



# Høgskulen på Vestlandet

## MOØ300 Masteroppgave

MOØ300

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	07-05-2021 09:00	<b>Termin:</b>	2021 VÅR
<b>Sluttdato:</b>	21-05-2021 14:00	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	Masteroppgave		
<b>Flowkode:</b>	203 MOØ300 1 O 2021 VÅR		
<b>Intern sensor:</b>	Siw Marita Fosstenløyken		

### Deltaker

<b>Navn:</b>	Elsa Hrund Erlingsdottir Nesse
<b>Kandidatnr.:</b>	228
<b>HVL-id:</b>	583524@hvl.no

### Informasjon fra deltaker

**Egenerklæring \*:** Ja  
**Jeg bekrefter at jeg har registrert oppgavetittelen på norsk og engelsk i StudentWeb og vet at denne vil stå på vitnemålet mitt \*:**

### Gruppe

**Gruppenavn:** 15  
**Gruppenummer:** Fride Lene Myrdal Olsen  
**Andre medlemmer i gruppen:**

Jeg godkjenner avtalen om publisering av masteroppgaven min \*

Ja

Er masteroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? \*

Nei

Er masteroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? \*

Nei



Høgskulen  
på Vestlandet

# MASTEROPPGAVE

Den nye arbeidshverdagen

The new workday

**Fride Lene Myrdal Olsen &**

**Elsa Hrund Erlingsdottir Nesse**

Innovasjon og ledelse

Institutt for økonomi og administrasjon

Kjersti Berg Danilova

18. Mai 2020

Vi 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.

<b>Oppgavens tittel:</b>	Den nye arbeidshverdagen	<b>Lvert dato:</b> 19.05.2021
<b>Masteroppgavens omfang:</b>	30 studiepoeng	
<b>Forfatter:</b>	Fride Lene Myrdal Olsen & Elsa Hrund Erlingsdottir Nesse	
<b>Mastergrad:</b>	Master i innovasjon og ledelse	<b>Tall sider u/ vedlegg:</b> 56
<b>Veileder:</b>	Kjersti Berg Danilova	<b>Tall sider m/ vedlegg:</b> 72
<b>Studieobjekt:</b>	Utstrakt bruk av hjemmekontor	
<b>Metodevalg:</b>	Kvalitativ metode	

## Sammendrag

Koronapandemien har gjort at mange millioner ansatte for første gang har hjemmekontor i utstrakt grad. Der kommuniserer og samhandler de ved bruk av moderniserte digitale plattformer. Den nye arbeidsdagen har fordeler og ulemper for ansatte. For at de skal trives og prestere godt, er det essensielt at ledere tilrettelegger for gode arbeidsforhold. Hensikten med denne masteroppgaven har vært å besvare følgende forskningsspørsmål:

1. *«Hvilke fordeler og ulemper opplever ansatte når de jobber på hjemmekontor i utstrakt grad?».*
2. *«Hvordan kan ledere legge til rette for at hjemmekontor i utstrakt grad skal fungere godt for ansatte?»*

For å besvare forskningsspørsmålene, har vi gjennomført en kvalitativ, intervjubasert studie som tar for seg 13 intervjuer med ansatte og 5 intervjuer med ledere fra privat og offentlig sektor. Funn fra studien presenteres ut fra ansattes opplevde fordeler og ulemper med utstrakt bruk av hjemmekontor. Deretter diskuteres og analyseres funnene opp mot relevant litteratur som tar for seg digitalisering, jobbautonomi, jobb-fritid balanse, sosiale relasjoner og tilretteleggelse for hjemmekontor.

Gjennom intervjuene avdekker studien at ledere og ansatte synes det er fordelaktig at hverdagen på hjemmekontor gir dem mer frihet, fleksibilitet og tidsbesparelse. Samtidig opplever de et mer utydelig skille mellom jobb og fritid, og de savner menneskelige interaksjoner i stor grad, noe som har en rekke konsekvenser. Likevel avdekker studien at de har opprettholdt en god relasjon til nærmeste leder som tilrettelegger for utstrakt bruk av hjemmekontor gjennom ulike tiltak. Tiltakene består av at de opprettholder jevnlig kontakt med ansatte, har utarbeidet anbefalinger og oppfordringer for arbeidstid og pauser. Videre har de bidratt med støttende atferd, anskaffelser av kontorutstyr og tilrettelegging for sosiale sammenkomster. Tilretteleggingen kan øke, samt bedre ansattes trivsel med utstrakt bruk av hjemmekontor.

## Abstract

Covid-19 has resulted in millions of employees working extensively from home for the first time, where they communicate and interact using modernized digital platforms. The new working day entails advantages and disadvantages for employees, and in order for them to thrive and perform well, managers must facilitate good working conditions. The purpose of the master's thesis has been to answer the following research questions:

1. *"What are the advantages and disadvantages of extended use of working from home for employees?"*
2. *"How can managers facilitate so that extended use of working from home can work well for employees?"*

To answer the research questions, we have conducted a qualitative, interview-based study including 13 interviews with employees and 5 interviews with managers from the private and public sectors. Findings from the study are presented based on employees' perceived advantages and disadvantages of extended use of working from home as well as managers facilitations. The findings are then discussed and analyzed with relevant literature about digitalization, autonomy, work-life balance, social relations, and facilitation for telework.

Through interviews with employees and managers in private and public sectors, the study reveals that they find it beneficial that working from home gives them more freedom, flexibility, and time savings. However, they experience a poorer work-life balance, as well as they miss human interactions to a large extent, which causes several consequences. Nevertheless, the study reveals that they have maintained a good relationship with their supervisor, who facilitates for extensive use of working from home through various actions. These consist of maintaining regular contact with employees, recommendations for working hours and breaks. Furthermore, they have contributed with supportive behavior, acquisition of office equipment, and arrangements of digital, social gatherings. Such facilitation can increase, as well as improve employees' well-being with extended use of working from home.

## Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på to fine år som studenter ved Høgskulen på Vestlandet, campus Bergen. Masteroppgaven utgjør 30 studiepoeng og handler om utstrakt bruk av hjemmekontor.

Vi ønsker først og fremst å takke alle organisasjonene og deres ansatte som har deltatt i studien vår. Intervjuobjektene har vært imøtekommende og vist stor interesse og engasjement for masteroppgavens tema. Vi håper derfor de vil få stort utbytte av å lese oppgaven.

Vi ønsker videre å takke vår veileder, Kjersti Berg Danilova, som har bidratt med gode tilbakemeldinger på oppgaven.

Til slutt vil vi rette en stor takk til hverandre, da vi har samarbeidet godt hele veien. Vi synes det har vært veldig spennende å jobbe med et dagsaktuelt tema som vi begge har stor interesse for. Erfaringene vil vi ta med oss videre til arbeidslivet.



---

Fride Lene Myrdal Olsen

19. Mai 2021



---

Elsa Hrund Ellingsdottir Nesse

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn for temaet og dets relevans	1
1.2 Forskningsspørsmål	2
1.3 Avgrensninger	3
1.4 Disposisjon	3
<b>2.0 Litteratur</b>	<b>4</b>
2.1 Digitalisering	4
2.1.1 Hva menes med digitalisering?	4
2.1.2 Digitalisering på arbeidsplasser	6
2.1.3 Medierikhet	7
2.2 Hjemmekontor	8
2.2.1 Hjemmekontor og dets betydning for samfunnet og organisasjoner	8
2.3 Hjemmekontorets innvirkning på ansatte	9
2.3.1 Ansattes opplevde fordeler og utfordringer med hjemmekontor	10
2.3.2 Jobbautonomi og jobb-fritid balanse	10
2.3.3 Sosiale relasjoner	13
2.4 Hvordan kan ledere tilrettelegge for hjemmekontor?	15
2.4.1 Evaluere ansattes utfordringer	15
2.4.2 Utvikle retningslinjer for bruk av hjemmekontor	16
2.4.3 Bidra med støttende atferd til ansatte	17
2.4.4 Gi ansatte tilgang til sosiale ressurser	18
2.5 Teoretisk konklusjon	19
<b>3.0 Metode</b>	<b>20</b>
3.1 Forskningstilnærming	20
3.2 Forskningsdesign	21
3.3 Kvalitativ, intervjubasert studie	22
3.4 Valg av informanter	22
3.5 Datainnsamling og intervjuprosess	24
3.6 Bearbeiding av data	25



3.7	<i>Vurdering av datamaterialets kvalitet</i>	26
3.7.1	Troverdighet	26
3.7.2	Overførbarhet	26
3.7.3	Etiske betraktninger og personvern	27
<b>4.0</b>	<b>Våre funn</b>	<b>29</b>
4.1	<i>Presentasjon av funn - Hjemmekontorsituasjonen</i>	29
4.2	<i>Hverdagen på hjemmekontor</i>	29
4.2.1	Digitale kommunikasjonsverktøy og kontorutstyr	30
4.2.2	Fleksibilitet	31
4.2.3	Jobb-fritid balanse	32
4.2.4	Pauser på hjemmekontor	34
4.3	<i>Sosiale faktorer</i>	35
4.3.1	Sosiale relasjoner	36
4.3.2	Sosiale sammenkomster	37
4.3.3	Relasjon til leder	38
4.4	<i>Oppsummering av funn</i>	40
<b>5.0</b>	<b>Analyse og diskusjon</b>	<b>41</b>
5.1	<i>Nye digitale teknologier ved utstrakt bruk av hjemmekontor</i>	41
5.2	<i>Hverdagen på hjemmekontor</i>	42
5.2.1	Jobbautonomi	42
5.2.2	Jobb-fritid balanse	44
5.3	Sosiale relasjoner på hjemmekontor	46
5.3.1	Savn av menneskelige interaksjoner	46
5.3.2	Relasjon til kollegaer	46
5.3.3	Effektivitet	47
5.3.4	Ansattes relasjon til nærmeste leder	48
5.4	<i>Ledernes tilrettelegging for hjemmekontor</i>	49
5.4.1	Jevnlig kommunikasjon med ansatte	49
5.4.2	Initiativer for at ansatte skal forholde seg til «normal arbeidstid»	49
5.4.3	Støttende atferd	50
5.4.4	Anskaffe nødvendig kontorutstyr	51
5.4.5	Arrangering av digitale sammenkomster	51
<b>6.0</b>	<b>Konklusjon</b>	<b>53</b>

<i>6.1 Hovedfunn</i>	53
<i>6.2 Begrensninger</i>	55
<i>6.3 Anbefalinger til videre forskning</i>	56
<b>7.0 Kilder</b>	<b>57</b>
<b>8.0 Vedlegg</b>	<b>67</b>
<i>8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide ansatte</i>	67
<i>8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide ledere</i>	69
<i>8.3 Vedlegg 3: Prosjektbeskrivelse med samtykkeerklæring</i>	71
<b>Tabelliste</b>	
Tabell 1- Oppsummering av funn	40
<b>Figurliste</b>	
Figur 1- Rammeverk (Osmundsen et al., 2018)	5
Figur 2- Oppbyggingen av den kvalitative, intervjubaserte studien	23

## 1.0 Innledning

### 1.1 Bakgrunn for temaet og dets relevans

I begynnelsen av 2020 ble verden rammet av koronapandemien (HelseNorge, 2020). For å håndtere situasjonen, innførte den norske regjeringen de strengeste restriksjonene i Norges fredstid. Formålet var å redusere fysisk kontakt og dermed hindre smittespredning i befolkningen (Regjeringen, 2020). Som en konsekvens ble det i mars 2020 innført påbud om hjemmekontor for alle norske ansatte som hadde mulighet til å jobbe hjemmefra (Arbeidsgiverportalen, 2021; Regjeringen, 2020). Digitalisering av samhandlingskanaler og plattformer har vært et essensielt bidrag for å kunne innføre hjemmekontor for ansatte (Orderud & Bjørngaas, 2020). For å ivareta kontakt med omverden under pandemien, har informasjonsteknologi hjulpet individer og selskaper til å håndtere den omfattende situasjonen (Hacker, vom Brocke, Handali, Otto & Schneider, 2020). Uten teknologiske nyvinninger ville trolig antallet konkurser truet verdensøkonomien i større grad enn de har gjort. Digital teknologi har dermed gjort at samfunnet i stor grad har overlevd den globale koronapandemien (InnovasjonNorge, 2020).

Overgangen fra kontorlokaler til hjemmekontor har både positive og negative innvirkninger for ansatte og organisasjoner (Saga, 2020). Først og fremst har hjemmekontor trolig vært med på å redusere smittespredning av covid-19 (Helsedirektoratet, 2020). I tillegg har omleggingen vist seg å være positiv med tanke på miljøet. Klimautslippene er blitt redusert som følge av betraktelig mindre reising (Bieser, 2020). Hjemmekontor er også positivt for organisasjoner og deres ansatte fordi det blant annet kan kutte kostnader og øke produktivitet (Bieser, 2020; Hjorthol, 2003; Pérez, Sánchez & de Luis Carnicer, 2002). Til tross for de positive innvirkningene, eksisterer det også ulemper og utfordringer som følge av den nye arbeidsdagen (Perrigino & Raveendhran, 2020).

Som følge av omleggingen viser forskning at flere millioner ansatte på verdensbasis i dag jobber hjemmefra for første gang (Hacker et al., 2020; Perrigino & Raveendhran, 2020). Bruken av digital teknologi har blant annet medført at ansatte synes det er utfordrende å skille mellom jobb og fritid når de jobber hjemmefra (Boswell & Olson-Buchanan, 2007). De nye restriksjonene har dessuten medført dramatiske endringer for både selskaper og individer som opplever at de mister fysisk kontakt med omverdenen (Hacker et al., 2020). Flere ansatte føler seg isolert fra sine kolleger når de jobber hjemmefra, fordi de går glipp av uformelle

interaksjoner på arbeidsplassen (Cooper & Kurland, 2002). Disse utfordringene kan på sikt medføre at ansatte opplever økt stressnivå, redusert helse og presterer dårligere (Sarker, Sarker, Xiao & Ahuja, 2012). For å håndtere dem, har ledere en essensiell rolle i tilrettelegging av hjemmekontor (Perrigino & Raveendhran, 2020).

Til tross for at tidligere studier viser at ansatte har hatt muligheten til å benytte seg av hjemmekontor (Eriksen, 2020), eksisterer det lite kunnskap om den nye arbeidssituasjonen. Denne studien vil derfor skille seg fra tidligere studier fordi den retter søkelyset på hjemmekontor i utstrakt grad med bruk av digitale plattformer som hviler på teknologier fra det siste tiåret.

## 1.2 Forskningsspørsmål

Det har vært mulig for ansatte å benytte seg av hjemmekontor i flere år (DeSilver, 2020). Derfor eksisterer det allerede forskning på ansattes opplevde fordeler og ulemper med hjemmekontor. Studier viser at bruken har vært begrenset ettersom hjemmekontor tidligere har vært basert på valgfrihet (Eriksen, 2020). På grunn av koronapandemien har dette endret seg slik at hjemmekontor ikke lenger er frivillig, men pålagt av myndighetene (Regjeringen, 2020). Følgelig har hjemmekontorbruken økt betraktelig det siste året, og har vart over en lengre periode (Orderud & Bjørgaas, 2020). Ettersom utstrakt bruk av hjemmekontor er en ny opplevelse for mange, eksisterer det lite forskning på hvordan ansatte påvirkes av å jobbe hjemmefra over en lengre tidsperiode. Av den grunn anses det som utfordrende for ledere å vite hvordan de skal tilrettelegge for hjemmekontor i utstrakt grad. Vi ønsker derfor i denne masteroppgaven å undersøke dette fenomenet og har valgt å intervju ansatte og ledere i offentlig og privat sektor. For å tilegne oss forståelse for hvordan ledere kan tilrettelegge for utstrakt hjemmekontor, ser vi det nødvendig og først innhente kunnskap om hvilke fordeler og ulemper ansatte som befinner seg i situasjonen opplever. Derfor har vi utviklet to forskningsspørsmål, hvor det første er som følger:

1. *Hvilke fordeler og ulemper opplever ansatte når de jobber på hjemmekontor i utstrakt grad?*

Basert på fordelene og ulempene ansatte opplever, vil vi videre forsøke å bidra til økt kunnskap om hvordan ledere kan tilrettelegge for utstrakt bruk av hjemmekontor. Dermed lyder forskningsspørsmål nummer to slik:

- 2. Hvordan kan ledere legge til rette for at hjemmekontor i utstrakt grad skal fungere godt for ansatte?*

For å besvare forskningsspørsmålene, benyttes en kvalitativ, intervjubasert studie med semistrukturerte dybdeintervju. Studien vil gi innsikt i hvordan ledere kan tilrettelegge for utstrakt bruk av hjemmekontor, basert på fordeler og ulemper ansatte opplever med dagens hjemmekontorsituasjon. Vi ønsker å finne ut om det eksisterer en sammenheng mellom tidligere forskning på frivillig bruk av hjemmekontor og den nåværende situasjonen. Informasjonen vi innhenter, kan bidra til at ledere får en dypere innsikt i hvordan de best mulig kan tilrettelegge for å skape gode arbeidsforhold for ansatte som benytter seg av hjemmekontor i fremtiden.

### 1.3 Avgrensninger

Som følge av begrenset tid og omfang eksisterer det avgrensninger i masteroppgaven. Vi har blant annet begrenset studien til kun å inkludere ansatte og ledere som jobber i relativt store, etablerte organisasjoner i Norge med over 500 ansatte. I tillegg inkluderer studien kunnskapsmedarbeidere. Studien begrenser seg videre til at ansatte og ledere må benytte digital teknologi i utførelsen av arbeidsoppgaver og samhandling på hjemmekontor. En siste avgrensning som er foretatt er at alle intervjuobjektene befinner seg i en ny situasjon hvor de har utstrakt bruk av hjemmekontor.

### 1.4 Disposisjon

Masteroppgaven er delt inn i 6 kapitler. Kapittel 1 tar for seg innledning, hvor begrunnelse for temaet og dets relevans, forskningsspørsmål og avgrensning presenteres. Kapittel 2 vil belyse litteratur som er relevant for å besvare masteroppgavens forskningsspørsmål. Her er hovedfokuset på digitalisering, hjemmekontor og tilrettelegging for hjemmekontor. I kapittel 3 er masteroppgavens metode gjort rede for. Kapittel 4 presenterer studiens funn, og i kapittel 5 diskuteres og analyseres funnene opp mot litteraturen presentert i kapittel 2. Til slutt, vil masteroppgavens konklusjon presenteres i kapittel 6.

## 2.0 Litteratur

I denne delen presenteres oppgavens teori og empiri. Litteraturen deles inn etter ulike hovedtemaer som vil være essensiell for å besvare forskningsspørsmålet. Innledningsvis introduseres generell litteratur om digitalisering og dens innvirkning på hjemmekontor. Deretter vil oppgaven ta for seg litteratur om hjemmekontor og dets betydning for organisasjoner og miljøet. Videre fremstilles fordeler og ulemper ansatte står overfor når de jobber hjemmefra. Til slutt presenteres litteratur om hvordan ledere kan tilrettelegge for hjemmekontor på best mulig vis.

### 2.1 Digitalisering

Ettersom hjemmekontor i mange tilfeller avhenger av digital teknologi, er det relevant å definere digitalisering og tilknyttede begreper.

#### 2.1.1 Hva menes med digitalisering?

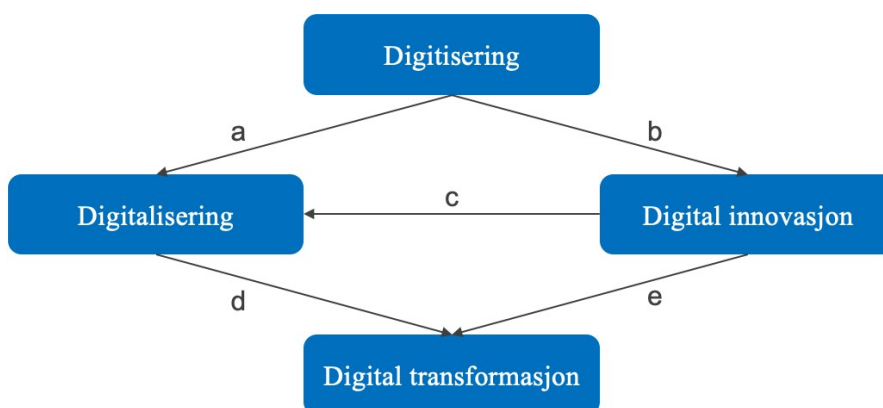
Ifølge Osmundsen, Iden og Bygstad (2018, S. 5) defineres digitalisering som “prosessen med å benytte digital teknologi til å endre på en eller flere sosio-tekniske strukturer”. Digital teknologi er nyvinninger som muliggjør endringer. Eksempler på slike løsninger er smarttelefoner, sosiale medier, bigdata, internet of things og skyløsninger (Nwankpa & Roumani, 2016). En sosio-teknisk struktur har fokus på to ting; sosiale elementer, som individer og deres relasjoner, og tekniske elementer, som teknologi, rutiner og oppgaver (Osmundsen et al., 2018). En annen måte å beskrive digitalisering på, er at den operative driften restruktureres og går lengre i prosessen med å digitalisere (Leveraas, 2019; Yoo, 2010, S. 6). Digitisering er en teknisk prosess hvor data og komponenter fra et fysisk eller analogt format omdannes til et digitalt format. Dermed blir det analoge eller fysiske formatet programmerbart, adresserbart, sporbart og kommuniserbart (Hylving & Schultze, 2013; Yoo, 2010). Et eksempel på en slik teknisk prosess er når et papirskjema erstattes av et webskjema. Videre kan innvirkningen digitiseringen har i prosessen, tolkes som digitalisering.

Digital innovasjon og digital transformasjon er to velkjente begreper (Osmundsen et al., 2018). Digital innovasjon beskrives som noe nytt, eller noe som oppfattes som nytt, og er avhengig av en digital teknologi (Yoo, 2010, S. 6). Yoo (2010) og Fichman, Dos Santos og Zheng (2014) har forskjellige tilnærminger når de definerer digital innovasjon. Yoo (2010) forklarer det som en prosess, mens Fichman et al. (2014) fokuserer på utfallet av den digitale innovasjonen.

Dersom begge tilnærmingene kobles sammen, kan en digital innovasjon være både en prosess og et utfall. Et eksempel på slike innovasjoner er digitale plattformer (Osmundsen et al., 2018). Det andre begrepet, digital transformasjon, er når overgangen fra analog til digitalisert er så stor at forretningsmodellen til den aktuelle virksomheten endres (Leveraas, 2019). I en slik situasjon blir den nye teknologien innført på alle arbeidsområder, og det dannes helt nye måter å arbeide på i en organisasjon eller bransje (Compello, 2016).

