



Høgskulen på Vestlandet

ØMF190 Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190

Predefinert informasjon

Startdato:	30-04-2021 09:00	Termin:	2021 VÅR
Sluttdato:	14-05-2021 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave		
Flowkode:	203 ØMF190 1 MA1 2021 VÅR		
Intern sensor:	Tina Åsgård		

Deltaker

Navn:	Ole-Jørgen Davik
Kandidatnr.:	221
HVL-id:	579645@hvl.no

Informasjon fra deltaker

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

Gruppe

Gruppenavn: Administrasjon og ledelse
Gruppenummer: 15
Andre medlemmer i gruppen: Kjetil Drønen, Astrid Øhlund Leuåg, Sebastian Pettersen

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

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

Nei

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

Ja, Knowit med kontaktperson Birgitte Demir og HVL med kontaktperson Tage Båtsvik



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

Motivasjon på hjemmekontor

Motivation at the home office

Astrid Öhlund Levåg, Sebastian Pettersen, Ole-Jørgen Davik og Kjetil Drønen

Bachelor i økonomi og administrasjon ved Høgskolen på Vestlandet

Institutt for Økonomi og Administrasjon

Veileder: Tina Åsgård

Innleveringsdato: 14.05.21

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

Forord

Vi nærmer oss nå slutten på tre års bachelorutdanning på Høgskulen på Vestlandet. Som en avslutning på utdanningen skal vi nå levere inn denne bacheloren, som vi det siste semesteret har arbeidet mye med. Denne tiden har blitt brukt på å fordype seg i et tema som har interessert gruppen, spesielt under en pandemi som har påvirket arbeidsform og livet generelt i betydelig grad.

Først og fremst vil vi rette en stor takk til vår veileder Tina Åsgård for gode konstruktive tilbakemeldinger og inspirasjon på veien. Vi vil også rette en stor takk til Knowit og Høgskulen på Vestlandet som har latt oss intervjuer både ledere og ansatte. Alle disse har vært til stor hjelp i arbeidet med oppgaven.

Sammendrag

I over et år har verden vært preget av en pandemi som har gjort hverdagen til noe helt annet enn det den var. En av endringene som har blitt utbredt i perioden er bruk av hjemmekontor. Bruken av hjemmekontor gir helt andre forutsetninger for både ansatte og ledere. Formålet med studien er å se hvordan motivasjonen påvirkes av denne endringen og hva leder kan gjøre for å påvirke den.

Studien tar utgangspunkt i Ryan og Deci (2017) sin selvbestemmelsesteori. Vi har fokusert på indre motivasjonen og dermed de basale psykologiske behovene hos mennesket: autonomi, kompetanse og relasjoner. Studiens empiriske materiale baserer seg på tretten kvalitative intervjuer av fem ledere og åtte ansatte fra to virksomheter. Informantene representerer det private IT-konsulentselskapet Knowit og den offentlige høyskolen, Høgskulen på Vestlandet (HVL).

Gjennom intervjuene har det kommet frem at alle de basale behovene har blitt påvirket eller endret seg. Generell kompetanseheving gjennomføres gjennom digitale kanaler, men det er også et spesielt fokus på digital kompetanse. Funnene våre viser til at dette begrenser autonomien ved at en må bruke tid på denne kompetansehevingen. Likevel kjenner de fleste i vår studie en økt følelse av autonomi, noe vi kobler opp mot fraværet av det sosiale. Uten kolleger og ledere rundt seg føler en seg friere til å styre sin egen hverdag. Mangelen på sosiale muligheter er det største savnet hos informantene. Når en ikke får den tilfeldige samtalen på kontoret, er det en mye høyere terskel for å ta kontakt med sine kolleger. I vår studie har vi sett at individet har ulike behov, og tiltak som gjennomføres påvirker oss på forskjellige måter. Det er derfor viktig at lederne klarer å opprettholde god kontakt med sine ansatte for å kunne tilpasse seg deres behov.

Abstract

For over a year, the world has been marked by a pandemic that has made everyday life completely different than what we were used to. One of the changes that has become widespread during this period is the use of home offices. The use of a home office provides completely different conditions for both employees and managers. The purpose of the study is to see how motivation is affected by this change and what the leader can do to influence it.

The study is based on Ryan and Deci's (2017) self-determination theory. We have focused on the inner motivation and thus the basic psychological needs of the human being: autonomy, competence and relationships. The empirical material of the study is based on thirteen qualitative interviews of five managers and eight employees from two companies. The informants represent the private IT consulting company Knowit and the public college, Western Norway University and Applied Sciences.

Through the interviews, it has emerged that all the basic needs have been affected or changed. General competence development is carried out through digital channels, but there is also a special focus on digital competence. Our findings indicate that this limits autonomy in that one must spend time on this competence development. Nevertheless, most people in our study feel an increased sense of autonomy, which we connect to the absence of the social relations. Without colleagues and leaders around, you feel freer to manage your own everyday life. The lack of social opportunities is the biggest loss for the informants. When you do not get the random conversations in the office, there is a much higher threshold for contacting your colleagues. In our study, we have seen that individuals have different needs, and measures that are implemented affect us in different ways. It is therefore important that managers can maintain good contact with their employees in order to be able to adapt to their needs.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
Innholdsfortegnelse	1
1.0 Innledning	3
1.1 <i>Bakgrunn og formål</i>	3
1.2 <i>Problemstilling</i>	4
1.3 <i>Studiens avgrensninger og videre oppbygging</i>	4
2.0 Teori om ledelse og motivasjon	5
2.1 <i>Ledelse</i>	5
2.1.1 <i>Fjernledelse</i>	6
2.2 <i>Motivasjon</i>	7
2.3 <i>Selvbestemmelsesteorien av Ryan og Deci</i>	9
2.3.1 <i>BPNT – Teori om grunnleggende psykologiske behov</i>	10
2.3.2 <i>Ytre motivasjon</i>	10
2.3.3 <i>Autonomi</i>	11
2.3.4 <i>Kompetanse</i>	13
2.3.5 <i>Relasjoner og tilhørighet</i>	15
3.0 Metode	17
3.1 <i>Forskningsdesign</i>	17
3.2 <i>Datainnsamling</i>	18
3.3 <i>Informasjon om virksomhetene</i>	18

3.4 Intervju	19
3.5 Kvalitet	21
3.6 Etikk.....	23
4.0 Analyse og funn.....	25
4.1 Autonomi.....	25
4.1.2 Lederens oppfølging.....	25
4.1.1 Muligheten til å styre egen tid	27
4.1.3 Oppsummering	31
4.2 Kompetanse	31
4.2.1 Kompetanseutvikling	32
4.2.2 Effektivitet i arbeidet	36
4.2.3 Mestringsfølelse.....	38
4.2.4 Oppsummering	41
4.3 Relasjoner og tilhørighet.....	42
4.3.1 Færre sosiale muligheter	43
4.3.2 Den tilfeldige samtalen	45
4.3.3 Ytre faktorer og sosiale samlinger	47
4.3.4 Vridning i relasjoner	51
4.3.5 Tilhørighet og deling av prestasjoner	51
4.3.6 Oppsummering	53
5.0 Konklusjon/ sammenfatning	54
6.0 Kildeliste	57
7.0 Vedlegg:	59
Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD.....	59
Vedlegg 2: Godkjenning av bruk av figurer.....	62
Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring.	62
Vedlegg 4: Intervjuguide.....	65

1.0 Innledning

Som studenter har vi i den senere tiden fått oppleve hvordan det er å gjennomføre flere semestre på skolen uten å være fysisk til stede på campus. Digitale forelesninger og møter over zoom har blitt en del av hverdagen. Noen av oss har fått kjenne på problematikken rundt manglende motivasjon når en ikke har kontakt med medstudenter eller forelesere, annet enn digitalt. På en annen side har også noen av oss kjent på fordelene ved å studere på denne måten, og sett flere positive sider ved situasjonen for egen motivasjon. I arbeidslivet har denne formen for arbeid blitt svært vanlig, og i perioder har landets myndigheter innført påbud om hjemmekontor for de som har mulighet til det. Ifølge en rapport av Fafo har opp mot halvparten av befolkningen over 18 år benyttet seg av hjemmekontor i starten av pandemien (Nergaard, 2020)

1.1 Bakgrunn og formål

Tidlig i 2020 ble hele verden overrasket av en pandemi, som skulle vise seg å ha en stor innvirkning på både næringslivet og privatpersoner, og store omstillinger har vært uunngåelig. En av endringene har medført at mange mennesker ufrivillig har måtte se seg nødt til å utføre sitt daglige arbeid fra sitt eget hjem, mens andre har hatt et ønske om dette i frykt for å selv bli syk eller smitte andre. Begrepet hjemmekontor har dermed blitt svært aktuelt for store deler av arbeidsmarkedet i Norge og resten av verden.

I et konkurransedyktig marked er menneskelige ressurser helt avgjørende for organisasjonenes suksess. Effektive og målbevisste ansatte er en nøkkel for vekst, velstand og produktivitet. Ansattes arbeidsglede og motivasjon er noen av grunnsteinene for å øke effektivitet og lønnsomhet i en organisasjon. I følge ledelsescoach, Annette Franck, viser forskning at engasjerte og lykkelige ansatte driver prestasjoner, noe som gjenspeiles på virksomhetenes bunnlinje (Wennberg, 2018).

I det daglige liv hører en mange historier om hvor lei folk er av hjemmekontor, eller på den andre siden, hvor fornøyd de er med det. I media florerer det med artikler om temaet, og mange forskere og eksperter har delte meninger om hvor skadelig eller bra denne situasjonen er, både på individnivå og for bedriftene. Mange mennesker forteller også om mangel på motivasjon etter ett år på hjemmekontor (Balci, 2020).

Å være leder i denne tiden har også endret seg mye, og mange har måtte legge opp sin lederstil til fjernledelse, hvor en leder de ansatte digitalt og geografisk adskilt (Vold Sarnes, 2020). Formålet med studien er å se på hvordan hjemmekontor påvirker motivasjonen for å utføre arbeidet, og hvilken rolle lederen kan ta for å påvirke motivasjonen. Vi vil presentere våre funn og belyse dem gjennom teori og legge frem tiltak ledere kan bruke for å påvirke ansattes motivasjon.

1.2 Problemstilling

Vi ønsket å se nærmere på forholdet mellom hjemmekontor og motivasjon, og har derfor valgt å ta utgangspunkt i Ryan og Decis «Self-Determination Theory» (2017) i studien. Denne teorien har vi brukt opp mot den overordnede problemstillingen i studien:

Hvordan påvirker hjemmekontor ansattes motivasjon, og hvordan kan leder påvirke denne?

1.3 Studiens avgrensninger og videre oppbygging

Vi vil i denne studien få et innblikk i hvordan ansatte i IT-bedriften Knowit og ved utdanningsinstitusjonen Høgskulen på Vestlandet opplever tilværelsen på hjemmekontor. Vi vil se nærmere på hvordan ledelsen jobber mot de ansatte, med tema motivasjon som hovedfokus. Vi vil også se på hva det er som er motiverende med hjemmekontor og hva som er ødeleggende for motivasjonen. Vi vil intervjuere ledere for å avdekke hvilke intensjoner som ligger bak tiltakene de gjennomfører i sitt arbeid med motivasjon på hjemmekontor. Videre vil vi også intervjuere ansatte i virksomhetene, slik at vi får deres syn på ledernes innsats mot det å opprettholde motivasjon hos hver enkelt ansatt, samt hva det faktisk er som gjør dem motivert eller demotivert på hjemmekontor.

Videre i studien vil vi i kapittel 2 redegjøre for relevant teori som kan belyse vår problemstilling, hvor vi vil ta utgangspunkt i Ryan og Decis selvbestemmelsesteori. Motivasjonsbegrepet og ledelse vil stå sentralt. I kapittel 3 ser vi på hvilken metode vi har valgt, hvor vi redegjør for og begrunner valg av innsamlet data og hvordan vi har analysert denne. I kapittel 4 vil vi presentere de dataene vi har samlet inn og de funnene vi har gjort, og samtidig analysere og diskutere funnene opp mot den teorien vi tidligere har presentert. I kapittel 5 vil vi oppsummere og konkludere våre funn i studien.

2.0 Teori om ledelse og motivasjon

I denne delen av oppgaven vil vi presentere relevant teori for oppgavens problemstilling «hvordan påvirker hjemmekontor ansattes motivasjon, og hvordan kan leder påvirke denne?». Vi vil ta for oss ledelsesteori, men hovedsakelig ta utgangspunkt i Self-Determination Theory av Ryan og Deci (2017), hvor autonomi, kompetanse og relasjoner vil stå sentralt.

2.1 Ledelse

Begrepet ledelse defineres på flere måter. Jacobsen & Thorsvik (2013) beskriver ledelse som en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd. Ledelse kan utføres på mange arenaer, men når vi ser det i rammen av en organisasjon er hensikten ofte å få andre til å arbeide for å nå bestemte mål, å motivere ansatte til å yte mer, og å få dem til å trives i arbeidet. I denne definisjonen av ledelse er det tre viktige aspekter. Det første er at ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer. Vi er vant til å ha ledere som skal drive med ledelse, men her kan ledelse utføres av alle. Det andre aspektet er at ledelse bør ha som hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe. Det er mange måter å gjøre dette på, noe som blir tydeliggjort gjennom teoriene om motivasjon, men dette aspektet knytter ledelse opp mot påvirkning og hvordan den som leder kan skape ønsket atferd hos sine ansatte. Det tredje og siste aspektet har organisasjonen i fokus og retter seg inn på at ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416).

På grunnlag av at en leder generelt har stor innflytelse på ansatte og deres arbeidssituasjon, vil vi videre i oppgaven fokusere på hvordan leder faktisk kan påvirke motivasjonen til medarbeidere. I følge Einarsen og Skogstad (2011, s. 110) er god ledelse en jobbressurs som kan bidra til reduserte jobbkraav, være en bidragsyter til å nå satte mål og stimulere til vekst, læring og utvikling.

Einarsen og Skogstad (2011, s. 112) tar for seg Bass (1998) og hans kollegers teori om transformasjonsledelse. Denne teorien tar for seg en leder som gjennom fire komponenter bidrar til å fylle de ansattes basale behov på arbeidsplassen. Disse komponentene er at lederen er en inspirerende rollemodell, skaper entusiasme og inspirerer mot fremtidsmål, ser den enkeltes unike behov og gir omtanke ut fra dette, og gir rom for diskusjon, spørsmål og læring. Einarsen og Skogstad viser til

hvordan tilfredsstillelse av basale behov har en sammenheng mellom transformasjonsledelse, hvor tilfreds en er på jobben og dedikasjon til arbeidet. Studier beviser også at det å tilfredsstille behovene er avgjørende, og denne ledelsesformen knyttes sterkt opp til at de basale behovene blir dekket. Andre studier viser også til at transformasjonsledelse kan læres og utvikles av ledere.

Så hvordan er det å være en leder under denne pandemien, hvor en har mistet den daglige, fysiske kontakten med sine ansatte? Ifølge en undersøkelse utgitt av Fagforbundet, hvor 655 ledere svarer på hva de mener er de viktigste lederegenskapene når de ansatte er på hjemmekontor, viser resultatet at tillitsbasert ledelse, å motivere og å være strukturert er nøkkelen for suksess. I tillegg nevnes også fokuset på oppgaver og relasjoner. På den andre siden har kun 5% av lederne svart at de fokuserer på kontroll. I stedet er de opptatt av at de ansatte får muligheten til å utvikle seg, at de får de mest optimale betingelsene for å trives og ha et ønske om å fortsette i organisasjonen. Undersøkelsen viser også til at personaloppfølging, konflikthåndtering og sykefraværsoppfølging er de mest utfordrende lederoppgavene under krisen (Windstad, 2020).

2.1.1 Fjernledelse

Det forventes at fjernledelse, i likhet med vanlig ledelse, er et verktøy som brukes for å påvirke de ansatte i retning av organisasjonens mål og skape en fellesskapsfølelse mellom ansatte seg imellom og mellom ansatte og leder (Haugan, 2019, s. 33). Kelloway m.fl. (2013, referert i Haugan, 2019, s. 33) legger frem en definisjon på fjernledelse: «leadership interactions that are characterized by electronically mediated communication between geographically and physically isolated leaders and followers are what we term remote leadership». Det er noen faktorer som gjør det lettere å fjernlede, blant annet dersom de ansatte har høy kunnskap og lederen kjenner sine ansatte godt. Bortsett fra avstanden tyder det på at den største forskjellen på fjernledelse og tradisjonell ledelse er at en fjernleder må planlegge på en annen måte, gi slipp på detaljstyring og kommunisere tydeligere (Stefanussen, 2010).

