tiltak for å tilfredsstille de tre behovene for sine konsulenter.

For å tilfredsstille behovet for autonomi blant konsulentene er det viktig å gi valgmuligheter i

arbeidshverdagen. Deres meninger må hensyntas og de må få komme med innspill hva gjelder deres egne arbeidsoppgaver. Det har imidlertid vist seg at lederne har begrenset mulighet til å tilrettelegge for valgfrihet, ettersom konsulenten må tilpasse seg oppdragsgivers ønsker og krav til arbeidet. Leder må derfor etter beste evne tilrettelegge for autonomi på arbeidsplassen i den grad de har mulighet til det.

Det var spesielt to ting som utmerket seg i intervjuene med ledere i forbindelse med tilrettelegging for kompetanse i arbeidshverdagen til konsulentene. For det første er det viktig at lederne gir konsulentene rom for utvikling og vekst i arbeidshverdagen. For det andre er det viktig at konsulentene får kjenne på mestring. Mangel på mestring og utvikling kan føre til at de mistrives i arbeidet og mister motivasjon. I verste fall kan leder risikere at konsulenten ønsker å skifte jobb. Her har leder en vanskelig oppgave i å passe på at arbeidet ikke blir for enkelt eller for komplisert. Begge deler kan føre til redusert motivasjon blant konsulentene.

Tilhørighet mellom konsulent og konsulentbedrift skapes blant annet gjennom god kommunikasjon, et sosialt arbeidsmiljø og god oppfølging av leder. Lederne uttrykker derfor gjennom intervjuene at de er særlig opptatt av å tilrettelegge for dette i Aider. Blant de viktigste tiltakene er konsulentenes mulighet for å arbeide fra Aider sitt kontor, ha interne oppgaver og være del av en utleieportefølje.

## 5 Avslutning

### 5.1 Oppsummering og konklusjon

Hensikten med denne studien har vært å undersøke oppgavens problemstilling: «*Hva motiverer konsulenter som er utplassert hos kunde?*». Gjennom arbeidet med studien har vi analysert og drøftet funnene fra de syv intervjuene vi gjennomførte med konsulenter og ledere i Aider, opp mot vårt teoretiske rammeverk.

I forbindelse med behovet for autonomi ble særlig muligheten til å ha innflytelse over egen arbeidshverdag fremhevet som en viktig faktor for konsulentenes trivsel. Vi fant det interessant at ingen av konsulentene trakk frem autonomirelaterte faktorer ved generelle spørsmål rundt motivasjon. Når det derimot ble stilt spesifikke spørsmål innen temaet autonomi, ser det likevel ut til at konsulentenes arbeidshverdag er preget av mye selvbestemmelse der «frihet under ansvar» ble brukt som beskrivelse. Våre funn tyder på at autonomi ikke var en direkte motiverende faktor for konsulentene, men heller en nødvendig betingelse for at konsulentene skal trives i arbeidshverdagen. Vi antar derfor at økt autonomi ikke nødvendigvis fører til økt motivasjon i vår forskningskontekst. Bakgrunnen for vår antagelse er at konsulentene er kunnskapsarbeidere der en viktig del av arbeidshverdagen er nettopp det å kunne ta egne valg og bestemme over egen arbeidshverdag.

Videre viser våre funn at variasjon i arbeidet og muligheten til å bruke sine ferdigheter er svært motiverende for konsulentene vi har intervjuet. Flere trekker frem læring og utvikling som en sentral indre drivkraft, og benytter både utviklingsmuligheter og en variert arbeidshverdag som begrunnelse for valg av yrke som utleiekonsulent. Funnene fra lederintervjuene tyder på at ledere i Aider er svært bevisst på konsulentenes utviklingsønsker, og benytter flere virkemidler for å tilfredstille konsulentenes behov for utvikling av kompetanse. Viktigheten av å kjenne sine ansatte ble blant annet trukket frem i forbindelse med å koble konsulent til oppdrag tilpasset konsulentens utviklingsønsker. Dette ble også trukket frem som et motiverende tiltak blant konsulentene, og noe som ga en følelse av at deres ønsker ble tatt i betraktning.