De nevnte begrepene ovenfor forklarer ulike fenomener, men er også nært beslektet og koblet sammen med hverandre. Osmundsen et al. (2018) har utviklet et rammeverk hvor dette forklares nærmere. Først og fremst bygger både digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon på digitale teknologier. Videre er digitisering en forutsetning for samtlige begreper. I tillegg kan resultat av en digital innovasjon føre til digitalisering i organisasjoner, bransjer eller samfunn. En slik overføring skjer når den digitale innovasjonen spres til mulige adoptere. Overføringen blir vellykket og fører til endring i hvordan brukerne gjør ting (Fichman et al., 2014). Til slutt poengteres det i rammeverket at både digitalisering og digital innovasjon kan lede til omfattende endringer i virksomheter og bransjer over tid (Osmundsen et al., 2018).

Dette rammeverket kan oppsummeres i en modell (figur 1). Fra toppen av modellen viser at både digitalisering og digital innovasjon bygger på digitisering (pil a og b). Videre fremkommer det at en digital innovasjon kan føre til digitalisering (pil c). Nederst i modellen kommer det frem at digitalisering og digital innovasjon (pil d og e) kan resultere i digitale transformasjoner.



Figur 1- Rammeverk (Osmundsen et al., 2018)

### 2.1.2 Digitalisering på arbeidsplasser

Den teknologiske utviklingen endrer seg hurtig, og muliggjør at nye områder kan digitiseres og digitaliseres (Nti, 2020; Yoo, 2012). Som følge av den teknologiske utviklingen, har muligheten til å jobbe fra hvor som helst, blitt større. Internett fasiliterer for at ansatte kan jobbe fra alle verdens hjørner – og arbeidet behøver ikke nødvendigvis og gjennomføres på en bestemt lokasjon. Derfor kan virksomheter i større grad gå over til å være digitale arbeidsplasser. Ifølge Rinnan (2020, S. 1) inkluderer en digital arbeidsplass “alt innen kommunikasjon, informasjon og digitalt samarbeid, og betyr en endring i organisasjonenes tankesett og måter å jobbe på”. Det fysiske skrivebordet blir i større grad erstattet av digitale arbeidsplasser, uavhengig av organisasjoners størrelse, bedrifter og bransje. Slike endringer medfører at arbeid er mulig å utføre mer fleksibelt (Rinnan, 2020).

Implementering av digital teknologi innebærer at arbeidsprosesser kan forenkles, effektiviseres og optimaliseres i stor grad (Digital21, 2018). I dag kan man lagre og dele dokumenter ved hjelp av sømløs teknologi, slik som skyløsninger - som tidligere i oppgaven ble omtalt som en digital teknologi (Nwankpa & Roumani, 2016). Ved hjelp av dette kan en enklere få tilgang til dokumentene sine og jobbe uavhengig av hvor en befinner seg (Mworker, 2019).

Nyutviklede, digitale måter å kommunisere på har gjort det enklere for ansatte å jobbe hjemmefra. Før sendte virksomheter fysiske brev til kunder, samarbeidspartnere og individer de ønsket kontakt med. I dag er denne formen for kommunikasjon i større grad digitalisert og sendes via mail. Dette er med på å effektivisere kommunikasjonen betraktelig. Svarene kommer innen kort tid, kontra å måtte vente i flere dager. En annen måte medarbeidere kan kommunisere med hverandre på, er gjennom intranett (Seria, 2020). Intranett beskrives som en beskyttet nettportal med informasjon og tjenester tilgjengelig, hvor kun ansatte i virksomheter eller organisasjoner har tilgang (Dvergsdal, 2020). SharePoint er et eksempel på en digital plattform hvor ansatte kan kommunisere sammen via intranett (Microsoft, 2016).

Digitale plattformer for kommunikasjon og samhandling er systemer som tilbyr virtuelle møter mellom deltakere (Hacker et al., 2020). I en slik setting kan ansatte kommunisere, se hverandre via kamera og dele skjerm dersom det er ønskelig. Slike ordninger er med på å effektivisere arbeid i stor grad, det er tidsbesparende og gjør kommunikasjonen enklere (Clausen, 2020; Daae, 2021). Microsoft Teams er et eksempel på en digital plattform som i stor grad benyttes



til webinarer, gruppesamtaler eller én-til-én samtaler. Systemet har vært tilgjengelig for bruk i flere år, men etter at koronapandemien oppstod, har bruken økt betraktelig (Hacker et al., 2020).

Fra november 2019 til mars 2020 har antall aktive brukere på Teams økt fra 20 millioner til 44 millioner (Leonardi, 2020). En annen populær digital plattform som har vært tilgjengelig i flere år, er Skype for Business (Microsoft, U.Å.). Selv om de to systemene tilbyr de eksakt samme video- og chatmulighetene, tilbyr Teams i tillegg nyere og forbedrede funksjoner som tillater organisasjoner å samhandle mer effektivt. Organisasjoner som benytter Teams, kan danne store grupper på flere tusen ansatte, hvor alle har tilgang til innholdet som kreves for å fullføre en oppgave. Teams tilbyr i tillegg integrasjoner med Office 365 slik som Word og Excel, noe som medfører at brukere enkelt får tilgang til filer de har behov for. Dette kan være tidsbesparende da teammedlemmer kan jobbe felles i samme dokumenter og kommunisere endringer til hverandre (Insight, 2019).

### 2.1.3 Medierikhet

Til tross for at digitale plattformer for kommunikasjon og samhandling tilbyr gode løsninger for virtuelle møter, reduseres deler av den sosiale kontakten (Rogers, 1986; Williams, 1978). Dette kan sees i tråd med begrepet medierikhet. Det handler om at ulike mediekkanaler har ulik grad av «rikhet» ved overføring av informasjon. En av faktorene som påvirker medierikhet, er at kanalen evner å overføre flere ulike signaler som for eksempel kroppsspråk, umiddelbare tilbakemeldinger og variasjon i språk. Fysiske møter anses som en «rik» mediekkanal, ettersom slike møter medfører at deltakerne kan kommunisere effektivt og forstå avanserte beskjeder, slik at de kan oppnå gode prestasjoner ved utførelse av komplekse arbeidsoppgaver (Daft & Lengel, 1986).

En «fattig» mediekkanal kan på en annen side være skriftlige notater, hvilket kan føre til gode prestasjoner når oppgavene er mindre krevende (Daft & Lengel, 1986). Når «fattigere» kommunikasjonskanaler benyttes, vil de redusere flyt i samtaler, og fungere ineffektivt i møter (Campbell, 2006). Da digitale plattformer for kommunikasjon og samhandling anses å være en «fattigere» mediekkanal enn fysiske møter, vil informasjonsutvekslingen gå langsommere og være mindre preget av spontanitet (Gowan Jr & Downs, 1994). Kommunikasjonen vil mangle sosial kontakt, og det kan medføre at samtalene blir upersonlige og mindre vennlige, i tillegg til at de i større grad vil være preget av jobbrelaterte emner (Rogers, 1986; Williams, 1978).

## 2.2 Hjemmekontor

I engelskspråklig litteratur skilles det mellom begrepene “telecommuting”, “telework” og “virtual work” når ansatte jobber digitalt. Når ansatte i en organisasjon jobber som en “telecommuter” vil det si at de samhandler med andre ved hjelp av digital teknologi for å utføre sine arbeidsoppgaver (Allen, Golden & Shockley, 2015). Ifølge Bailey og Kurland (2002) er begrepet “telecommuting” en arbeidsmetode hvor ansatte utfører sine arbeidsoppgaver borte fra kontoret. Det vil typisk være at de jobber hjemmefra. Forfatterne hevder arbeidstiden ansatte tilbringer på hjemmekontor, kan variere fra et par timer per uke, til full arbeidstid. Videre påpeker de at “telecommuting” inneholder fleksibel planlegging, hvor arbeidsoppgaver kan variere fra dag til dag og delvis utføres utenom ansattes vanlige arbeidstid. Det er viktig å nevne at arbeid som utføres etter en arbeidsdag på kontoret ikke inngår i begrepet “telecommuting” (Bailey & Kurland, 2002).

“Telework” innebærer at ansatte kan jobbe fra flere ulike steder utenfor hovedkontoret og begrenser seg ikke til hjemmekontor, slik “telecommuting” til en viss grad gjør. Begrepet “Telework” kan benyttes dersom en bedrift har hovedkontoret sitt i en bolig, eller hvis ansatte samhandler gjennom digital teknologi fra hovedkontoret. Tilsvarende begrepet “telework” eksisterer også begrepet “virtual work” som brukes for å beskrive arbeid som utføres digitalt når det ikke er mulig å samhandle fysisk med hverandre på grunn av geografiske avstander (Allen et al., 2015). Selv om det skilles mellom de ulike begrepene “telecommuting”, “telework” og “virtual work”, er det viktig å nevne at flere forfattere bruker begrepene om hverandre når de refererer til ansatte som jobber hjemmefra. I denne masteroppgaven ønsker vi dermed å benytte begrepet “hjemmekontor” når vi refererer til ansatte som ved hjelp av digital teknologi jobber hovedsakelig hjemmefra.

### 2.2.1 Hjemmekontor og dets betydning for samfunnet og organisasjoner

Det eksisterer flere argumenter for hvorfor det kan være fordelaktig for organisasjoner og samfunnet at ansatte jobber hjemmefra. Når ansatte utfører arbeidsoppgaver hjemmefra i stedet for på arbeidsplassen, kan hjemmekontor erstatte den fysiske mobiliteten som arbeidsreisen vanligvis utgjør. Det har da oppstått en substitusjon mellom IKT og transport (Mokhtarian & Meenakshisundaram, 1999). Med det menes det at bruken av IKT erstatter ansattes jobbreise, hvilket vil si at nye digitale teknologier medfører at det ikke lenger er nødvendig med fysisk oppmøte på arbeidsplassen. Dermed har hjemmekontor begrenset både ansattes bilbruk og

flyreiser, hvilket er essensielle faktorer som er med og reduserer klimautslipp (Bieser, 2020; Hjorthol, 2003).

Hjemmekontor kan også være energibesparende, dersom det sees i sammenheng med kontorlokaler. Utslippene og forurensingen som oppstår når lokaler varmes opp eller kjøles ned, vil kunne reduseres dersom organisasjoner lar sine ansatte jobbe hjemmefra (Bieser, 2020). Klimautslipp som medfølger vedlikehold av kontorlokaler, reduseres når ansatte har hjemmekontor, hvilket kan være fordelaktig for miljøet på sikt. For organisasjoner er dette betydningsfullt da det reduserer eller kutter kostnader knyttet til eie, leie, vedlikehold og utstyr på arbeidsplassen (Hjorthol, 2003; Pérez et al., 2002). Det kan dermed anses å være økonomisk fordelaktig for organisasjoner å la ansatte jobbe hjemmefra.

### 2.3 Hjemmekontorets innvirkning på ansatte

I denne masteroppgaven ønsker vi å ta for oss faktorer som kan ha stor innvirkning på ansattes arbeidshverdag når de jobber hjemmefra. Disse faktorene vil benyttes gjennom hele masteroppgaven og vi ser det dermed hensiktsmessig å definere dem. Faktorene er følgende: jobbautonomi, jobb-fritid balanse og sosiale relasjoner.

*Jobbautonomi* tar for seg i hvilken grad ansatte opplever kontroll og frihet over arbeidsoppgavene de utfører (Amundsen, 2019, S. 215; Wang, Liu & Parker, 2020). Ansatte som opplever autonomi på arbeidsplassen, er med og bestemmer når og hvordan arbeidsoppgaver skal utføres. De deltar i arbeidsplanlegging, beslutningstaking og valg av arbeidsmetode (Morgeson & Humphrey, 2006). Høy grad av jobbautonomi kan øke ansattes indre motivasjon og kan dermed medføre at de oppnår jobbengasjement og gode prestasjoner (Morgeson, Delaney-Klinger & Hemingway, 2005). I tillegg kan ansatte i større grad evne å håndtere jobb-fritid balanse (Wang et al., 2020).

*Jobb-fritid balanse* handler om at ansatte både er tilfreds med og fungerer godt på jobb og på hjemmebane. De opplever minimale rollekonflikter mellom de to områdene (Clark, 2000). Denne balansen kan ha positive innvirkninger på ansattes selvtilit ettersom de opplever å mestre både jobbsituasjoner samtidig som de håndterer privatlivet. En slik balanse kan gjøre at ansatte opplever jobbtildfredshet og jobbengasjement. Det kan igjen føre til gode prestasjoner. Organisasjoner som tilrettelegger for jobb-fritid balanse, kan i tillegg oppleve at

ansatte ønsker å skape gode resultater for organisasjonen siden de opplever at deres behov blir ivare tatt (Brough, Timms, Chan, Hawkes & Rasmussen, 2020).

Den siste faktoren som vil benyttes i denne masteroppgaven, er sosiale relasjoner. *Sosiale relasjoner* handler om formelle og uformelle relasjoner på arbeidsplassen. Formelle relasjoner kan være forholdet mellom leder og underordnet og kan bidra til verdifull læring gjennom kunnskapsoverføring. Dette er essensielt for å oppnå gode resultater. Uformelle relasjoner kan være vennskap mellom kollegaer, som kan føre til økt opplevelse av støtte og empati fra andre ansatte og ledere (Wang et al., 2020). Ansatte som opplever at de har gode sosiale relasjoner på arbeidsplassen, kan oppleve trivsel og høy grad av jobbeffektivitet (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007).

### 2.3.1 Ansattes opplevde fordeler og utfordringer med hjemmekontor

Ansattes opplevelse av å jobbe hjemmefra vil variere ut ifra hvor mye tid de tilbringer på hjemmekontor. Ansatte som tilbringer deler av arbeidstiden på hjemmekontor, vil sannsynligvis oppleve situasjonen annerledes enn dem som tilbringer hele arbeidstiden sin på hjemmekontor (Gajendran & Harrison, 2007).

En studie som ble gjennomført av Gajendran og Harrison (2007), viser at hjemmekontor kan ha positiv innvirkning på ansatte som frivillig tilbringer mesteparten av arbeidstiden sin på hjemmekontor. Studien bestod av en metaanalyse som sammenlignet resultater fra 46 tidligere empiriske undersøkelser. Metaanalysen hadde til hensikt å finne ut hvorvidt hjemmekontor hadde positiv eller negativ innvirkning på ansatte. I studien ble det lagt vekt på å finne ut om jobbrelevante faktorer som autonomi, balanse mellom jobb og familie, relasjon til nærmeste leder og ansattes jobbtilfredshet ble påvirket av hjemmekontor i varierende grad.

### 2.3.2 Jobbautonomi og jobb-fritid balanse

Funn fra studien til Gajendran og Harrison (2007) indikerer at ansatte opplever større grad av autonomi når de jobber hjemmefra. En forklaring på dette er at de ansatte får mer frihet når de ikke jobber under fysisk tilsyn fra andre (DuBrin, 1991). I tillegg kan de oppleve at de i større grad kan bestemme over pauser, belysning, ventilasjon og andre elementer som skaper optimale omgivelser når de jobber hjemmefra (Elsbach, 2003). Videre indikerer funn fra studien til Gajendran og Harrison (2007) at opplevd autonomi bidrar til økt jobbtilfredshet. Dette funnet

kan forklares ved at hjemmekontor fører til at ansatte kan spare både tid og utgifter til transport og formelle antrekk, hvilket skaper en frihetsfølelse.

Et annet funn fra studien til Gajendran og Harrison (2007) viser at ansatte opplever en bedre tilpasning mellom jobb og familie når de jobber hjemmefra. Funnet kan forklares ved at ansatte opplever at de kan tilrettelegge arbeidsdagen med hensyn til familielivet. Når de tilbringer store deler av arbeidstiden på hjemmekontor, kan de eksempelvis sørge for å tilrettelegge for optimale kontorløsninger i hjemmet, samt planlegge barnepass. Med økt fleksibilitet til å styre arbeidsdagen, kan de ansatte velge å tilpasse arbeidstiden til tidspunkt hvor de kan jobbe effektivt uten forstyrrelser fra familiemedlemmer (Gajendran & Harrison, 2007). En slik fleksibel arbeidshverdag vil bli enklere for ansatte når de ikke må pendle til og fra jobb. I stedet kan de bruke denne tiden sammen med familien eller til å utføre arbeidsoppgaver (Greenhaus & Beutell, 1985). De nevnte faktorene kan medføre at ansatte som jobber hjemmefra, vil oppleve færre konflikter mellom familieliv og jobb, ettersom de fleksibelt kan tilpasse jobb med familieliv.

Til tross for den ovennevnte informasjonen, bør det understrekes at bruk av hjemmekontor *i utstrakt grad* kan få konsekvenser for ansattes opplevelser av autonomi (Singh & Verma, 2020). Når ansatte jobber hjemmefra, er det ulike faktorer som medfører at de jobber mer overtid og lengre arbeidsdager enn de gjør fra kontoret (Pinsonneault & Boisvert, 2001). Lange arbeidsdager og mer overtid kan føre til at tid blir en manglende ressurs på hjemmekontor, hvilket reduserer ansattes autonomi og kan føre til at jobb og fritid overlapper (Singh & Verma, 2020).

Bruk av digital teknologi på hjemmekontor er en medvirkende faktor som gjør at ansatte jobber lengre dager når de jobber hjemmefra (Boswell & Olson-Buchanan, 2007). Dette fordi bruk av digitale kommunikasjonsverktøy på hjemmekontor ikke inneholder krav om når ansatte skal være tilgjengelig og når de kan være utilgjengelig. Av den grunn kan ansatte oppleve at det er forventninger om at de må være tilgjengelig til enhver tid. Disse forventningene kan oppstå dersom hver enkelt ansatt tilrettelegger arbeidstiden til tidspunkt som passer dem best (Sarker et al., 2012). Når ansatte kan jobbe fleksibelt ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy, kan det medføre at de føler seg pliktig til å sende og svare på mailer langt utover en normal arbeidstid. Dermed kan bruken av digital teknologi i jobbsammenheng medføre at ansatte som

jobber hjemmefra, føler seg oppfordret til å fortsette å jobbe utover en normal arbeidsdag (Boswell & Olson-Buchanan, 2007).

En annen faktor som medfører at slike ansatte jobber mer, er at tiden de tidligere brukte på å pendle til og fra jobb, nå benyttes til og utføre arbeidsoppgaver (Quoquab, Lim & Malik, 2013). Når ansatte transporterer seg til og fra kontoret, oppnår de et psykologisk skille mellom jobb og fritid. Ved bruk av hjemmekontor vil tiden ansatte benytter på transport utgå, noe som medfører at jobb og fritid i større grad overlapper hverandre (Greer & Payne, 2014). Den offisielle arbeidstiden ansatte har på arbeidsplassen, utgår når de jobber hjemmefra, hvilket får konsekvenser for deres koordinering av arbeidsoppgaver. Når ansatte ikke må forholde seg til en offisiell arbeidstid på hjemmekontor, vil de i større grad jobbe på kveldstid og i helgene (Steward, 2000).

Bruk av digital teknologi på hjemmekontor og fleksibel arbeidstid kan altså medføre at ansattes autonomi reduseres (Boswell & Olson-Buchanan, 2007; Singh & Verma, 2020). Dette fordi disse faktorene fører til at ansatte stadig føler seg beredt til å utføre arbeidsoppgaver og dermed mister friheten sin til å planlegge arbeidsdagene sine selv (Boswell & Olson-Buchanan, 2007; Nakrošienė, Bučiūnienė & Goštautaitė, 2019). Dermed kan ansatte oppleve å få et utydelig skille mellom jobb og fritid (Sarker et al., 2012).

Det utydelige skillet kan videre påvirkes av ansattes mangel på optimale hjemmekontorløsninger som kontorutstyr (Carillo, Cachat-Rosset, Marsan, Saba & Klarsfeld, 2020). Ansatte som velger å benytte seg av hjemmekontor, anser det som en avgjørende faktor at de har en stor bolig med god plass (Moos & Skaburskis, 2008). Forskning viser at ansatte som tidligere har jobbet frivillig hjemmefra i USA, har vært bosatt i større boliger med tilgang til flere rom (Moos & Skaburskis, 2008) enn andre arbeidstakere (Nilles, 2000). Enkelte ansatte som har vært bosatt i mindre boliger når de har hatt hjemmekontor, har valgt å flytte til større boliger for å oppnå bedre hjemmekontorløsninger (Salaff, 2002). På bakgrunn av denne informasjonen egner ikke små boliger seg for å jobbe hjemmefra (Gurstein, 2001). Dette kan skyldes at mindre boliger ikke har nok plass til oppbevaring av kontorutstyr, hvilket anses å være essensielt for å skape gode arbeidsforhold i hjemmet (Gurstein, 1996). Behovet for velegnede arbeidsforhold slik at ansatte kan jobbe effektivt hjemmefra, har påvirket ansatte mye ved overgangen til hjemmekontor under koronapandemien (Carillo et al.,

2020). Manglende nødvendig kontorutstyr er en faktor som kan føre til muskel og skjelettplager, hvilket er den vanligste årsaken til sykefravær i Norge (NAV, U.Å.).

På sikt kan et utydelig skille mellom jobb og fritid medføre økt stressnivå, redusert helse og ha negativ innvirkning på sosialt liv (Sarker et al., 2012). Disse konsekvensene kan bidra til høy turnover som vil påvirke organisasjoner negativt (Felstead, Jewson, Phizacklea & Walters, 2002).

### 2.3.3 Sosiale relasjoner

Et siste funn som er verdt å nevne fra studien til Gajendran og Harrison (2007), indikerer at ansattes relasjon til nærmeste leder påvirkes positivt når de jobber hjemmefra. En forklaring på dette er at ansatte som jobber hjemmefra, allerede presterer godt og har fra tidligere en god relasjon til lederen sin. En annen forklaring kan være at ansatte som jobber hjemmefra, er forberedt på at relasjonen til sin nærmeste leder kan bli svekket når de ikke møtes fysisk og dermed fokuserer de på å opprettholde høy kvalitet på relasjonen (Gajendran & Harrison, 2007). For å opprettholde en god relasjon mellom ansatt og leder, må begge parter sørge for jevnlig kontakt via digitale kommunikasjonsplattformer. Dette vil være spesielt viktig fra lederens side, som muligens retter større oppmerksomhet og fokus på de som jobber hjemmefra fordi de er klar over at de ikke har fysisk tilsyn til dem i løpet av arbeidsdagen (Halford, 2005).