I dag er fjernledelse noe som stadig er mer vanlig. Også før covid-19 var dette en trend, hvor gode kommunikasjonsverktøy har gjort de geografiske avstandene «mindre» (Andersson, 2017). Som fjernleder må en bruke flere virkemidler enn ved normal ledelse. Det er først og fremst viktig at en har en god plan og god kontroll og struktur, men det er også viktig at en kjenner kulturen i selskapet, at ens

ansatte har tillit til en og vice versa, at en har gode kommunikasjonsegenskaper og at en bruker den teknologien som foreligger på en god måte. Ved å bruke disse virkemidlene godt kan fjernledelse gi mange positive effekter, blant annet økt prestasjon, lavere fravær, flere muligheter for å velge kandidater til nye stillinger (geografisk) og økt jobbtilhørighet. Det kan dog ha sine negative sider, disse kan vise seg iblant annet mindre kontroll for ledelsen, kommunikasjonsproblemer og isolasjon. (Haugan, 2019) På å mange måter ser det ut som at dersom kommunikasjonen er god, en er bevisst på sin lederatferd, prøver å holde den sosiale og psykologiske avstanden kort og gir de ansatte større frihet til å utøve sine oppgaver. Fjernledelse vil derfor kunne være et godt alternativ til tradisjonell ledelse (Hegghammer, 2009).

2.2 Motivasjon

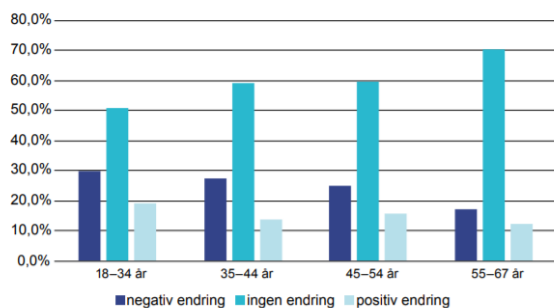
I over 100 år har temaet motivasjon blitt forsket på, og svært mange forskjellige teorier har forsøkt å forutsi læring, ytelse og atferdsendring. Yerkes og Dodson sammenlignet allerede i 1908 mengden motivasjon med ytelse, hvor de mente at for liten og for stor mengde motivasjon ville føre til dårligere ytelse, mens en moderat mengde motivasjon ville føre til maksimal ytelse (Ryan & Deci, 2017, s. 13). I følge Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 113) er motivasjon en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensiteten i atferd. Med andre ord kan en si at motivasjon er en prosess som påvirker retning, utholdenhet og styrken i målrettet atferd.

Tohidi og Jabbari (2012) sier at motivasjon er kraft som får individer til å oppføre seg på en spesiell måte, og for en leder er målet det å skape en atferd, gjennom motivasjon, som gir størst fordeler for organisasjonen. Motivasjon er det som forårsaker bevegelse hos mennesker, og faktisk kan en si at alt som skaper en aktivitet i levende organismer bunngrunnet i en slags motivasjon. Kong (2009) mener at en kan sammenligne fysikken, hvor en kraft skaper bevegelse i et objekt, med at motivasjon skaper bevegelse hos et individ. Motivasjonen er selve motoren som styrer og driver atferd. Kong mener at motivasjon er en indre tilstand som vekker et individs ønske om å oppnå et mål og som opprettholder innsatsen over tid i en bestemt retning. Ryan og Deci (2017, s. 13) har en lik tilnærming til motivasjon – det er det som beveger individer til handling. Motivasjon fokuserer spesifikt på det som gir både energi og viser vei til atferd.

I løpet av siste halvdel av 1900-tallet og litt ut på 2000-tallet har flere teoretikere utviklet modeller for arbeidsmotivasjon, som Herzbergs (1966) tofaktorteori: motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer, McClellands (1961) tre behov: å prestere, å ha makt, å ha relasjoner, Hackman og Oldhams (1980) tre kritiske psykiske tilstander: meningsfylt arbeid, ansvar for resultat, kunnskap om helheten, Lawrence og Nohrias (2002) fire drivkrefter og Pinks (2009) tre drivkrefter. Dessuten har vi Maslows (1943, 1954) behovshierarki som er en modell for generelle menneskelige behov. Alle modellene inneholder ting som mennesker ønsker, men hva det er de ønsker varierer. Det som alle disse teoretikerne er enige om er at mennesket ønsker mer enn penger. Personlig vekst, god ytelse og relasjoner er en stor del av menneskers mening med livet, og dermed en drivkraft for å «bevege seg» (Bolman et al., 2018).

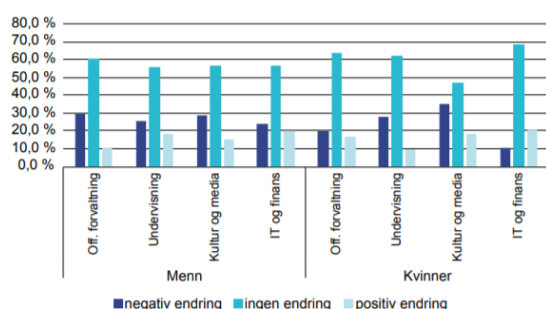
I en rapport utgitt av Institutt for samfunnsforskning har det blitt forsket på eldre arbeidstakere med ny teknologi, rettet mot temaene kommunikasjon og motivasjon i arbeidslivet under koronatiltakene. Hovedfunnene i forskningen viser at selv om mange tror at det er de eldre (over 55 år) som er mest påvirket av overgangen til nye arbeidsformer, stemmer ikke dette. Alder hadde ikke noen innvirkning på hvordan en mestret dette, og det viser seg faktisk at det er de yngre som har hatt størst nedgang i arbeidsmotivasjonen. Videre viser forskningen at over 50 % av respondentene ikke har opplevd noen endring i arbeidsmotivasjonen, 25% var mindre motivert, mens 16% hadde hatt en økning i motivasjonen. Sammenlignet med alder stikker de eldre seg ut på området «ingen endring i motivasjon». Hele 71% av dem forteller at de føler seg like motivert for å utføre arbeidsoppgavene. På den andre siden var det over 30% av de yngre som hadde nedgang i arbeidsmotivasjon. Konklusjonen i forskningen viser til at det er den eldre garden som har hatt mest stabil arbeidsmotivasjon, mens de yngre arbeidstakerne skiller seg ut med både mest negativ endring i motivasjon, samtidig som det er de yngre som har hatt mest positiv endring i motivasjon. Et annet funn i forskningen viser til at ansatte i IT-bransjen var mer positive til endringene enn, for eksempel, ansatte i skolesektoren (Grødem, 2020).

Figur 6.2. Koronatiltakenes betydning for jobbmotivasjon, etter alder



Figur 1 Koronatiltakenes betydning for jobbmotivasjon, etter alder (Grødem, 2020)

Figur 6.3. Opplevd endring i jobbmotivasjon, etter kjønn og bransje



Figur 2 Opplevd endring i jobbmotivasjon, etter kjønn og bransje (Grødem, 2020)

2.3 Selvbestemmelsesteorien av Ryan og Deci

Mennesker prater ofte om motivasjon, enten om hvor demotiverte eller hvor motivert de er for ulike oppgaver, handlinger eller tilstander. Veiledere, enten det er ledere, trenere eller foreldre, strever ofte med hvordan en skal motivere ansatte, barn eller andre mennesker til å utføre ulike handlinger.

Eksterne faktorer, som belønninger eller straff er en vanlig del av menneskers oppfatning av motivasjon. På en annen side blir mennesker også motivert av ting som virkelig interesserer dem, noe som drar deres oppmerksomhet og skaper nysgjerrighet. Dette samspillet mellom ytre og indre motivasjon er det sentrale i Ryan og Decis selvbestemmelsesteori (SDT) (Self-Determination Theory, 2021).

SDT består av et vidt spekter av forskning på menneskers motivasjon og personlighet som definerer indre motivasjon samt ytre kilder til motivasjon. Teorien fokuserer også på hvordan sosiale forhold bygger opp, eller undergraver menneskers initiativ, vilje til å utføre handlinger, kvalitet på handlingene og velvære. Menneskers opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet argumenteres for å være grunnsteinene for å bygge opp eller bryte ned menneskers evne til å få ut sin fulle kapasitet. I den grad

disse behovene blir tilfredsstilt, vil mennesker kunne utvikle seg, være mer effektiv og oppleve et større velvære i dagliglivet. Dette vil vi se nærmere på senere i studien (Self-Determination Theory, 2021). SDT består av 6 miniteorier som har blitt satt sammen etter hvert som forskningen har pågått, hvor alle har en eller annen form for tilkobling til hverandre.

Vi vil bygge vår studie videre rundt de tre grunnleggende psykologiske behovene, autonomi, tilhørighet og kompetanse. Videre vil vi dra inn lederens påvirkningsmuligheter på hver enkelt del av disse behovene. Før dette vil vi kort ta for oss to av miniteoriene i SDT seks teorien om grunnleggende psykologiske behov (BPNT), samt organismisk integrasjonsteori (OIT) som omhandler ytre motivasjon.

2.3.1 BPNT – Teori om grunnleggende psykologiske behov

En av de seks miniteoriene i SDT (Ryan & Deci, 2017) omhandler tre grunnleggende psykologiske behov et menneske trenger for personlig vekst, velvære og selvregulering. Disse behovene beskrives gjennom autonomi, kompetanse og tilknytning. Vansteenkiste, Ryan og Soenenes (2020, s. 2) argumenterte for at disse behovene ligger til grunn på tvers av kulturer og forskjeller i personlighet, og er kritiske faktorer for en sunn utvikling av seg selv. Videre argumenteres det for at individer som opplever miljø som er altfor kontrollerende, avvisende, negative eller på andre måter er ødeleggende for disse behovene, er sannsynligheten større for at individet blir selvfokusert, defensiv, amotivert, aggressiv og usosial. Miljøer som støtter disse tre behovene legger til rette for integrert selvbestemmelse, samtidig som individer kan håndtere flere situasjoner, impulser og følelser som oppstår. Denne støtten av de grunnleggende behovene er avgjørende for menneskers evne til å fungere fullt ut.

2.3.2 Ytre motivasjon

Ryan og Deci (2017) beskriver i sin forskning at en støttende leder bidrar til indre motivasjon. På den andre siden beskrives også den kontrollerende lederstilen, som kan bidra til en ytre motivasjon. Den indre motivasjonen blir sett på som en autonom motivasjon, mens den ytre en kontrollert motivasjon. Ytre motivasjonen omtales av Ryan og Deci (2017, s. 179) som organismisk integrasjonsteori (OIT), hvor de ansatte handler ut fra en regulert oppførsel. Konsekvensen av arbeidsoppgavene en utfører er det som gir motivasjon. Klassiske eksempler på ytre motivasjon er lysten på bonuser eller frykten for sanksjoner og straff (Holm, 2017).

I forskningen på motivasjon på arbeidsplassen viser det seg at denne «gulrot og pisk» metoden hos lederen kan ha flere uheldige konsekvenser, både med tanke på menneskers fysiske og psykiske helse samt ansattes langsiktige prestasjoner. I flere av studiene på indre og ytre mål og ambisjoner var svarene nokså entydige. Mennesker som fokuserte på personlig vekst, relasjoner og samfunnsbidrag viste seg å ha større velvære, bedre relasjoner, større suksess på skole, var mer humane og mindre grådige. På den andre siden viste studiene flere negative sider for dem som fokuserte på rikdom, berømmelse og utseende. Disse menneskene hadde større forbruk av rusmidler, hadde mer depresjon og angst, gikk ut med dårligere resultater fra skole og var mer narsissistisk og hadde flere fysiske plager (Ryan & Deci, 2017, s. 274). Forfatteren D. H. Pink (2009) er enig med funnene i Ryan og Decis forskning. Han mener at den tradisjonelle motivasjonsmodellen, hvor en blir belønnet med en gulrot for godt arbeid, men pisket for dårlig utført arbeid, fungerer dårlig. Pink mener at ytre motivasjon i form av «gulrot og pisk» kan fungere for enkle rutinemessige arbeidsoppgaver som fabrikkarbeid og datainnføring uten å påføre noe skade, men i kreative kunnskapsarbeid hevder han at den indre motivasjonen er nøkkelen for å lykkes.

Denne bonusen eller straffen er det vi vil betegne som ytre faktorer og en trenger ikke knytte disse opp mot prestasjoner, spesielt ikke bonusen. En kan bruke bonus som en ytre belønning, uavhengig av hva en har gjort, som en motivasjonsfaktor, kanskje spesielt under en utfordrende periode eller omstilling. Da kan en også unngå de mer negative konsekvensene av «gulrot og pisk» metoden som er beskrevet i teorien.

2.3.3 Autonomi

«To be autonomous means acting in accord with one's reflective considerations; thus autonomous actions are those that can be self-endorsed and for which one takes responsibility.»

(Ryan & Deci, 2017, s. 51)

Det er flere teorier som omtaler autonomi. I filosofien handler det om å handle i takt med sin egne indre lovmessighet, mens i den politiske filosofien snakker en om det som gir grunnlag for den enkeltes politiske rettigheter (Svendsen, 2019). Å være uavhengig eller å ha frihet er dog ikke det samme som autonomi. Autonomi er et begrep som her knyttes opp til autentisitet og vårt «sanne jeg» (Ryan & Deci,

2017, s. 51). Autonomi kan med andre ord knyttes tett opp til det vi kaller selvbestemmelse. Å kunne agere basert på sin egen vilje og valgfrihet er en stor del av det autonomi handler om. Ryan og Deci (2017) beskriver autonomi som en av tre viktige faktorer for den indre motivasjon. Einarsen og Skogstad (2011, s. 106) skildrer et autonomt menneske som en person som blir styrt av egne interesser, preferanser og ønsker. En opplever ingen ytre press på hvordan en skal tenke, føle eller handle. At en lykkes i jobben er personens egen fortjeneste, og ikke lederens. Utformingen av arbeidsoppgavene er ut fra eget ønske, at en har valgmuligheter og velger det alternativet en selv mener er best. Videre skildrer Einarsen og Skogstad (2011) en situasjon hvor andre styrer eller kontrollerer oss, som kan føre til reaktans: en psykologisk prosess hvor en reagerer negativt på at valgfriheten blir begrenset av andre mennesker. Derfor er det viktig at lederen lar de ansatte være delaktig i beslutninger og ha medbestemmelse generelt på arbeidsplassen. Dette er et fundament for god trivsel og helse.

I USA er det mye snakk om en mismatch mellom hva vitenskapen vet og hva næringslivet gjør (D. Pink, 2009). Under flere forsøk har det vist seg at dersom oppgaven bare er en smule mer avansert enn helt mekanisk så vil en større belønning, i form av penger, føre til lavere ytelse. D. Pink (2009) snakker derfor om at så lenge den ansatte får riktig lønn, så kan leder fokusere på å tilrettelegge for autonomi. I Norge har vi tradisjonelt ikke hatt samme bonusordninger og belønningsprogrammer som i USA, men en ser at det blir mer normalt også her til lands. Derfor ligger fokuset mer på selve autonomistøtten lederen kan gi, fremfor å fokusere på belønninger.

Ryan og Deci (2017) forklarer hvordan en leder kan tilrettelegge for den ansattes autonomi, og hvordan det kan påvirke motivasjonen på en positiv måte. Dette handler om å gi den ansatte fri vilje, valgfrihet, anerkjennelse, interessante oppgaver og å vise at de er høyt verdsatt. Disse handlingene vil føre til at den ansattes kreativitet øker, det blir høyere grad av problemløsning, ytelsen går opp, den psykiske og fysiske helsen øker og positiviteten stiger.

Det finnes ulike typer ledelse, hvor noen er mer autonomistøttende enn andre som er drevet mer av styring og kontroll. Einarsen og Skogstad (2011, s. 107) skiller autonom og kontrollert motivasjon. Autonom motivasjon viser til valgfriheten, mens den kontrollerte motivasjonen innebærer at en føler seg tvunget. Den sistnevnte viser ofte til en ledelse som leder ut fra å kontrollere de ansattes atferd ned på detaljnivå. Trusler, overvåkning og kontroll, altså ytre styring fra ledelsen, kan ødelegge menneskers indre motivasjon. Kontrasten til dette støttes opp av Ryan og Deci (2017), hvor ledelsen tilrettelegger for ansattes valgfrihet. Det viser seg at en slik ledelse vil få indre motiverte ansatte som får utløp for

kreativitet, løser problemer og forstår gitt informasjon bedre. En leder som skaper tillit, deler åpent informasjon til alle, lar ansatte delta i diskusjoner og gir dem mulighet til selvledelse og ansvar, vil sikre seg autonome ansatte. Ledere som lar sine ansatte jobbe ut fra indre motivasjon, hvor de får valgfrihet og en merker at egne valg har betydning, er viktig for å skape autonome ansatte. Dette fremmer også kompetanse og mestring (Einarsen & Skogstad, 2011, s. 113).

Så hvordan påvirkes de ansattes autonomi og indre motivasjon? Hvor mange blir enten frivillig oppfordret til, eller pålagt, å endre sitt arbeidssted til hjemmekontor? En spørreundersøkelse av 20 000 ansatte, som ble omtalt i Harvard Business Review, viser til at mennesker som arbeider på hjemmekontor, frivillig eller ufrivillig, har lavere motivasjon enn de som jobber fra arbeidsstedet. Samtidig viser undersøkelsen at de som jobber ufrivillig på hjemmekontor har betydelig lavere motivasjon enn de som velger dette selv. Forskerne bak undersøkelsen fant ut at ved å implementere eksperimentering, eller selvbestemmelse av arbeidsoppgaver, ble det oppnådd en økning på 45% i motivasjonen hos de som er ufrivillig på hjemmekontor. Dette innebar at de ansatte ikke hadde noen plan å følge halvparten av uken, men heller kunne eksperimentere og jobbe med problemløsning (McGregor & Doshi, 2020).