Ut ifra de resultatene vi har fått gjennom intervjuene, virker det sosiale miljøet å være av stor betydning for konsulentene. Gode relasjoner til kollegaer i Aider og følelsen av å være en del av et fellesskap blir trukket frem av samtlige konsulenter som viktig for deres trivsel. Dette ble spesielt belyst i forbindelse med at konsulentenes arbeidshverdag er preget av avstand. I denne



sammenheng ble arbeidsmiljøet i Aider beskrevet som en trygghet, og lederne bekrefter at dette er noe de jobber aktivt med. Konsulentene har ulike erfaringer med i hvilken grad de blir inkludert i det sosiale miljøet hos kunde, og Aider representerer i denne sammenheng en viktig støtte som verdsettes høyt av konsulentene. I likhet med behovet for autonomi kan våre funn tyde på at også tilhørighetsbehovet er en nødvendighet i konsulentenes arbeidshverdag. Vi antar derfor at tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet fører til trivsel, mens dersom behovet ikke blir tilfredsstilt kan konsulentenes motivasjon reduseres.

Et sentralt funn som gikk igjen blant flere av informantene under intervjuene, var oppdragsgivers rolle. I motsetning til å arbeide fra hjemmekontor hvor avstandsmomentet har en betydelig innvirkning, vil det for utleiekonsulenter komme inn en ny faktor av betydning for deres arbeidshverdag. Selv om de arbeider med avstand fra nærmeste leder og kollegaer i Aider, skal de i tillegg inn i et nytt miljø hos oppdragsgiver. Ulike rutiner, regler og forventninger hos oppdragsgiver har implikasjoner for utleiekonsulentenes opplevde tilfredsstillelse av de grunnleggende behovene, og dermed også for motivasjon. Blant annet kan konsulentens muligheter til å ta egne valg være begrenset hos kunden. Det vil også begrense lederes handlingsrom i forbindelse med motivasjon av konsulenter, eksempelvis gjennom at leder hos arbeidsgiver ikke lenger har mulighet til å tilrettelegge for oppgavene konsulentene arbeider med.

Basert på våre funn konkluderer vi med at konsulentene vi har intervjuet hovedsakelig drives av indre autonome former for motivasjon, og at alle de tre grunnleggende behovene viser seg å være viktig for konsulentenes motivasjon og trivsel. Særlig vektlegges muligheten til å få brukt ulike ferdigheter og ønsket om utvikling av kompetanse som sentralt for motivasjonen til konsulentene.

## 5.2 Begrensninger ved studien

I vår oppgave er en tydelig begrensning at studien tar utgangspunkt i et relativt lite utvalg i en spesifikk avdeling i bedriften Aider. Det er dermed ikke mulig å generalisere våre resultater til andre bedrifter i samme bransje grunnet problemer med validitet. I tillegg er dette første gang vi har utført forskningsarbeid av like stort omfang som denne bacheloroppgaven. Vår begrensede erfaring og kunnskap i forskningsfeltet kan dermed ha ført til at vi har valgt ut teorier og metoder som andre forskere med mer erfaring kanskje ikke ville valgt. I ettertid av studien ser vi også at vi kunne stilt mer utdypende spørsmål under datainnsamlingsprosessen for å få mer dybde i vårt datamateriale.

Gjennom arbeidet med bacheloroppgaven har vi hatt begrenset med tid og ressurser ettersom forskningen er gjennomført på ett semester. Dersom vi i begynnelsen av prosjektet hadde visst det vi nå vet, ville vi nok lagt opp arbeidet litt annerledes og gjort flere avgrensninger underveis. Underveis i oppgaveprosessen har vi innsett at temaet motivasjon blant utleiekonsulenter er mer komplekst enn først antatt. Likevel ønsker vi å poengtere at arbeidet med bacheloroppgaven har vært en givende og lærerik prosess som vi tar med oss mange gode erfaringer fra.

### 5.3 Forslag til videre forskning

Gjennom prosessen med å skrive denne oppgaven har vi funnet flere momenter vi mener kan være interessant å forske videre på. Tidlig i prosessen var vi inne på tanken om å inkludere et utvalg av konsulenter i Aider som ikke er utplassert. På denne måten kunne vi sammenligne og kontrollert for om det finnes noen merkbare forskjeller mellom de som arbeider med avstand til sine ledere og kollegaer, i forhold til de som ikke gjør det. Dette kunne gitt vår forskning mer dybde, og i større grad belyst hvordan ledere bør forholde seg til motivasjon og ledelse av konsulenter som arbeider utplassert. I tillegg kunne det vært spennende å sammenligne våre resultater med andre konsulentbedrifter som leier ut sine ansatte. Det hadde vært interessant å sett om våre resultater har overføringsverdi til andre konsulentbedrifter.