Selv om ansattes relasjon til nærmeste leder styrkes når de jobber hjemmefra, kan de føle seg isolert fra andre kollegaer. Flere ansatte hevder de kan føle seg ensomme og bekymrer seg for at kvaliteten på relasjonen til sine kolleger blir redusert (Crandall & Gao, 2005). Slike følelser kan oppstå som følge av at de ikke er fysisk til stede på arbeidsplassen og dermed frykter at de vil bli glemt. I tillegg kan ansatte bekymre seg for at de går glipp av muligheter til å bli forfremmet og til å oppnå belønninger. Av den grunn er mange ansatte engstelige for at hjemmekontor kan ha en negativ innvirkning på karrieren og at de kan bli urettferdig behandlet (Cooper & Kurland, 2002). Disse bekymringene kan oppstå når ledere ikke er fysisk til stede og kan sikre at de tildelte arbeidsoppgavene, samt belønninger og forfremmelse blir rettferdig fordelt (Crandall & Gao, 2005). Manglende kontakt med andre kollegaer er den faktoren som har påvirket ansatte mest på hjemmekontor under koronapandemien (Carillo et al., 2020).

Følelse av isolasjon er ikke bare hemmende for ansattes psyke, men kan i tillegg medføre at de går glipp av uformelle interaksjoner og læring med andre ansatte (Cooper & Kurland, 2002).

Når ansatte er fysisk til stede på en arbeidsplass, vil de i stor grad ha muligheten til å utvikle sterke relasjoner til hverandre (Monge, Rothman, Eisenberg, Miller & Kirste, 1985). Slike relasjoner kan igjen utvikle seg til uformell læring og interaksjoner som medfører at ansatte får en tilhørighet til organisasjonen (Cooper & Kurland, 2002). Dersom ansatte jobber hjemmefra, kan det være utfordrende å skape en tilknytning til andre medarbeidere fordi det er vanskelig å overføre ikke-verbal kommunikasjon til digitale møter (Rice, 1992). Av den grunn kan isolasjon medføre at ansattes tilhørighet til organisasjonen svekkes. Det kan igjen skape høy turnover og lav jobbtilfredshet hos ansatte på sikt (Hill, Miller, Weiner & Colihan, 1998).

Ansatte som jobber isolert fra sine medarbeidere, kan oppleve at deres arbeidsprestasjoner blir dårligere (Golden, Veiga & Dino, 2008). En av grunnene er at det blir utfordrende for ansatte å sammenligne seg med andre når de jobber fysisk isolert. Det kan medføre at de blir usikre på om egne tolkninger av jobbsituasjoner stemmer overens med sine medarbeideres oppfatninger (Mann, Varey & Button, 2000). Som en konsekvens blir de mindre selvsikre på egne evner og kunnskapen de besitter. Det kan føre til dårligere utførelse av arbeidsoppgaver. Dersom de eksempelvis skal dele kunnskap med sine medarbeidere, kan de oppleve at det blir utfordrende om de føler seg usikker og frykter kritikk. Dermed vil det være essensielt at ansatte har en sterk tilknytning til andre kollegaer når de jobber hjemmefra. Det kan skape trygghet og en samlet forståelse av komplekse arbeidsoppgaver (Golden et al., 2008).

Utover de nevnte faktorene er det essensielt å nevne at økt produktivitet hos ansatte anses å være svært fordelaktig med hjemmekontor (McCloskey & Igbaria, 2003). En forklaring på at produktiviteten øker, er at ansatte opplever færre forstyrrelser når de utfører arbeidsoppgaver hjemmefra (Bailey & Kurland, 2002). I tillegg kan produktiviteten øke når ansatte ikke må pendle til og fra kontoret, samt får muligheten til å jobbe når de føler seg mest opplagt og effektive (Apgar IV, 2002; Baltes, Briggs, Huff, Wright & Neuman, 1999).

Basert på informasjonen nevnt ser vi at det eksisterer både fordeler og ulemper med hjemmekontor. Studien til Gajendran og Harrison (2007) viser at frivillig bruk av hjemmekontor har positiv innvirkning på ansattes opplevelser av autonomi, jobbtilfredshet, balanse mellom jobb og familieliv og deres relasjon til nærmeste leder. Til tross for disse fordelene, foreligger det flere ulemper og utfordringer som kan ha negativ innvirkning på ansatte (Gajendran & Harrison, 2007). Av den grunn vil organisasjoner og ledere ha en



essensiell rolle når de tilrettelegger for hjemmekontor. Hvordan ledere best mulig kan påta seg denne rollen, vil bli presentert videre i oppgaven.

## 2.4 Hvordan kan ledere tilrettelegge for hjemmekontor?

Den økte bruken av nye digitale teknologier kan skape utfordringer for ledere som skal imøtekomme ansattes behov og preferanser (Tarafdar, 2016). Mangel på ansikt-til-ansikt-kommunikasjon kan gjøre det vanskelig for ledere å få innsikt i ansattes prestasjoner, samt komme med løsninger på problemer og være til stede som deres veileder (Bell & Kozlowski, 2002). Til tross for disse utfordringene bør ledere være innforstått med at bruken av digital teknologi kan skape konflikter mellom jobb og fritid (Gratton, 2016) og gjøre det vanskelig å skape tillit og et godt samhold blant de ansatte (Jarvenpaa, Knoll & Leidner, 1998). Dersom ledere er observant og jobber for å redusere disse ulempene og utfordringene, kan de skape suksess med hjemmekontor (Avolio & Kahai, 2003). Hvordan ledere best mulig kan påta seg denne rollen og tilrettelegge for trivsel, vil bli presentert videre.

For at ledere best mulig skal håndtere de nevnte utfordringene, vil vi presentere et rammeverk som inneholder anbefalinger ledere kan ta i bruk for å tilrettelegge for hjemmekontor. Rammeverket er utviklet av Perrigino og Raveendhran (2020) og tar for seg hvordan ledere kan etablere tydelige grenser mellom jobb og fritid, slik at ansatte kan opprettholde god helse og prestere optimalt når de jobber hjemmefra. Rammeverket består av tre faktorer som har til hensikt å skape en normal arbeidstid og strukturerte arbeidsdager for ansatte, slik at de blir tilfredse med å jobbe hjemmefra. Å skape rutiner er en viktig strategi som kan øke de ansattes autonomi. Det bidrar til at de får mer kontroll over arbeidshverdagen på hjemmekontor (Singh & Verma, 2020). Faktorene tar for seg at ledere bør evaluere hvilke utfordringer ansatte opplever med hjemmekontor. Basert på denne evalueringen bør ledere deretter utvikle retningslinjer som kan skape et tydelig skille mellom arbeidstid og fritid. For at ansatte skal klare å forholde seg til disse, bør ledere gi støtte til ansatte ved å implementere retningslinjene i arbeidsdagen (Perrigino & Raveendhran, 2020).

### 2.4.1 Evaluere ansattes utfordringer

Ansatte som jobber hjemmefra, opplever individuelle utfordringer når de balanserer jobb og fritid. Derfor er det essensielt at ledere tar til seg informasjon de ansatte meddeler. Ved å lytte til utfordringer og preferanser for arbeidstid kan lederen utvikle optimale retningslinjer for hjemmekontor. Selv om slik informasjon bør meddeles gjennom én-til-én-samtaler, opplever

mange ledere at de har begrenset tid og kapasitet til å gjennomføre slike samtaler. I tillegg kan ansatte oppleve at de ikke ønsker å meddele personlig informasjon med sin nærmeste leder. Av den grunn kan det være ideelt for ledere å tilby ansatte deling av informasjon gjennom digitale verktøy, hvor de ansatte får tilbud om å rapportere utfordringer de daglig opplever på hjemmekontor. Basert på disse utfordringene kan ansatte motta individuelle hjelpemidler digitalt, som de kan ta i bruk i hverdagen (Perrigino & Raveendhran, 2020).

For å få bredere innsikt i ansattes utfordringer kan det videre være hensiktsmessig for ledere å være i kontakt med organisasjonens HR-avdeling (Perrigino & Raveendhran, 2020). Slike fagpersoner har ofte innsikt i hvordan ansattes helse påvirkes av hjemmekontor (Meyer, Mukerjee & Sestero, 2001). Samtaler med HR-ansatte kan dermed gi ledere en mer helhetlig forståelse for hvordan organisasjonen best mulig bør tilrettelegge for hjemmekontor (Perrigino & Raveendhran, 2020).

#### 2.4.2 Utvikle retningslinjer for bruk av hjemmekontor

Som tidligere nevnt er en av hovedutfordringene med hjemmekontor at digital teknologi har medført at ansatte som jobber hjemmefra, jobber langt utover en normal arbeidsdag (Boswell & Olson-Buchanan, 2007). For å håndtere denne utfordringen bør ledere tilrettelegge for at ansatte tar pauser fra arbeidsoppgaver i løpet av arbeidsdagen, uten at de føler seg skyldig. Ledere kan eksempelvis oppfordre ansatte til å ta lengre matpauser og korte gåturer i løpet av dagen (Perrigino & Raveendhran, 2020). Ledere kan også utvikle retningslinjer for bruk av digitale kommunikasjonsverktøy som benyttes i jobbsammenheng etter endt arbeidsdag. Slike retningslinjer kan eksempelvis være å forby ansatte å sende eller svare på mail etter et spesifikt klokkeslett på dagen (Davis & Green, 2020).

Ledere som velger å utvikle retningslinjer, må sørge for at de selv følger disse ved at de eksempelvis unngår å sende og svare på jobbrelaterte spørsmål og oppgaver utover endt arbeidsdag (Perrigino & Raveendhran, 2020). På den måten vil ledere signalisere til sine ansatte at de bør forholde seg til en normal arbeidstid når de jobber hjemmefra og unngå å jobbe utover natten, ettersom det kan svekke ansattes energi og engasjement over tid (Lanaj, Johnson & Barnes, 2014). For å skape et tydelig skille mellom ukedager og helg, kan ledere tilrettelegge for at ansatte ikke blir pålagt å utføre for mange arbeidsoppgaver samtidig, slik at ansatte kan unngå å jobbe i helgene (Las Heras, Van der Heijden, De Jong & Rofcanin, 2017).

Dersom ledere implementerer retningslinjer for hjemmekontor er det viktig å nevne at disse bør tilpasses ansattes ulike behov. Ansatte som ønsker et tydelig skille mellom arbeidstid og fritid vil sannsynligvis ha stort utbytte av at retningslinjer etableres (Perrigino & Raveendhran, 2020). På en annen side kan andre ansatte oppleve at slike retningslinjer frarøver dem friheten deres til å opprettholde en fleksibel arbeidsdag (Piszczek, 2017). For å kunne tilpasse seg ansattes ulike behov, kan ledere variere og tilpasse bruken av digitale kommunikasjonsverktøy slik at disse benyttes i tråd med ansattes preferanser. Eksempelvis kan ledere kommunisere via mail til ansatte som ønsker et skille mellom fritid og arbeidstid, ettersom flere opplever at å motta mail er mindre invaderende enn å delta i samtaler via Zoom og Teams når de jobber hjemmefra (Barley, Meyerson & Grodal, 2011). Ledere som tilrettelegger for en slik ordning, kan sørge for at ansatte får mer energi når de jobber hjemmefra, samtidig som de får en mer rutinepreget arbeidsdag (Sonntag, Pundt & Venz, 2017).

#### 2.4.3 Bidra med støttende atferd til ansatte

Tidligere i oppgaven ble det nevnt at ansatte som utfører arbeidsoppgaver isolert fra sine kollegaer, opplever at det blir utfordrende å sammenligne seg med andre (Mann et al., 2000). Det blir dermed naturlig for ansatte å gjenspeile lederens atferd i jobbsituasjoner når de jobber hjemmefra (Perrigino & Raveendhran, 2020). Ledere fungerer ofte som rollemodeller for krav og forventninger. Når retningslinjer utvikles for ansatte, blir det dermed essensielt at ledere selv følger disse, selv om det strider mot lederens egne preferanser (Koch & Binnewies, 2015). Eksempelvis bør ledere forholde seg til matpauser i løpet av arbeidsdagen dersom retningslinjene tilsier at ansatte skal ha matpauser (Perrigino & Raveendhran, 2020). Ledere som ikke overholder retningslinjene, kan skape sprik mellom holdninger og atferd, hvilket kan medføre forvirring og ineffektiv utførelse av arbeidsoppgaver hos ansatte (O'Neill et al., 2009). Av den grunn er det essensielt at ledere følger retningslinjer for hjemmekontor og bidrar med støttende atferd i sine daglige rutiner (Perrigino & Raveendhran, 2020).

Ledere som ønsker å bidra med støttende atferd, kan benytte seg av digitale programmer som gjør dem oppmerksom på egen bruk av digitale kommunikasjonsverktøy utover arbeidsdagen. Slik lederatferd bør støttes av organisasjonen som kan bistå med tilgang til slike digitale programmer (Hammer, Kossek, Anger, Bodner & Zimmerman, 2011). Dette fordi ledere ved hjelp av digitale programmer kan justere sin atferd slik at den stemmer overens med ansattes retningslinjer (Perrigino & Raveendhran, 2020). Dersom ledere til daglig sørger for å bidra med

støttende atferd kan det medføre at ansatte i større grad kan balansere jobb og fritid når de jobber hjemmefra (Kelly et al., 2014).

#### 2.4.4 Gi ansatte tilgang til sosiale ressurser

Utover det presenterte rammeverket vil det være essensielt at ledere gir ansatte tilgang til sosiale ressurser som kan hjelpe dem å redusere følelser av isolasjon (Chudoba, Wynn, Lu & Watson-Manheim, 2005). Ettersom relasjonen mellom kollegaer er en viktig kilde til sosial tilhørighet, bør ledere tilrettelegge for uformelle, digitale møter mellom dem (Molstad & Aspeli, 2020). Slik tilrettelegging kan bestå av sosiale sammenkomster og uformell kommunikasjon og læring via digitale kommunikasjonsplattformer (Cooper & Kurland, 2002). De sosiale sammenkomstene kan eksempelvis ta for seg å arrangere kahoots eller tilrettelegge for digitale uformelle samtaler som omhandler ansattes hobbyer eller hverdagslige temaer (Molstad & Aspeli, 2020). Ledere som fokuserer på å skape gode relasjoner mellom ansatte, kan påvirke deres tilfredshet med å jobbe hjemmefra (Baker, Avery & Crawford, 2006). Denne jobbtildfredsheten kan videre føre til at ansatte sammen presterer bedre og oppnår gode resultater når de jobber fra hjemmekontor (Timmerman & Scott, 2006).

Uformelle, digitale sammenkomster er essensielt for å skape tillit blant medarbeidere, noe som danner et godt grunnlag for faglig samarbeid mellom dem. Ledere kan tilrettelegge for faglig samarbeid ved å etablere digitale arbeidsrom for kunnskapsdeling og diskusjon, samt opprette mindre teams som jobber på tvers av lokasjoner for og sammen løse en oppgave. I tillegg kan ledere tilrettelegge for faglig samarbeid gjennom digital læring, hvor ansatte eksempelvis deltar på webinarer. I slike tilfeller kan ansatte oppnå økt kompetanse dersom de møtes underveis i webinarer for å diskutere og utveksle tanker med hverandre (Molstad & Aspeli, 2020). Dersom ledere tilrettelegger for uformelle og faglige sammenkomster, bør de sørge for at det er retningslinjer for deltakelse, slik at ansatte på et vis føler seg pliktig til å delta og dermed kan være sosiale i løpet av arbeidsdagen (Pinjani & Palvia, 2013).

Basert på rammeverket til Perrigino og Raveendhran (2020) kan ledere best mulig tilrettelegge for hjemmekontor ved å skape et tydelig skille mellom arbeidstid og fritid. Dette skillet kan skapes ved at ledere får innsikt i hvilke utfordringer ansatte står overfor når de jobber hjemmefra og utvikler retningslinjer for arbeidstid og begrenset bruk av digitale kommunikasjonsplattformer. Videre bør ledere bidra til å støtte ansatte ved selv å følge retningslinjene for hjemmekontor. Ledere som i tillegg tilrettelegger for at ansatte samarbeider

og er sosiale i løpet av arbeidsdagen, kan sørge for at ansatte trives på hjemmekontor og oppnår gode resultater som vil være fordelaktig for organisasjonen (Timmerman & Scott, 2006).

## 2.5 Teoretisk konklusjon

Litteraturkapittelet viser at det eksisterer forskning på fordeler og ulemper med hjemmekontor, samt hvordan ledere kan legge til rette for å styrke fordelene og redusere ulempene. Det som likevel skiller vår studie fra tidligere forskning, er fokuset på hjemmekontor i *utstrakt grad* og som hviler på ny teknologi. Siden mars 2020 har en stor andel ansatte hatt en arbeidshverdag preget av hjemmekontor. Situasjonen er ny og utfordrende for mange, og det er derfor av verdi å undersøke om funn fra tidligere forskning fremdeles er anvendbare i dagens situasjon, eller om en må tenke nytt og tilrettelegge for hjemmekontor på andre måter.

## 3.0 Metode

Denne delen av oppgaven vil ta for seg hvilke metoder som er benyttet for å besvare masteroppgavens forskningsspørsmål. Først presenteres forskningstilnærming, forskningsdesign og vår kvalitative, intervjubaserte studie. Deretter presenteres studiens informanter, datainnsamling, intervjuprosess og bearbeiding av innhentet data. Avslutningsvis vil datamaterialets kvalitet vurderes.

### 3.1 Forskningstilnærming

I flere år har ansatte og ledere hatt muligheten til å benytte seg av hjemmekontor (Gajendran & Harrison, 2007). Likevel har et fåtall jobbet fulltid hjemmefra. De fleste som har benyttet seg av hjemmekontor tidligere, har i stor grad benyttet seg av hybride løsninger, hvor de deler av uken har jobbet hjemmefra og resten av uken fra arbeidsplassen. Som følge av koronapandemien har store deler av virksomheter blitt pålagt å jobbe fulltid hjemmefra det siste året (Regjeringen, 2020). Hvilken innvirkning dette har på ansatte, samt hvordan ledere tilrettelegger for at utstrakt bruk av hjemmekontor skal fungere godt, er dermed et nytt fenomen som det er gjort få studier på tidligere.

I metodefaget skilles det mellom to forskningstilnærminger: induktiv og deduktiv. Induktiv tilnærming handler om å utforske et bestemt tema og danne en teoretisk begrunnelse bygget på analyse og datainnsamling. En deduktiv tilnærming tar utgangspunkt i teori som allerede eksisterer og tester den bestemte teorien ved hjelp av å samle inn data (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). I denne masteroppgaven har vi en tilnærming, hvor vi kombinerer disse to. Vi beveger oss fra empiri til teori, og fra teori til empiri. Dette kalles abduktiv tilnærming (Jacobsen, 2015). Vi har benyttet denne tilnærmingen fordi det allerede eksisterer teori på hvordan enkeltansatte opplever hjemmekontor og hvordan ledere bør tilrettelegge for at disse skal trives. Samtidig baseres den eksisterende teorien på frivillighet, hvor det har vært valgfritt for ansatte å jobbe hjemmefra (Eriksen, 2020). Det eksisterer dermed lite forskning på bruk av hjemmekontor i utstrakt grad. Derfor anser vi det nødvendig å gjennomføre en studie som gir innsikt i hvilke fordeler og ulemper ansatte opplever med en slik situasjon, og hvordan ledere kan legge til rette for å styrke fordelene og redusere ulempene.

Innenfor den vitenskapsteoretiske konteksten bærer studien preg av sosialkonstruktivistisk epistemologi. Sosialkonstruktivisme tar for seg at den sosiale virkeligheten er bestemt av

mennesker i sine daglige interaksjoner med andre. Forfatterne hevder interaksjoner mellom individer kan føre til deling av opplevelser i form av tanker og følelser – slik de forstår verden. I tillegg kjennetegnes sosial konstruktivistisk epistemologi av at det ikke eksisterer én sannhet, men flere – og at sannheten avhenger av hvordan forskeren tolker den (Easterby-Smith, Thorpe & Jaspersen, 2018). Teori om sosialkonstruktivisme kan knyttes til forskningsspørsmålene i denne masteroppgaven. Dette fordi hensikten med studien er å gi innsikt i hvordan individer opplever hjemmekontor i utstrakt grad og hvordan ledere kan tilrettelegge for at de trives med situasjonen. Det kan tenkes at informantene vil oppgi ulike svar, og dermed baseres studien på at det foreligger flere sannheter. Som følge av dette kan det antydes at det vil være relevant å plassere studien innenfor en svak versjon av sosialkonstruktivisme som epistemologi.

### 3.2 Forskningsdesign

For å besvare studiens forskningsspørsmål, er det hensiktsmessig å utvikle et forskningsdesign. Dette er en plan for hvilke metoder som skal benyttes og analyseres for å besvare forskningsspørsmålet (Easterby-Smith et al., 2018). For valg av metode skiller Easterby-Smith et al. (2018) mellom to datainnsamlingsmetoder; kvantitativ og kvalitativ. Kvantitativ datainnsamling uttrykkes i tallform eller andre mengder. Kvalitativ datainnsamling uttrykkes i tekstform (Grønmo, 2020a, 2020b). Ettersom kvalitativ datainnsamling kan gi dypere forståelse av informanters meninger, følelser, synspunkt og holdninger (Sundbye, 2017), så er det relevant å benytte denne formen for datainnsamling i studien. Dette fordi studien har til hensikt å finne ut hvordan ledere kan legge til rette for at ansatte skal trives med hjemmekontorsituasjonen. Dermed er det nødvendig å finne ut hva individer føler og mener om utstrakt bruk av hjemmekontor. For å få en dyp forståelse og innsikt i følelsene og meningene til intervjuobjektene, vil det være hensiktsmessig at de oppgir svar som uttrykker deres erfaringer og opplevelser med hjemmekontor.

Et forskningsdesign kan være utforskende, deskriptivt og forklarende. Et forklarende forskningsdesign har fokus på hendelser som skjer over tid og har til hensikt å besvare spørsmål som «hvordan» og «hvorfor» (Yin, 2018). Forskningsspørsmålene i denne studien er utviklet for å besvare hvordan ansatte opplever hjemmekontor i utstrakt grad, og hvordan ledere kan legge til rette for denne situasjonen. I tillegg har studien fokus på en hendelse som skjer over tid. Derfor så er det relevant å benytte et forklarende forskningsdesign.

### 3.3 Kvalitativ, intervjubasert studie

Metoden som er benyttet for å gjennomføre denne studien, er kvalitativ og intervjubasert. Ettersom forskningsstudien tar sikte på å studere hjemmekontor i utstrakt grad, og ledernes tilretteleggelse for dette, så vi det nødvendig å intervju individer dette angikk. Dette fordi det kan være fordelaktig å ha samtaler med individer dersom det er ønskelig å få innsikt i deres forståelse av verden og sine liv (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2009). Av den grunn valgte vi å intervju ansatte fra ulike virksomheter i privat og offentlig sektor, som kunne meddele relevant informasjon knyttet til forskningsspørsmålene våre. I hver organisasjon valgte vi å analysere deltakerne på medarbeidernivå og ledernivå.