2.3.4 Kompetanse

Behovet for kompetanse baserer seg på de ansattes evne til å kultivere egen kompetanse, for å mestre sine omgivelser og ha muligheten til å utvikle og anvende sin kunnskap på arbeidsplassen (Gagné & Deci, 2005).

«Competence is one of the most researched issues in psychology and is widely seen as a core element in motivated actions»

(Ryan & Deci, 2017, s. 11)

Kompetanse referer til vårt behov for å føle oss nyttig og at vi føler mestring på arbeidsplassen. I Ryan og Deci (2017) selvbestemmelsesteori tas det utgangspunkt i White (1959) sitt klassiske konsept om kompetanse. Hvor han hevder at alle individer har en medfødt tilbøyelighet og et iboende ønske om utvikling av kompetansemotivasjon for å føle seg kompetent og ha effekt på ens miljøer. SDT legger til grunn at behovet for kompetanse er med på å påvirke og utvikle den ansattes effektivitet og etterstrebelser for å prestere på arbeidsplassen. Hvis de ansatte opplever muligheter for utfoldelse og

utvikling av deres kompetanse på arbeidsplassen vil dette slå ut i en positiv påvirkning for kompetansebehovet. Men dersom de ansatte blir forhindret i å utvikle sine ferdigheter og mestring på arbeidsplassen, de føler arbeidsoppgavene blir for utfordrende eller at de føler seg undergravd vil kompetansebehovet i disse sammenhenger avta og/eller være uoppfyllt (Ryan & Deci, 2017).

Videre forsterker Ryan og Deci (2017) fokuset når det gjelder utvikling av kompetanse, autonomi og mestring på en arbeidsplass. De hevder at dersom ledelsen klarer å oppfylle disse behovene, kan organisasjonen oppnå forbedret jobbtilfredshet hos de ansatte. Dette vil igjen føre til større effektivitet og kvalitet på arbeidsplassen og veien for å nå organisasjonens mål vil bli lettere. I tillegg til dette legger Olafsen (2018) til at også ytre motivasjonsfaktorer som lønn, bonus og diverse intensiver kan relateres til den indre motivasjonen dersom bidrar til tilfredsstillelse av de basale behovene. Ergo er det flere ulike faktorer som kan påvirke den enkeltes motivasjon, og både indre og ytre faktorer kan gi betydning for hverandre.

Dersom en i sitt arbeid har en følelse av at en ikke får utløp for sine sterke sider, og at en ikke får brukt sin kompetanse, er dette et faresignal for personens trivsel og helse. Dersom en som ansatt får frihet til å selv takle utfordringer, lære seg nye ting, utvikle seg og å mestre vil en få oppfylt behovet for kompetanse. Å diskutere problemløsninger med ansatte på jobben er en måte å dekke et slikt kompetansebehov, noe som viser til viktigheten med gode relasjoner på arbeidsplassen. Dette kommer vi mer tilbake til under «relasjoner». I tillegg kan en trekke inn autonomi, det kan sies at kompetansebehovet oppfylles når den ansatte får utføre arbeidsoppgaver som han har interesse for og som gir mening. For en leder er det viktig å se viktigheten med at ansatte får utfolde seg, får bruke og dele sin kompetanse, samt å kjenne på mestring i arbeidshverdagen. Samtidig er det viktig å vite at en organisasjon ofte er komplekst sammensatt, og at muligheten for å dekke ansattes basale behov ikke alltid er mulig eller like enkelt (Einarsen & Skogstad, 2011, s. 108). Einarsen og Skogstad (2011, s. 114) beskriver videre at organisasjoner som lykkes har ledere som ønsker å utvikle de ansatte. For å skape denne utviklingen må lederne inspirere og vise at de har troen på kompetansen de ansatte innehar. Dette gjenspeiler transformasjonslederen gjennom intellektuell stimulering og individuell omtanke.

Christina Nerstad, professor ved OsloMet, råder ledere å invitere ansatte til å dele kunnskap, ideer og meninger. I tillegg legger hun vekt på å gi de ansatte rom for å utvikle seg og lære nye ferdigheter de interesserer seg for og får bruk for i arbeidet, selv om de er på hjemmekontor. Til slutt anbefaler hun

ledere å heie sine ansatte frem, gjennom å gi tilbakemeldinger på det gode arbeidet som blir utført. Dette er en måte å gi grobunn for det basale behovet for kompetanse, hvor det å utføre arbeidet ved hjemmekontor, teknisk og digitalt, vil føles som en mestring (Balci, 2020).

2.3.5 Relasjoner og tilhørighet

Tilhørighet handler om følelsen av å være en del av en større sammenheng eller fellesskap, at flere drar lasset sammen og at vi kjenner oss trygge (Gagné & Deci, 2005).

Innenfor selvbestemmelsesteorien går Ryan og Deci (2017) inn på relasjoner eller tilhørighet som en av tre grunnleggende psykologiske behov. Under emnet tilhørighet går selvbestemmelsesteorien inn på en av sine underteorier som heter relasjoners motivasjonsteori (relationships motivation theory, RMT). RMT fokuserer på kvaliteten av nære relasjoner og konsekvensene av dem. Denne teorien sier at behovet for relasjoner er et instinkt og et grunnleggende psykologisk behov for mennesker og derfor ønsker vi å være engasjerte i nære relasjoner (Deci & Ryan, 2002; Ryan & Deci, 2017).

Ifølge Christina Nerstad er de tre grunnleggende behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet svært viktig for at en skal kunne oppleve velvære og få energi til å utføre arbeidsoppgaver. Nerstad vektlegger også at ensomhet kan være et hinder for at en presterer, og derfor at en av ledernes viktigste oppgaver under denne pandemien er å vite hvordan de ansatte har det, og hjelpe de som føler på ensomhet (Balci, 2020; Ryan & Deci, 2017). Dersom en føler seg ensom, uten et sosialt nettverk på arbeidsplassen, kan dette, ifølge Einarsen og Skogstad (2011), bli et alvorlig problem. Videre sier Einarsen og Skogstad at alle mennesker trenger et bånd til andre med en viss kvalitet, om det er få eller mange. Dårlig ledelse kan true det basale behovet for tilhørighet. Det samme kan alenearbeid også gjøre. Konsekvensene av dårlig tilhørighet kan være helsefarer, mistriivsel og nedgang i produktiviteten, mens på den andre siden kan god tilhørighet medføre god helse, velvære og oppblomstring i kreativiteten. Sagt på en annen måte: læring og kreativitet er bygget opp av tillit fra ledelsen samt gode relasjoner til andre kolleger (Einarsen og Skogstad, 2011).

Nære relasjoner kan komme i flere former. I sin bearbeidelse av selvbestemmelsesteorien, beskriver Diseth (2019) både fellesskapsrelasjoner (communal relations) og forretningsrelasjoner (business relations). Forretningsrelasjonene er typisk de relasjonene vi ser mellom kolleger. Disse er ofte bygget

på, og kan være begrenset til, utveksling av avtaler og informasjon. Fellesskapsrelasjonene er derimot de som best tilfredsstillende det psykologiske relasjonsbehovet vårt.

Fellesskapsrelasjonene defineres i SDT som "forhold eller relasjoner der den andre parten sin interesse er oppfattet som betingelsesløs og autentisk, er de forholdene som er mest tilfredsstillende for våre psykologiske behov" (Ryan & Deci, 2017, s. 296). Selv innenfor fellesskapsrelasjonene er det forskjeller. Noen relasjoner bygger på personlig vinning for den ene eller begge partene i forholdet. De forholdene som vi opplever som uselviske er de forholdene vi setter mest pris på. Dette gjelder begge veier. Vi setter mer pris på forhold der partneren vår er uselvisk, men vi setter også større pris på forhold der vi er uselviske selv, dette reflekterer tilbake på autonomi. Gjennom en studie konkluderte Downie, Mageau og Koestner (2008, referert i Ryan og Deci, 2017) med at det var en større sannsynlighet for at mennesker føler denne uselviske kontakten gjennom relasjoner med familie og venner sammenlignet med kolleger og bekjente. I disse autonome relasjonene, men også andre relasjoner, følger det potensielt med adaptive fordeler. De adaptive fordelene som kan følge med i slike relasjoner kan være: tilgang på informasjon eller ressurser, å ha en alliert og å redusere stress (Ryan & Deci, 2017).

Fra RMT (Ryan & Deci, 2017) ligger fokuset i hovedsak på relasjoner som vi autonomt ønsker å være en del av og fokuset på relasjoner i jobb er ikke like godt beskrevet eller forsket på. Likevel er det mye som er relevant. Fokuset på relasjoner utenfor jobb er der fordi dette blir ansett som bedre relasjoner. Fra et ledelsesperspektiv kan en da ha dette i bakhodet og prøve å skape arenaer der kolleger kan utvikle relasjoner som ikke skal være fokuserte på jobb. Dersom en klarer å vri fokuset på relasjoner mellom kolleger fra «denne relasjonen kan være lurt for meg å ha i fremtiden», til «dette var en interessant person som jeg ønsker å bli bedre kjent med», vil en ifølge teorien få bedre relasjoner som tilfredsstillende behovet vårt på en bedre måte. Gjennom dette kan en få bedre relasjoner med sine kolleger og dermed være mer psykologisk tilfreds på jobben og kanskje også være villig til å strekke seg lenger for sine kolleger som dermed vil bidra til et bedre arbeidsmiljø.

3.0 Metode

3.1 Forskningsdesign

Vi skal i dette avsnittet forklare hvilket forskningsdesign vi har valgt og hvorfor. Forskningsdesignet fungerer som et rammeverktøy og er med på å sette studiens begrensninger, i tillegg til å være en kjøreplan på hvordan forskningen skal utføres. I utformingen av forskningsdesign finnes det mange ulike måter å tre frem på. Hvilken en velger er med på å bestemme hvilke data en samler inn, hvilke informanter en har og danner grunnlag for hvilken analysemetode en går for. Designet som ble valgt for både problemstilling og undersøkelsen er et deskriptivt design, som også kan uttales som et beskrivende design. En slik type problemstilling tar opp spørsmål om hvordan ulike samfunnsforhold faktisk er, hvordan de varierer, eller hvordan de endres (Grønmo, 2016, s. 79). Når en tar i bruk et deskriptivt design er dette ofte på bakgrunn av at temaet eller området er blitt forsket på tidligere og at det finnes teori innenfor dette feltet. Ettersom ledelse og motivasjon på arbeidsplassen har blitt mye forsket på tidligere og det finnes rikelig teori innenfor disse temaene, vil et deskriptivt design gi de beste forutsetningene for å besvare problemstillingen.

I besvarelsen av studiens problemstilling har vi valgt å benytte oss av en kvalitativ metode gjennom tretten intervjuer av ledere og ansatte. Kvalitativ analyse vil generelt innebære systematisering av utvalgte tekstsitater eller andre innholdselementer med sikte på å belyse problemstillingen. Dette kan for eksempel basere seg på å få innblikk i hvilke fortellinger, argumenter, standpunkter, holdninger eller verdier som står sentralt i ulike tekster (Grønmo, 2016, s. 142). Vi har jobbet mot en mest mulig deduktiv tilnærming til vår forskning. Vi vil i all hovedsak bruke teorien for å belyse våre funn, og i mindre grad teste teorien. Vi vil altså sette våre resultater av de empiriske undersøkelsene opp mot det teoretiske perspektivet.

Det kan tenkes at det å måle motivasjon er vanskelig, men det er mulig å uttrykke grad av motivasjon ved hjelp av gjennomtenkte spørsmål som har som mål å avdekke informantens opplevelse av motivasjon ved hjemmekontor. (Grønmo, 2016, s. 24;47) Ideelt sett skulle vi ha gjennomført både intervjuer og spørreundersøkelser. Spørreundersøkelsene ville gitt oss muligheten til å få et større utvalg og dermed få bedre representasjon fra virksomhetene. Grunnet oppgavens omfang ble det kun utført intervjuer, hvor vi har forsterket dette ved hjelp av sekundær data.

En casestudie er normalt en studie som begrenser seg til en analyseenhet, men som også kan bli brukt i komparative studier som omfatter mer enn en enhet. Formålet til en casestudie er å utvikle en helhetlig forståelse av enheten som studeres (Grønmo, 2016, s. 105). Deler av studien har vi lagt opp som en komparativ casestudie, hvor vi sammenligner to analyseenheter på mesonivå. Det innebærer at vi analyserer likheter og ulikheter mellom virksomhetene i deler av studien (Grønmo, 2016). Vi vil derfor ikke kalle studien for en ren komparativ casestudie. Formålet med å inkorporere en delvis casestudie inn i studien er for å sammenligne arbeidet med motivasjon hos virksomhetene, for å kunne samle informasjon om motivasjonsfremmende tiltak i den enkelte virksomhet som har vist seg å være suksessfulle, og samtidig se på hvilke nye tiltak som kan praktiseres.

3.2 Datainnsamling

I studien har vi hovedsakelig tatt i bruk primærdata for å belyse våre funn, hvor teori og sekundærdata vil brukes som et supplement for å bygge opp under disse funnene. Vi vil hente data fra to forskjellige virksomheter, innenfor to vidt forskjellige sektorer. Vi har valgt å samle data ved å gjennomføre intervjuer av både ledere og ansatte. Å intervjuer både ledere og ansatte var viktig for oss, slik at vi kunne samle data om hvordan ledere har jobbet med å påvirke ansattes motivasjon for å sammenligne dette med de ansattes opplevelse av hjemmekontoret og leders arbeid med å gjøre denne situasjonen best mulig.

3.3 Informasjon om virksomhetene

Det er viktig med relevante informanter for å besvare problemstillingen på en best mulig måte. Vi sendte ut forespørsel om deltagelse i studien vår til fire store virksomheter. To av disse ønsket ikke å være med, grunnet egne interne undersøkelser. Vi sto da igjen med to virksomheter, Knowit som er en IT-bedrift og Høgskulen på Vestlandet (HVL) som er en utdanningsinstitusjon. Det var essensielt at våre informanter har erfart hjemmekontor det siste året. I tillegg til dette var det viktig å finne to ulike virksomheter for å klare og veie likheter og ulikheter mellom og innad i dem. Ved disse forutsetningene landet vi på én privat og én offentlig virksomhet, en av dem innenfor IT-sektoren og en i UH-Sektoren (universitets- og høyskolesektoren).

Den private aktøren vi har gjennomført datainnsamling fra, er Knowit. De er et IT-konsulentselskap opprinnelig fra Sverige, og er en mellomstor og innovativ bedrift som opererer i hele verden, men hovedsakelig fra de nordiske landene. Vi har samarbeidet med deres avdeling i Bergen, som går under Knowit Consulting Bergen med sine ca. 250 ansatte, hvor de aller fleste ansatte gjennom pandemien har vært på hjemmekontor. Knowit har gitt oss mulighet til å intervju to ledere og tre ansatte, som alle har erfart hjemmekontor fra perioden 12. mars til i dag (Knowit, 2021).

Den andre virksomheten vi har hentet informanter fra er HVL. HVL er en norsk statlig høyskole som ble etablert 1. januar 2017 gjennom en sammenslåing av Høgskulen i Sogn og Fjordane, Høgskulen i Bergen og Høgskulen i Stord / Haugesund. De har i dag 1 800 ansatte, hvor vi har fått mulighet til å intervju fem ansatte og tre ledere. Vi har valgt våre informanter fra området i Bergen, da det er disse som har fått størst erfaring med å jobbe fra hjemmekontor (HVL, 2021).

3.4 Intervju

I utgangspunktet så vi for oss å utføre en kvantitativ del i tillegg, ved å gjennomføre spørreundersøkelser av alle ledere og ansatte i virksomhetene. Ettersom den ene virksomheten allerede hadde en pågående spørreundersøkelse hos de ansatte, fikk vi ikke tillatelse til å gjennomføre dette. Vi valgte derfor å se bort fra denne delen og sette fokus på den kvalitative delen.

Grunnlaget for å samle data gjennom intervjuer er at kvalitativ datainnsamling gav oss muligheten til å gå mer i dybden på hvordan motivasjonen til informantene har endret seg. Det gav oss også muligheten til å være mer dynamisk, hvor vi kunne velge spørsmål etter hvilke svar vi fikk, samtidig som vi kunne grave i mer interessante temaer som dukket opp. Utdypende svar fra informantene, gir også en større innsikt i dataene. Det er også en fordel å kunne lese informantenes kroppsspråk, som er med på å utfylle og forsterke dataene.

Da vi begynte planleggingen av intervjuprosessen, var det viktig å utarbeide en god intervjuguide. Denne guiden skal være veiledende for hvordan intervjuene skal utføres (Grønmo, 2016, s. 168). Ut ifra vår problemstilling, *hvordan påvirker hjemmekontor ansattes motivasjon, og hvordan kan leder påvirke denne*, fant vi ut hvilke spørsmål som ville være viktige å få med i undersøkelsen. Vi delte intervjuguiden

opp i fire temaer, generelt om motivasjon, autonomi, kompetanse og relasjoner. Vi laget én intervjuguide rettet mot lederne vi skulle intervjuer og en annen rettet mot de ansatte. Ledernes intervjuguide var på 24 spørsmål, mens de ansattes var på 21 spørsmål. Under utformingen av spørsmålene, var vi nøye på at vi ikke stilte ledende spørsmål og heller ikke ja/nei-spørsmål, og i så fall ble det stilt oppfølgingsspørsmål. Det var også viktig for oss at de to intervjuguidene stilte like spørsmål, fra forskjellige synspunkt, altså leders og ansattes synspunkt. Totalt har vi 13 informanter. Det var viktig for oss at vi hadde et utvalg bestående av både ansatte og ledere for å få inn begge perspektiver. Grunnet et annerledes år ble det vanskelig å gjennomføre intervjuene fysisk på en smittevernvennlig måte, derfor valgte vi å gjennomføre intervjuene digitalt. Vi valgte også å fortelle våre informanter hva studien handlet om, og hadde på denne måten en stor grad av åpenhet.