Slik vi har sett i kapittel 5.1, ble det av samtlige informanter trukket frem et nytt moment av betydning for utleiekonsulentenes motivasjon som vi på forhånd ikke hadde reflektert over. Det fremkom nemlig i flere av intervjuene at oppdragsgiver er av stor betydning for konsulentenes mulighet til å få tilfredsstilt sine grunnleggende behov i arbeidshverdagen. I videre forskning mener vi derfor at det kan være interessant å inkludere oppdragsgivers perspektiv i forbindelse med motivasjon av konsulenter. Da kunne det i tillegg vært spennende å undersøke samhandlingen mellom ledere hos arbeidsgiver og ledere hos oppdragsgiver angående konsulentenes motivasjon både i forkant, underveis og etter et kundeoppdrag.

## Litteraturliste

- Aider. (u.å.). *Om oss*. <https://aider.no/om-oss/>
- Antonakis, J. & Atwater, L. (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00155-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00155-8)
- Baard, P. P., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>
- Bakke, J. W., Fossum, E., Nævdal, J., Vollset, H. & Yttri, B. (2001). *Arbeid på nye måter: Perspektiver på fjernarbeid*. Fagbokforlaget.
- Brochs-Haukedal, W. (2021). Ledelse og kunnskapsarbeid: motivering av autonome medarbeidere. I S. V. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø* (s. 68-91). Fagbokforlaget.
- Brunelle, E. (2013). Leadership and Mobile Working: The Impact of Distance on the Superior-Subordinate Relationship and the Moderating Effects of Leadership Style. *International Journal of Business and Social Science*, 4(11), 1-14. [https://ijbssnet.com/journals/Vol\\_4\\_No\\_11\\_September\\_2013/1.pdf](https://ijbssnet.com/journals/Vol_4_No_11_September_2013/1.pdf)
- Christensen, P. H. & Foss, N. J. (2011). Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere. *Magma*, 2011(3), 41-48. <https://old.magma.no/utfordringer-ved-motivasjon-og-ledelse-av-kunnskapsarbeidere>
- De Cooman, R., Stynen, D., Van den Broeck, A., Sels, L. & De Witte, H. (2013). How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: implications for work effort. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(6), 1342-1352. <https://doi.org/10.1111/jasp.12143>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 4(1), 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*. New York: Plenum.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behaviour. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains. *Canadian Psychology*, 41(1), 14-23. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>
- Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2016). Og så, da? Konsekvenser av ulike typer motivasjon. I R. Buch, A. Dysvik & B. Kuvaas (Red.), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet* (s. 21-34). Cappelen Damm Akademisk.
- Fernet, C., Austin, S. & Vallerland, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress*, 26(3), 213-229. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.713202>

- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J. & Buckley, M. R. (2009). Relationships at Work: Toward a Multidimensional Conceptualization of Dyadic Work Relationships. *Journal of Management*, 35(6), 1379-1403. <https://doi.org/10.1177/0149206309344741>
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gotvassli, K. A. (2020). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Hetland, H. & Hetland, J. (2021). Basale psykologiske behov i arbeidslivet: autonomi, kompetanse og tilhørighet. I S. V. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø* (s. 92-108). Fagbokforlaget.
- Hetland, H., Hetland, J., Andreassen, C. S., Pallesen, S. & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development international*, 16(5), 507-523. <https://doi.org/10.1108/13620431111168903>
- Irgens, E. J. & Wennes, G. (2011). Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner. I Irgens, E. J. & Wennes, G. (Red.), *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (s. 13-21). Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. Utg.). Fagbokforlaget.
- Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tuft, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Abstrakt Forlag.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Lai, L. (2017, 8. februar). *Demotiverende ledelse*. BI Business Review. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/02/demotiverende-ledelse/>
- Lines, R. (2011). Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere. *Magma*, 2011(3), 23-32. <https://old.magma.no/forskningsbasert-viten-om-motivasjon-av-kunnskapsarbeidere>
- Lone, J. A. (2016). Motiverende jobbutforming: jobbkarakteristikkmodellen og moderne jobbdesign-teorier. I R. Buch, A. Dysvik & B. Kuvaas (Red.), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet* (s. 35-62). Cappelen Damm Akademisk.
- Molstad, M. H. & Aspeli, A. K. G. (2020). *Fjernledelse: Fred, frihet og ensomhet?* Gyldendal.
- Olafsen, A. H. (2018). Selvbestedelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*, 2018(2), 54-61. <https://old.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet>