I masteroppgaven har vi inkludert organisasjoner fra ulike sektorer fordi vi ønsker å gi et mangfoldig innblikk på hjemmekontorsituasjonen. Private organisasjoner inkluderer alle privateide og ideelle organisasjoner og skiller seg dermed fra offentlig sektor som er stats- og kommuneforvaltningen (Idsø, 2020, 2021). Tidligere forskning på hjemmekontor er i flere tilfeller utført på kunnskapsarbeidere som jobber i IT- og konsulentselskaper (Cooper & Kurland, 2002; Peters, Tijdens & Wetzels, 2004; Teo, Lim & Wai, 1998). Disse bransjene er i stor grad preget av deregulering, som betyr at fleksibilitet, uformelle ordninger og selvstendig arbeidsutførelse er vanlig. Disse faktorene anses å være essensielle på hjemmekontor, og det kan dermed tenkes at ansatte innenfor slike bransjer er bedre rustet til å jobbe hjemmefra. En byråkratisk organisasjon, slik som en offentlig virksomhet, er på en annen side preget av regulering og kontroll (Taskin & Edwards, 2007). Dermed kan det tenkes at ansatte i offentlig sektor ikke har tilstrekkelig erfaring med arbeidsutførelsen som kreves for å jobbe selvstendig hjemmefra. På bakgrunn av disse forskjellene forventer vi at ansatte i de to ulike sektorene vil ha ulike opplevelser av hjemmekontorsituasjonen.

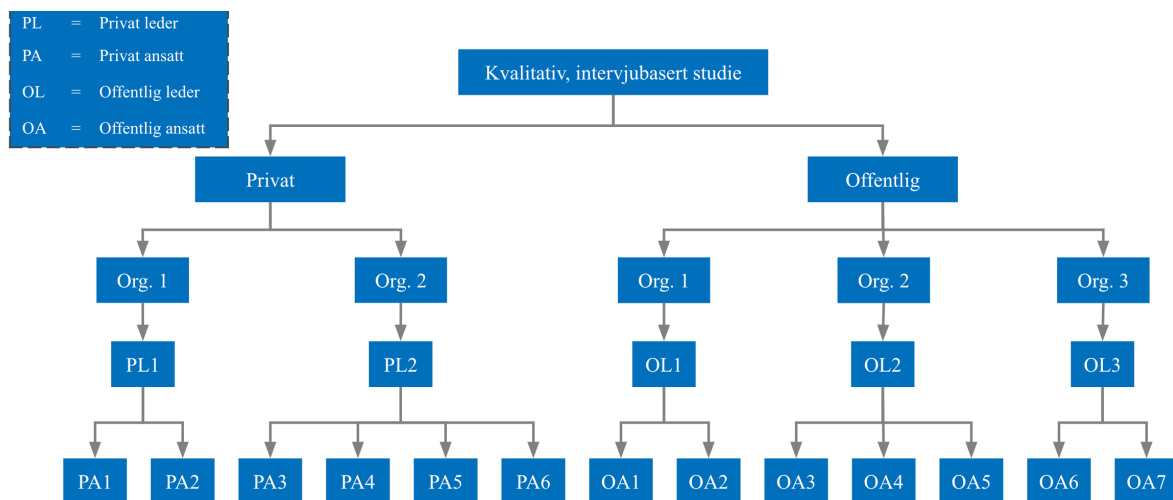
### 3.4 Valg av informanter

For å besvare studiens forskningsspørsmål, er det essensielt å velge deltakere som kan dele nyttig informasjon (Yin, 2018). For å få et bredt perspektiv på temaet, hjemmekontor i utstrakt grad, valgte vi som nevnt å studere ansatte og ledere i private og offentlige organisasjoner. På den måten var det mulig å finne ut om det forelå en sammenheng mellom ansattes trivsel og ledernes tilrettelegging. Bedriftene som deltok i studien, ble valgt på bakgrunn av størrelse, bransje og at deres ansatte utførte arbeidsoppgaver hjemmefra. Disse bedriftene bestod av to private og tre offentlige organisasjoner. Vi ønsket å inkludere relativt store virksomheter i



studien og valgte derfor organisasjoner med 350 til 7000 ansatte i Norge. Videre ønsket vi at studien skulle representere en større andel av ansattes opplevelser med hjemmekontor i Norge. Derfor valgte vi virksomheter på tvers av ulike bransjer som blant annet bestod av konsulentbransjen, fiskeribransjen og helsebransjen.

Studiens deltakere vil i oppgaven omtales som informanter. En informant er en person som har kunnskap om fenomenet som skal undersøkes og kan oppgi relevant informasjon (Alasuutari, Bickman & Brannen, 2008). Informantene som deltok i studien, bestod av 13 ansatte og 5 ledere, fordelt på to private og tre offentlige organisasjoner. I privat sektor intervjuet vi 6 ansatte og 2 ledere. I offentlig sektor intervjuet vi 7 ansatte og 3 ledere. Utvalgsstrategien var tilfeldig, men vi etterspurte en tilnærmet lik fordeling mellom kjønn for at studien skulle fremstå troverdig. Ansatte i private virksomheter omtales i studien som (PA 1), (PA 2), (PA 3), (PA 4), (PA 5) og (PA 6). Lederne omtales som (PL 1) og (PL 2). Ansatte i offentlige virksomheter omtales som (OA 1), (OA 2), (OA 3), (OA 4), (OA 5), (OA 6) og (OA 7). Lederne i offentlige virksomheter omtales som (OL 1), (OL 2) og (OL 3).



Figur 2 - Oppbyggingen av den kvalitative, intervjubaserte studien

Figuren ovenfor viser hvordan den kvalitative studien ble utformet. Ansatte og ledere som valgte å stille til intervju, vil være anonyme. Derfor er både organisasjoner, ansatte og ledere kun nummerert i modellen.

### 3.5 Datainnsamling og intervju prosess

I kvalitative studier kan det gjennomføres «dybdeintervju» som kan gi dyp innsikt i et nytt tema (Easterby-Smith et al., 2018, S. 183). Dybdeintervju kan være til hjelp for å besvare spørsmålene «hvorfor» og «hvordan» og kan være nyttig for å tilegne seg kunnskap om individuelle meninger og holdninger angående et bestemt tema. Slike intervju inneholder en intervjuguide som gir oversikt over intervjuets ulike temaer, slik at en får svar på det en ønsker (Jacobsen, 2015, S. 150). Når det utarbeides en intervjuguide er det essensielt at denne inneholder en god oppbygging (Easterby-Smith et al., 2018, S. 185). I vår studie ble dybdeintervju benyttet for å innhente primærdata. I forkant av intervjuene utformet vi to ulike intervjuguides: én for ansatte og én for ledere. Intervjuguidene inneholdt relevante spørsmål til informantene, slik at vi kunne innhente nødvendig informasjon for å besvare studiens forskningsspørsmål. Forberedelsen medførte at vi fikk god struktur på intervjuene, hvor vi til enhver tid hadde oversikt over hvilke tema vi skulle stille spørsmål om. Den fleksible intervjuformen ga oss muligheten til å velge rekkefølge på når vi stilte de forskjellige spørsmålene. I tillegg var det mulig å stille tilleggsspørsmål eller be informantene utdype der det var nødvendig. På den måten kunne vi gå mer i dybden på bestemte emner, samt unngå misforståelser.

Studiens intervjuer hadde en sosialkonstruktivistisk tilnærming, ettersom vi ønsket innsikt i ansattes ulike opplevelser med hjemmekontor i utstrakt grad og ledernes tilrettelegging. Av den grunn formulerte vi spørsmål som ga informantene mulighet til å uttrykke sine tanker og meninger med hjemmekontor. Intervjuene med ansatte tok for seg generelle spørsmål om deres opplevelser med hjemmekontor, samt spørsmål som omhandlet sosiale relasjoner, jobb-fritid balanse og ledernes tilrettelegging for hjemmekontor. Intervjuene med ledere var til dels lik, men fokuset var i større grad rettet mot tilrettelegging og retningslinjer for bruk av hjemmekontor i utstrakt grad. Hvert intervju tok i underkant av 30 minutter og ble gjennomført via det digitale kommunikasjonsverktøyet Teams. Koronapandemien hindret oss i å utføre intervjuer ansikt-til-ansikt, og dette medførte at det ble enkelt å foreta intervju uavhengig av hvor informantene befant seg.

Til tross for at det kan være effektivt og fleksibelt å foreta intervju via digitale kommunikasjonsverktøy, kan det oppstå utfordringer. En utfordring er at det kan bli mer krevende å kommunisere og dermed vil tiden en bruker på hvert intervju begrenses. I tillegg nevnes det at det kan bli utfordrende for den som foretar intervjuet å tolke kroppsspråket til

informantene. Det kan medføre at en mister dybdeinnsikten som ellers oppstår under ansikt-til-ansikt-kommunikasjon (Easterby-Smith et al., 2018). For å håndtere disse utfordringene, la vi i forkant opp til at hvert intervju skulle vare i underkant av en halvtime. I tillegg oppfordret vi informantene til å ha på kamera slik at samtalen ble mer personlig og vi kunne se deres ansiktsuttrykk. Vi var også tydelige på at informantene burde utdype meninger dersom det oppstod usikkerhet rundt svarene. Til slutt var det essensielt å få samtykke fra informantene til å benytte taleopptak. Taleopptakeren gjorde det mulig for oss å følge med på samtalene med hver enkelt til enhver tid, da vi ikke trengte å notere underveis i intervjuet.

### 3.6 Bearbeiding av data

For å bearbeide data, startet vi med å transkribere alle taleopptakene, hvilket vil si at en skriftliggjør muntlige intervju til tekstform (Saunders et al., 2016). Når intervju transkriberes, skrives informasjonen ordrett ned og dermed kan en notere seg utsagn, meninger eller uttrykk som skiller seg ut. For å sikre at våre tolkninger av informantenes svar lå ferskt i minnet og var korrekte, transkriberte vi intervjuene samme dag som de ble utført.

Etter å ha transkribert alle intervjuene, ble dataen kodet. I kvalitativ metode beskrives en kode som en kort setning eller et spesifikt ord som oppsummerer betydningen av en bit data (Easterby-Smith et al., 2018; Saldaña, 2015). Ifølge forfatteren eksisterer det flere ulike måter å kode på, og det påpekes at det ikke er én bestemt metode som skiller seg ut som den beste. Vi valgte derfor å foreta en stegvis prosess, hvor vi først prøvde å danne en helhetlig oversikt over informasjonen informantene hadde meddelt. For å skape oversikt, benyttet vi penn og papir og noterte hvert enkelt individs svar på spørsmålene vi stilte dem i intervjuene. For å sortere og samle informantenes svar på best mulig vis, grupperte vi disse i følgende kategorier: «private ansatte», «offentlig ansatte», «private ledere» og «offentlige ledere». Videre spisset vi kodeprosessen og utarbeidet overskrifter hvor vi la fokuset på bestemte temaer som kunne knyttes til masteroppgavens litteraturliste.

Temaene bestod blant annet av digitale verktøy, fleksibilitet, jobb- fritid balanse og sosiale relasjoner. Vi benyttet oss av fargekoding, hvor hvert av de ulike temaene var tildelt en spesifikk farge. På den måten var det mulig å markere ord og setninger fra intervjuene i farger som tilhørte de ulike temaene. Dersom en informant eksempelvis oppga informasjon tilknyttet sosiale relasjoner, markerte vi dens utsagn i gul, og dersom en annen uttrykte meninger angående jobb- fritid balanse ble det markert i grønt. Da denne prosessen var ferdig, ble alle

funnene oppsummert i tabeller. Ved å utvikle slike tabeller fikk vi tydelig oversikt over studiens hovedfunn.

### 3.7 Vurdering av datamaterialets kvalitet

For å vurdere kvaliteten på studien er troverdighet og overførbarhet to viktige indikatorer (Shenton, 2004). Videre kan det være relevant å finne ut om funn gjennom datainnhenting er utført i sammenheng med etiske betraktninger og personvern (Yin, 2018).

#### 3.7.1 Troverdighet

Troverdighet handler om funn fra forskningen stemmer overens med virkeligheten (Merriam, 1998). Å sikre troverdighet er en av de viktigste faktorene for å skape pålitelighet (Lincoln & Guba, 1985). For å vise at en studie er troverdig, kan forskere for eksempel søke kjennskap til organisasjonene på forhånd av datainnsamlingen (Shenton, 2004). En annen måte å skape troverdighet på, er å benytte tilfeldig utvalg når det kommer til informanter. Ved tilfeldig utvalg eksisterer det tilstrekkelig bevis for at informantene som deltar i studien representerer meninger og holdninger til en gruppe individer (Bouma & Atkinson, 1995). En slik tilnærming kan medføre at forskeren ikke påvirker studiens informanter og dermed har mindre innvirkning på studiens resultater (Shenton, 2004).

På bakgrunn av dette valgte vi å styrke studiens troverdighet ved hjelp av de nevnte virkemidlene. Før datainnsamlingen tilegnet vi oss kunnskap om organisasjonene som skulle delta i studien gjennom digitale møter og nettsøk. Gjennom møtene ble vi tildelt tilfeldige informanter som skulle intervjues om deres opplevelser med hjemmekontor. Utover dette valgte vi å utvikle en intervjuguide. Denne hadde til hensikt at vi skulle være føre-var og unngå å stille ledende spørsmål som kunne påvirke informantenes svar. Intervjuguiden inneholdt ulike temaer som skulle gjennomgås i intervjuet. For å unngå misforståelser av de transkriberte intervjuene i etterkant, beskrev vi stemningen i intervjuene, dersom den skilte seg ut og/eller det ble sagt noe som kunne tolkes feilaktig.

#### 3.7.2 Overførbarhet

I kvalitative studier er begrepet overførbarhet knyttet til om funn er relevant og anvendbare i en annen situasjon, bestående av et annet utvalg (Lincoln & Guba, 1985). Det eksisterer flere diskusjoner blant forskere om hvorvidt funnene fra en kvalitativ forskningsstudie kan overføres til en annen situasjon. Årsaken er at studien og individene som deltar befinner seg i en spesifikk

situasjon i perioden datainnsamlingen finner sted (Shenton, 2004). Til tross for dette hevder enkelte forskere at dersom andre studier befinner seg i lignende situasjoner, kan funnene relatere (Bassey, 1981). Dermed vil det være essensielt at forskere av en studie oppgir tilstrekkelig informasjon om konteksten, slik at andre forskere har muligheten til å vurdere om de kan foreta en overføring (Lincoln & Guba, 1985).

Informasjon om konteksten bør blant annet inkludere antall organisasjoner som deltok i studien, samt hvor disse er lokalisert. Det bør også gjøres rede for hvor mange deltakere som var med i studien og eventuelle begrensninger for valg av informanter. Til slutt bør informasjonen inneholde bruk av innsamlingsmetoder og tidspunktet for når datainnsamlingen fant sted. Dersom slik informasjon oppgis, kan lignende studier gjennomføres i en annen setting, og på den måten finne ut om funnene stemmer overens med andre individers holdninger og meninger. Dette kan være verdifullt ettersom funn fra ulike omgivelser kan skape en bredere innsikt i et tema (Shenton, 2004).

I vår studie har vi oppgitt tilstrekkelig informasjon om studiens kontekst som beskrevet ovenfor. Vi har blant annet gitt en beskrivelse over antall organisasjoner som deltar i studien, hvilken bransje disse befinner seg i og at disse er lokalisert i Norge. I tillegg har vi gjort rede for studiens informanter, herunder hvor mange som deltok og begrensninger vi har foretatt for disse. Vi har også inkludert informasjon om hvilke innsamlingsmetoder som er benyttet og når datainnsamlingen fant sted. Basert på dette inneholder studien vår tilstrekkelig informasjon til at forskere i senere tid kan vurdere om de ønsker å foreta en overføring og utføre en lignende studie i en annen kontekst.

### 3.7.3 Etiske betraktninger og personvern

Når det forskes på en situasjon eller en sak, er det enkelte regler en bør forholde seg til. I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) er det spesielt tre faktorer en bør ta hensyn til. Disse er informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar å unngå skade. I vår studie har vi tatt hensyn til de nevnte reglene. På forhånd av intervjuprosessen, sendte vi inn en søknad til personvernombudet (NSD). Utover dette har vi til enhver tid forholdt oss til og fulgt personvernregler i tråd med General Data Protection Regulation (GDPR).

Videre har det vært essensielt at deltakerne i studien har blitt informert om studiens hensikt, og hvordan deres svar på spørsmål og informasjonen de oppgir, ville bli fremstilt i oppgaven. På forhånd av intervjuprosessen inngikk vi derfor avtaler med organisasjonene hvor vi gjennomgikk hvilken informasjon som ville være konfidensiell og hvorvidt de ønsket å være anonyme. Derav kom vi frem til at alle som ble intervjuet og deres organisasjoner, skulle være anonyme. Vi passet også på at informasjonen vi mottok fra informantene, ble fremstilt korrekt i oppgaven. Da vi intervjuet informantene, sørget vi for at de godkjente bruken av taleopptak før intervjuene startet. I tillegg ga vi dem muligheten til å lese gjennom skriftlige notater i ettertid, dersom de etterspurte det.

## 4.0 Våre funn

I denne delen av masteroppgaven presenteres funn fra intervjuene. For å presentere disse på en oversiktlig måte, har vi valgt å dele de inn etter ulike emner som består av hverdagen på hjemmekontor og sosiale faktorer. Under hvert emne presenterer vi først funn tilknyttet den ansattes opplevelse av å jobbe på hjemmekontor. Deretter knyttes dette til funn om hvordan ledere tilrettelegger. Avslutningsvis oppsummeres funnene i en tabell.

### 4.1 Presentasjon av funn - Hjemmekontorsituasjonen

Alle ansatte og ledere i privat og offentlig sektor startet å jobbe fulltid hjemmefra innen 13. mars 2020. Flere ansatte har tidligere hatt hjemmekontor, men har stort sett benyttet seg av dette i tilfeller hvor det har vært fordelaktig eller nødvendig. Dette bekreftes av lederne i begge sektorer. I løpet av koronapandemien har fåtallet av de ansatte vært fysisk til stede i kontorlokalet, men de har hatt muligheten til å søke om å få oppholde seg der. Hjemmekontor har fungert bra for organisasjonene og flere av de ansatte. Ansattes trivsel skyldes faktorer som fleksibilitet, frihet, tidsbesparelse og effektivitet. I tillegg avhenger trivselen av at lederne har gitt ansatte tilgang til kontorutstyr og fulgt dem opp under hjemmekontortilværelsen. Likevel eksisterer det faktorer som reduserer ansattes trivsel. Dette kan blant annet knyttes til hvorvidt lederne har tilrettelagt for jobb-fritid balanse, digitale kommunikasjonsverktøy og sosiale sammenkomster.

Lederne i privat og offentlig sektor uttrykker stolthet når de forteller om hvordan ansatte har håndtert hjemmekontorsituasjonen. Dette kommer frem i intervjuene med (PL 1) og (OL 1) som henholdsvis sier følgende om ansattes håndtering: «Synes de har håndtert det kjempebra!» og «Helt utrolig bra!». (OL 1) forteller videre om sine ansatte at: «Veldig mange rapporterer at de er veldig happy på hjemmekontor». H\*n synes de ansatte har tilpasset seg situasjonen utover det en kan forvente og opplever at de både trives og finner gode måter å løse oppgaver på.

### 4.2 Hverdagen på hjemmekontor

Studien viser at digitale verktøy, kontorutstyr, fleksibilitet og jobb-fritid balanse er faktorer som påvirker ansattes hverdag på hjemmekontor. Faktorene påvirker ansatte i ulik grad, og har betydning for deres trivsel når de benytter hjemmekontor i utstrakt grad.

#### 4.2.1 Digitale kommunikasjonsverktøy og kontorutstyr

Flere offentlige og private ansatte poengterer direkte og indirekte at digitale verktøy er nødvendig for å jobbe hjemmefra. Under intervjuene fremkommer det at det arrangeres faste, digitale møter på hjemmekontor. I privat sektor nevnes kun Teams som felles digital plattform for kommunikasjon og samhandling, men i offentlig sektor nevnes både Teams og Skype. Teams benyttes blant annet til å gjennomføre møter og medarbeidersamtaler med jevne mellomrom. Skype benyttes hovedsakelig til videokonferanser. Lederne forteller også at de benytter mail og smarttelefon.

Ledere og ansatte som bruker Teams, hevder at det sjeldent forekommer tekniske utfordringer med plattformen. De som benytter Skype, uttrykker misnøye med plattformen og påpeker at det til tider oppstår tekniske problemer. Ansatt (OA 1) forteller blant annet følgende:

*«Når vi arrangerer faglige møter på morgenen når vi taket på 250 møtedeltakere på Skype. Da sitter jo folk der, og så er det en eller annen som avslutter hele møte, og så ramler alt sammen ned, fordi den som kalte inn til møtet ikke skjønner at han må begrense rettighetene og tildele presentatør-rettigheter til de tre som skal si noe. Så det er en terskel å mestre de digitale verktøyene».*

Ansatt (OA 2) påpeker også at det eksisterer flere ulemper med Skype. Vedkommende hevder det er dårlig kapasitet på plattformen og trekker frem følgende eksempel:

*«I mars var det så dårlig kapasitet at man bare måtte ringe inn til møter, og så har jo det blitt bedre. Men det er sjeldent vi kan ha kamera på. Selv om de har utbedret dette og det nå kanskje er mulig i flere møter å ha kamera på hvis vi ikke er så mange så har det blitt en kultur for at man ikke tar på kamera. Dette er veldig uheldig fordi da sitter vi bare og ser på stillbilder av hverandre».*

Under intervjuene nevner flere ansatte at de er fornøyde med utstyret de har fått tildelt på hjemmekontor under koronapandemien. Dette fremkommer blant annet i intervjuet med ansatt (PA 2) hvor følgende poengteres: *«De har jo vært tydelig på alle som har hatt behov for å hente utstyr eller kjøpe utstyr kan det».* (OA 1) uttrykker også begeistret; *«På et tidspunkt tok de grep slik at man kunne bestille seg utstyr som gjorde det bedre å sitte på hjemmekontor. Du kunne reise inn og hente utstyr som stod på kontoret ditt».* Ansatt (OA 7) viser glede når



vedkommende forteller at lederne har tilrettelagt for at de skal trives på hjemmekontor og påpeker blant annet at de både har sørget for at nødvendig utstyr leveres hjem til de ansatte, samt gitt dem muligheten til å hente utstyr fra kontoret. Til tross for at flertallet er fornøyd med utstyret de har fått tildelt, uttrykte enkelte at lederne kunne utvidet dette tilbudet.