I Knowit hadde vi kontakt med en leder som videre satt oss i kontakt med fem ansatte og ledere som hun mente var gode kandidater til vår undersøkelse. Denne typen utvelging faller innenfor kategorien snøballutvelging, hvor den første aktøren foreslår andre aktører til utvalget (Grønmo, 2016). På HVL valgte vi oss ut noen institutter, etter godkjenning fra ledelsen, hvor vi tok et tilfeldig utvalg ut fra de åpne ansattlistene på nettsidene deres, her endte vi opp med 8 informanter fra to institutter. Denne typen utvelging kalles en systematisk utvelging, hvor hver n-te person på listen over alle i universet blir valgt ut (Grønmo, 2016).

Vi sendte tidlig en søknad til Norsk senter for forskningsdata AS (NSD) om å få lov til å behandle opplysningene vi samlet inn. Etter godkjent søknad (se vedlegg 1) sendte vi ut en avtale om samtykkeerklæring til informantene (se vedlegg 3). Samtykket hentet vi inn muntlig over zoom før intervjuene startet. Dette ble selvfølgelig gjort på opptak.

Etter intervjuguiden var satt, informantene var valgt ut, godkjenning fra NSD og samtykke fra informantene var i boks, gjensto gjennomføringen av intervjuene. Dette ble gjort ved at vi delte oss i to grupper og intervjuet én og én informant over zoom. Under intervjuene hadde en person hovedansvaret for å stille spørsmål, mens den andre tok opptak, skrev notater og hoppet inn i intervjuet hvis den mente noe var uklart og ville ha oppklaring i det. De 13 intervjuene ble gjennomført i løpet av fem dager. Dette ga oss større mulighet til å være konsekvent i vår tilnærming til informantene. God planlegging sørget for at vi fikk sendt ut mailer med zoom-lenker og klokkeslett til alle informantene og at kabalen gikk opp. Hvert intervju varte i 30-60 minutter og vi prøvde etter beste evne å gjøre det så

komfortabelt vi kunne for informantene, selv om det var noe begrenset hva vi kunne gjøre over zoom. Alle informantene fikk alle spørsmålene som var stilt i intervjuguiden, men det var ulikt hvem som fikk utdypningsspørsmål og om hvilket tema det ble spurt mer utdypende om. Vi var heller ikke slavisk opptatt av å følge intervjuguiden til punkt og prikke, men hoppet litt frem og tilbake etter hva som var relevant i samtalen. Kommunikasjonen fungerte bra i alle intervjuene og vi sitter igjen med et inntrykk av at vi har forstått hverandre. Noe som derimot kan ha påvirket under noen av intervjuene er om vi som intervjuere har vært litt ivrig og lagt ord i munnen på de vi har intervjuet. Dette er noe vi har prøvd å ta hensyn til i analysearbeidet av opplysningene vi samlet inn.

Det er etterarbeidet som er mest tidkrevende i denne prosessen. Vi begynte med å transkribere alle intervjuene. Dette delte vi opp mellom gruppe medlemmene. Etter alle intervjuene var ferdig transkribert, leste alle over samtlige intervjuer, hvor vi brukte fargekoder til å merke ut hvilke opplysninger som hørte til under de forskjellige temaene, autonomi, kompetanse og relasjoner. Til slutt sammenlignet vi alle «fargeanalysene» og satte inn alle intervjuene i et analyseark hvor vi hadde delt opp i 3 kolonner; den første til transkripsjonen, den andre til uthenting av opplysninger fra transkripsjonen og den tredje til en analyse av opplysningen. Vi beholdt også her fargekodene våre. Da vi senere skulle begynne å skrive analysen vår, fant vi fargekodene svært nyttig i sorteringsarbeidet.

3.5 Kvalitet

For å sikre studiens kvalitet bør en ifølge Grønmo (2016) ta i bruk kvalitetskriterier for å sikre studiens reliabilitet og validitet. Studiens reliabilitet vises i det innsamlede datamaterialets pålitelighet, og i den grad påliteligheten stiger, stiger også studiens reliabilitet. Undersøkelsesoppleggets kvalitet vil være essensiell, da en ønsker identisk data ved forskjellige undersøkelser rundt samme fenomen. Samsvar mellom data er viktig for å måle reliabiliteten. Dette gjelder både internt i studien, hvor data innsamlet av forskjellige forskere skal samsvare, men også eksternt, hvor en ønsker å oppnå samsvar mellom ulike studier om samme fenomen med samme undersøkelsesopplegg. Reliabiliteten avhenger av hvordan undersøkelsesopplegget er utformet, og hvordan datainnsamlingen blir gjennomført. Studiens validitet setter fokus på om datamaterialet som samles inn gir svar til studiens problemstillinger. Får en svar på det en ønsker, og undersøker en det som svarer til problemstillingene? God validitet avhenger av god reliabilitet, men god reliabilitet gir ikke nødvendigvis høy validitet.

I prosessen med utvelgelse av informanter møtte vi på to vidt forskjellige fremgangsmåter. I HVL fikk vi gjennomført en systematisk utvelging, som innebærer at enhetene er tilfeldig utvalgt fra «universet» (Grønmo, 2016, s. 110). Utvelgelsen i Knowit derimot gav oss større utfordringer, som kan være en svakhet for studiens troverdighet. Grunnet at virksomheten hadde svært travle tider og det var utfordrende å opprettholde en god kommunikasjonsflyt, så vi oss nærmest tvunget til å godta at informanter ble plukket ut av vår kontaktperson. Dette kan kobles opp mot det Grønmo (2016) kaller for snøball-utvelging, bare at her er det en informant som har valgt ut resterende informanter. Vi ser at dette kan skape en brist i informantenes pålitelighet. Likevel, grunnet vårt tidspress, valgte vi å gå for denne løsningen.

I arbeidet med å formulere en intervjuguide brukte vi mye tid på å koble hvert eneste spørsmål opp mot enten hovedproblemstilling eller delproblemstillinger. Siden vi valgte å gjennomføre 13 intervjuer med begrenset tid, valgte vi å dele oss i to grupper som skulle gjennomføre halvparten av intervjuene hver. Vi så da utfordringer med at selve gjennomføringen av datainnsamlingen kunne få svekket reliabilitet ved at en kunne få et gap i hvordan en utførte intervjuene. Vi valgte derfor å kjøre et testintervju samlet for å skape en høyere ekvivalens, slik at vi fikk samkjørt oss som gruppe på hvordan vi skulle utføre datainnsamlingen, og dermed legge til rette for høyest mulig samsvar i data. Testintervjuet var også med på å kvalitetssikre at informanten forsto spørsmålene i intervjuguiden på den måten vi ønsket, slik at datakvaliteten ble bedre. Likevel ser vi at i en kvalitativ studie drar informantene i forskjellige retninger, slik at vi ønsker å stille oppfølgingsspørsmål som er ulike fra intervju til intervju. Vi har derfor samlet data som ikke samsvarer med data i andre undersøkelser.

Alle våre intervju har foregått digitalt over zoom, noe som har gitt oss både fordeler og ulemper. Det positive er at vi kunne gjøre opptak i form av både lyd og video, som har gitt oss muligheten til ikke bare analysere hva som blir sagt, men også informantenes kroppsspråk. På den andre siden har vi ikke fått den samme tilknytningen til informantene, da det blir et svært distansert forhold ved å gjennomføre dette digitalt. For å sikre ærlige og åpne svar samt god deltakelse er det viktig for oss å la informantene beholde sin anonymitet. Det at informantene ble informert om at de vil forbli anonyme, håpet vi gjorde at de ikke vegret seg for å være så ærlig som mulig.

I bearbeidelsen av materialet brukte vi som gruppe mye tid på å tolke og analysere transkripsjonene. Vi gikk først gjennom alt individuelt, hvor vi systematiserte funnene i fargekoder. Deretter gikk vi samlet

gjennom alt, og diskuterte hvorfor vi hadde valgt å systematisere funnene under gitte kategorier. Etter vi kom til enighet kunne vi sortere våre funn i de respektive kategoriene, noe som gjorde analyseringen av datamaterialet svært mye enklere.

Gjennom å bruke mye tid på utforming av spørsmål har vi fått inn svar som gir et godt grunnlag til å svare på problemstillingen, men vi har gjennom studien opplevd utfordringen med å måle motivasjon på en god måte. Det er ikke en størrelse som er lett å definere og vi måtte derfor i utførelsen av intervjuguiden formulere spørsmål som gjorde det mulig for oss å sammenligne svarene fra de ulike informantene.

Det å intervju kun 13 personer fra to forskjellige virksomheter med mange ansatte gjorde at vi måtte være forsiktige med å trekke konklusjoner for fellesskapet. Våre funn kan være konklusjoner for de vi har intervjuet, men med dette begrensede utvalget tolker vi funnene til tendenser vi ser kan være gjeldende for hele virksomhetene. Selv om vi ikke kan generalisere for hele virksomhetene tror vi at de tendensene vi har sett kan være gode indikatorer til hva som kan være viktig å fokusere på for virksomheter når det gjelder ansattes motivasjon på hjemmekontor.

3.6 Etikk

I en kvalitativ studie med intervjuer der en fokuserer på meninger og innhold i uttalelsene til informantene er det viktig å gjenspeile det informantene mente med utsagnet og ikke bruke det på en slik måte at det ikke lenger stemmer. Dette gjelder spesielt dersom en ønsker å bruke direkte sitater fra informantene (Forskningsetikk.no, 2018).

For å klare å sikre anonymiteten var vi bevisste på å anonymisere alt, bortsett fra hvilken virksomhet informanten arbeider i og om informanten har lederansvar eller ikke. Det å knytte denne informasjonen opp mot informantene gir ikke et grunnlag for å finne ut hvem de er, da organisasjonene vi har gjort våre undersøkelser i har et stort antall ansatte. Samtidig er det viktig for oss å kunne skille informantene i kategoriene virksomhet og rolle, da vi ønsker å se på likheter og forskjeller mellom virksomhetene samt hva hensikten med tiltak fra ledelsen er, og hvordan disse har blitt tolket av/påvirket de ansatte. Når det i intervjuene har blitt nevnt stillinger, avdelinger, kunder eller lignende som identifiserer ansatte, har vi sladdet dette og skrevet en generell beskrivelse av hva som blir sagt i transkripsjonen. Dette sikrer den

eksterne anonymiteten, men vi har sett en utfordring ved den interne anonymiteten for ansatte i Knowit fordi at disse har blitt valgt ut av én leder. Dette medfører at denne lederen har kunnskap om hvem som har deltatt, og kan dermed enklere spore opp hvem som har sagt hva. Av den grunn har vi valgt å sensurere eventuelle utsagn som kan komme til skade for informantens omdømme i virksomheten. Gjennom sitatsjekk fikk vi eksempelvis tilbakemelding om utsagn informanten ikke ønsket skulle leses av leder, og vi fjernet da denne delen fra studien.

På slutten av intervjuene har vi også gitt informanten mulighet til å ha kontroll på hva som blir brukt i studien. De som ønsker det, kan få tilsendt transkripsjonen av intervjuet eller eventuelle direkte sitater vi ønsker å bruke i oppgaven. Noen har valgt å ikke bruke disse mulighetene, mens de fleste har ønsket en sitatsjekk. Gjennom denne sitatsjekken får informanten sett hvilke uttalelser vi ønsker å ta i bruk i oppgaven og kan gi tilbakemelding om de ikke ønsker at vi bruker noen av de sitatene. Når oppgaven er levert og godkjent vil vi slette opptakene og transkripsjonen av disse.

Vi har også under intervjuene tatt opptak av disse for å kunne transkribere de i etterkant, dette har vi innhentet samtykke til. I forkant av intervjuene har vi sendt ut et informasjonsskriv (se vedlegg 3) som informerer om studien, kontaktpersoner og rettighetene informantene har. NSD er tydelige på at det å delta i forskning skal være frivillig og dette oppnår vi gjennom dette informerte samtykket (NSD, 2021). Opptakene av intervjuene ligger på private maskiner som både gir en tilgangsbatteri samt at disse har passordbeskyttelse slik at uvedkommende ikke skal kunne skaffe tilgang til disse. Når intervjuene er transkribert, foreligger det ikke lenger noen identifiserende faktorer, utenom virksomhet og rolle, og informantene kobles kun opp mot et nummer.

Det er mange vurderinger som må gjøres for å sikre reliabilitet, validitet og gode etiske valg. Etter å ha presentert disse og hvordan vi har valgt å gjennomføre vårt opplegg skal vi nå ta dette i bruk når vi skal analysere dataene vi har innhentet.

4.0 Analyse og funn

I dette kapitlet vil vi presentere funnene fra vår kvalitative studie og drøfte dem med utgangspunkt i teorien vi har presentert tidligere. Vi vil vi trekke frem både positive og negative tendenser ved hjemmekontor som går igjen hos flere av informantene, se på likheter og forskjeller mellom de to virksomhetene og de individuelle forskjellene. Det er i begge virksomhetene gjort tiltak i forbindelse med overgangen til hjemmekontor og vi vil se på hvordan disse har fungert og hva en kunne vurdert for å øke motivasjonen på hjemmekontor. Hovedsakelig er våre forslag til tiltak basert på det våre informanter forteller om hva som er gjennomført i virksomhetene og/eller hva de mener burde vært gjennomført. Vi presenterer også egne forslag, basert på problemer vi har sett kan være hensiktsmessige å løse opp mot problemstillingen:

Hvordan påvirker hjemmekontor ansattes motivasjon, og hvordan kan leder påvirke denne?

Vi vil kategorisere funnene under hovedkategoriene autonomi, kompetanse og relasjoner. Noen av funnene kan bli tatt opp i flere av kategoriene, grunnet at det samme funnet er relevant for flere av de basale behovene.

4.1 Autonomi

Hjemmekontoret har på mange måter vært en utfordring, både for lederne og de ansatte. Det å plutselig skulle gjøre jobben fra et annet sted enn på kontoret og uten kolleger har for mange vært en stor endring. På bakgrunn av teorien rundt motivasjon (Ryan & Deci, 2017) forventet vi at jo mer autonomi, desto bedre motivasjon. Vi forventet også at overgangen til hjemmekontor skulle øke følelsen av autonomi hos de ansatte. Gjennom denne delen skal vi se på hvordan autonomien har endret seg på hjemmekontor og hva som kan gjøres for å tilrettelegge for autonomi.

4.1.2 Lederens oppfølging

En likhet mellom HVL og Knowit er at de allerede før pandemien brøt ut, opplevde at de hadde stor autonomi i arbeidet de utførte. I begge virksomheter får de ansatte oppgaver å gjennomføre, men det er ingen som forteller dem hvordan de skal gjøre det eller når det skal gjøres, så lenge oppgaven er

fullført til gitt frist. Likevel var det mange som opplevde en økt følelse av autonomi på hjemmekontor. Dette ble blant annet begrunnet i at de ikke ble direkte observert av andre, hverken kolleger eller ledere.

«Det er en stor forskjell, når du sitter på kontoret så kan du ikke se på noe annet på skjermen for eksempel, fordi jeg føler at noen kan «buste» meg hvert øyeblikk.»

Informant 1, ansatt i Knowit

Lederne som deltok i undersøkelsen, fra begge virksomhetene, var veldig fornøyd med utviklingen av de ansattes effektivitet fra hjemmekontor. Dette er jo på mange måter en god ting, men kan det tenkes at den positive utviklingen i effektivitet har gjort terskelen høyere for lederne å ta kontakt med de ansatte? Selv om de ansatte oppleves å ha blitt mer effektiv, er det mange ledere, spesielt i HVL, som har uttrykt at det er vanskeligere å ha god oversikt over dem. Tradisjonen for å gi de ansatte så mye frihet kan altså virke litt mot sin hensikt her. Lederne ønsker nok å utøve så mye autonomistøtte som mulig og opplever at når de ansatte viser at de på papiret behersker situasjonen godt, så er det vanskeligere å «finne på unnskyldninger» for å ta kontakt. De ønsker ikke å bli oppfattet som kontrollerende.

«[...] Den kontakten blir dårligere og da får jeg dårlig samvittighet for kanskje jeg da skulle vært litt flinkere til å kontakte dem. Altså uten at jeg har noe spesielt ærend, bare ringe å høre «Hvordan går det?», men en ting er at det ikke blir tid til det, det er alltid andre oppgaver... og så en annen ting, jeg er litt redd for å være påtrengende at de synes «det er rart, hvorfor ringer han nå?»»