- Olafsen, A. H. & Deci, E. L. (2020). Self-determination theory and its relation to organizations. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*.  
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.112>
- Pettersen, I. J. & Solstad, E. (2020). Kan vi lede via sosiale medier?: Om fjernledelse og kommunikasjon. *Praktisk økonomi & finans*, 36(3), 210-225.  
<https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-05>
- Pinder, C. C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behaviour* (2nd ed.). New York: Psychology Press.
- Richer, S. F., Blanchard, C. & Vallerand, R. J. (2002). A Motivational Model of Work Turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 2089-2113. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb02065.x>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2002). An Overview of Self-Determination Theory: An Organismic-Dialectical Perspective. I E. L. Deci & R. M. Ryan (Red.), *Handbook of Self-Determination Research* (s. 3-34). University of Rochester Press.
- Stone, D. N., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2009). Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation Through Self-Determination Theory. *Journal of General Management*, 34(3), 75-91.  
<https://doi.org/10.1177/030630700903400305>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2021) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal.
- Trépanier, S.-G., Forest, J., Fernet, C. & Austin, S. (2015). On the psychological and motivational processes linking job characteristics to employee functioning: Insight from self-determination theory. *Work and Stress*, 29(3), 286-305. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1074957>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. Soenens, B. & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related basic need satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981-1002. <https://doi.org/10.1348/096317909X481382>

## Vedlegg 1

### Intervjuguide konsulenter:

Bakgrunn	
Hva slags utdanning har du?	
Hva er din tidligere arbeidserfaring?	
Kan du fortelle litt om hva du jobber med i dag?	
Når du har vært utplassert hos kunde, hvor lenge har du vært utplassert av gangen?	

Motivasjon	
Hva liker du med jobben din?	Hva er det viktigste for at du skal trives i jobben? Eksempler? Hvorfor tenker du at dette er viktig/hvorfor er dette viktig for deg?
Hva kan være utfordrende med jobben?	Eksempler, forklare, ulike faktorer/situasjoner?
Hva kan være utfordrende når du arbeider utplassert hos kunde?	Eksempler, forklare, ulike faktorer/situasjoner?
Hvilke forventninger har du til din leder når du er utplassert hos kunde?	Hvordan kan leder tilrettelegge for disse forventningene? Hvordan blir du fulgt opp? Hvordan påvirker dette deg/hvilken effekt har det? Oppfølging, kommunikasjon.
Hvordan opplever du muligheten til å få hjelp dersom du trenger det?	Står fast i arbeidsoppgaver, tilgang til å spørre om hjelp og råd fra både leder og medarbeidere
Har du noen tanker om hva som kunne bidratt til å øke din trivsel i jobbsammenheng?	Opplevelse av mestring, motivasjon og å stille til forventningene