#### 4.2.2 Fleksibilitet

Funn fra intervjuene med ansatte indikerer at flertallet opplever en mer fleksibel arbeidshverdag når de jobber hjemmefra. Her synes det ikke å være vesentlige forskjeller mellom privat og offentlig sektor. Lederne forteller at den fleksible arbeidsdagen gjerne er til fordel for de ansatte og organisasjonene, da det kan oppleves mer tidsbesparende, effektivt og mindre stressende. Dette bekreftes da ansatte fikk spørsmål om arbeidshverdagen hadde endret seg etter de begynte med hjemmekontor. Flere påpekte at den nye arbeidsdagen var mer fleksibel og tidsbesparende med tanke på transport til og fra jobb. Ansatt (PA1) besvarte eksempelvis spørsmålet slik: *«Selvfølgelig mer fleksibelt, man slipper jo det å stå opp så tidlig, og rekke bussen og reise inn på jobben»*. Flere ansatte forteller også at arbeidsdagen på hjemmekontor gir mer frihet. (OA 6) forteller blant annet at det er fordelaktig å spare tid på reising, og at det medfører at hverdagslogistikken med barn går lettere opp.

Til tross for at ansatte hevder det er tidsbesparende å jobbe hjemmefra, nevner flere at tiden de sparer på transport, ofte benyttes til å utføre arbeidsoppgaver. Ansatt (PA 2) forteller blant annet at reisetiden som tidligere ble brukt til og fra jobb, nå benyttes til å jobbe fordi pc-en er lettere tilgjengelig. (PA 2) forteller følgende: *«Vi har så mye å gjøre, og da er det lett for at man blir sittende og jobbe. Hvertfall når man ikke har familie»*. I likhet med (PA 2) uttrykker (OA 1) følgende under intervjuet:

*«Jeg slipper å reise. Jeg sparer tid, penger og miljøet - samfunnsøkonomien med at du får ut produktiv arbeidstid istedenfor at du får ut uproduktiv reisetid. Så dette er kanskje den nye normalen i forhold til fleksibiliteten vi har nå når vi sitter hjemme»*.

Videre påpeker ansatte at det er fordelaktig for dem å kunne bestemme hvor de ville jobbe fra, samt ha muligheten til å bestemme over pauser. Enkelte av de ansatte er for eksempel svært positive til at de har muligheten til å jobbe fra hytten sin. Dette kommer til uttrykk både hos (PA 3) og (PA 1) som henholdsvis sier følgende: *«Det er veldig fleksibelt da, man kan jobbe fra hvor som helst, jobbe fra hytta»* og:

*«En annen ting selvfølgelig som jeg også må ta opp er jo dette med muligheten for, jeg har hytte, og være der. Det er det eneste positive, at jeg har fått den muligheten til å være mye mer der, enn det jeg ville gjort i en vanlig situasjon da».*

Ansattes positive opplevelse av den fleksible arbeidsdagen på hjemmekontor kan skyldes lederne gode tilrettelegging. Flertallet poengterte at de er gitt tillit under ansvar, noe som bekreftes av både ansatt (PA 2) og (PA 4). De viser engasjement og takknemlighet for at lederne har troen og stoler på sine ansatte. Noen nevner at lederne tilrettelegger for at de kan jobbe mer fleksibelt ettersom kjernetiden i enkelte av selskapene er blitt oppløst under koronapandemien.

Under intervjuene med lederne bekreftes det at de tilrettelegger for at ansatte kan ha en fleksibel arbeidsdag når de jobber hjemmefra. Dette kommer til uttrykk hos en av lederne i privat sektor, hvor (PL 1) forteller følgende: *«Hvis en ansatt vil jobbe på kvelden og kanskje ta en skitur på dagen, finnes det ingen begrensninger der»*, og videre: *«Fra vår side er det veldig fleksibelt»*. I offentlig sektor forteller lederne også at ansatte til en viss grad kan styre arbeidsdagen selv på hjemmekontor. (OL 2) meddeler blant annet at de ansatte under koronapandemien har hatt muligheten til å jobbe når de vil, men at arbeidsoppgavene deres krever at de må være tilgjengelige til visse tidspunkt. Til tross for at ansatte opplever fordeler med den fleksible arbeidsdagen, kan det også være en medvirkende faktor som gjør at de synes det er utfordrende å skille mellom jobb og fritid.

#### 4.2.3 Jobb-fritid balanse

Våre funn viser at flertallet av ansatte har utfordringer med å skille mellom jobb og fritid når de jobber hjemmefra. For enkelte har dette skillet blitt tydeligere etter hvert som de har vendt seg til å ha hjemmekontor. På spørsmålet om de synes det har vært utfordrende å skille mellom jobb og fritid, fortalte (PA 2) følgende: *«Skille mellom jobb og privat har blitt ganske mye utvisket med hjemmekontor hver dag»*. (OA 1) påpeker også at skillet er blitt utvisket ettersom jobben er så lett tilgjengelig. Gjennom intervjuet nevnes følgende:

*«Ja det glir i hverandre. Det er veldig fort gjort, sånn hvis du kommer på noe så kan jeg gå inn på kontoret, låse opp skjermen også er du på. Kontor og jobben står her så hvis du kommer på noe er det fort gjort å jobbe».*

Til tross for dette viser funn fra studien at de som har barn, i større grad klarer å skille mellom jobb og fritid. Til spørsmålet om det er vanskelig å skille mellom jobb og fritid, svarer (PA 6) mellom annet: *«Når ungene er hjemme, løper de rundt og da er det umulig å jobbe uansett. Så akkurat det går egentlig greit»*. Et funn som kan knyttes til dette, er at ansatte kun meddelte at det forekom forstyrrelser på hjemmekontor i perioden under nedstengningen da barn var hjemme fra skole og barnehage.

Videre fremkommer det at flertallet av de ansatte jobber mer nå enn de gjorde før hjemmekontortilværelsen. (PA 2) uttrykker misnøye med situasjonen og forteller blant annet: *«Jeg har ikke klart å holde meg til en normal arbeidsdag»*. (OA 4) mener også at det jobbes mer; *«Nei, jeg jobber vel litt mer. Har lett for å sitte litt utover og ringe folk klokka 5 og halv 6 fordi jeg ser de er pålogget»*. Sitatet bekrefter at det benyttes digitale kommunikasjonsverktøy utover normal arbeidstid. Gjennom intervjuene nevner flere at de tidvis kan sjekke, sende eller svare på mail på kveldstid. (PA 2) påpeker følgende: *«Jeg kan sjekke mailer på kvelden og er det noe som har skjedd følger jeg med og svarer, ellers lar jeg være»*. (OA 1) bekrefter også at bruk av digitale kommunikasjonsverktøy kan medføre lange arbeidsdager i følgende sitat: *«Ja, jeg har tilgang til all e-post og alle verktøy på telefonen også. Så det hender jo at jeg svarer der. Senest på fredag tok jeg meg i å jobbe da klokken var 21.05 på kvelden»*.

Flere av lederne viser forståelse for at ansatte kan oppleve et utydelig skille mellom jobb og fritid når de jobber hjemmefra. Dette kommer frem i intervjuet med (OL 2) som blant annet forteller: *«Når man sitter på hjemmekontor, så er skillet mellom arbeid og fritid veldig liten»*. Lederen har observert at flere ansatte jobber annerledes fra hjemmekontor enn de gjør fra arbeidsplassen. Dette kommer frem i følgende sitat: *«Jeg får jo meldinger grytidlig om morgenen, og sent på kvelden, holdt jeg på å si, lenge etter folk normalt sett legger seg»*.

I tråd med utfordringene nevnt ovenfor, poengterer (PL 1) i intervjuet at det er utfordrende å oppfylle arbeidsmiljølovens krav angående skille mellom jobb og fritid når de ansatte jobber hjemmefra. Hvorvidt ansatte er i stand til å overholde disse kravene, kan påvirkes av deres bosituasjon, familiesituasjon og alder. Både leder (PL 1) og (OL 2) påpeker at ansatte som er unge og bosatte i mindre boliger, kan oppleve et mer utydelig skille mellom jobb og fritid fordi de ofte må ty til alternative kontorløsninger hvor de eksempelvis må bruke kjøkkenbordet sitt. Leder (OL 1) er enig i at det kan være vanskeligere å skille mellom jobb og fritid dersom en benytter kjøkkenet til kontor og trekker frem følgende eksempel: *«Jeg satt veldig lenge på et*

*kjøkken og jobbet. Da opplevde jeg at det ble lite skille mellom det private og jobb». På bakgrunn av disse utfordringene mener flere av lederne at ansatte som er eldre og gjerne har stort hus, kan trives bedre på hjemmekontor. Dette fordi de har stor nok plass til å ha eget kontor-rom hvor de kan lukke døren og dermed skape et mer tydelig skille mellom jobb og fritid.*

For å skape et mer tydelig skille, oppfordrer lederne ansatte til å jobbe innenfor «normal arbeidstid». (PL 1) påpeker at selskapet har innført et initiativ som har til hensikt å informere ansatte om at ikke skal svare på mail utover arbeidstiden sin. Dette initiativet går ut på at mail som sendes ut fra flere i organisasjonen inneholder følgende beskjed: *«Organisasjonen oppfordrer til fleksibilitet og det at du får denne mailen nå betyr ikke nødvendigvis at du trenger å svare på den»*. (PL 2) forteller også at dersom det blir sendt ut mail på kveldstid, er alle ansatte gjort oppmerksom på at det ikke forventes at de må svare. Ledere i offentlig sektor uttrykker at de ikke ser samme behov for å oppfordre ansatte til å jobbe innenfor «normal arbeidstid». Dette fordi de hevder ansatte i utgangspunkt jobber innenfor normal arbeidstid. Samtidig påpeker (OL 1) at h\*n oppfordrer ansatte til å planlegge arbeidsdagen sin slik at de jobber 8 timer i løpet av dagen. Lederen forteller videre følgende: *«Men om det betyr innenfor kontortid (08.00-16.00), eller om det er fra 12.00-20.00 om kvelden lar jeg være opp til den enkelte avhengig av situasjonen hjemme»*.

Til tross for at flere av lederne oppfordrer sine ansatte til å jobbe innenfor «normal arbeidstid», viser funn fra studien at flere av lederne ikke forholder seg til dette selv. Under intervjuene nevner flere av lederne at de jobber på kveldstid, hvilket kommer til uttrykk hos (PL 1) i følgende sitat: *«Jeg er blant dem som trives best med å flekse litt, og tar gjerne en runde på kvelden»*. Likevel er vedkommende bevisst på ikke å ha møter med ansatte på kveldstid og sender heller ikke ut mailer til ansatte som ønsker å ha tydelige arbeidstider. (PL 2) og (OL 1) forteller også at det jobbes utover normal arbeidstid. (PL 2) prøver i likhet med (PL1) å være bevisst på at det ikke planlegges møter utenom normal arbeidstid, og (OL 1) poengterer at det ikke arrangeres møter på kveldstid.

#### 4.2.4 Pauser på hjemmekontor

I tråd med utfordringene knyttet til skillet mellom jobb og fritid, fremkommer det at flertallet av ansatte mener de tar færre pauser når de jobber hjemmefra, sammenlignet med når de jobber fra arbeidsplassen. Likevel nevner enkelte at de oftere avsporer, sjekker nettaviser og scroller

på telefonen. Under intervjuene påpeker ansatte at de synes det er utfordrende å ta pauser på eget initiativ. De poengterer at det er enklere å ta pauser på arbeidsplassen når de har kollegaer rundt seg. Dette funnet kommer blant annet frem i intervjuet med (PA 5) hvor den ansatte fortalte følgende: *«Jeg føler jeg jobber litt mer fordi det er vanskelig å logge av. Man får ikke de naturlige pausene som lunsj og kaffepause med kollegaer»*. (OA 3) forteller også at det blir færre pauser på hjemmekontor fordi vedkommende ikke har muligheten til å slå av en prat med kollegaene sine. Dette funnet viser at manglende sosial kontakt med kollegaer har innvirkning på hjemmekontortilværelsen.

Til tross for dette hevder de at det ikke eksisterer retningslinjer for pauser, men flertallet i privat sektor forteller at de blir oppfordret til å ta pauser i arbeidstiden. Dette fremkommer under intervjuet med (PA 2) som forteller følgende: *«Det er en veldig tillitsbasert ledelse hos oss så det er opp til deg selv at du tar pauser»*. Ansatt (PA 6) hevder og at de ansatte oppfordres til å ta pauser: *«Vi blir oppfordret til å bevege oss fordi vi sitter mye mer i ro enn vi vanligvis ville gjort. Vi blir gjerne oppfordret til å gå tur i arbeidstiden»*. I offentlig sektor nevner samtlige at de oppfordres til å ta pauser i arbeidstiden. Dette kommer frem hos (OA 7) i følgende sitat: *«Nei. De sier jo egentlig bare at – det er ikke noen obligatorisk, men det er mer sånn dere tar dere pauser når dere føler for det. Strekk på dere hvis dere ønsker det. Men ikke noe mer enn det»*.

Alle lederne bekrefter at det ikke eksisterer retningslinjer for pauser, men forteller at de oppfordrer sine ansatte til å ta pauser i løpet av arbeidsdagen. Lederne poengterer at de ikke har et ønske om å innføre tiltak som kan oppleves som inngripende i ansattes arbeidshverdag og derfor er det lagt opp til at ansatte kan styre pausene sine selv. (OL 1) poengterer at ansatte er ansvarlige for å planlegge pausene sine selv. Dette kommer til uttrykk i følgende sitat: *«Jeg styrer ikke deres arbeidshverdag på den måten. Jeg oppfordrer til det»*. Alle lederne forteller videre at det heller ikke eksisterer retningslinjer for bruk av digitale verktøy på hjemmekontor.

### 4.3 Sosiale faktorer

Intervjuene viser at det eksisterer ulike sosiale faktorer som påvirker ansattes trivsel med hjemmekontor. Herunder er det fokus på ansattes sosiale relasjoner til hverandre, deres opplevelse av ledernes tilrettelegging, ledernes uttalelser om tilretteleggingen, samt ansattes relasjon til leder.

### 4.3.1 Sosiale relasjoner

Under intervjuene var det flere momenter som pekte på at flertallet av ansatte savner menneskelige interaksjoner på hjemmekontor. Ansatte poengterer indirekte og direkte at de synes det er utfordrende ikke å ha kollegaer til stede når de jobber. Flere beskriver hjemmekontortilværelsen i negativ forstand, hvor de nevner at de tidvis kan kjenne på kjedsomhet og ensomhet når de jobber alene hjemmefra. Ansatt (PA 1) forteller at det er trist å jobbe hjemmefra og at alle fordelene med hjemmekontor forsvinner når vedkommende starter arbeidsdagen. Dette skyldes manglende sosial kontakt med kollegaer på arbeidsplassen. I tillegg uttrykker (PA 6) misnøye angående situasjonen, hvilket kommer frem i følgende sitat: «... og kun sitte på hjemmekontor vil jeg ikke. Da treffer jeg jo ikke folk». (OA 6) påpeker at det er tungt å sitte delvis ensom og avskåret fra omverden når vedkommende jobber hjemmefra. Mangel på sosial kontakt viser seg og kunne føre til at enkelte blir demotiverte til å utføre arbeidsoppgaver. I tillegg fremkommer det at den sosiale kontakten er blitt redusert som følge av at kommunikasjonen ikke foregår ansikt-til-ansikt, og at det derfor kan oppstå utfordringer og misforståelser. Både ansatt (PA 2) og (OA 1) opplever at de ikke får samme interaksjon med mennesker når de kommuniserer digitalt fordi de ikke kan lese kroppsspråket til den de kommuniserer med. (OA 7) poengterer at den personlige kontakten forsvinner når de ansatte ikke ser hverandre. Utfordringer med digitale møter kan dermed påvirke ansattes sosiale relasjoner på hjemmekontor.

Lederne viser forståelse for at ansatte savner menneskelige interaksjoner når de jobber hjemmefra. De meddeler at tap av sosial interaksjon er en stor ulempe med hjemmekontor og uttrykker at det kan være vanskelig å følge opp ansatte og vite hvordan de egentlig har det. Leder (PL 1) forteller blant annet at situasjonen har vært spesielt krevende for de nyansatte, ettersom alt foregår digitalt og de går glipp av sosial kontakt. Dette kan få konsekvenser både for ansattes faglige utvikling og deres trivsel. I intervjuet med (PL 1) poengteres følgende: «Vi har jo hatt noen tilfeller hvor vi merker at det sliter på psyken til enkelte og vi merker at de ikke klarer å etablere de arenaene for sosialt samspill». I likhet med (PL 1) forteller (OL 1) følgende: «Vi mangler noen dimensjoner i det mellommenneskelige samspillet som gjør at jeg som leder ikke kan ha den samme gode oppfølgingen av ansatte som det jeg kan ha på kontoret».

Funn fra studien viser at manglende sosial kontakt har medført at ansatte går glipp av uformell læring. Dette uttrykker noen av de ansatte. I følgende sitat, hentet fra intervjuet med (PA 2), bekrefte utsagnet:

*«Det er jo ganske mye uformell informasjon man ikke får tilgang til, slik som kunnskap du går glipp av. På kontoret kan det jo være to kollegaer som står bortenfor deg også får du med deg det de snakker om».*

(PA 5) meddeler også at savnet etter det sosiale på arbeidsarenaen er stort og at den faglige inputen reduseres. En av lederne påpeker at de naturlige avgjørelsene og uformelle samtaler som tidligere har oppstått i lunsjen, ikke lenger eksisterer. Vedkommende forteller at dette kan få konsekvenser for de ansatte, ettersom det tar lengre tid å foreta avklaringer via digitale møter enn det gjør ansikt-til-ansikt.

Til tross for at ansatte går glipp av uformell læring, nevner flertallet at de jobber mer effektivt på hjemmekontor. De forteller at de opplever økt effektivitet når de ikke blir forstyrret av kolleger. Lederne bekrefter at ansatte jobber mer effektivt hjemmefra når de ikke forstyrres av andre. Flere av lederne forteller at digitale møter øker effektiviteten ettersom ansatte i større grad møter tidsnok til disse, samt at byttene mellom digitale møter går fortere enn fysiske. Selv om ansatte jobber mer effektivt på hjemmekontor, viser funn fra studien at lederne bør tilrettelegge for sosiale sammenkomster digitalt. På den måten får ansatte både tilfredsstilt sine sosiale behov og kan tilegne seg uformell læring.

#### 4.3.2 Sosiale sammenkomster

Når det gjelder sosiale sammenkomster, viser vår studie at det foreligger et skille mellom hvordan ansatte i privat og offentlig sektor opplever ledernes tilrettelegging. Private ansatte forteller at de er fornøyde med ledernes bidrag til sosiale sammenkomster på digitale kommunikasjonsplattformer. Dette kommer frem i intervjuet med ansatt (PA1) hvor vedkommende forteller at lederen stadig kommer med forslag til uformelle aktiviteter som kan utføres digitalt. Den ansatte nevner eksempelvis at det arrangeres walk-and-talks og quiz. Ansatt (PA 2) viser entusiasme når vedkommende snakker om dette og sier følgende:

*«De har hørt på oss når vi sier at vi savner kollegaene våre og har tilrettelagt for en del virtuelle innspill i hverdagen. Vi har fått tilbud om morsomme quizer og konkurranser. I tillegg har vi noe som heter walk and talk hvor man kaller inn hverandre på møter og går mens man prater med kollegaer. Da får man en tur ut og kan samtidig prate med kollegaer. Dette synes jeg har vært et veldig bra initiativ».*

Under intervjuene med offentlige ansatte var det kun et fåtall som nevnte at lederne har tilrettelagt for sosiale sammenkomster via digitale kommunikasjonsverktøy. Kun én av de ansatte påpekte at det har vært arrangert et frivillig, digitalt treff.

Når det arrangeres uformelle, sosiale sammenkomster, forteller lederne at de benytter ulike former for digitale verktøy. En av lederne i privat sektor forteller at organisasjonen benytter appen Cuckoo Workout og en digital tjeneste kalt «World Walking» til fysisk aktivitet. En annen leder meddeler at vedkommende tilrettelegger for uformelle samtaler som tar for seg hverdagslige temaer. I offentlig sektor nevner flere av lederne at de har prøvd å tilrettelegge for sosiale sammenkomster, men én poengterer at det er utfordrende ettersom dialogen ofte blir kunstig og unaturlig. I tillegg forteller flere ledere i offentlig sektor at de arrangerer ukentlige møter med ansatte og har såkalte «digitale kaffekopper». Sistnevnte består av én-til-én samtaler med ansatte, hvor de kan velge om de vil snakke om jobb eller privatlivet sitt. Flere av lederne i begge sektorene meddeler at det sendes ut jevnlig, digitale spørreundersøkelser til ansatte slik at de kan gi tilbakemeldinger om hvordan de har det på hjemmekontoret.

#### 4.3.3 Relasjon til leder

Funn fra studien viser at flere av de ansatte opplever at lederne ønsker tilbakemelding på hvordan de har det på hjemmekontor. Ansatt (PA 2) uttrykte følgende:

*«Jeg opplever at ledelsen ønsker jeg skal trives og ha det bra. Jeg fikk ny leder rett før jul og det første hun gjorde var å ta prat med ansatte og høre hvordan vi hadde det. Så jeg opplever at ledelsen er opptatt av hvordan vi har det».*

Ansatt (OA 6) viser til organisasjonen når vedkommende forteller følgende: *«De hadde spørreundersøkelse her før jul – for å kartlegge hvordan situasjonen var på hjemmekontor, som de bruker som grunnlag for å forbedre situasjonen».* (OA 1) poengterer også at det har blitt gjennomført flere spørreundersøkelser om hvordan de ansatte opplever situasjonen på hjemmekontor. Andre ansatte forteller at de har møter hvor ledelsen alltid stiller spørsmål om hvordan de har det, og om det er noe de har behov for – slik som fysioterapi, psykolog eller kontorutstyr.



Selv om ansatte er fornøyde med ledernes tilrettelegging, viser funn fra studien at kun halvparten i privat sektor trives med nåværende situasjon på hjemmekontor. I offentlig sektor viser funn derimot at flertallet av de ansatte trives med hjemmekontor. Hva som kan skyldes at enkelte trives og andre mistrives, vil vi komme tilbake til i diskusjonsdelen. Til tross for at mange trives med hjemmekontortilværelsen, ønsker de fleste en hybridløsning på sikt, hvor de både kan jobbe hjemmefra og fra arbeidsplassen.

## 4.4 Oppsummering av funn

I tabellen nedenfor er studiens hovedfunn oppsummert. På venstre side av tabellen har vi presentert ansattes uttalelser opp mot ulike faktorer som påvirker dem når de benytter hjemmekontor i utstrakt grad. På høyre side av tabellen er ledernes tilrettelegging presentert opp mot de ulike faktorene.