Informant 9, leder i HVL om kontakten med de ansatte

Flere ledere var altså usikker på hvordan de skulle gå frem for å opprette en slik kontakt, og ønsket ikke å «være i veien» for sine ansatte. De aller fleste ansatte rapporterte derimot at de ønsker mer oppfølging av leder på hjemmekontor, både i form av uformelle og formelle samtaler. Samtidig ble det også gitt uttrykk for at en økt kontakt fra leder kunne oppfattes som noe plagsom. I virksomheter som disse, som allerede er sterkt preget av autonomi, har det nok fra før av vært fokus på at de ansatte skal lykkes i jobben på egen hånd (Einarsen & Skogstad, 2011). Det kan altså tenkes at da lederen mistet sitt daglige kontaktpunkt på kontoret, ble det vanskeligere å nå ut til de ansatte og derfor også vanskeligere å «se» sine ansatte.

«[...] For det kan godt tenkes at det er lagt opp til studentaktive læringsformer og alt mulig sånt. Og det er jo positivt det, men er vi sikker på at studenter lærer det de skal?»

Informant 3, leder i HVL, om oversikten over arbeidet hans ansatte gjør

Vi vil derfor anbefale at lederen gir de ansatte et tilbud om å være mer delaktig i deres hverdag. Det er viktig at de ansatte selv får bestemme om de ønsker flere «check-ups» og i hvilken grad. En god måte å gjøre dette på er å kartlegge struktursituasjonen gjennom medarbeidersamtalen. Et annet mulig tiltak som blir nevnt av våre informanter er å koble ansatte sammen opp mot arbeidsoppgaver. Her snakker vi om mindre grupper og oppgaver. Det kan for eksempel være en liten gruppe innad i et team som jobber med en deloppgave av teamets store oppgave. På denne måten vil det bli lettere for lederen å sjekke innom, samtidig som de ansatte også kan holde hverandre ansvarlige når det kommer til fremgang i arbeidsoppgavene.

Fører økt autonomi alltid til en økt indre motivasjon? Dette punktet henger nok tett sammen med det å utøve arbeidet på hjemmekontor, men det er samtidig viktig å ta de individuelle forskjellene i betraktning. Er det da slik at det å være på hjemmekontor setter en begrensning på hvor mye autonomi kan påvirke den indre motivasjon? Hjemmekontoret legger sine naturlige begrensninger på relasjoner mellom kolleger, som vi kommer tilbake til under 4.3 relasjoner. I vårt tilfelle kan det se ut som at følelsen av økt autonomi ikke nødvendigvis kan forklares med at leder formelt har økt den ansattes frihet, men heller at mangel på daglige interaksjoner med leder og kolleger gjør at autonomien føles økt. Disse interaksjonene kan skape en kontrollerende effekt for hver enkelt ansatt, som kan føre til at en jobber mer strukturert. Det kan altså se ut til at de ansatte i vår undersøkelse ønsker seg litt mer struktur fra ledelsen når de er på hjemmekontor over lenger tid.

«[...] du får for frie tøyler på en måte. Det er helt sikkert mange som passer til det, men jeg er ikke en person som bør ha for frie tøyler for da faller jeg ut[...]»

Informant 1, ansatt i Knowit

«Jeg vil jo nesten si at jeg kanskje har fått litt for mye frihet. Kanskje jeg trenger litt mer struktur i hverdagen?»

Informant 6, ansatt i Knowit.

4.1.1 Muligheten til å styre egen tid

Et av de mer positive utfallene ved hjemmekontor er at de ansatte generelt føler seg mer tidseffektiv. Vi ser altså at de ansatte setter pris på denne frigjorte tiden. Det å selv velge hva en skal bruke tiden sin på,

er en verdsatt måte å være autonom på. I tillegg til at de ansatte føler seg mer effektiv, har lederne også rapportert et oppsving i de ansattes effektivitet. De ser at oppgaver blir løst mer effektivt. Vi forstår det som at det er flere tidstyver som naturlig hører med vanlig kontor, som reisetid, småprat og lignende, som forsvinner på hjemmekontor og forsterker muligheten til å fokusere på oppgavene.

«[...]Jeg opplever å få jobbe mye mer effektivt og koordinere innsatsen min mye mer inn mot det som må gjøres, når jeg er på hjemmekontor. Jeg har veldig stor arbeidsmotivasjon, så jeg ser ikke på hjemmekontor som en sjanse til å slippe unna ting, tvert imot ser jeg på hjemmekontor som en genuin sjanse til å få gjort mer ting.»

Informant 4, ansatt i HVL

«Men inntrykket er at folk leverer. Folk gjør jo en kjempejobb fra hjemmekontor»

Informant 5, leder i Knowit om de ansattes innsats fra hjemmekontor

«[...]så jeg synes jo Korona har gitt oss et løft i forhold til effektivitet og man ser det der med hvor viktig det er å faktisk ha en jobb i disse dager»

Informant 11, leder i Knowit.

Denne frigjorte tiden har altså for mange kommet fra andre aktiviteter som var naturlig før de flyttet til hjemmekontor. Fraværet av reisetid har vært en viktig faktor for denne opplevelsen av å få et større utbytte av arbeidstiden.

«[...] Det andre som er positivt, det er at jeg bruker veldig liten tid på å bare kaste ungene inn i barnehagen og komme meg tilbake på «kontoret». [...] Da er det slik at jeg kan faktisk få 7 timer og 20 minutter effektiv arbeidstid. Det hadde jeg ikke fått hvis jeg skulle dratt ned til kontoret i tillegg.»

Informant 4, ansatt i HVL om hvordan kortere reisetid påvirker arbeidsdagen.

«Nei, du er jo tidseffektiv på morgningen med at du står opp og går rett på kontoret, så du slipper jo reisetiden.»

Informant 7, ansatt i HVL

Det kan på mange måter fremstå som at det er flere faktorer på hjemmekontor som danner grunnlag for en mer autonom og tidseffektiv hverdag, dersom den ansatte utnytter muligheten for det.

En annen litt mer uheldig faktor ved tidsbruken på hjemmekontoret er all den ekstra tiden de må bruke på planlegging og møter som drar ut i tid. Dette har vist seg å være begrensende for de ansattes følelse

av autonomi på hjemmekontor. Hjemmekontoret og «fjernarbeid» har ført til ekstra planlegging, som stjeler fra den tiden de ansatte kunne brukt til mer interessante deler av jobben. Det at undervisningen nå gjennomføres digitalt har ført til masse merarbeid for de ansatte. Ikke bare i form av pålagt ekstraarbeid, men også at en selv ser behovet for merarbeid.

Dette med møter som drar ut i tid er noe som flere har nevnt, det ble sagt at møtene sklir ut fra agenda, og at det blir brukt unødvendig mye tid på å snakke om det private. Det ble nevnt at det kan være lurt å ha egne møter, for eksempel en gang i uken, som «gir lov» til å snakke om andre ting enn agenda for de som ønsker det. Vi anbefaler derfor at organisasjonen legger klare retningslinjer for hva som krever et møte og hva som kan informeres om på e-post, og samtidig legger listen for akkurat hvor streng møteledelsen skal være med å holde seg til agendaen.

«[...] Så jeg tenker at det der er bra, og jeg tenker og at det kan være en ventil hvor folk kan få luftet ut hva ungene spiste til middag for 40 år siden, i stedet for å ta det på et instituttmøte.»

Informant 4, ansatt i HVL, om sosiale møter

Følelsen av «bare en ting til» har også blitt nevnt. Disse tidstyvene stjeler fra andre autonome deler av arbeidsdagen. Derfor legger de nyoppståtte oppgavene begrensninger på de ansattes følelse av autonomi. Dette kan, som tidligere nevnt, føre til at de ansattes kreativitet, grad av problemløsning, ytelsen, den psykiske og fysiske helsen og positiviteten minker (Ryan & Deci, 2017), noe som kan påvirke virksomhetenes resultater.

«Jeg jobber jo altfor mye.»

Informant 4, ansatt i HVL, om å jobbe på hjemmekontor

Vi tror at ved å lage en oppstarts- og avslutningsrutine som den ansatte må gjennom i starten og slutten av arbeidsdagen kan bidra til å lage en struktur for de ansatte. Dette kan være klokkestyrt og kun ment som en påminnelse, men det er nok foretrukket en rutine som de ansatte selv bestemmer når de skal gjennomføre. Dersom den ansatte er pålogget gjennom organisasjonens programmer kan det være aktuelt med en «påminnelse» om når det nærmer seg arbeidsdagens slutt. Videre er det viktig at leder ikke sender signaler om at de jobber sent og at det dermed er forventet eller normalt å jobbe etter vanlige arbeidstider. Dette tiltaket gjennomføres enkelt ved å ikke sende ut mailer eller kunngjøringer

etter arbeidstid. Et slikt tiltak ble nevnt av en leder i HVL, som selv prøvde å unngå å gjøre dette. På denne måten vil den ansatte få hjelp til å lage en struktur i sine egne arbeidsrutiner på hjemmekontor fra virksomhetens side.

«[...] Så tenker jeg at det er veldig usunt. Både for meg... og jeg sender noen dårlige signaler til kollegiet mitt når jeg stiller de[ansatte] spørsmål kl 21.30 på kvelden eller kl 19.00... og det verste er at jeg får svar.»

Informant 2, leder i HVL om sitt ansvar for å overholde vanlige arbeidstider

Problemet var ikke alltid/bare at de jobbet mer, men og at de jobbet til uheldige tider. Mange nevner at de ikke alltid har selvdisciplin nok til å fokusere 100% på jobb når de er alene, og at dette kan føre til at de bruker tid på andre ting og derfor må jobbe lenger for å ta igjen tiden de har «sløst». Dette er et fenomen vi oftere fikk høre fra informantene i Knowit, noe en kanskje kan se i sammenheng med deres åpne kontorlandskap, eller motsatt at de ansatte på HVL kanskje er vant til en mindre grad av ledelseskontroll. Denne selvdisciplinen «holdes litt i ørene» på kontoret, hvor det når som helst kan gå en leder forbi og tilfeldigvis spørre om progresjon. Det er dessuten også nevnt at folk rundt deg på kontoret, kolleger og andre, ser skjermen, og at dette kan føre til skjerpet fokus.

«[...]på kontoret kan du risikere å treffe på de[ledere] hele tiden. Da må du være skjerpet slik at hvis en prosjektleder kommer forbi og du skulle ha gjort noe på det[oppgaven] i går, så må du ha gjort noe på det i går, hvis de kommer forbi og spør hvordan det ligger an [...]»

Informant 1, ansatt i Knowit

«[...] Når du er på kontoret så kommer det ofte en prosjektleder bort til deg og så sier han «nå skal du jobbe med dette», mens nå er det mer «nå får du et oppdrag, og så kan du jobbe med dette», og så er det liksom ikke noe forventninger til at du skal gjøre det akkurat her og nå. [...]»

Informant 13, ansatt i Knowit.

Ved spørsmål om autonomi og frihet i sin egen hverdag svarer flere at den økte autonomien også kan oppleves som negativ. For mange ble den økte autonomien en stein i skoen, muligheten til å legge opp egen hverdag førte ofte til at det ble et flytende skille mellom arbeidstid og fritid, som igjen førte til at mange rapporterte at de ble sittende til langt etter ordinær arbeidstid å jobbe. Dette ble ofte grunnet i hvor lav terskel det var for å bare skulle sjekke mailen en siste gang for eksempel.

«[...] Det som skjer nå er at kanskje man tar litt pauser, du tar litt lenger lunsj enn du pleide [...]. I begynnelsen så ble det veldig mye oppussingsprosjekter som jeg gjorde i lunsjen. [...] Jeg vil helt klart si at dagen er mer kuttet opp da. På jobb så er det liksom de timene jeg er på jobb, da er jeg på jobb, mens hjemme så er det sånn: «ok jeg ble distraheret av et eller annet så da tar jeg heller og jobber en halvtime litt senere i kveld istedenfor.»»

Informant 6, ansatt i Knowit.

«[...] når man har sittet lenge på hjemmekontor, og du skal bare, skal bare.. så du spiser middag og så skal du bare gjøre ferdig en epost, og så kommer det inn en ny epost og så skal du bare lese ferdig «ditt», [...]»

Informant 7, ansatt i HVL

4.1.3 Oppsummering

På grunnlag av funnene våre mener vi at det vil være lurt å la de ansatte være med å bestemme selv hvor mye de skal jobbe fra hjemmekontor. På denne måten får den ansatte en styrket følelse av autonomi. De fleste har hatt et ønske om en splittet hverdag, mellom kontor og hjemmekontor, så lederen vil ha mulighet til å treffe de ansatte regelmessig i en slik ordning. Selv om den økte autonomien oppleves både positivt og negativt har det vært stor oppslutning, både fra ledere og ansatte i begge virksomheter, om at de ønsker seg en kombinasjon av hjemmekontor og kontoret på arbeidsplassen i fremtiden.

Det er tydelig at forventningene våre rundt autonomi og hjemmekontor ikke helt stemmer. Vi har sett at hjemmekontorets tilstand har økt følelsen av autonomi hos de ansatte. Selv om de fleste satte pris på muligheten til å legge opp sin egen dag og følelsen av økt tillit fra virksomheten, er det kanskje ikke alle former for autonomi som oppleves ensidig positivt eller uproblematisk for de ansatte. Her er det altså ikke bare snakk om å øke autonomien, men også gjennomføre bruken av autonomistyring på riktig måte. Autonomien er høy fra før av i begge virksomheter, dette er noe som i stor grad kan knyttes opp til kompetansen de ansatte innehar. Videre skal vi se på hvordan kompetanse og mestring er med på å påvirke de ansattes motivasjon på hjemmekontor.

4.2 Kompetanse

Arbeid som utføres på hjemmekontor kan tenkes å være med på å påvirke eller endre både ledernes og de ansattes kompetanse og mestring, på godt og vondt. Endring i hvilke omgivelser en utfører arbeidet i,

nye tilnærminger til arbeidsoppgaver og en mer fraværende tilstedeværelse fra ledere og kollegaer, kan ha en effekt på kompetanseutvikling og mestringsfølelse. Ryan & Deci (2017) viser til at alle har behov for å føle at en mestrer arbeidsoppgavene og føler seg nyttig/effektiv ovenfor organisasjonen. På bakgrunn av teorien (Ryan & Deci, 2017) er det nærliggende å tro at de ansatte blir mindre effektive og at mestringsfølelsen reduseres på hjemmekontor. I tillegg kan det tenkes at hjemmekontor begrenser mulighetene for kompetanseutvikling på grunn av det distanserte forholdet til arbeidsplassen.

I forkant av omstillingen til hjemmekontor opplevde informantene både fra HVL og Knowit at virksomhetene hadde lagt godt til rette når det gjaldt å tilfredsstille deres kompetansebehov. Med gode arbeidsforhold på arbeidsplassen, der de i Knowit har åpent kontorlandskap og på HVL i større grad har egne kontorer, ble det gjentatt at alle hadde gode forutsetninger til å kunne utføre arbeidet sitt på best mulig vis. De satt også med en følelse av at virksomheten gav de tid og rom for muligheten til videre kompetanseutvikling, med tilbud av diverse kurs, konferanser og andre kompetansetiltak. Hvordan har dette blitt påvirket av overgangen til hjemmekontor?

4.2.1 Kompetanseutvikling

HVL og Knowit har lagt godt til rette for at de ansatte skal lykkes best mulig med overgang til hjemmekontor, og har begge innført kurs og opplæring for å opprettholde en kontinuerlig mestringsfølelse og heving av kompetanse. Det kommer tydelig frem at kompetansehevingstiltakene som tidligere var til stede i virksomheten, fortsatt er der, men nå i en digital innpakning. Det er flere som legger til at det er litt høyere terskel for å være med på disse samlingene nå, mye grunnet fravær av det sosiale.

Flere ansatte og ledere kunne også bekrefte at det har vært lagt opp til å delta på konferanser, som i utgangspunktet skulle være fysisk, men som ble endret til digitalt. Erfaringen de sitter igjen med er at disse konferansene er et godt tiltak, men at det ikke ble det samme utbyttet som tidligere. Begrunnelsen for dette, var at en mistet den sosiale delen. Hvor en tidligere kunne treffe mennesker før og etter foredragene, over en kaffe, lunsj eller middag, er det nå bare en svart skjerm i pausen. Forsøk på å erstatte dette savnet med «pausechatterom», ga heller ikke helt samme verdi. Vi ser derfor at denne typen kompetanseheving mister et viktig aspekt når det sosiale faller bort.

Utenom den digitale innpakningen av kompetansehevingstiltakene, gav den digitale omstillingen også andre utfordringer og fordeler. Både HVL og Knowit har begge innført kurs og opplæring på de områdene en har sett det nødvendig. Vi ser at hvilken kompetanseheving en har fokusert på har vært svært forskjellig mellom virksomhetene. En av de mest markante forskjellene vi har sett angående omstillingen til hjemmekontor når det gjelder kompetanse, har basert seg på våre informanternes forkunnskaper innenfor de digitale verktøy, og hvilke arbeidsoppgaver de gjennomfører, som byr på forskjellige utfordringer hos de to virksomhetene.

Informanter, fra HVL, forteller også om et særlig høyere fokus på digital kompetanseheving etter overgangen til hjemmekontor. Pandemien har på mange måter vært en pådriver for enkelte, for å lære seg og å bruke digitale verktøy, selv om noen synes det har vært vanskelig å omstille seg.

«Da den der koronaen kom, så hadde vi jo en ganske stor innsats i å prøve å få løftet folk med oss opp på et visst nivå, slik at man klarte å gjennomføre undervisning.»