## Vedlegg 1

Autonomi, kompetanse og tilhørighet	
<p>Hvordan opplever du å få ansvar i egen arbeidshverdag?  <b>Kan du fortelle litt om hvilke muligheter du har til å påvirke din arbeidshverdag?</b></p> <p>Hvordan opplever du muligheten til å komme med egne meninger og forslag?</p>	<p>Hvordan opplever du å kunne ta selvstendige valg? Mulighet til å påvirke arbeidshverdagen? Valg ved oppgaveløsning, hvilke oppgaver, kunder, prosjekter osv. Frihet til å påvirke.</p> <p>Har du noen eksempler/situasjoner du kan trekke frem her?                      Hvordan føler du deg i disse situasjonene? (fri, stresset eller redd).                      Opplever du å bli hørt/at dine forslag blir lyttet til?</p>
<p>Hvordan opplever å få brukt din erfaring, kompetanse og kunnskap i arbeidshverdagen?</p> <p>Hva gjør at du opplever mestring i arbeidshverdagen?</p>	<p>Eksempler, faktorer.                      Får du nok utfordringer i arbeidshverdagen?                      Mulighet til kurs eller utvikling av kompetanse?</p> <p>Eksempel på situasjon – <b>hva var det som gjorde at du følte mestring i denne situasjonen</b>, ulike faktorer som gjør at du opplever mestring?                      Utfordringer/mulighet til utvikling?</p>
<p>Hva er et godt arbeidsmiljø for deg?</p> <p>Hvordan opplever du tilknytningen til Aider når du er utplassert hos kunde?</p>	<p>Hvordan er arbeidsmiljøet hos Aider?  <b>Hva vil du trekke frem som positivt ved arbeidsmiljøet i Aider?</b></p> <p>Er det noe du savner/noe som kunne gjort at du trives bedre?</p> <p>Hvordan blir du ivaretatt når du er utplassert hos kunde?                      Hvordan påvirker dette motivasjonen din?                      Hva kunne ledelsen gjort annerledes for å tilrettelegge for at du skal føle tilhørighet?</p>

Til slutt	
<p>Opplever du en forskjell i motivasjonen din når du er utplassert hos kunde i forhold til når du er på kontoret?</p> <p>Noe du vil tilføye?</p>	<p>Kan du utdype/komme med eksempler? Hva er de viktigste forskjellene?</p>

## Vedlegg 2

### Intervjuguide ledere:

Bakgrunn:	
Hva slags utdanning har du?	
Hva er din tidligere arbeidserfaring/ledelserfaring?	

Ledelse:	
På en generell basis, hva ser du på som viktige lederoppgaver?	F.eks. oppfølging, kommunikasjon, samarbeid, ansvarsfordeling osv. Hva mener du er de viktigste funksjonene i lederrollen? Hvilke aspekter ved ledelse mener du er viktigst?
Hvilke erfaringer har du med å lede konsulenter som arbeider utplassert?	
Hvilke utfordringer opplever du med å lede ansatte som jobber utplassert hos kunde?	Hvordan møter du disse utfordringene? (tiltak) <b>Har du opplevd at noen du har vært leder for har følt at det har vært utfordrende å være atskilt fra kontoret her og kollegaene sine? Og ikke minst lederen sin?</b>

Motivasjon:	
Hva legger du i begrepet motivasjon?	
Hva mener du er viktig for at dine ansatte skal trives i jobben?	Kan du nevne noen faktorer? Hvorfor tenker du at dette er viktig?
Hvordan måler dere ansattes motivasjon og trivsel?	<b>Hvordan bruker dere resultatene dere eventuelt finner fra slike tester? Blir det gjort noen tiltak dersom dere opplever at motivasjon og trivsel er lav?</b>  Hvordan fanger dere opp motivasjon og trivsel blant de ansatte som <b>arbeider utplassert?</b> <b>Syntes du det er vanskeligere å plukke opp dersom ansatte som er utplassert mistrives?</b>
Hva mener du er viktig for å opprettholde motivasjonen blant ansatte som er utplassert?	Hvorfor er dette viktig? Kommunikasjon, tilbakemelding, spesielt tilhørighet?



## Vedlegg 2

Hvordan tilrettelegger du for de ansattes motivasjon og trivsel i jobben, både på kontoret og ved utplassering?	Hva tenker du er effekten av disse tiltakene? Hvordan kunne du gjort det på en annen måte/hvilke andre tiltak kunne en brukt?
---	--

Til slutt:	
Opplever du en forskjell i motivasjonen hos konsulenter som er utplassert og de som sitter på kontoret?	Kan du utdype/komme med eksempler?
Er det noe du ønsker å tilføye?	



[Meldeskjema](#) / [Motivasjonsfaktorer blant konsulenter](#) / Vurdering

## Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**  
857925

**Vurderingstype**  
Standard

**Dato**  
28.02.2023

**Prosjekttittel**  
Motivasjonsfaktorer blant konsulenter

**Behandlingsansvarlig institusjon**  
Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomi og administrasjon

**Prosjektansvarlig**  
Suzan Mbatudde Skjold

**Student**  
Amalie Røksund

**Prosjektperiode**  
16.01.2023 - 14.06.2023

**Kategorier personopplysninger**  
Alminnelige  
Særlige

**Lovlig grunnlag**  
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)  
Uttrykkelig samtykke (Personvernforordningen art. 9 nr. 2 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 14.06.2023.