<b>Ansatte</b>	<b>Ledere</b>
<b>Digitale kommunikasjonsverktøy og kontorutstyr</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Digitale verktøy er nødvendig for å ha hjemmekontor.</li> <li>- Det forekommer utfordringer og misforståelser med digital kommunikasjon.</li> <li>- Ansatte er tilfreds med tildelt kontorutstyr.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arrangerer faste digitale møter via Teams eller Skype.</li> <li>- Har anskaffet kontorutstyr til ansatte.</li> </ul>
<b>Fleksibilitet</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opplever en mer fleksibel og tidsbesparende arbeidsdag.</li> <li>- Har frihet til å styre arbeidsdagen selv.</li> <li>- Opplever tillit under ansvar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilrettelegger for at ansatte kan styre arbeidsdagen selv.</li> <li>- Stoler på sine ansatte og gir dem tillit.</li> </ul>
<b>Jobb-fritid balanse</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utfordrende å skille mellom jobb og fritid.</li> <li>- Bruk av digitale kommunikasjonsverktøy kan føre til lengre arbeidsdager.</li> <li>- Bosituasjon kan påvirke balansen mellom jobb og fritid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anbefaler ansatte å jobbe innenfor «normal arbeidstid».</li> <li>- Har innført initiativer som skal oppfordre ansatte til og ikke besvare mailer på kveldstid.</li> <li>- Arrangerer ikke møter med ansatte på kveldstid.</li> <li>- Jobber selv utover «normal arbeidstid».</li> </ul>
<b>Pauser på hjemmekontor</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tar færre pauser på hjemmekontor.</li> <li>- Synes det er utfordrende å ta pauser på eget initiativ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oppfordrer ansatte til å ta pauser i arbeidstiden.</li> <li>- Utvikler ikke retningslinjer for pauser da det kan oppleves som inngripende for ansatte.</li> </ul>
<b>Sosiale relasjoner og sammenkomster</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Savn av menneskelige interaksjoner er stort.</li> <li>- Opplever ikke samme interaksjon til andre ved digital kommunikasjon.</li> <li>- Går glipp av uformell læring.</li> <li>- Jobber mer effektivt.</li> <li>- Opplever at lederne ønsker tilbakemelding på hjemmekontorsituasjonen.</li> <li>- Private ansatte er tilfreds med ledernes bidrag til digitale sammenkomster.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opprettholder jevnlig kontakt med ansatte og ønsker å forbedre situasjonen deres.</li> <li>- Sender ut jevnlig spørreundersøkelser til ansatte, om hjemmekontorsituasjonen.</li> <li>- I privat sektor tilrettelegges det for uformelle samtaler og digitale sammenkomster som quiz og world-walking.</li> <li>- I offentlig sektor er det tilrettelagt for «digitale kaffekopper».</li> </ul>

Tabell 1- Oppsummering av funn

## 5.0 Analyse og diskusjon

I denne delen av oppgaven vil vi analysere og diskutere våre funn opp mot litteraturen som er presentert. Først vil vi ta for oss viktigheten av digitale teknologier ved utstrakt bruk av hjemmekontor. Deretter vil vi diskutere ansattes opplevelser av hverdagen på hjemmekontor opp mot relevant teori. Avslutningsvis vil ledernes tilretteleggelse for utstrakt bruk av hjemmekontor diskuteres.

### 5.1 Nye digitale teknologier ved utstrakt bruk av hjemmekontor

Digitalisering er «prosessen med å benytte digital teknologi til å endre en eller flere sosio-tekniske strukturer» (Osmundsen et al., 2018, S.5). I studien fremkommer det indirekte at bruken av internett, skyløsninger, digitale plattformer og lignende har ført til at ansatte kan jobbe distribuert. Dette kan beskrives som endring i tekniske elementer. Innføringen av digitale plattformer for kommunikasjon og samhandling har endret hvordan ansatte og ledere samhandler og kommuniserer med hverandre da de ikke lenger må kommunisere ansikt-til-ansikt. Dette kan sees som en endring i sosiale elementer.

Digitalisering av plattformer og samhandlingskanaler har vært essensielt for å kunne innføre hjemmekontor (Orderud & Bjørgaas, 2020). I studien viser våre funn at informantene benytter seg av digitale plattformer for å kunne kommunisere og samhandle på hjemmekontor. Til tross for at disse plattformene har vært benyttet tidligere, viser våre funn at de har erstattet kommunikasjon og samhandling som vanligvis foregår ansikt-til-ansikt det siste året. Våre funn støtter andre studier som viser at bruken av digitale plattformer for kommunikasjon og samhandling har økt betraktelig under koronapandemien (Hacker et al., 2020).

Studien vår viser at det er essensielt for ansatte å benytte digitale plattformer med hensiktsmessige funksjoner når de kommuniserer og samhandler på hjemmekontor. I tidligere forskning fremkommer det at digitale plattformer betraktes som en «fattigere» kanal enn fysiske møter (Gowan Jr & Downs, 1994). Til tross for dette har teknologien videreutviklet seg de siste ti årene og forbedret funksjoner og kapasiteten på plattformene. Av den grunn var det forventet at våre funn ville avvike fra tidligere forskning om hjemmekontor. Vår studie viser at flere av informantene er fornøyd med kommunikasjon og samhandling via digitale plattformer. Samtidig anses det å være hensiktsmessig for informantene at plattformene har gode funksjoner som tillater dem å benytte kamera og se hverandre. Disse funnene viser at når ansatte har tilgang

på funksjoner som kamera og lyd, kan det medføre at kanalen blir «rikere». Dette fordi en «rikere» kanal som inkluderer mer kroppsspråk, fører til at individer kan kommunisere bedre da det skaper en bedre forståelse og flyt i samtalene (Daft & Lengel, 1986). Til tross for at plattformene ser ut til å ha større grad av informasjonsrikhet enn tidligere, kan det antydes at de fremdeles ikke er rike nok til å dekke sosiale behov. Dette vil vi komme tilbake til senere i oppgaven.

## 5.2 Hverdagen på hjemmekontor

### 5.2.1 Jobbautonomi

Når det kommer til autonomi, viser våres hovedfunn at: 1) ansatte i privat og offentlig sektor opplever frihet ved utstrakt bruk av hjemmekontor, 2) de er tilfredse med at arbeidsdagen er mer fleksibel og tidsbesparende og 3) ansatte jobber mer, noe som kan redusere deres autonomi.

I forkant av vår studie var det forventet at ansatte i privat sektor ville være bedre rustet for utstrakt bruk av hjemmekontor. Dette fordi de har mer erfaring med å utføre arbeidsoppgavene sine fleksibelt og selvstendig sammenlignet med offentlig ansatte (Taskin & Edwards, 2007). Til tross for forventningene viser studien at flere ansatte i offentlig sektor trives med hjemmekontor i utstrakt grad, sammenlignet med ansatte i privat sektor. Dette kan skyldes at offentlig ansatte befinner seg i en ny situasjon, og dermed setter mer pris på fleksibiliteten og friheten de nå opplever.

Tidligere forskning viser at ansatte som jobber hjemmefra, opplever mer autonomi på hjemmekontor (Gajendran og Harrison, 2007). Funnene fra studien viser at ansatte i både privat og offentlig sektor generelt sett opplever stor grad av frihet ved utstrakt bruk av hjemmekontor. Dette handler først og fremst om frihet med hensyn til hvor og når de utfører arbeidet. Det handler i mindre grad om utførelsen av arbeidsoppgavene. Frihetsfølelsen skyldes blant annet at de synes det er fordelaktig selv å kunne styre over pauser, samt ha muligheten til å bestemme hvor de vil jobbe fra. Funnet kan sees i tråd med teorien til Elsbach (2003) som hevder det kan være befriende for ansatte selv å kunne tilrettelegge for optimale omgivelser når de utfører arbeidsoppgaver. En annen faktor som påvirker ansattes frihetsfølelse, er at lederne stoler på dem og gir dem tillit under ansvar. Dette samsvarer med teorien DuBrin (1991) som hevder at friheten ansatte opplever på hjemmekontor kan skyldes at de ikke føler seg overvåket når de jobber.

Våre funn viser også at ansatte i begge sektorene er tilfredse med at hjemmekontor i utstrakt grad er fleksibelt og tidsbesparende. De uttrykker glede for at de kan jobbe mer fleksibelt, samt at de kan spare tid på transport til og fra jobb og dermed unngå stress knyttet til hverdagslogistikk. Ansattes positive opplevelser av den fleksible og tidsbesparende hverdagen kan skyldes at de får mer frihet til å styre arbeidsdagen selv. Det kan gi dem økt grad av autonomi (Gajendran & Harrison, 2007). Når ansattes arbeidshverdag ikke lenger er preget av at de må transportere seg til og fra jobb, får de mer tid som kan benyttes sammen med familien eller til å utføre arbeidsoppgaver. Det kan dermed bli enklere for dem å håndtere hverdagen (Greenhaus & Beutell, 1985).

Til tross for at utstrakt bruk av hjemmekontor preges av fleksibilitet og tidsbesparelse, viser studien vår at tiden ansatte sparer på transport, ofte benyttes til å utføre arbeidsoppgaver. Dette funnet er i tråd med tidligere forskning og kan være en medvirkende faktor som gjør at ansatte jobber flere timer når de har hjemmekontor (Quoquab et al., 2013). Tidligere forskning viser at ansatte på hjemmekontor jobber mer overtid enn de som jobber fra arbeidsplassen (Peters, Wetzels & Tijdens, 2008). Basert på forskningen var det forventet at hjemmekontor i utstrakt grad ville føre til at de ansatte jobbet mer enn tidligere. I tillegg var det forventet at ansatte i privat sektor jobbet mer enn ansatte i offentlig sektor. Dette fordi arbeidstiden i offentlig sektor er statlig regulert (Idsø, 2020) og dermed kan føre til at det blir enklere å forholde seg til «normal arbeidstid». Funnene viser imidlertid at ansatte i begge sektorer jobber mer nå enn de gjorde før hjemmekontortilværelsen. Årsaken til at vi ikke finner store forskjeller, kan være fordi arbeidshverdagen på hjemmekontor er veldig fleksibel og kjernetiden i offentlig sektor er blitt oppløst under koronapandemien. Ansatte kan dermed styre arbeidsdagen sin i større grad og justere når det er passende for dem å starte og avslutte.

Vår studie viser at flertallet av ansatte i begge sektorer benytter digitale kommunikasjonsverktøy utover normal arbeidstid. Det kan bety at det jobbes mer på hjemmekontor enn fra arbeidsplassen. En medvirkende faktor kan være utviklingen av digitale verktøy, hvor varsler på innkommende meldinger er blitt en vanlig funksjon. Flere av informantene meddeler at de har tilgang til digitale kommunikasjonsverktøy via smarttelefoner, og at de har på varsler dersom det skulle være noe. Det kan bety at ansatte føler seg pliktig til å svare på mailer når de jobber fleksibelt ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy. Dermed føler de seg oppfordret til å jobbe mer (Boswell & Olson-Buchanan, 2007).

Våre funn viser også at ansatte synes det er utfordrende å legge bort arbeidsoppgaver når de har PC-en og kontoret lett tilgjengelig hver dag. Dersom de ikke får fullført en arbeidsoppgave innen normal arbeidstid, eller blir bedt om å utføre en oppgave på kveldstid, har de tilgang til alt nødvendig utstyr, slik at de kan utføre det som trengs. I tillegg kan det bli utfordrende å avslutte arbeidsdagen når andre kollegaer og ledere har utflytende arbeidstid. Det kan tenkes at de påvirker hverandre til å fortsette og jobbe. Ansatte kan dermed oppleve at det er forventninger om at de må være tilgjengelige til enhver tid (Sarker et al., 2012). Dette kan få konsekvenser for deres frihetsfølelse fordi det blir utfordrende å planlegge arbeidsdagene sine selv (Nakrošienė et al., 2019). Når eksterne faktorer medfører at ansatte jobber lange dager, kan det tenkes å redusere deres autonomi fordi de i mindre grad kan styre arbeidsdagene sine selv. I tillegg kan de få mindre tid og frihet til privatlivet sitt (Singh & Verma, 2020). På den måten kan skillet mellom jobb og privatliv bli overlappende.

### 5.2.2 Jobb-fritid balanse

De mest sentrale funnene som tar for seg jobb-fritid balanse, er at 1) ansatte synes det er utfordrende å skille mellom jobb og fritid ved utstrakt bruk av hjemmekontor, 2) skillet kan avhenge av bosituasjon og 3) de tar færre pauser når de jobber hjemmefra.

Tidligere forskning viser at ansatte kan håndtere tilpasningen mellom jobb og familie bedre når de har hjemmekontor (Gajendran & Harrison, 2007). På bakgrunn av dette antok vi at vår studie ville vise lignende. Ettersom vi anser familieliv som et spisset begrep, valgte vi å inkludere dette under samlebetegnelsen «fritid» da vi analyserer og diskuterer informantenes evne til å skille mellom jobb og fritid. Det var forventet at ansatte ville oppleve en bedre tilpasning mellom jobb og fritid ved utstrakt bruk av hjemmekontor, sammenlignet med når de tidligere jobbet fra arbeidsplassen. Til tross for våre antakelser, viser studien vår at de ansatte synes det er utfordrende å skille mellom jobb og fritid. En av årsakene til at våre funn ikke samsvarer med tidligere forskning, kan ses i sammenheng med at ansatte i dag har hjemmekontor i utstrakt grad, i tillegg til at de ikke har valgt det selv. Dette skiller seg fra tidligere studier på hjemmekontor som omhandler ansatte som selv har valgt å jobbe hjemmefra. Det kan bety at ulikhetene skyldes forskjeller mellom hjemmekontor som et valgfritt alternativ og hjemmekontor i utstrakt grad.

Når ansatte tidligere har tatt i bruk hjemmekontor, kan det bety at de har hatt gode fasiliteter som har gjort det mulig å tilrettelegge for optimale hjemmekontorløsninger. Antakelsene er

basert på tidligere forskning som viser at en stor bolig med god plass har vært en avgjørende faktor for ansatte som har valgt å ha hjemmekontor tidligere (Moos & Skaburskis, 2008). I tillegg kan det bety at ansatte muligens hadde lang reisevei til arbeidsplassen og dermed fant hjemmekontor mer gunstig og tidsbesparende. Dagens hjemmekontorsituasjon har til forskjell fra tidligere oppstått brått og uventet, noe som kan ha medført at ansatte ikke har hatt muligheten til å tilrettelegge for gode hjemmekontorløsninger. Enkelte som befinner seg i dagens hjemmekontorsituasjon, er muligens bosatt i mindre boliger som ikke er egnet for hjemmekontor i utstrakt grad fordi det er begrenset med plass til å skape gode arbeidsforhold. Derfor kan det antydes at det blir mer utfordrende å få et tydelig skille mellom jobb og fritid for ansatte som ikke har tilstrekkelig med plass. Carillo et al. (2020) fremhever dette som en avgjørende faktor for å oppnå et klart og tydelig skille mellom jobb og fritid. Dette kan knyttes til våre funn som viser at ansattes bosituasjon kan påvirke skillet mellom jobb og fritid.

I studien fremkommer det at enkelte har begrenset plass og dermed benytter seg av kjøkkenet til kontorplass. Dette kan medføre at skillet mellom jobb og fritid blir utydelig ettersom rommet både benyttes til arbeid og på fritiden. På en annen side viser funnene at ansatte som har gode kontorløsninger, kan oppleve et tydeligere skille mellom jobb og fritid. Dette fordi de kan jobbe uforstyrret fra eget rom hvor de oppholder seg i løpet av arbeidsdagen. Det kan tenkes at en slik løsning medfører at ansatte opplever likhetstrekk mellom hjemmekontoret og arbeidsplassen, da de kan forlate rommet når dagen er over. Videre kan familiesituasjonen være en faktor som påvirker skillet. Det fremkommer at ansatte som har barn, i større grad klarer å legge bort arbeidet sitt når arbeidsdagen er over. Dette kan skyldes at barn må følges opp og er avhengig av sine foreldre.

Vi ser videre at funnene fra studien indikerer at ansatte tar færre pauser når de benytter hjemmekontor i utstrakt grad. Dette samsvarer med våre forventninger. Vi antok at de ansatte ville ta færre pauser når de jobbet alene og ikke hadde muligheten til å ta pauser sammen med kollegaene sine. Forventningene samsvarer med funnene fra studien, hvor det fremkommer at ansatte synes det er utfordrende å ta pauser på eget initiativ og at det er enklere å ta pauser når de jobber på arbeidsplassen. Dette funnet kan videre knyttes til ansattes sosiale relasjoner på hjemmekontor.

### 5.3 Sosiale relasjoner på hjemmekontor

Når det gjelder sosiale relasjoner på hjemmekontor, har vi gjort følgende hovedfunn: 1) ansatte savner menneskelige interaksjoner ved utstrakt bruk av hjemmekontor, 2) deres uformelle relasjoner påvirkes og får konsekvenser, 3) ansatte jobber mer effektivt hjemmefra, og 4) de har god relasjon til sin nærmeste leder.

#### 5.3.1 Savn av menneskelige interaksjoner

Manglende kontakt med kolleger er den faktoren som har hatt størst innvirkning på ansatte under koronapandemien (Carrillo et al. 2020). Dette kan sees i tråd med våre funn, hvor alle ansatte påpeker at de savner menneskelige interaksjoner når de jobber hjemmefra. De kjenner på ensomhet og kjedsomhet når de ikke er fysisk til stede på arbeidsplassen blant sine kolleger. Funnet samsvarer med tidligere forskning, hvor ansatte som jobber hjemmefra kan føle seg isolert fra sine kolleger (Crandall & Gao, 2005). Hvorvidt ansatte føler seg ensomme og isolerte ved bruk av hjemmekontor i utstrakt grad, kan tenkes å avhenge av deres relasjoner til kolleger og ledere. Disse relasjonene kan ha en innvirkning på uformell læring og ansattes evne til å jobbe effektivt hjemmefra.

#### 5.3.2 Relasjon til kollegaer

Når kommunikasjon mellom ansatte kun foregår digitalt, kan det være utfordrende å skape gode relasjoner. Funnet fra studien vår viser at ansatte ikke får samme interaksjon med hverandre når de kommuniserer via digitale plattformer. Dette strider imot våre forventninger, som tok for seg at digitale kommunikasjons og samhandlingsplattformer er blitt en «rikere» mediekanal og dermed i større grad ville bidra til å dekke ansattes sosiale behov på hjemmekontor. Til tross for at disse har forbedret seg og kan ha blitt «rikere» enn tidligere, kan det bety at de først og fremst dekker behovet for oppgaveutførelse og i mindre grad sosiale behov. Dette kan skyldes at digitale samtaler oppleves som unaturlige og kunstige fordi det fortsatt er utfordrende å overføre ikke-verbal kommunikasjon til digitale møter (Rice, 1992). Ikke-verbal kommunikasjon er essensielt for å kommunisere med hverandre. Kroppsspråk, som gestikulering og ansiktsuttrykk, kan skape forståelser som medfører at de kan kommunisere effektivt og forstå avanserte beskjeder (Daft & Lengel, 1986; Phutela, 2015).

Basert på dette kan det antydes at dagens digitale plattformer for samhandling og kommunikasjon fortsatt er «fattigere» enn fysiske møter. Av den grunn vil ansatte trolig oppleve at flyten i samtaler reduseres (Campbell, 2006) og informasjonsutvekslingen går



langsommere og kan være mindre preget av spontanitet (Gowan Jr & Downs, 1994). Det kan tenkes at mangel på gestikulering kan skape forvirring angående hvem som kan ta ordet, noe som igjen kan føre til at det oppstår overlapping og avbrytelser. Disse utfordringene kan vise at uformelle samtaler reduseres ved utstrakt bruk av hjemmekontor og erstattes av formelle jobberelaterte samtaler, noe som kan påvirke relasjoner mellom kolleger. Dette bekreftes av Rogers (1986) og Williams (1978) som poengterer at «fattigere» mediekkanaler kan medføre at samtalen blir upersonlige og mindre vennlige, i tillegg til at de i større grad vil være preget av jobberelaterte emner. Når uformelle samtaler reduseres, kan det få konsekvenser for ansatte og deres uformelle relasjoner til andre ansatte.

Uformelle relasjoner i form av vennskap er viktig på arbeidsplassen. De kan føre til økt opplevelse av støtte og empati hos andre ansatte, samt bidra til uformell læring (Cooper & Kurland, 2002; Wang et al., 2020). Dette kan sees i tråd med funn fra studien vår, som også tilsier at ansattes manglende sosiale kontakt ved utstrakt bruk av hjemmekontor har ført til at de har gått glipp av uformell læring. Ansatte påpeker at de går glipp av faglig input og ny kunnskap, noe som kan være avgjørende for å skape gode resultater sammen. I tillegg til kunnskap anses motivasjon å være en avgjørende faktor som bidrar til å skape gode resultater (Afful-Broni, 2012). Vår studie viser at den manglende sosiale kontakten har ført til at enkelte ansatte blir demotiverte til å utføre sine arbeidsoppgaver. Dette funnet kan knyttes til tidligere teori som tilsier at ansatte som jobber isolert fra sine medarbeidere kan oppleve at deres arbeidsprestasjoner blir dårligere. For å hindre at prestasjonene blir dårligere, er det essensielt å skape sterke relasjoner mellom kolleger, slik at de kan oppnå samlet forståelse av komplekse arbeidsoppgaver (Golden et al., 2008).

### 5.3.3 Effektivitet

Til tross for at det eksisterer utfordringer knyttet til mangel på sosiale relasjoner, viser studien at ansatte jobber mer effektivt ved utstrakt bruk av hjemmekontor. Effektiviteten skyldes blant annet at det er færre forstyrrelser fra andre kolleger. Dette samsvarer med tidligere forskning hvor det kommer frem at økt produktivitet er en stor fordel med hjemmekontor fordi ansatte opplever færre forstyrrelser fra andre (Bailey & Kurland, 2002; McCloskey & Igarria, 2003). I studien vår kan pausene anses som et eksempel på at ansatte jobber mer effektivt ettersom de tilbringer tid på å utføre arbeidsoppgaver, istedenfor å slå av en prat med kolleger. Et annet eksempel på at effektiviteten øker, er at de stort sett møter tidsnok til digitale møter. Dette kan

skyldes at de ikke behøver å tilbringe tid på transport, hvilket kan tenkes å skape kø og forsinkelser (Apgar IV, 2002)

Funnene fra studien viser videre at bruk av digitale kommunikasjonsverktøy kan føre til at ansatte jobber mer effektivt på hjemmekontor i utstrakt grad. Som nevnt hevdet flere av informantene at de kommuniserer og samhandler effektivt ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy. Dersom kommunikasjonen i større grad også tar for seg jobbrelevante samtaleemner, kan det antydes at small-talk reduseres og jobbeffektiviteten øker. Basert på funnene antyder vi at digitale plattformer dekker ansattes behov for oppgaveutførelse og dermed medfører at de kan jobbe mer effektivt. Effektiviteten skyldes i tillegg at ansatte ikke behøver å tilpasse seg sine kollegaer i like stor grad som de ville gjort dersom de jobbet fra arbeidsplassen.