Informant 2, leder i HVL, om digital kompetanse.

I tillegg kommer det frem fra flere intervjuer av informanter fra HVL at de har møtt på større utfordringer i omstillingen på grunnlag av sine varierende digitale forkunnskaper.

«[...] Det er litt tilfeldig hvordan det går, men det er jo klart at denne digitale kompetansen er jo sterkt varierende»

Informant 3, leder i HVL.

Dette gjorde at flere av de ansatte hos HVL hadde behov for kompetanseheving i digitale verktøy. På bakgrunn av dette var det flere av informantene fra HVL som måtte delta på opplæring i relevante digitale verktøy, ved siden av de vanlige arbeidsoppgavene som skulle utføres. Dette førte til at de ansatte fikk lengre arbeidsdager og flere arbeidstimer, som ble opplevd som ekstraarbeid hos en del av de ansatte.

«Ja, men mange har følt at det har vært ekstraarbeid, eller kanskje alle har følt det har vært ekstraarbeid»

Informant 9, leder i HVL, om overgangen til digital undervisning og opplæring i digitale verktøy

For Knowit sin del hadde de et mer robust grunnlag før omstillingen og ytret mindre utfordringer på grunn av dette. De opplevde ikke selve overgangen til det digitale som særlig utfordrende. De ansatte

i Knowit hadde mye kompetanse på dette området fra før av, og informantene forteller at fokuset på å kunne håndtere digitale verktøy har vært minimal. Sammenlignet med ansatte i HVL krevde ikke de eksisterende arbeidsoppgavene til de ansatte i Knowit et like stort kompetanseløft for å utføre dem, spesielt med tanke på den digitale kompetansen. De kunne derimot fokusere på andre områder, som for eksempel hvordan en kommuniserer med hverandre over digitale kanaler og hvordan en gir hverandre tilbakemeldinger. Dette har en verdi i at de ansatte fortsatt skal føle på mestring og utvikling av kompetansen.

«[...] man får mer tilbakemelding nå, og det er faktisk noe vi har hatt et kurs om i regi av bedriften, med viktigheten av tilbakemeldinger. Så det tror jeg alle har blitt flinkere på. Jeg har blitt flinkere å gi tilbakemelding til de som hjelper meg med illustrasjoner og annet. Alle har blitt veldig flinke på det fordi det gir så mye verdi. I hvert fall når du ikke kan treffe folk og si det. Så er man nødt til å skrive det.»

Informant 1, ansatt i Knowit.

Vi har gjennom intervjuene sett at Knowit dro en fordel ved at de ansatte allerede hadde den digitale kompetansen før omstillingen, noe som gjorde at de ansatte kunne fokusere på kompetanseheving innenfor felt de virkelig interesserer seg for. Vi kan tolke ut fra SDT at et menneske som har autonomi til å fokusere på det en selv ønsker, og ikke føler på et ytre press på hva en må gjøre, vil oppleve større velvære og tilfredshet som resulterer i større motivasjon. Einarsen og Skogstad (2011) sier at dersom en som ansatt får frihet til å selv håndtere utfordringer, lære seg nye ting, utvikle seg og å mestre, vil en få oppfylt behovet en har for kompetanse. På bakgrunn av dette kan det tenkes at HVLs ekstra fokus rundt digital kompetanse har blitt opplevd som et press utenifra som kan være med på å undergrave kompetansebehovet. Det skal også nevnes at for de ansatte i HVL har det digitale kompetanseløftet være helt nødvendig for at de skal kunne utføre sitt arbeid fra hjemmekontor. Dermed kan vi se på det som en ufrivillig økning i kompetanse, muligens innenfor et felt en i utgangspunktet ikke har interesse for. Ifølge Einarsen og Skogstad (2011) ser en at dersom en i sitt arbeid har en følelse av at en ikke får utløp for sine sterke sider, og at en ikke får brukt sin kompetanse, kan dette være et faresignal for personens trivsel og helse.

«[...] Etter hjemmekontoret kom så er det litt forskjell på hvem som blir oppfattet som gode undervisere i forhold til tidligere. Det er noen som har en sal med 100 stykker i sin hule hånd. De har kanskje ikke 100 deltagere på Zoom i sin hule hånd lenger. Det er nok litt tøft for enkelte.»

Informant 3, leder i HVL

Det er viktig å legge til at selv om omstillingen ble opplevd mer utfordrende for HVL, har de på et senere stadiet opparbeidet seg en ny digital kompetanse som ikke var til stede før pandemien brøt ut. Dermed kan det tenkes at de har fått et helhetlig løft når det gjelder enkeltes digitale kompetanse, som igjen kan gjøre at de som organisasjon er bedre rustet og i bedre beredskap dersom noe lignende skulle skje igjen.

“De fleste har gjort et kvantesprang når det gjelder digitale verktøy”

Informant 2, Leder HVL

Gjennom et av intervjuene ble det nevnt at en av informantene fra HVL med god digital kunnskap ble brukt som en ressursperson, i denne prosessen. Vedkommende bistod med hjelp til digitale utfordringer for å heve kompetansen generelt i virksomheten.

“[...] Vi har en ansatt som har vært en sånn viktig ressurs. For han var ganske interessert i det der sånn at han var en utrolig viktig ressurs.”

Informant 3, Leder HVL

Virksomhetenes digitale forkunnskaper har vært varierende i denne studien, spesielt for HVL sin del. Hva som gjør dette, er delvis tilfeldig, men denne studien kan vise til at det er en sammenheng med hvilket arbeid en er eksponert for på vanlig basis. Det som kommer klart frem fra Knowit er at de hadde en mer smidig og mindre utfordrende overgang til den digitale hverdagen, mye på grunn av deres digitale grunnlag samt at deres arbeidsoppgaver kunne utføres på en relativt lik måte etter at pandemien brøt ut. På den andre siden måtte ansatte i HVL legge om på måter arbeidet ble utført på, som krevde en større innsats.

Vi ser at begge virksomhetene gikk inn i omstillingen med to forskjellige utgangspunkt som begge gav ulik effekt. Dermed kan det være et forslag å ha mulighet til kursing i digitale verktøy, slik at de ansatte kan gjennomføre disse når det passer dem. Da kunne vi unngått at pandemien var den utløsende faktoren for tilegnelse av digital kompetanse, og at virksomhetene heller hadde forankret et krav om de ansatte besitter denne kompetansen slik at en er mer beredt for slike situasjoner og kan være mer fleksible gjennom arbeidsukene sine.

4.2.2 Effektivitet i arbeidet

For å kunne arbeide effektivt er det avgjørende med gode arbeidsforhold rundt seg. Hjemmekontor blir derfor i noen tilfeller en stor overgang, hvor blant annet boforhold, familiesituasjon og tilgang på teknologi kan skape nye utfordringer. Med utgangspunkt i intervjuene, blir det nevnt flere faktorer; størrelse, mulighet til å lukke døren, internettkapasitet og teknisk utstyr, arbeidsro og tilgang på litteratur/kilder. Disse faktorene blir nevnt som både hindringer og/eller fordeler som påvirker effektiviteten av arbeid fra hjemmekontor. Disse fysiske faktorene kan oppfattes som individuelle forskjeller som er med på å styrke/svekke effektiviteten til de ansatte. Det kan med andre ord oppstå flere forstyrrelsesmomenter ved arbeid fra hjemmekontor som en tidligere ikke har hatt behov for å ta stilling til. I intervjuene ser vi at flere av informantene kjenner seg igjen i dette.

«Det er mye enklere å motivere seg for å gå i gang med de tunge arbeidsoppgavene når du er på kontoret, altså de tingene som krever sammenhengende arbeid, som forskning for eksempel. Det krever at du har en helt annen ro enn du får på hjemmekontor, og at du har litteraturen tilgjengelig. Eksempelvis, når jeg vanligvis sitter med tre skjermer så er jo muligheten for å ha opp flere dokumenter samtidig, men den er begrenset når du da sitter hjemme med en bitte liten skjerm på pc-en.»

Informant 7, ansatt i HVL

«Det er noen som har litt trangere boforhold, så de har nok vært litt mer på kontoret enn gjennomsnittet. Ansatte som har kontorutstyr på spisebord, kjøkken og lignende er nok i en vanskeligere situasjon enn andre»

Informant 2, leder i HVL

Informant 7 trekker frem mangelen på tilgang til både flere pc-skjermer og litteratur på sitt hjemmekontor. I tillegg blir det lagt frem fra flere informanter at boforhold kan påvirke i en negativ forstand. En kan da stille spørsmål om dette kan påvirke effektiviteten og motivasjonen til arbeidet på hjemmekontor. For de informantene med dårlige arbeidsforhold på hjemmekontor, har muligheten for å sitte på kontoret vært viktig.

Det var også flere informanter som kunne fortelle at de ikke har problemer med disse faktorene, og heller setter pris på å få optimalisert hjemmekontoret i regi av virksomheten. Spesielt ansatte fra Knowit forteller om at ledelsen har gjort en god jobb med å bidra med utstyret hver enkelt har behov

for på hjemmekontor, slik at det fysiske arbeidsmiljøet skal blir så godt som mulig. Ved HVL forteller også enkelte informanter om hjelp til tilrettelegging av hjemmekontoret, i form av at en har fått ta utstyr med seg hjem. Hos de ansatte fra Knowit blir det nevnt at ledelsen har gjort en god jobb med å gi tilgang på utstyr.

«[...] vi fikk ta med oss alt av utstyr, og er det noe utstyr du trenger, så bestiller vi det og får det levert. Så det skal være akkurat samme atmosfære på hjemmekontorer som det er på kontoret.»

Informant 6, ansatt i Knowit.

«[...] det ble jo litt slitsomt å sitte med den lille skjermen, så når jeg fikk stor skjerm så hjalp det godt.»

Informant 9, leder i HVL

Informanter forteller også om god tilrettelegging av hjemmekontor ved hjelp av lånt utstyr. Det blir også nevnt at hjemmekontor har gitt bedre konsentrasjonsevne, mindre forstyrrelser og høyere effektivitet.

«[...] når jeg trenger å konsentrere meg, så synes jeg det er veldig deilig å være på hjemmekontor. Vi sitter jo vanligvis i åpent landskap, så her hjemme blir jeg ikke forstyrret av folk som går forbi [...]»

Informant 5, leder i Knowit.

Dette ble begrunnet i et intervju med en leder fra Knowit, som uttrykte en økning i effektiviteten grunnet det sosiale fraværet på hjemmekontor.

«Du er jo ekstremt effektiv, så det å kunne være sosial på kontoret og være supereffektiv hjemme, jeg tror det er vinn - vinn»

Informant 11, leder i Knowit om mulighetene for hjemmekontor i fremtiden

I perioden fra 12. mars 2020 og frem til i dag har muligheten for å arbeide på organisasjonens kontor variert i takt med de restriksjoner myndighetene har praktisert. I Knowit har de åpent kontorlandskap, og ledelsen har derfor satt et begrenset antall på hvem som kan benytte seg av kontoret. Dette innebærer at store deler av de ansatte må benytte seg av hjemmekontor. HVL har derimot hatt flere muligheter til å benytte seg av egne kontor på arbeidsplassen når muligheten har vært til stede. Med utgangspunkt i intervjuene, ser vi at effektiviteten av hjemmekontor oppleves ulikt, både blant de ansatte og i de to virksomhetene. Det kan dermed tenkes at hvilke arbeid som utføres kan være med på å påvirke effektiviteten på hjemmekontor. I tillegg til dette vil den nevnte tilretteleggingen fra

virksomheten også bidra til å skape gode arbeidsforhold på hjemmekontoret, som kan bidra til effektivt arbeid.

Det å skille mellom effektivitet og mestringsfølelse er ikke enkelt, en kan tenke seg til at økt effektivitet fører til økt mestringsfølelse og motsatt, men er det slikt?

4.2.3 Mestringsfølelse

Mestringsfølelse er en gjennomgående og viktig faktor fra funnene våre når det gjelder kompetanse. Gjennom intervjuene ser vi at mange opplever mestring på nye og ulike måter ettersom hjemmekontor har fremprovosert fremmede utfordringer og andre forutsetninger for å lykkes med arbeidet sitt. Kompetansebehovet går som nevnt ut på å mestre sine omgivelser, og gjennom informantene våre kommer det frem at hjemmekontor byr på nye utfordringer.

Et problem som informantene fra HVL kunne fortelle om, var utfordringen med det interaktive forholdet mellom dem og studentene gjennom digital undervisning. De uttalte dette som en av de mest påvirkende faktorene på egen motivasjon. Det var to hovedårsaker til dette, den første er at en ikke er i fysisk samspill med studentene og ikke kan få en følelse gjennom deres kroppsspråk og deltakelse på hvordan formidlingen blir tatt imot. Det andre var en gjennomgående trend med svarte skjermer hos studentene, som gjennom intervjuene ble uttrykt som en stor fortvilelse.

«[...]Det er klart at det har vært en overgang til digital undervisning, det var jo litt krevende for en del»

Informant 9, leder i HVL

«Nå har jeg nettopp vært i et 3-timers Zoom-møte der jeg ikke ser studentene, og det er ikke motiverende»

Informant 8, Ansatt i HVL

Noen informanter fra Knowit nevnte at de svarte skjermene gikk igjen, også hos dem. Der ble det fortalt om møter med kolleger og kunder som ikke hadde på webkamera.

«[...] noen er flinke, noen er ikke flinke... så når du går inn i et kundemøte med en spesiell kunde og så er du den eneste med kamera så blir du litt sånn utstillingsdukke da.»

Informant 13, ansatt i Knowit om webkamera på møtene

Mange av de ansatte på HVL uttrykte også at det å arbeide med mer kompliserte oppgaver og forskning var med på å minske motivasjonen på hjemmekontor. Mindre og begrenset tilgang på litteratur og fagartikler var med på å utløse frustrasjon når de arbeidet med mer kompliserte oppgaver. Denne mangelen gjorde det vanskelig for dem å mestre denne type arbeid fra hjemmekontor.

«Du kan ikke ha et helt bibliotek hjemme. Så du er nødt til å ha det på jobb, så det å ha det tilgjengelig, det er den største ulempen [...] Motivasjonen da til å hive seg løs på de vanskelige [oppgavene] som forskning går ut på, de mer kompliserte tingene, de er mye tyngre når du da sitter hjemme, for du blir så frustrert over alt du skulle hatt tilgjengelig»

Informant 7, ansatt i HVL

En annen problemstilling som ble lagt frem i intervjuene, var terskelen for å be om hjelp dersom en trengte det. Mange av informantene følte at terskelen for å både be om hjelp og utveksle idéer rundt problemer har blitt høyere etter overgangen.

“Av og til kan det være litt høyere terskel for å spørre folk hvis det er noe man lurer på, på jobb [på hjemmekontor], så skjer det ofte at man for eksempel tar en samtale i lunsjen [på kontoret]”

Informant 6, Ansatt i Knowit

På den andre siden var det noen som syntes at det å løse vanskeligere oppgaver på hjemmekontor, alene uten sparringspartner, bidro til økt mestringsfølelse. Dersom de ikke klarer oppgavene alene, kan dette derimot tenkes å ha motsatt effekt.

«Jeg har kanskje mer mestringsfølelse nå. Fordi nå er jeg alene, og nå får jeg bekreftet at dersom jeg får skryt og ting går bra så vet jeg at det er jeg som har gjort det.»

Informant 1, ansatt i Knowit

«Når du finner ut av det selv så er jo det veldig gøy. Det at man klarer det selv»

Informant 5, leder i Knowit

I motsetning til dette påpekte flere informanter fra begge virksomhetene et savn etter å ha en eller flere sparringspartnere tilgjengelig på hjemmekontoret. Der de trakk frem de daglige samtalerne, både av de uformelle og formelle, som en viktig faktor som har forsvunnet når en sitter på hjemmekontor.

«Man savner spesielt å kunne sparre med kollegaer og kunne sitte i miljøet der det er flere som har samme interessene og jobber med det samme da. Man føler seg litt alene. Det er vanskeligere å være kreativ alene»

Informant 1, ansatt i Knowit

«[...] man har liksom ikke kollegiet rundt seg som man kan støtte seg på, på den samme måten når man sitter alene»

Informant 2, leder i HVL.

Det er viktig å understreke at dette er en faktor som kan variere mellom individene, men også innad i enkeltes arbeidsoppgaver på hva som krever mer samarbeid og hvem som har et større behov for samarbeid. Det som derimot savnes i hverdagen på hjemmekontor, som nevnt, er de daglige og faglige samtalerne med kollegaer som på mange måter kan være et virkemiddel for å øke mestringsfølelse. De fleste syntes at det krever mer å ta kontakt for diskusjon fra hjemmekontor. Dette begrunnes blant annet i at en ikke vet om den andre er ledig og det er en mer tungvint måte å ta kontakt.