[Meldeskjema](#)

**Kommentar**  
OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

TYPE OPPLYSNINGER

Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger og særlige kategorier av personopplysninger (helseopplysninger).

TREDJEPERSON

Du har oppgitt at det ikke skal registreres opplysninger om andre personer som ikke deltar i studien (tredjeperson) under intervjuene. For å hindre at slike opplysninger framkommer bør du understreke for informantene at de må unnlate navn og eventuelle andre identifiserende karakteristikk i beskrivelser av hendelser og personer. Merk at dersom det skal registreres tredjepersonsopplysninger må det meldes inn som en endring.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.)

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

## Vedlegg 3

28.02.2023, 12:51

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

## **Vil du delta i bacheloroppgaven**

### **«Motivasjon i konsulentbransjen»?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hva som motiverer kunnskapsarbeidere i konsulentbransjen. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med prosjektet vårt er å gjennomføre en casestudie om motivasjon blant kunnskapsarbeidere i konsulentbransjen. Dette er i forbindelse med vår bacheloroppgave ved Høgskulen på Vestlandet. Vi ønsker å undersøke hvordan konsulenter motiveres i arbeidshverdagen, særlig ved utplassering hos kunder. I tillegg vil vi undersøke hvordan ledere legger til rette for motivasjon og trivsel i konsulentbransjen.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Høgskulen på Vestlandet er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du får spørsmål om å delta i prosjektet vårt siden du er ansatt i Aider Bergen, som vi får gjennomføre vår casestudie hos. Med utgangspunkt i vår problemstilling og i samarbeid med vår kontaktperson i Aider har vi gjort et utvalg til vårt prosjekt. Utvalget vårt består av ledere og konsulenter hos Aider Bergen.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du deltar i et intervju. Det vil ta deg opptil en time å delta. Dersom du har en lederstilling i Aider vil intervjuet inneholde spørsmål rundt hvordan du arbeider for å motivere dine ansatte. Som ansatt i Aider vil intervjuet inneholde spørsmål rundt hva som motiverer deg i arbeidshverdagen. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet, som senere blir transkribert for videre bruk i bachelorprosjektet.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil kun bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Datamaterialet i form av lydopptak vil kun være tilgjengelig for prosjektgruppens studenter og veileder. Lydfilene fra intervjuene vil oppbevares på private enheter med passordbeskyttelse, og slettes etter prosjektslutt. Alle deltakere vil anonymiseres og vi kommer ikke til å bruke navn eller annen personalia i prosjektet. Dette er for å sikre at deltakere ikke kan identifiseres.

## Vedlegg 4

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Datamaterialet vil anonymiseres ved prosjektslutt, som etter planen er 14. juni 2023. Det er en mulighet for at oppgaven publiseres på skolens nettsider, men etter prosjektslutt vil lydopptak og annet materiale fra intervju med dine personopplysninger slettes.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med prosjektgruppens medlemmer:

- Amalie Røksund, e-post: [amalie\\_roksund@hotmail.com](mailto:amalie_roksund@hotmail.com), tlf.: 46 42 44 36
- Sunniva Seljeseth, e-post: [sunniva.seljeseth@gmail.com](mailto:sunniva.seljeseth@gmail.com), tlf.: 94 13 01 69
- Ingrid Storhaug, e-post: [ingridstorhaug@hotmail.com](mailto:ingridstorhaug@hotmail.com), tlf.: 41 60 21 10

Eller:

- Høgskulen på Vestlandet ved veileder Suzan Mbatudde Skjold, e-post: [suzan.mbatudde.skjold@hvl.no](mailto:suzan.mbatudde.skjold@hvl.no), tlf.: 55 58 77 16
- Vårt personvernombud ved HVL: Trine Anikken Larsen, e-post: [trine.anikken.larsen@hvl.no](mailto:trine.anikken.larsen@hvl.no), tlf.: 55 58 76 82

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- E-post: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller tlf.: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

*Suzan Mbatudde Skjold*  
(Veileder/prosjektansvarlig)

*Amalie Røksund, Sunniva Seljeseth & Ingrid Storhaug*  
(Studenter, bachelor i økonomi og administrasjon)

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Motivasjon i konsulentbransjen», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)