#### 5.3.4 Ansattes relasjon til nærmeste leder

I studien er det flere momenter som peker på at ansatte har en god relasjon til sin nærmeste leder når de benytter hjemmekontor i utstrakt grad. Dette var et overraskende funn, da det var forventet at ansatte ikke ville oppleve like god relasjon til lederen sin når kommunikasjonen kun foregikk via digitale plattformer. Likevel ser det ut til at de har opprettholdt en god relasjon på grunn andre faktorer. Vår studie viser blant annet at flere av de ansatte opplever at deres nærmeste leder ønsker de skal trives og lytter til deres preferanser, samt ønsker å forbedre situasjonen deres. Flere påpeker at det blir sendt ut spørreundersøkelser og at de har jevnlig møter med lederen sin. Videre er de takknemlige for at lederne har hjulpet dem med å skaffe dem nødvendig kontorutstyr. Den gode relasjonen kan skyldes at lederne muligens retter mer oppmerksomhet og fokus på ansatte når de jobber hjemmefra i utstrakt grad, fordi de ikke har fysisk tilsyn til dem i løpet av arbeidsdagen (Halford, 2005).

Til tross for dette påvirkes de i stor grad av mangel på sosiale interaksjoner. For å unngå lav jobbtilfredshet og høy turnover blant ansatte som følge av manglende sosiale interaksjoner, bør ledere tilrettelegge for gode arbeidsforhold og sosial interaksjon på hjemmekontoret.

## 5.4 Ledernes tilrettelegging for hjemmekontor

Ansattes opplevelse av hjemmekontorsituasjonen er nært knyttet til ledernes tilrettelegging. Derfor vil vi videre se nærmere på hvordan lederne i vår studie har tilrettelagt for utstrakt bruk av hjemmekontor. De viktigste funnene fra studien er at lederne tilrettelegger gjennom 1) jevnlig kommunikasjon med ansatte, 2) initiativer for at ansatte skal forholde seg til «normal arbeidstid», 3) de viser støttende atferd, og 4) tilbyr ansatte kontorutstyr, samt 5) arrangerer sosiale sammenkomster via digitale kommunikasjonsverktøy.

### 5.4.1 Jevnlig kommunikasjon med ansatte

Lederne forsøker å tilrettelegge for at ansatte skal trives med utstrakt bruk av hjemmekontor ved å opprettholde jevnlig kontakt med dem. Flere arrangerer blant annet ukentlige én-til-én-samtaler med ansatte via digitale kommunikasjonsverktøy, hvor det er lagt opp til at ansatte kan dele sine opplevelser med hjemmekontorsituasjonen. I tillegg sendes det ut jevnlig, digitale spørreundersøkelser som har til hensikt å kartlegge hvordan ansatte har det på hjemmekontor, slik at lederne kan iverksette tiltak som kan bedre situasjonen. Disse funnene samsvarer med den første faktoren i rammeverket til Perrigino og Raveendhran (2020) som består av å evaluere hvilke utfordringer ansatte opplever på hjemmekontor. I vår studie fremkommer det at lederne viser forståelse for at ansatte har ulike utfordringer med hjemmekontor. De lytter til deres utfordringer og preferanser og tar initiativ for at trivselen skal øke. Dette viser at lederne tar til seg informasjonen ansatte meddeler (Perrigino og Raveendhran, 2020).

### 5.4.2 Initiativer for at ansatte skal forholde seg til «normal arbeidstid»

For å unngå at ansatte jobber utover «normal arbeidstid», hvilket kan redusere deres autonomi og føre til et utydelig skille mellom jobb og fritid, er det essensielt at lederne oppfordrer dem til å jobbe innenfor «normal arbeidstid». Funn fra studien viser at lederne har innført ulike initiativ som skal signalisere til ansatte at de bør forholde seg til sin vanlige arbeidstid når de har hjemmekontor i utstrakt grad. Dette samsvarer med den andre faktoren i rammeverket til Perrigino og Raveendhran (2020) som går ut på å utvikle retningslinjer for bruk av hjemmekontor. Rutiner er en viktig strategi som kan øke ansattes autonomi. Det bidrar til at de får mer kontroll over arbeidshverdagen på hjemmekontor (Singh & Verma, 2020). I vår studie fremkommer retningslinjene som initiativer, ikke som definerte retningslinjer. Initiativene består av at lederne informerer ansatte om at de ikke behøver å svare på mailer på kveldstid, samt oppfordres ansatte til å ta matpauser og gåturer i løpet av arbeidsdagen (Davis & Green, 2020; Perrigino & Raveendhran, 2020).

Funnene våre viser at initiativene fungerer som oppfordringer og anbefalinger for ansatte. Ettersom ansatte har ulike behov og preferanser for hjemmekontoret, kan enkelte oppleve at tydelige retningslinjer frarøver dem friheten til å opprettholde en fleksibel arbeidsdag (Piszczek, 2017). I tråd med dette fremkommer det i studien vår at det ikke har vært ønskelig fra ledernes side å innføre tiltak som kan oppleves som inngripende i ansattes arbeidshverdag. Derfor kan det antydes at initiativer i form av oppfordringer og anbefalinger om å forholde seg til normal arbeidstid på hjemmekontor, kan fungere gunstig og skape en mer rutinepreget arbeidsdag på hjemmekontoret.

#### 5.4.3 Støttende atferd

I studien fremkommer det at lederne ikke arrangerer digitale møter med ansatte på kveldstid, samt at de unngår å sende mail til de som ønsker tydelige arbeidstider på hjemmekontor. Disse handlingene samsvarer med den tredje faktoren i rammeverket til Perrigino og Raveendhran (2020) som består av å bidra med støttende atferd. Ledere som bidrar med støttende atferd forholder seg til de gitte anbefalingene for hjemmekontor, og unngår å sende og svare ansatte på jobbrelaterte spørsmål utover en normal arbeidsdag (Perrigino & Raveendhran, 2020).

Til tross for at lederne viser støttende atferd, viser studien vår at de selv jobber fleksibelt og ikke forholder seg til «normal arbeidstid» ved utstrakt bruk av hjemmekontor. Funnet strider imot våre forventninger, som tok for seg at lederne forholdt seg til de gitte anbefalingene for arbeidstid. Årsaken til at funnene er avvikende, kan skyldes at ledere befinner seg i en ny situasjon og dermed ikke har erfaring med å lede ansatte som har hjemmekontor i utstrakt grad. Av den grunn kan det bety at lederne ikke er klar over at de fungerer som rollemodeller. Dermed kan deres utflytende arbeidstid medføre at ansatte jobber mer. Det kan også bety at lederne utfører sine arbeidsoppgaver når de har muligheten til det. Det er likevel essensielt at lederne forholder seg til egne anbefalingene fordi ansatte ofte gjenspeiler ledernes atferd når de jobber hjemmefra (Perrigino & Raveendhran, 2020).

Konsekvensene av dette er at det kan oppstå sprik mellom holdninger og atferd, hvilket kan medføre ineffektiv utførelse av arbeidsoppgaver hos ansatte (O'Neill et al., 2009). Dersom ledere ønsker at ansatte skal jobbe innenfor «normal arbeidstid», bør de signalisere dette tydelig ved at de selv unngår å jobbe utover kvelden (Lanaj et al., 2014). Lederne bør derfor i større grad forholde seg til «normale arbeidstider» på hjemmekontor slik at ansatte ikke jobber mer

og dermed kan få et tydeligere skille mellom jobb og fritid når de har utstrakt bruk av hjemmekontor.

#### 5.4.4 Anskaffe nødvendig kontorutstyr

For å kunne jobbe effektivt hjemmefra, samt få et tydeligere skille mellom jobb og fritid er det nødvendig med optimale hjemmekontorløsninger som kontorutstyr (Carillo et al., 2020). Funn fra studien tilsier at lederne har bidratt med å anskaffe kontorutstyr til ansatte som har hatt hjemmekontor i utstrakt grad. Likevel er det ønskelig for enkelte at tilbudet utvides. De opplever nemlig at de har behov for annet utstyr enn de har fått tildelt. Mangel på nødvendig kontorutstyr kan øke muskel og skjelettplager, hvilket er den vanligste årsaken til sykefravær i Norge (NAV, U.Å.). Dermed bør ledere i større grad tilpasse kontorutstyret til hvert enkelt individ, slik at ansatte kan unngå å sykemelde seg.

#### 5.4.5 Arrangering av digitale sammenkomster

I studien vår fremkommer det at lederne mener tap av sosial interaksjon er en stor ulempe for ansatte når de har hjemmekontor i utstrakt grad. Dette fører til at de ansatte føler seg isolerte og ensomme på hjemmekontoret. For å redusere følelsene av isolasjon, er det essensielt at ledere tilrettelegger for sosiale sammenkomster via digitale kommunikasjonsformer (Cooper & Kurland, 2002). Våre funn viser at det er ulikheter mellom privat og offentlig sektor. I privat sektor fremkommer det at lederne arrangerer digitale sammenkomster i form av quizer, matpauser, samt benyttes ulike apper som bidrar til aktivitet og samhold. Denne formen for tilrettelegging kan anses å være en viktig kilde til sosial tilhørighet på arbeidsplassen (Molstad & Aspeli, 2020) og kan medføre at ansatte trives med å jobbe hjemmefra (Baker et al., 2006).

I offentlig sektor er tilretteleggingen av sosiale sammenkomster mer rettet mot én-til-én, digitale samtaler mellom leder og ansatt. Samtidig viser studien at lederne har prøvd å tilrettelegge for sosiale arrangementer, men poengterer at det er vanskelig å gjennomføre. Det kommer frem at de digitale samtalene oppleves som kunstige, da deltakere ofte må «vente på tur» for å få ordet. Likevel er tilretteleggingen viktig, da det skaper tillit, noe som er essensielt i faglig samarbeid (Molstad & Aspeli, 2020).

Våre funn viser at hjemmekontor i utstrakt grad får konsekvenser for ansattes uformelle læring, noe som kan være uheldig da det kan påvirke deres faglige utvikling. Likevel viser ikke våre funn at lederne tilrettelegger for uformell læring via digitale kommunikasjonsplattformer. Slik

tilrettelegging er imidlertid essensielt og kan bestå av å etablere digitale arbeidsrom for kunnskapsdeling og diskusjon (Cooper & Kurland, 2002). Videre kan tilbud om å delta på faglige webinarer medføre at ansatte får muligheten til å utveksle faglige tanker og ideer med hverandre (Molstad & Aspeli, 2020).

## 6.0 Konklusjon

I denne delen av oppgaven vil vi oppsummere funnene for å adressere de utviklede forskningsspørsmålene. Først vil vi besvare forskningsspørsmål nummer 1. Det danner grunnlaget for å kunne besvare forskningsspørsmål nummer 2. Avslutningsvis presenteres studiens begrensninger og våre anbefalinger til fremtidig forskning.

### 6.1 Hovedfunn

Det siste året har koronapandemien medført at mange millioner ansatte for første gang benytter seg av hjemmekontor i utstrakt grad. Her kommuniserer de og samhandler ved hjelp av nye digitale plattformer. Ansatte opplever den nye arbeidsdagen både fordelaktig og utfordrende. For at de skal trives og prestere godt er det essensielt at ledere tilrettelegger for gode arbeidsforhold. Hensikten med vår studie har vært å besvare hvordan ansatte har opplevd hjemmekontor i utstrakt grad, og hvordan ledere kan tilrettelegge for at denne situasjonen fungerer godt for ansatte. For å besvare dette har vi utviklet to forskningsspørsmål. Det første vil gi innsikt i ansattes opplevelser med hjemmekontorsituasjonen. Dette anses å være nødvendig for å videre besvare hvordan ledere kan tilrettelegge for hjemmekontor i utstrakt grad. Derfor lyder forskningsspørsmål nummer 1 slik:

*Hvilke fordeler og ulemper opplever ansatte når de jobber på hjemmekontor i utstrakt grad?*

Generelt sett viser studien vår at ansatte i privat og offentlig sektor opplever utstrakt bruk av hjemmekontor nokså likt. De anser det fordelaktig at den nye arbeidshverdagen er mer fleksibel og tidsbesparende. De opplever mer frihet til å styre arbeidsdagen selv, hvilket kan føre til økt grad av autonomi. Samtidig viser studien at ansatte jobber mer når hjemmekontor benyttes i utstrakt grad, hvilket blant annet kan skyldes bruken av digitale kommunikasjonsverktøy hvor de mottar varsler, samt påvirkes av at andre kollegaer og ledere har utflytende arbeidstid. Dette kan potensielt redusere ansattes autonomi ettersom de i større grad påvirkes av eksterne faktorer og får mindre medbestemmelse til å styre arbeidsdagene sine selv. Analysen viser videre at ansatte synes det er utfordrende å skille mellom jobb og fritid når de har hjemmekontor i utstrakt grad. Utfordringen skyldes blant annet at ansatte tar færre pauser og at enkelte er bosatt i boliger som ikke er egnet for hjemmekontor.

Den største ulempen med utstrakt bruk av hjemmekontor er at ansatte savner menneskelige interaksjoner. Selv om ansatte benytter digitale plattformer som inneholder video og lydfunksjoner, ser det ut til at disse i liten grad dekker deres sosiale behov. Dette kan skyldes at digitale plattformer fortsatt er en «fattig» mediekanal og dermed reduserer uformelle samtaler og videre, uformelle relasjoner. Slike relasjoner kan bidra til økt uformell læring, noe ansatte poengterer er blitt redusert når hjemmekontor benyttes i utstrakt grad. Til tross for savnet etter menneskelige interaksjoner, jobber ansatte mer effektivt når de ikke forstyrres av andre kollegaer. De opplever også en god relasjon til nærmeste leder, til tross for at kommunikasjonen kun foregår digitalt, noe som kan skyldes god oppfølging fra lederens side.

Basert på informasjonen fra forskningsspørsmål nummer 1, ønsker vi videre å besvare forskningsspørsmål nummer 2;

*«Hvordan kan ledere legge til rette for at hjemmekontor i utstrakt grad skal fungere godt for ansatte?»*

Analysen viser at det eksisterer minimale forskjeller mellom lederne i privat og offentlig sektors tilretteleggelse for utstrakt bruk av hjemmekontor. Lederne tilrettelegger for hjemmekontor gjennom ulike initiativer. For det første viser de forståelse for at ansatte kan oppleve utfordringer med situasjonen de befinner seg i. De opprettholder jevnlig kontakt med dem gjennom én-til-én samtaler som inkluderer formelle og uformelle samtaleemner. Gjennom disse samtalene kan ansatte fortelle om sine utfordringer med hjemmekontor, og basert på dette prøver lederne å iverksette tiltak som kan bedre situasjonen og øke trivselen deres.

For det andre har lederne innført ulike initiativer som har til hensikt å skape et tydeligere skille mellom jobb og fritid for ansatte. Initiativene går ut på at ansatte oppfordres til å forholde seg til sin vanlige arbeidstid når de har utstrakt bruk av hjemmekontor. I tillegg ved at lederne informerer dem om at de ikke behøver å svare på mailer på kveldstid, samt anbefaler de dem til å ta pauser i løpet av arbeidsdagen. De gitte anbefalingene kan skape en mer rutinepreget arbeidsdag og en bedre jobb-fritid balanse for ansatte som benytter hjemmekontor i utstrakt grad.

For det tredje bidrar lederne med støttende atferd ved at de ikke arrangerer digitale møter på kveldstid og unngår å sende mail til ansatte som ønsker å forholde seg til tydelige arbeidstider.



Lederne bør likevel være klar over at ansatte ofte gjenspeiler deres atferd når de jobber hjemmefra. Derfor bør lederne i større grad forholde seg til sine egne anbefalinger, hvor de jobber innenfor «normal arbeidstid». Slik kan de unngå at ansatte jobber mer, og dermed oppnår en bedre balanse mellom jobb og fritid ved utstrakt bruk av hjemmekontor.

Utover de nevnte tilretteleggelsene har lederne bidratt med å anskaffe kontorutstyr til ansatte. Likevel bør dette tilbudet utvides og tilpasses hvert enkelt individ, ettersom optimale kontorfasiliteter kan redusere sannsynligheten for potensielle sykemeldinger.

Til slutt viser analysen at lederne tilrettelegger for sosiale sammenkomster via digitale kommunikasjonsplattformer. Lederne i privat sektor tilrettelegger for samhold gjennom digitale arrangementer, mens i offentlig sektor vektlegges én-til-én digitale samtaler i større grad. Tilrettelegging via digitale arrangementer kan skape tillit, noe som er viktig for faglig samarbeid. Til tross for at analysen ikke viser at ledere tilrettelegger for uformell læring, bør det poengteres at dette er essensielt for faglig utvikling.

## 6.2 Begrensninger

Det eksisterer flere begrensninger med denne studien. Først og fremst er det viktig å poengtere at ansattes trivsel med utstrakt bruk av hjemmekontor kan påvirkes av andre faktorer enn ledernes tilretteleggelse. Eksempelvis kan trivselen til ansatte påvirkes av faktorer som personlighet og personlige egenskaper. Tidligere forskning viser at ansatte som er selvstendige, disiplinerte og pålitelige, kan egne seg til å jobbe hjemmefra. Dette fordi de kan jobbe uten fysisk tilsyn fra andre (Mello, 2007). I studien har ikke vi undersøkt hvorvidt ansattes trivsel påvirkes av disse faktorene.

En annen begrensning er knyttet til studiens intervjuobjekter. Først og fremst overlot vi valg av intervjuobjekter til organisasjonene som deltok i studien. Det kan ha begrenset mangfoldet. Dersom vi selv hadde valgt intervjuobjektene, ville kanskje studien gitt et bredere perspektiv på hjemmekontorsituasjonen. I tillegg bærer studien preg av informantenes opplevelse med hjemmekontor på et gitt tidspunkt, hvilket påvirker studiens generaliserbarhet. Det kan også tenkes at det ville vært fordelaktig om intervjuobjektene bestod av ansatte fra flere ulike bransjer enn dem som er inkludert i studien. En slik kildevariasjon kunne bidratt med ulike synspunkt på hjemmekontorsituasjonen.

En siste begrensning ved studien tar for seg valg av metode, samt gjennomføring av intervju. Dersom vi hadde valgt å kombinere kvalitativ med kvantitativ data, kan det antydes at det ville gitt en bedre forståelse for utstrakt bruk av hjemmekontor og dermed styrket studiens troverdighet. I tillegg ble intervjuene gjennomført via digitale kommunikasjonsplattformer på grunn av restriksjoner under koronapandemien. Dette kan ha påvirket overførbarheten av informasjon. Det kan tenkes at dersom intervjuene ble gjennomført fysisk, ville det ha redusert sannsynligheten for eventuelle misforståelser samtidig som vi antakeligvis kunne fått en bedre forståelse av intervjuobjektene opplevelser med situasjonen.

### 6.3 Anbefalinger til videre forskning

Vi anbefaler først og fremst at videre forskning undersøker hvordan personlighet og personlige egenskaper kan påvirke ansattes trivsel når de har utstrakt bruk av hjemmekontor. I tillegg anbefaler vi å spisse forskningsspørsmålet, hvor det kun fokuseres på en av ulempene. Det kunne for eksempel vært interessant å undersøke hvordan ansattes uformelle relasjoner påvirkes av kommunikasjon og samhandling via nyere digitale plattformer. Samt hvordan ledere kan tilrettelegge for og ivareta slike relasjoner ved utstrakt bruk av hjemmekontor.

Vår studie avdekker blant annet at ansattes sosiale behov ikke dekkes når de kun kommuniserer via moderniserte digitale plattformer. Studien avdekker også at det er essensielt at ledere arrangerer digitale sammenkomster når ansatte har utstrakt bruk av hjemmekontor. Vi håper disse funnene kan benyttes i en lignende studie i fremtiden når koronapandemien er over og ansatte befinner seg i en mer normal arbeidssituasjon. Det ville da ha vært interessant å undersøke om ledere kan tilrettelegge for sosiale sammenkomster i andre lokaler dersom ansatte benytter seg av hjemmekontor i utstrakt grad.

Denne våren har studien vært svært aktuell ettersom mange ansatte befinner seg i en situasjon hvor hverdagen deres er preget av utstrakt bruk av hjemmekontor. Samtidig er verden kommet godt i gang med vaksineringsen av befolkningen, hvilket kan ha en innvirkning på hjemmekontorsituasjonen i fremtiden. Ettersom utstrakt bruk av hjemmekontor er blitt en normal situasjon for mange, kan det antydes at situasjonen vil fortsette å prege arbeidsdagen, selv om pandemien forsvinner. Av den grunn kan vår studie bidra til at organisasjoner får innsikt i hvilke fordeler og ulemper ansatte opplever med utstrakt bruk av hjemmekontor. Dermed kan de tilrettelegge for å styrke fordelene og redusere ulempene.

## 7.0 Kilder

- Afful-Broni, A. (2012). Relationship between motivation and job performance at the University of Mines and Technology, Tarkwa, Ghana: Leadership Lessons. *Creative Education*, 3(03), 309.
- Alasuutari, P., Bickman, L. B. & Brannen, J. (2008). *The SAGE Handbook of Social Research Methods*. New York: SAGE Publications Inc.
- Allen, T. D., Golden, T. D. & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Amundsen, S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet* (1. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Apgar IV, M. (2002). 21 The Alternative Workplace: Changing Where and How People Work. *Managing Innovation and Change*, 266.
- Arbeidsgiverportalen. (2021). Regjeringen om koronasituasjonen. Hentet fra <https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og-ledelse/koronaviruset-slik-bor-statlige-arbeidsgivere-forholde-seg/regjeringen-om-koronasituasjonen>
- Avolio, B. J. & Kahai, S. S. (2003). Adding the "E" to E-Leadership: How it may impact your leadership. *Organizational dynamics*.
- Bailey, D. E. & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383-400.
- Baker, E., Avery, G. C. & Crawford, J. (2006). Home alone: The role of technology in telecommuting. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 19(4), 1-22.
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A. & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of applied psychology*, 84(4), 496.
- Barley, S. R., Meyerson, D. E. & Grodal, S. (2011). E-mail as a source and symbol of stress. *Organization science*, 22(4), 887-906.
- Bassey, M. (1981). Pedagogic research: On the relative merits of search for generalisation and study of single events. *Oxford review of education*, 7(1), 73-94.
- Bell, B. S. & Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & organization management*, 27(1), 14-49.