«Det er klart at når du er i et miljø hvor andre sitter på nabokontoret, så hvis du lurer på noe eller skal ha tips så er det helt noe annet enn å stikke hodet inn til naboen og sånt, enn å ta opp en zoomlenke og sjekke om den er ledig og ringe og så videre. Det er mye mer tungvint, det er det»

Informant 7, ansatt i HVL

Basert på intervjuene ser vi en stor mangel når det kommer til muligheten for utveksling av kompetanse. Vi vil derfor foreslå et spesifikt tiltak som kan være aktuelt, som er å utvikle, eller ta i bruk en allerede eksisterende plattform, hvor en som ansatt kan legge ut en melding om at en har et problem en ønsker å sparre med noen om, eller eventuelt at en skal ta en kaffepause og ønsker sosialt samvær. Denne meldingen dukker opp som en varsling hos de utvalgte personene en har valgt, og respondenten kan da velge å ta del i sparring eller kaffepausen om en ikke er opptatt med annet, og en ønsker det. En godtar da forespørselen, og havner rett inn i et rom hvor en kan utføre samtalen. På denne måten kan terskelen for å spørre om hjelp senkes, da de en får kontakt med frivillig vil delta, og at en ikke forstyrrer andre kollegaer nevneverdig.

En av informantene våre fremhevet spesielt en ting som var viktig for dens mestringsfølelse når situasjonen er som den er. Informanten opplevde at behovet for oppfølging og tilbakemeldinger fra ledere aldri har vært viktigere enn det er i dag, og at dette var med på bygge opp mestringsfølelsen.

«[...] spesielt lederne har forstått at man må bygge opp under den mestringsfølelsen når man sitter så mye alene».

Informant 1, ansatt i Knowit

Vi har sett på flere ulike faktorer som påvirker mestring både positivt og negativt, samt ulikheter mellom både individer og de to virksomhetene vi har studert. Vi ser ut fra intervjuene at det viktigste for en leder er dialogen og kommunikasjonen med de ansatte. Et tiltak kan være å gjennomføre systematiske samtaler med hver enkelt ansatt der lederen har mulighet til å kartlegge flere viktige utfordringer hos de ansatte. Eksempler på hva som kan kartlegges er hvem av de ansatte som har tilstrekkelig kompetanse for å kunne utføre sitt arbeid, og hvem som trenger eventuell kursing og videre oppfølging. Samtidig kan lederen få oversikt over hvor tilrettelagt de ansattes hjem er for å ha hjemmekontor. På denne måten kan de bistå med utstyr som trengs for å optimalisere hjemmekontoret, eller eventuelt finne løsninger for dem som ikke har mulighet for å jobbe hjemmefra. Når det gjelder hvilken effekt hjemmekontor har hatt på mestringsfølelsen til den enkelte og i hvilken retning og hvilken grad, ser vi helt klart varierende svar hos våre informanter, men det som går igjen er at alle har behov for å føle at en mestrer arbeidsoppgavene og føler seg nyttig ovenfor organisasjonen. Dette er også essensen i Ryan og Decis (2017) teori om kompetanse i SDT.

For å tilrettelegge for kompetanseutvikling og mestring er det viktig med en god dialog mellom ansatte og leder, og mellom kollegaer. Her kan det tenkes at gode relasjoner er en viktig faktor, og vi vil derfor i det følgende se nærmere på relasjoner og tilhørighet.

4.2.4 Oppsummering

Våre antagelser om at hjemmekontoret ville redusere ansattes effektivitet og mestringsfølelse viser seg å ikke stemme helt. Effektiviteten viser seg å være opprettholdt i begge virksomhetene. Likevel er det et stort skille mellom dem. Ansatte i Knowit har hatt fordeler med å ikke måtte legge om måten å utføre arbeidsoppgaver på, og de ytre faktorene har blitt tilrettelagt av virksomheten på hjemmekontoret. I HVL har de ansatte hatt større utfordringer, hvor hjemmekontoret har påvirket måten en utfører sitt

arbeid på. Her ser vi at det har blitt lagt ned en mye større innsats for å få dette til, samtidig som de har måtte tilegne seg ny kunnskap.

Vi ser også at mestringsfølelsen generelt sett har hatt en økning i begge virksomhetene, men på forskjellige måter. De ansatte i Knowit viser til økt mestring ved i større grad løse oppgaver på egen hånd. I noen tilfeller hvor en ikke klarer det kan det påvirke mestring negativt. Ansatte i HVL på sin side har en økt mestringsfølelse ved å klare å gjennomføre arbeidet på den nye måten. Samtidig har kompetanseutviklingen vært større her, da de har lært seg nye måter å utføre arbeidet på og tatt i bruk nye verktøy. Det har altså vært større fokus på digitalkompetansen til de ansatte.

Ledelsen i begge virksomhetene har i grove trekk lagt opp til at kompetanseutviklingstiltak, som kurs og konferanser, skal gjennomføres som før pandemien, men nå på en digital plattform. Her ser vi at ansatte ikke har den samme interessen for å delta som tidligere, grunnet bortfall av det sosiale aspektet ved disse arrangementene. Dette fører oss inn på neste del som omhandler relasjoner og tilhørighet.

4.3 Relasjoner og tilhørighet

Relasjoner kan oppstå og vedlikeholdes gjennom fysisk nærhet, men også gjennom hjelpemidler. Selv om det er muligheter for relasjoner uten at en er fysisk samlet med motparten så er det mer naturlig at det oppstår, og at vi opprettholder relasjoner med de vi er fysisk nær. Det samme kan sies om tilhørighet. Når en ikke er på sine vanlige kontorer daglig, er det trolig vanskeligere å få en tilknytning eller tilhørighet til virksomheten. På bakgrunn av dette tror vi at vi vil se en svekkelse i relasjoner og tilhørighet når en har brukt store deler av tiden på hjemmekontor.

Inntrykket av hvordan det var i virksomheten, før en startet den utstrakte bruken av hjemmekontor, er at en hadde mange sosiale muligheter for å skape og opprettholde relasjoner, og mange av disse gjennom den tilfeldige samtalen. I tillegg virker det som at en i begge virksomhetene har behov for mange relasjoner og interaksjoner for å kunne utføre arbeidet sitt på en god måte. Dette fordi det er enklere å være kreativ, men også at innspill kan være gunstig når en ikke gjør veldig standardiserte arbeidsoppgaver. Vi har et inntrykk av at tilhørigheten har vært høy før pandemien startet.

Gjennom intervjuene får vi inntrykk av at relasjoner er den kategorien som nevnes mest, og det er tydelig at det sosiale aspektet er viktig for informantene. Det nevnes relasjoner eller faktorer som påvirker relasjoner. Videre gjennom denne delen skal vi se på hvordan relasjoner og tilhørighet har endret seg på hjemmekontor og hva som kan gjøres for å tilrettelegge for disse.

4.3.1 Færre sosiale muligheter

I intervjuene har fokuset vært på relasjoner mellom kolleger, men dette er ikke de eneste relasjonene som kan bli påvirket. Det flytende skillet mellom arbeidstid og fritid, som tidligere er nevnt og som blir tatt opp av mange av informantene, kan påvirke relasjoner både på jobb og utenfor. Som nevnt i teoridelen av oppgaven har vi forskjellige typer relasjoner: forretningsrelasjoner og fellesskapsrelasjoner. Begge disse er viktig. Gode forretningsrelasjoner kan være med på å lette arbeidshverdagen, men det er fellesskapsrelasjonene som best tilfredsstillende det psykologiske relasjonsbehovet vårt (Diseth, 2019). Grunnlaget for dette er at forretningsrelasjonene er relasjoner vi ønsker å ha for egen vinning, mens vi oftere er autonomt motivert for fellesskapsrelasjonene våre. Derfor er det viktig å koble funnet med at det også er et mer flytende skille mellom arbeidstid og fritid opp mot våre relasjoner på fritiden.

Noen av informantene nevner at de jobber mer fra hjemmekontor, og i tillegg til dette ytres det av flere at en jobber til mer ukurante tider. Når arbeidet ikke skjer i det som er normal arbeidstid, men flyter ut i det en før pandemien hadde avsatt til fritid, får en mindre tid til å pleie relasjoner med familie, venner og kjære. Dette kan resultere i at disse relasjonene også kan stå i fare for å svekkes. Det kan være motsigende å si at en får dårligere relasjoner med de en blir tvunget til å bruke mer tid med, men relasjoner handler ikke kun om å være sammen. En må ha tid for seg selv og det å gå oppå hverandre hele dagen kan føre til slitasje på relasjoner.

Noen av informantene, spesielt nyansatte, rapporterer en følelse av ensomhet på hjemmekontoret. Dette er noe Nerstad, professor ved OsloMet, sier kan være et hinder for at en skal prestere så godt som en kan (Balci, 2020). Samtidig rapporterer de fleste informantene om mindre sosiale muligheter. For disse vil det trolig være viktig å kunne bruke fritiden på å pleie relasjonene en har utenfor arbeidslivet. Relasjonene som omhandler venner og familie er som nevnt i teorien ofte mer autonome og vil

tilfredsstille det psykologiske behovet for relasjoner bedre (Downie, Mageau og Koestner, 2008, referert i Ryan og Deci, 2017).

Kan ansatte og ledere ta initiativ til sosiale samhandlinger når de føler at det er mindre sosiale muligheter på hjemmekontor? Dette er noe som en lett kan tenke seg er en løsning, men informantene rapporterer at det er en høyere terskel for å ta kontakt med kolleger.

«[...] jeg tenker at terskelen for å spørre andre om hjelp er høyere, fordi at, er du på kontoret så er det lettere å se om; sitter denne personen veldig dypt inne i noe eller er opptatt, så spør du gjerne ikke de om noe. Men hvis du ser at de er kontaktsøkende kan en spørre mye enklere om ting. Det føles så formelt i det du skal ringe til folk, eller sende meldinger om ting. Det er gjerne lettere om du treffer noen ved kaffemaskinen og så begynner man tilfeldigvis å prate om noe, eller, kanskje du vet noe om det eller ja. Så jeg tenker den biten er negativt med det.»

Informant 5, leder i Knowit.

Hvorfor er det en høyere terskel for å ta kontakt? Det nevnes at det er vanskeligere å lese kroppsspråk og de sosiale dryppene er færre når en ikke har den fysiske nærheten. Når en er i fysisk nærhet av hverandre kan en se på personen om de er opptatt/fokusert eller om de er kontaktsøkende og ikke sitter midt oppi noe. Dette er noe som blir nevnt i forbindelse med spørsmål rundt arbeidsoppgaver, men det er nærliggende å tro at det blir enda mer gjeldende for de sosiale samhandlingene. De faglige samhandlingene er trolig viktigere for ansatte, da de er i en jobbsituasjon og konsekvensen av å ikke ta initiativ til denne faglige samhandlingen kan påvirke eller forhindre at de leverer det de skal med riktig kvalitet. Den sosiale samhandlingen vil derimot ikke påvirke resultatet like direkte. Dersom ansatte tar initiativ og bruker tid på sosiale samhandlinger kan dette bygge relasjoner, bedre arbeidsmiljø og føre til motivasjon som kan påvirke resultatet som blir levert. Dette vil også skje i de faglige samhandlingene, men de mer autonome samhandlingene vil trolig gi en bedre effekt på dette.

En annen faktor som kan gjøre det vanskeligere å ta kontakt er at relasjonene en har med kollegaene oftere er forretningsrelasjoner. Vi er ikke like autonomt motivert for disse, i forhold til felleskapsrelasjoner, og dette gjør at terskelen for å ta kontakt er høyere. Dersom en ikke har noe en lur på eller trenger, så kan det føles som en barriere fordi relasjonen bygger på personlig vinning i stedet for et gjensidig ønske om vennskap.

For å skape flere sosiale muligheter nevner flere av informantene det vi vil generalisere til å kalle «sosialkomiteer», og at det er her de sosiale tiltakene blir utarbeidet og gjennomført. At leder gir mulighet til, og setter ned grupper som skal fokusere på tiltak har blitt mottatt på en god måte. Gjennom intervjuene sitter vi igjen med en følelse av at lederne burde bidra mer aktivt inn i disse prosessene, både for å få bedre oversikt over hva som skjer ute i virksomheten, men også det symbolske med å vise ansikt og representere virksomheten for å kunne hente ut en potensiell positiv effekt på tilhørigheten.

Noe som blir tatt opp i flere intervjuer er at savnet av det sosiale også kan reduseres ved å gruppere ansatte sammen om arbeidsoppgaver. Det at en jobber sammen med noen gjør at en må ha en løpende dialog med dem, og dette enkle grepet kan dempe følelsen av manglende muligheter for sosialisering.

Videre i samme spor mener vi at en ikke må tolke reglene strengere enn intensjonen. Når det åpnes for at noen kan være på kontoret kan en bruke denne muligheten til å få ansatte til å møtes fysisk. Da vil det være mer muligheter for sosiale interaksjoner. Spesielt gjennom den tilfeldige samtalen, som vi vil omtale videre som mye enklere kommer i gang når en er fysisk i nærheten av hverandre.

4.3.2 Den tilfeldige samtalen

Hvorfor er det mindre sosiale muligheter på hjemmekontor? Det største savnet for relasjonene har vært det vi har valgt å kalle «den tilfeldige samtalen», det vil si den samtalen som blant annet oppstår spontant i gangen, eller ved kaffemaskinen.

«[...] på jobb får man muligheten til å få snakket med litt forskjellige folk. [...] Noen av de der serendipity møtene man har på kontoret de får man ikke på det digitale da. Så er det hvordan man kan få til å få det?»

Informant 6, ansatt i Knowit.

Denne samtalen er blant annet viktig fordi den inneholder mye tilfeldig informasjon som du gjerne ikke ville fått vite eller fått med deg på andre måter. I tillegg er den viktig for relasjonene. Gjennom den tilfeldige samtalen får en kontakt med nye personer og jo flere en møter desto større er sjansen for å finne en relasjon som hjelper deg å få tilfredsstilt dette grunnleggende behovet.

«[...] Jeg synes man mister en del av kontakten med kollegene. Det er noe med informasjonsflyten den blir dårligere.»

Informant 9, leder i HVL

Denne samtalen er en viktig del av den sosiale samhandlingen kolleger imellom, og dessuten ansatte og ledere imellom. For lederen betyr bortfallet av denne samtalen at det er vanskeligere å «se» den ansatte. Lederen går glipp av mange sosiale drypp og får ikke vist eller sagt til den ansatte hvor mye den betyr for virksomheten.

«Kollegiet mitt er veldig klar over at jeg har en åpen dør og det har jeg alltid hatt uansett om jeg er fysisk på kontoret eller sitter på hjemmekontor. Så jeg tror de aller fleste opplever en lav terskel for å sende meg en mail, invitere til møte, ringe meg eller annet. Men så er det de jeg skulle ønske jeg hadde mer kontakt med, men det er fordi vi er litt ulike som personer også er det ikke like lett å se hvor sliten kollegaene er når man sitter på hver sin plass. Der ser jeg nok at jeg kunne gjort noe mere.»

Informant 2, leder i HVL.

Hva blir gjort for å tilrettelegge for å skape sosiale muligheter på hjemmekontor? Både i Knowit og HVL har det vært gjennomført sosiale tiltak. I hvilken grad varierer både mellom virksomhetene og innad i virksomhetene. Tiltakene som er gjennomført er både i og utenfor arbeidstid, eksempelvis digitale lunsjer og turer. Det er stor enighet fra informantene om at disse arrangementene eller samlingsarenaer er gode tiltak, men allikevel er det ikke alle som tar i bruk disse mulighetene. Dette bringer oss inn på et viktig funn som vi går dypere inn på senere, mennesker er forskjellige. Vi har forskjellige behov og ønsker. Det er informanter som gir uttrykk for at de ikke interesserer seg for å bruke tid på unødvendig informasjon, som disse sosiale arenaene kan by på. Likevel var også disse informantene positive til at muligheten er der for de som har behovet. Dels fordi det er viktig med et fellesskap på jobben, da dette er det sosiale nettverket for noen, men også fordi de som trenger det har en arena å få sosialisert seg på. Da kan sosialiseringen utelukkes fra møter, slik at disse ikke drar alt for langt ut i tid.

«[...] Jeg har ikke vært så veldig mye med på det sosiale, men i den grad det er sosiale tiltak tenker jeg at det er kjempeviktig. I den grad det bare møter to personer på sosiale tiltak, så er det kanskje de to personene som trenger det. Så jeg tenker at det er bra [...]»

Informant 4, ansatt i HVL.

Dette ønsket fra noen og forståelsen fra andre viser at å skape sosiale arenaer i denne perioden er viktig, slik at en kan opprettholde gamle relasjoner eller bygge nye.

4.3.3 Ytre faktorer og sosiale samlinger

Gjennom intervjuer forteller informanter fra Knowit om flere små belønninger i form av hjemlevering av mat samt digitale frokoster og lunsjer for å være sosiale. Hjemlevering av øl og snacks, fagkvelder hvor ansatte presenterer utvalgte tema, lønningspils, fysisk aktivitet i form av personlig trener over zoom og andre planlagte, digitale sammenkomster har også forekommet. Videre ser vi også at Knowit har arrangert konkurranser og quizer med premier, som kan tolkes som en ytre faktor for å skape motivasjon, men med formål fra ledernes side å skape tilhørighet og samhold.

«Det har vært ting som at vi har fått frokost levert på døren, lønningspils har nå blitt til digital pils, hvor man igjen da får pakke på døren. Vi har også bøyy og tøyy og "move it Knowit". Det er 15 minutter hver tirsdag og torsdag, og en time på onsdag ettermiddag»

Informant 6, ansatt i Knowit

Fra HVL kommer det frem at lignende tiltak også har blitt gjennomført, da spesielt med tanke på hjemlevering av mat, men i en mindre grad enn hos Knowit. Det kommer frem at slike tiltak har vært mer spontane, og utføringsgraden har lidd litt under dårlig planlegging.