- Bieser, J. C. (2020). *A time-use approach to assess indirect environmental effects of information and communication technology: Time rebound effects of telecommuting*. University of Zurich.
- Boswell, W. R. & Olson-Buchanan, J. B. (2007). The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. *Journal of Management*, 33(4), 592-610.
- Bouma, G. D. & Atkinson, G. B. J. (1995). *A handbook of social science research*. Oxford University Press, USA.
- Brough, P., Timms, C., Chan, X. W., Hawkes, A. & Rasmussen, L. (2020). Work-life balance: definitions, causes, and consequences. *Handbook of Socioeconomic Determinants of Occupational Health: From Macro-level to Micro-level Evidence*, 473-487.
- Campbell, J. (2006). Media richness, communication apprehension and participation in group videoconferencing. *Journal of Information, Information Technology & Organizations*, 1.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T. & Klarsfeld, A. (2020). Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 1-20.
- Chudoba, K. M., Wynn, E., Lu, M. & Watson-Manheim, M. B. (2005). How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization. *Information systems journal*, 15(4), 279-306.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770.
- Clausen, J. (2020). Fordeler med digitalisering på arbeidsplassen. Hentet fra <https://finnstillinger.no/fordeler-med-digitalisering-pa-arbeidsplassen/>
- Compello. (2016). Digital transformasjon. Hentet fra <https://www.compello.com/no/ordbok/digital-transformasjon/>
- Cooper, C. D. & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 511-532.
- Crandall, W. & Gao, L. (2005). An update on telecommuting: Review and prospects for emerging issues. *SAM Advanced Management Journal*, 70(3), 30.

- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science*, 32(5), 554-571.
- Davis, M. F. & Green, J. (2020). Three hours longer, the pandemic workday has obliterated work-life balance. *Bloomberg Business*.
- DeSilver, D. (2020). Before the coronavirus, telework was an optional benefit, mostly for the affluent few. Hentet fra <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/03/20/before-the-coronavirus-telework-was-an-optional-benefit-mostly-for-the-affluent-few/>
- Digital21. (2018). *Digitale muliggjørende teknologier påvirker hele næringslivet*. Hentet fra [https://digital21.no/wp-content/uploads/2018/09/EG1\\_Muliggjørende\\_teknologier\\_Digital21\\_2018.pdf](https://digital21.no/wp-content/uploads/2018/09/EG1_Muliggjørende_teknologier_Digital21_2018.pdf)
- DuBrin, A. J. (1991). Comparison of the job satisfaction and productivity of telecommuters versus in-house employees: a research note on work in progress. *Psychological Reports*, 68(3\_suppl), 1223-1234.
- Dvergsdal, H. (2020). Intranett. Hentet fra <https://snl.no/intranett>
- Daae, C. (2021, 2021). «De positive effektene av å kunne møtes digitalt er store økonomisk, miljømessig, og det er ikke minst tidsbesparende». Hentet 2020 2020
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. R. & Jaspersen, L. J. (2018). *Management and business research* Sage.
- Elsbach, K. D. (2003). Relating physical environment to self-categorizations: Identity threat and affirmation in a non-territorial office space. *Administrative Science Quarterly*, 48(4), 622-654.
- Eriksen, K. F. (2020). Norske arbeidsgivere: Tre ganger så mye hjemmekontor etter korona. Hentet fra <https://karriere360.no/artikler/norske-arbeidsgivere-tre-ganger-sa-mye-hjemmekontor-etter-korona/497829>
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A. & Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human resource management journal*, 12(1), 54-76.
- Fichman, R. G., Dos Santos, B. L. & Zheng, Z. (2014). Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information systems curriculum. *MIS quarterly*, 38(2), 329-A315.
- Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524.

- Golden, T. D., Veiga, J. F. & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of applied psychology*, 93(6), 1412.
- Gowan Jr, J. A. & Downs, J. M. (1994). Video conferencing human-machine interface: A field study. *Information & Management*, 27(6), 341-356.
- Gratton, L. (2016). Rethinking the manager's role. *MIT Sloan Management Review*, 58(1), 8.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management review*, 10(1), 76-88.
- Greer, T. W. & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87.
- Grønmo, S. (2020a). Kvalitativ metode. Hentet fra [https://snl.no/kvalitativ\\_metode](https://snl.no/kvalitativ_metode)
- Grønmo, S. (2020b). Kvantitativ metode. Hentet fra [https://snl.no/kvantitativ\\_metode](https://snl.no/kvantitativ_metode)
- Gurstein, P. (1996). Planning for telework and home-based employment: Reconsidering the home/work separation. *Journal of Planning Education and Research*, 15(3), 212-224.
- Gurstein, P. (2001). *Wired to the world, chained to the home: Telework in daily life* UBC Press.
- Hacker, J., vom Brocke, J., Handali, J., Otto, M. & Schneider, J. (2020). Virtually in this together—how web-conferencing systems enabled a new virtual togetherness during the COVID-19 crisis. *European Journal of Information Systems*, 29(5), 563-584.
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Anger, W. K., Bodner, T. & Zimmerman, K. L. (2011). Clarifying work–family intervention processes: The roles of work–family conflict and family-supportive supervisor behaviors. *Journal of applied psychology*, 96(1), 134.
- Helsedirektoratet. (2020). 2. Hjemmekontor som virkemiddel for å redusere smitte av covid-19. Hentet fra <https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/hjemmekontor-og-arbeidsplasser-covid-19/hjemmekontor-som-virkemiddel-for-a-redusere-smitte-av-covid-19>
- HelseNorge. (2020). Koronavirus – fakta og håndtering i Norge. Hentet fra <https://www.helsenorge.no/koronavirus/fakta-og-handtering-i-norge/>
- Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P. & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel psychology*, 51(3), 667-683.

- Hjorthol, R. (2003). *Hjemme bra borte best: en undersøkelse av transportmessige aspekter ved fjernarbeid* Transportøkonomisk institutt.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1332.
- Hylving, L. & Schultze, U. (2013). Evolving the modular layered architecture in digital innovation: The case of the car's instrument cluster.
- Idsø, J. (2020). Offentlig sektor. Hentet fra [https://snl.no/offentlig\\_sektor](https://snl.no/offentlig_sektor)
- Idsø, J. (2021). Privat sektor. Hentet fra [https://snl.no/privat\\_sektor](https://snl.no/privat_sektor)
- InnovasjonNorge. (2020). *Rustet til restart*. Hentet fra <https://www.innovasjon norge.no/globalassets/0-innovasjon norge.no/om-innovasjon-norge/kort-om-oss/innovasjonstalen/rustet-til-restart---innovasjonstalen-2020---rapport.pdf>
- Insight. (2019). 6 Ways Microsoft Teams Is Better Than Skype. Hentet fra <https://be.insight.com/en-gb/content-and-resources/2019/articles/6-ways-microsoft-teams-is-better-than-skype#:~:text=Another%20major%20advantage%20Microsoft%20Teams,work%20win%20their%20'teams'>.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Jarvenpaa, S. L., Knoll, K. & Leidner, D. E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of management information systems*, 14(4), 29-64.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Kelly, E. L., Moen, P., Oakes, J. M., Fan, W., Okechukwu, C., Davis, K. D., ... Hanson, G. C. (2014). Changing work and work-family conflict: Evidence from the work, family, and health network. *American sociological review*, 79(3), 485-516.
- Koch, A. R. & Binnewies, C. (2015). Setting a good example: Supervisors as work-life-friendly role models within the context of boundary management. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(1), 82.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.



- Lanaj, K., Johnson, R. E. & Barnes, C. M. (2014). Beginning the workday yet already depleted? Consequences of late-night smartphone use and sleep. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(1), 11-23.
- Las Heras, M., Van der Heijden, B. I., De Jong, J. & Rofcanin, Y. (2017). "Handle with care": The mediating role of schedule i-deals in the relationship between supervisors' own caregiving responsibilities and employee outcomes. *Human resource management journal*, 27(3), 335-349.
- Leonardi, P. M. (2020). COVID-19 and the new technologies of organizing: digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *Journal of Management Studies*.
- Leveraas, P. (2019). Fra digitisering til digitalisering. Hentet fra <https://www.dataforeningen.no/fra-digitisering-til-digitalisering/>
- Lincoln, Y. & Guba, E. (1985). Naturalistic inquiry. Beverly Hills: Sage Master, Peter (1999) Editorial. *English for Specific Purposes*, 18, 102-104.
- Mann, S., Varey, R. & Button, W. (2000). An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication. *Journal of managerial Psychology*.
- McCloskey, D. W. & Igbaria, M. (2003). Does "out of sight" mean "out of mind"? An empirical investigation of the career advancement prospects of telecommuters. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 16(2), 19-34.
- Mello, J. A. (2007). Managing telework programs effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 247-261.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from "Case Study Research in Education."* ERIC.
- Meyer, C. S., Mukerjee, S. & Sestero, A. (2001). Work-family benefits: which ones maximize profits? *Journal of managerial Issues*, 28-44.
- Microsoft. (2016). Sharepoint - et mobilt og intelligent intranett. Hentet fra <https://www.microsoft.com/nb-no/microsoft-365/blog/2016/05/04/sharepoint-the-mobile-and-intelligent-intranet/>
- Microsoft. (U.Å.). Hva er Skype for Business? Hentet fra <https://support.microsoft.com/nb-no/office/video-hva-er-skype-for-business-3a21eca4-434d-41f1-ab06-3d4a268573b7>
- Mokhtarian, P. L. & Meenakshisundaram, R. (1999). Beyond tele-substitution: disaggregate longitudinal structural equations modeling of communication impacts. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 7(1), 33-52.



- Molstad, M. H. & Aspeli, A. N. G. (2020). *Fjernledelse. Fred, frihet og ensomhet?* (1. utg.) Gyldedal.
- Monge, P. R., Rothman, L. W., Eisenberg, E. M., Miller, K. I. & Kirste, K. K. (1985). The dynamics of organizational proximity. *Management science*, 31(9), 1129-1141.
- Moos, M. & Skaburskis, A. (2008). The probability of single-family dwelling occupancy: comparing home workers and commuters in Canadian cities. *Journal of Planning Education and Research*, 27(3), 319-340.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K. & Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of applied psychology*, 90(2), 399.
- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321.
- Mworker. (2019). 7. Jobb mer effektivt med skyløsninger. Hentet fra <https://mworker.no/blogg/jobb-mer-effektivt-med-skylosninger/>
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I. & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*.
- NAV. (U.Å.). Sykefraværstilfeller NAV. 3 kv 2001 – 2009. Hentet fra [www.nav.no/222271.cms](http://www.nav.no/222271.cms)
- Nilles, J. M. (2000). Telework America 2000 research: key findings. *International Telework Association and Council and Jala International*, available at: [www.jala.com/Telework\\_American\\_2000\\_Report.pdf](http://www.jala.com/Telework_American_2000_Report.pdf) (accessed 17 July 2009).
- Nti. (2020). Alle snakker om digitalisering, men hva betyr det i praksis? Hentet fra [https://www.nti.biz/no/blogg2/no/2018/no\\_alle-snakker-om-digitalisering/](https://www.nti.biz/no/blogg2/no/2018/no_alle-snakker-om-digitalisering/)
- Nwankpa, J. K. & Roumani, Y. (2016). IT capability and digital transformation: A firm performance perspective.
- O’neill, J. W., Harrison, M. M., Cleveland, J., Almeida, D., Stawski, R. & Crouter, A. C. (2009). Work–family climate, organizational commitment, and turnover: Multilevel contagion effects of leaders. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 18-29.
- Orderud, G. & Bjørgaas, K. K. (2020). Digital transformasjon i koronaens tid? Hentet fra <https://www.digdir.no/digitale-felleslosninger/digital-transformasjon-i-koronaens-tid/1880>

- Osmundsen, K., Iden, J. & Bygstad, B. (2018). Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon? En litteraturstudie. *Norsk konferanse for organisasjoners bruk av IT*.
- Pérez, M. P., Sánchez, A. M. & de Luis Carnicer, M. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 22(12), 775-783.
- Perrigino, M. B. & Raveendhran, R. (2020). Managing remote workers during quarantine: Insights from organizational research on boundary management. *Behavioral Science & Policy*.
- Peters, P., Tijdens, K. G. & Wetzels, C. (2004). Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. *Information & Management*, 41(4), 469-482.
- Peters, P., Wetzels, C. & Tijdens, K. (2008). Telework: Timesaving or time-consuming? An investigation into actual working hours. *Journal of Interdisciplinary Economics*, 19(4), 421-442.
- Phutela, D. (2015). The importance of non-verbal communication. *IUP Journal of Soft Skills*, 9(4), 43.
- Pinjani, P. & Palvia, P. (2013). Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams. *Information & Management*, 50(4), 144-153.
- Pinsonneault, A. & Boisvert, M. (2001). The impacts of telecommuting on organizations and individuals: A review of the literature. *Telecommuting and virtual offices: Issues and opportunities*, 163-185.
- Piszczek, M. M. (2017). Boundary control and controlled boundaries: Organizational expectations for technology use at the work–family interface. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 592-611.
- Quoquab, F., Lim, C. S. & Malik, H. A. (2013). Malaysian employees perception pertaining to telework. *Business and Management Quarterly Review (BMQR)*, 3(1), 63-76.
- Regjeringen. (2020, 12.03.20). Omfattende tiltak for å bekjempe koronaviruset. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-tiltak/id2693327/>
- Rice, R. E. (1992). Task analyzability, use of new media, and effectiveness: A multi-site exploration of media richness. *Organization science*, 3(4), 475-500.
- Rinnan, N. O. (2020). Har du en digital arbeidsplass? Hentet fra <https://www.thecloudpeople.com/no/har-du-en-digital-arbeidsplass/>
- Rogers, E. M. (1986). *Communication technology: The new media in society*. New York: The Free Press.

- Saga, K. (2020). Riktig med hjemmekontor for alle? Hentet fra <https://www.tb.no/meninger/riktig-med-hjemmekontor-for-alle/o/5-76-1428607>
- Salaff, J. W. (2002). Where home is the office. *The internet in everyday life*, 464-495.
- Saldaña, J. (2015). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (3. utg.). Thousand Oaks: Sage.
- Sarker, S., Sarker, S., Xiao, X. & Ahuja, M. (2012). Managing employees' use of mobile technologies to minimize work-life balance impacts.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7. utg.). Harlow: Pearson.
- Seria. (2020). Intranett: Hva er intranett? Hvordan lykkes? Hentet fra <https://seria.no/blogg/hva-er-intranett>
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for information*, 22(2), 63-75.
- Singh, H. K. & Verma, S. (2020). Understanding the Challenges of Mandatory Telework Adoption and Its Effect on Employee Engagement. *International Working Conference on Transfer and Diffusion of IT* (s. 626-637): Springer.
- Sonnentag, S., Pundt, A. & Venz, L. (2017). Distal and proximal predictors of snacking at work: A daily-survey study. *Journal of applied psychology*, 102(2), 151.
- Steward, B. (2000). Changing times: The meaning, measurement and use of time in teleworking. *Time & Society*, 9(1), 57-74.
- Sundbye, L. M. T. (2017). Kvantitative og kvalitative metoder. Hentet fra <https://ndla.no/subject:7/topic:1:183191/topic:1:105795/resource:1:93376?filters=urn:filter:433559e2-5bf4-4ba1-a592-24fa4057ec01>
- Tarafdar, M. (2016). The three new skills managers need. *MIT Sloan Management Review*, 58(1), 24.
- Taskin, L. & Edwards, P. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: lessons from the public sector. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 195-207.
- Teo, T. S., Lim, V. K. & Wai, S. H. (1998). An empirical study of attitudes towards teleworking among information technology (IT) personnel. *International journal of information management*, 18(5), 329-343.
- Timmerman, C. E. & Scott, C. R. (2006). Virtually working: Communicative and structural predictors of media use and key outcomes in virtual work teams. *Communication Monographs*, 73(1), 108-136.

- Wang, B., Liu, Y. & Parker, S. K. (2020). How does the use of information communication technology affect individuals? A work design perspective. *Academy of Management Annals*, 14(2), 695-725.
- Williams, E. (1978). Social and psychological factors. *Journal of Communication*.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (6. utg.)Sage.
- Yoo, Y. (2010). Computing in everyday life: A call for research on experiential computing. *MIS quarterly*, 213-231.
- Yoo, Y. (2012). The tables have turned: How can the information systems field contribute to technology and innovation management research? *Journal of the association for information systems*, 14(5), 4.

## 8.0 Vedlegg

### 8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide ansatte

#### *Hjemmekontor generelt*

1. Hvor lenge har du sittet på hjemmekontor?
2. Har du hatt hjemmekontor tidligere, før covid-19?
3. Har arbeidsdagen din endret seg etter du begynte med hjemmekontor?
4. Har du klart å holde deg til en normal/ 8-timers arbeidsdag når du har jobbet hjemmefra?
  - a. Føler du at du jobber mer eller mindre?
  - b. Synes du det er mer utfordrende å skille mellom jobb og fritid, når du jobber hjemmefra?
  - c. Føler du at du får mer eller mindre fritid når du benytter deg av hjemmekontor?

#### *Bruk av digitale verktøy på hjemmekontor*

5. Hvilke digitale verktøy bruker du på hjemmekontor?
6. Har du fått opplæring i bruk av disse digitale verktøyene?
7. Hvilke fordeler ser du ved å bruke digitale verktøy på hjemmekontor?
8. Hvilke ulemper ser du ved å bruke digitale verktøy på hjemmekontor?
9. Hender det at du svarer på mailer, eller har digitale møter på kveldstid?
10. Når du jobber hjemmefra, vil du si at du tar flere eller færre pauser sammenlignet med når du jobber fra arbeidsplassen?

#### *Sosiale faktorer*

11. Vil du si at du trives på hjemmekontor?
12. Jobber du alene hjemmefra, eller jobber også din samboer/ partner hjemmefra? Hvordan opplever du denne situasjonen?
13. Opplever du forstyrrelser når du jobber på hjemmekontor?
14. Hvor mye tid vil du si at du tilbringer daglig på digitale kommunikasjonsplattformer der du kommuniserer med andre kollegaer?
15. Hvis du kunne valgt - hadde du foretrukket fysisk kontor eller hjemmekontor? Hvorfor?

16. Har dere noe form for fast rutine, som for eksempel møte hver dag - hvor alle ansatte deltar?

### *Ledelsen*

17. Har lederen din lagt til rette for hjemmekontor under koronapandemien?

- a. På hvilken måte?
- b. Hva har lederen gjort som du synes er bra?
- c. Hva kan lederen forbedre?

### *Involvering*

18. Har du vært involvert i prosessen med overgangen til hjemmekontor? På hvilken måte?

19. Har dere retningslinjer for bruk av hjemmekontor? (Eksempelvis obligatoriske morgenmøter, obligatoriske pauser, regler for når dere skal være tilgjengelig på ulike digitale kommunikasjonsplattformer.)

20. Opplever du at lederen din ønsker tilbakemeldinger på hvordan du opplever situasjonen med hjemmekontor?

### *Avslutning*

- Er det noe du ønsker å tilføye?

## 8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide ledere

### *Hjemmekontor*

1. Når begynte deres organisasjon med hjemmekontor?
  - a. Har dere gjort noen spesielle endringer?
2. Hvordan har hjemmekontor fungert for deres virksomhet?
3. Hvordan ser virksomhetens arbeidsdag ut nå kontra før?
4. Kan du nevne fordeler/ulemper med hjemmekontor?
5. Hvordan synes du dine ansatte har håndtert situasjonen med hjemmekontor?
6. Hvilke digitale løsninger benytter dere på hjemmekontor?
  - a. Har dere gitt ansatte opplæring i disse?

### *Kommunikasjon*

7. Hvordan holder dere kontakt med ansatte som jobber hjemmefra?
  - a. Hvor ofte har dere medarbeidersamtaler hvor ansatte kan snakke om utfordringer mht. hjemmekontor og digitale verktøy?
  - b. Bruker dere digitale verktøy hvor ansatte gir tilbakemelding om hvordan de opplever situasjonen med hjemmekontor?
8. Legger du som leder til rette for sosiale sammenkomster og uformell kommunikasjon via digitale kommunikasjonsplattformer?
9. Har dere noe form for fast rutine, som for eksempel møte hver dag - hvor alle ansatte deltar?

### *Retningslinjer*

10. Synes du som leder det er vanskelig å skille mellom jobb og fritid når du jobber hjemmefra?
11. Kan ansatte jobbe når de vil på døgnet?
12. Legger dere opp til pauser?
13. Har dere retningslinjer for bruk av digitale kommunikasjonsverktøy, etter et gitt tidspunkt på dagen?
14. Oppfordrer du dine ansatte til å jobbe innenfor normal arbeidstid?
15. Dersom du oppfordrer ansatte til å jobbe innenfor normal arbeidstid, forholder du deg selv til dette?

## Avslutning

16. Er det noe du ønsker å tilføye?



## 8.3 Vedlegg 3: Prosjektbeskrivelse med samtykkeerklæring

### **Vil du delta i forskningsprosjektet** **”Hvordan påvirkes ansatte av hjemmekontor”?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan ansatte påvirkes av å jobbe hjemmefra, samt hvordan ledelsen tilrettelegger for hjemmekontor. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

*Dette er en masteroppgave, hvor formålet er å finne ut hvordan ansatte påvirkes av psykososiale faktorer når de jobber digitalt hjemmefra, samt hvordan ledere tilrettelegger for hjemmekontor..*

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

*Høgskulen på Vestlandet er ansvarlig for prosjektet.*

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

*Populasjonen består av ledere og ansatte som jobber på hjemmekontor i private og offentlige virksomheter i Norge. Ca 15 personer vil delta i studien.*

*Vi har fått informasjon om deg fra din organisasjon.*

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

*Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du blir intervjuet. Det vil ta deg ca. 30 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om din opplevelse av å jobbe hjemmefra. Dine svar blir transkribert elektronisk. Vi tar lydopptak og notater fra intervjuet.*

#### **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 bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Som deltaker vil du ikke gjenkjennes i publikasjon. Ditt navn og alle opplysningene du oppgir vil erstattes med «anonym 1».

#### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres og lydopptak slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 14.06.21.

#### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,

- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **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 NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Høgskulen på Vestlandet* ved *Kjersti Danilova*.
- Vårt personvernombud: *Høgskulen på Vestlandet*

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Fride Myrdal Olsen og Elsa Ellingsdottir Nesse

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvordan påvirkes ansatte av å jobbe hjemmefra?*», 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)