«[...] vi skulle ha et frokostmøte, så fikk vi beskjed om at alle går på Meny eller Kiwi og kjøper seg ekstra god frokost til i morgen, og så sitter vi og spiser frokost sammen før møtet». Så de har jo prøvd sånne ting som, det med frokost hjem på døren, morgenlevering. Dagen før lederen foreslo det, så oppdaget vi at hvis du skulle bestille det så måtte du gjøre det to dager i forveien, og du måtte bestille så og så mange, og så og så mye. Så alt var ikke så enkelt som vi hadde håpet.»

Informant 7, ansatt i HVL

Hjemlevering og konkurranser er noe vi vurderer til å være en ytre motivator på kort sikt, da det er noe som vil gjøre mottaker/deltaker glad og engasjert der og da, mens på lengre sikt vil kunne påvirke tilhørigheten til virksomheten, at en føler på takknemlighet. Videre kan dette også skape relasjoner til de andre deltakerne i konkurransene. Når vi ser på forskjellene mellom disse to virksomhetene er planleggingen av utførelse av slike ytre belønninger noe som skiller dem. Knowit, som er en privat aktør i markedet, har en egen person ansatt i firmaet som står ansvarlig for å sette i gang slike tiltak. HVL på den andre siden, som en offentlig institusjon, lider mer under at det ikke finnes en person som har et overordnet ansvar for dette. Ledere prøver sporadisk og spontant å gjøre hyggelige ting for sine ansatte, men som informantene forteller, med ulikt hell. Kan det tenkes at den offentlige sektoren har noe å lære av den private sektoren på dette området? De midlene og ressursene Knowit legger inn i sine ansatte, hvor mye avkastning gir dette i deres resultater? Kunne en også i det offentlige satt av flere midler og tid til bedre planlegging for å vise de ansatte en takknemlighet gjennom ytre belønninger, da spesielt i en ekstra krevende tid?

Så, hva kan egentlig leder gjøre for å påvirke de ansattes relasjoner på hjemmekontor? Noe som er nevnt ofte i intervjuene, er å legge til rette for sosiale interaksjoner. Om dette gjennomføres ved uformelle møter og åpner for mer diskusjon eller at en setter opp og tilrettelegger for 100% sosiale møter er ikke det viktigste. Fokuset må ligge på å skape arenaer for sosialisering.

Av de sosiale tiltakene som er gjennomført nevnes det lønningspils, fagkvelder, digital lunsj, turer og konkurranser, men også den faglige vinklingen med å sette ansatte i grupper for samarbeid eller sparring om arbeidsoppgaver. Det er viktig å få frem at å skape sosiale muligheter ikke trenger å være på fritiden, en kan fint skape sosiale arenaer i arbeidstiden også. Dette bidrar til å bygge relasjoner, men kan også påvirke autonomi og kompetanse. Grunnen til at dette er viktig å poengtere er at vi ser en helning mot at tiltakene er gjennomført, eller at en ønsker at de er gjennomført, i arbeidstiden. Uten at vi har fått informasjon om det, så kan det tenkes at dette er for å få med flest mulig når det gjennomføres sosiale sammenkomster. Kanskje får en med noen som ellers ikke ville vært med når en gjør det i arbeidstiden samt at en ikke tar tid fra de private relasjonene på fritiden. Dette er en vurdering leder må gjøre. Er det hensiktsmessig nok å bruke betalt arbeidstid på sosiale tiltak for å påvirke motivasjon?

Disse sosiale arenaene er viktig for informantene og vurderingen lederen må ta om å ha det i arbeidstid kontra utenfor, kan også være med på å påvirke tilhørigheten de ansatte har til virksomheten. Dersom en har slike tiltak utenfor arbeidstid, med potensielt færre som møter opp, blir det en god relasjonsbygger mellom de som er der, men om en har flere til stede og det er i arbeidstiden får en kanskje skapt en bedre fellesskapsfølelse og samhold. Dette er noe som igjen kan øke tilhørigheten til virksomheten.

Det tar oss videre til neste tiltak som nevnes av informantene, som er å arrangere sosiale arrangementer. Det er nevnt mange eksempler på dette som fagkvelder, spasertur og lønningspils. Dette kan som sagt bli gjort gjennom sosialkomiteer, men det vil trolig ha en bedre effekt om leder involverer seg. En kan da også få et større utbytte knyttet til tilhørighet. Lederen får da både vist ansikt og at han setter pris på sine ansatte, men også se de sosiale dryppene som forteller mye om hvordan de ansatte har det. Disse sosiale happeningene kan være på fritiden eller i arbeidstid. Vi har tidligere presentert hvorfor det kan være lurt å gjøre slike ting i arbeidstiden, på grunn av oppmøte. Å gjennomføre slikt utenfor arbeidstid og da kanskje også åpne for å inkludere å inkludere familiene til de ansatte, kan også ha en positiv effekt på tilhørigheten. For eksempel så kan en, som nevnt i et intervju, ha maling av påskeegg der en tar med sine barn. Det å inkludere dem i slike sosiale arrangementer gjør at familien også får et godt bilde av virksomheten og er trolig med på å påvirke hvordan den ansatte ser på virksomheten.

På disse sosiale arrangementene kan en også bruke belønninger som en motivasjonsboost, eller for å få med flest mulig. Belønninger, som en ytre faktor, kan være med på å øke motivasjonen på kort sikt, men også tilhørigheten til virksomheten på lang sikt. For at det skal fungere på denne måten er det viktig med god planlegging. En må derfor være sikker på å levere belønningene, slik at en unngår skuffelser.

Som nevnt tidligere i denne delen, er det noen som benytter seg av de sosiale tiltakene, mens andre ikke har et behov for dette. Det er også store forskjeller fra person til person om hva som fungerer bra og hva som ikke fungerer like bra. Det er vanlig å si at en ikke må dra alle over en kam og det viser seg også å stemme i denne situasjonen. Dette gjør det mye vanskeligere og mer tidkrevende å skulle finne en løsning, dersom en skal klare å tilpasse seg til hver enkelt ansatt sine ønsker.

En kan også spørre seg om ledere kan bruke disse sosiale tiltakene til å kartlegge hvem av de ansatte som faktisk møter opp og benytter seg av tilbudet? Kan det tenkes at denne gruppen mennesker som ikke deltar, er av dem som lederen har minst oversikt over hvordan de egentlig har det, men at de som deltar er på et godt sted og klarer å opprettholde de sosiale båndene og tilhørigheten i virksomheten?

«[...] det er jo ganske mange på avdelingen vi egentlig ikke har snakket med på et år, og jeg vet egentlig ikke om de har snakket med noen andre på avdelingen heller. Har jo snakket med de litt, men ikke veldig mye i hvert fall. Så nå er det nok sånn at kontakt med de ansatte er blitt mer variert enn tidligere, noen har jeg mye kontakt med og noen lite.»

Informant 3, leder i HVL.

Vi antar at ansatte som ikke deltar på konkurranser og lunsjer grovt sett kan deles inn i to grupper. De som blir nok sosialt stimulert utenfor arbeidsplassen, som eventuelt har familie eller venner de heller velger å bruke tiden sin på. Den andre gruppen kan være dem som har det vanskelig på hjemmekontor, og som har blitt isolert fra alt og alle. Nerstad, professor ved OsloMet vektlegger også at ensomhet kan være et hinder for at en presterer, og derfor er en av ledernes viktigste oppgaver i denne tiden å vite hvordan de ansatte har det, og hjelpe de som skulle føle på ensomhet (Balci, 2020). Det er disse menneskene lederen må ha et ekstra fokus på, slik at en kan finne løsninger på hvordan de skal få bygget sosiale bånd og gjenoppbygge tilhørigheten til virksomheten. De ytre faktorene, som konkurranser og matlevering til digitale lunsjer, mener vi kan brukes som verktøy for lederen for å kartlegge hvilke ansatte som deltar eller ikke.

Tiltak må sees opp mot hva virksomhetene kan gjennomføre og hva de ansatte ønsker. Gjennom intervjuene kommer det frem at det er veldig varierende hva den enkelte har behov for og dette er viktig når en tenker på tiltak også. I en situasjon med hjemmekontor bør lederne ha et ekstra fokus på å holde seg oppdatert på den enkelte ansattes situasjon og ønsker. Dette kan være tidkrevende, men å kartlegge hvem som sliter og hva en kan gjøre for å bedre situasjonen deres er noe av det viktigste en kan gjøre. Dette kan en gjøre gjennom en medarbeidersamtale.

4.3.4 Vridning i relasjoner

Det rapporteres i stor grad om mindre sosiale muligheter på hjemmekontor, men likevel er det ikke alle relasjoner som svekkes. Noen av informantene er flink til å pleie gamle relasjoner gjennom telefonsamtaler og videomøter, men flere rapporterer om en dreining i hvilke relasjoner som opprettholdes. Gjennom den tilfeldige samtalen, møtte en tidligere mange personer fra ulike deler av virksomheten som en ikke hadde noe felles arbeidsoppgaver med. Disse forholdene er de som svekkes eller forsvinner i størst grad ifølge informantene. Til gjengjeld har de relasjonene en har gjennom samarbeid og felles oppgaveløsning med blitt mer personlig.

«Du kommer rett inn i stuen til folk så da blir det litt mer personlig. Det blir mer nærliggende å snakke om personlige ting når du sitter hjemme. Du blir litt kjent med den personen som er bak jobbkålene»

Informant 1, ansatt i Knowit.

Som informant 1 sier blir det mer personlig og en kommer litt mer under huden på sine kolleger når en ved hvert videomøte "sitter i hjemmet" til vedkommende. Dette kan være med på å vri forretningsrelasjoner til å bli mer fellesskapsrelasjoner, noe som teoretisk sett er bra for motivasjonen. Selv om dette er en positiv faktor, er disse relasjonene fortsatt veldig påtvunget og det er ikke sikkert at det er en relasjon en av egen fri vilje ønsker å delta i, men at det er ut fra behov ved arbeidsoppgavene. Disse mer personlige forholdene er nok en positiv faktor for den totale motivasjonen, men det er ikke sikkert de dekker opp for de autonome, tilfeldige samtalene som informantene rapporterer om har blitt svekket/forsvunnet.

4.3.5 Tilhørighet og deling av prestasjoner

Det kan dras paralleller mellom tilhørigheten i virksomhetene, hvor det kommer frem i intervjuene at ansatte i begge virksomhetene hadde en høy tilhørighet før pandemien. Vi ser også en forskjell i tilhørighet mellom virksomhetene. For HVL sin del får vi inntrykket av at denne tilhørigheten som de ansatte har ikke er virksomheten sin fortjeneste, men kommer mer ut fra et brennende engasjement for sitt fag og et genuint ønske om at studentene skal få en god opplæring. I motsetning er Knowit sin tilhørighet mer resultatorientert, en ønsker å prestere for virksomheten. Dersom en er resultatorientert kan det tenkes at terskelen for å bytte jobb er lavere om noe «bedre» skulle dukke opp. Å sitte isolert på

hjemmekontor kan medføre at en ikke ser sin posisjon i det store bildet i virksomheten, og det kan være en fare for redusert tilhørighet til organisasjonen. Uten tilhørigheten betyr det lite hvor en jobber. Så hvordan kan en opprettholde eller bedre tilhørigheten?

Det å dele gode prestasjoner og gi hverandre tilbakemeldinger på arbeid som er gjort kan ha en effekt på tilhørigheten. Dette er noe som allerede er fokusert på i Knowit. Dette kan føre til at hver enkelt ansatt får øynene opp for helhetsbildet i virksomheten, og dermed en positiv effekt på tilhørigheten, samtidig som relasjonene dem imellom styrkes ved å tilrettelegge for å opprettholde relasjoner.

Knowit har også en kanal hvor de deler informasjon dersom virksomheten blir omtalt i media eller informerer om store prosjekter. To av informantene nevner dette, men sier at det ikke er så merkbart da mye av det er distansert fra det de driver med. En informant nevner informasjon i denne kanalen om noe de visste virksomheten hadde jobbet med, og at dette ble informert om i denne kanalen, og dette opplevdes som interessant. Vi ser derfor at å dele prestasjoner og hva virksomheten holder på med kan bidra til å skape en tilhørighetsfølelse når de ansatte legger merke til disse tingene i sitt daglige liv.

«En ting er at de har blitt flinkere til å løfte frem arbeid, vi har kanaler på slack, eller kommunikasjonsverktøyet, der de er flinke til å legge ut innlegg på ting vi har gjort og skryte, mye skryt.»

Informant 1, ansatt i Knowit, om kommunikasjonsavdelingen.

«Ja det er jo hyggelig å se, men det blir litt for langt unna da, for at jeg egentlig forstår det helt. Vi har nylig laget design for en kunde, men det er jo en annen avdeling som står bak det. Så for meg er det litt sånn: «kult at vi har gjort det», men jeg tenkte ikke noe mer over det, utenom at jeg så det i butikken, og da syns jeg det var artig.»

Informant 6, ansatt i Knowit, om å møte på bedriftens arbeid i hverdagen.

Tilhørigheten bør kanskje være et spesielt fokus når det gjelder nyansatte. Disse har ikke relasjonene fra før pandemien og med en høyere terskel for å ta kontakt, samt at en ikke er så tett knyttet til virksomheten så kan dette gjøre oppstarten veldig vanskelig. For både nyansatte og etablerte er det viktig å se på potensielle konsekvenser dersom tilhørigheten skulle bli negativt påvirket i det lange løp. Dersom tilhørigheten til virksomheten blir for lav kan dette føre til at det er lettere for de ansatte å bytte jobb.

«Men jeg tenker jo at det er lettere for folk når man sitter på et hjemmekontor å bli fristet, i hvert fall hvis man blir oppringt av andre bedrifter som vil ansette de, og du har ikke kollegaene dine så tett på. Så jeg tror absolutt at det er lavere terskel for å bytte jobb.»

Informant 5, leder i Knowit.

Vi ser at det kan være utfordrende for nyansatte å bygge tilhørighet til virksomheten og relasjoner til kolleger fra hjemmekontor. Personlighetstype og hvilken stilling/funksjon en har, vil også påvirke både tilhørighet til virksomheten og relasjon til kolleger. Dersom en eksempelvis er innadventd, kan det være vanskelig å gjøre seg sett og bli kjent med nye kolleger når de ikke treffes hver dag på kontoret. Disse manglende relasjonene på jobb kan føre til en lavere følelse av tilhørighet til virksomheten.

«Et godt eksempel er jo fra januar da vi skulle ha en samtale med noen personer, så var det en som jeg ikke hadde sett før, så spurte jeg om han var en av de nyansatte nå i januar og sa han «nei nei, jeg har jobbet her siden april»»

Informant 13, ansatt i Knowit om relasjoner til nyansatte kolleger

Det blir i flere av intervjuene nevnt at et godt samhold før pandemien var viktig for at samholdet ikke ble svekket. Våre funn viser at de nyansatte ikke hadde dette grunnlaget, derfor bør en fokusere på nyansatte. Det bør være et tilrettelagt opplegg, gjerne fysisk på arbeidsplassen i startfasen, slik at de får muligheten til å treffe noen av sine nye kolleger og får en helhetsforståelse av hva virksomheten arbeider med. Dette for å legge til rette for at de skal kunne skape gode relasjoner, men også en tilhørighet til virksomheten.

4.3.6 Oppsummering

I denne delen av studien har vi sett på hvordan det å bruke mye tid på hjemmekontor har påvirket relasjoner til kolleger og tilhørigheten til virksomheten og hvordan dette påvirker motivasjonen. Forventningen om å møte svekkede relasjoner og tilhørighet stemmer ikke helt med funnene i undersøkelsen. Vi har sett en svekkelse av de tilfeldige og autonome relasjonene en hadde før, men også styrkede personlige relasjoner med personer en arbeider tett med. Altså en vridning av relasjonene. Tilhørigheten er fortsatt god hos de fleste, men her er det en vesentlig forskjell på de som har jobbet i virksomheten lenge og nyansatte. Nyansatte har ikke opparbeidet den samme tilhørigheten. Uten å treffe kolleger og virksomheten på daglig basis ser det ut som det er vanskelig å bygge opp en god tilhørighet, men svekkes gjør den heller ikke.

5.0 Konklusjon/ sammenfatning

I vår problemstilling stilte vi spørsmål til *hvordan hjemmekontor påvirker ansattes motivasjon, og hvordan leder kan påvirke denne?* Gjennom arbeidet med studien har vi analysert og drøftet våre funn opp mot relevant teori og intervjuer som er gjort. I følge Ryan og Deci (2017) er de tre basale psykologiske behovene helt avgjørende for helse, trivsel og engasjement på arbeidsplassen. Ulike aspekter ved å arbeide fra hjemmekontor viser seg å kunne både true og møte menneskers basale behov. I analysen av intervjuene ser vi en sterk kobling mellom disse behovene. Friheten til å ta avgjørelser samt å kunne ta i bruk sine sterke sider i utførelsen av arbeidet er viktige faktorer for informantenes trivsel på jobb. Samholdet mellom kolleger trekkes frem av samtlige som en faktor som gjennom pandemien har blitt svekket.

Etter å ha gjennomført 13 intervjuer av mennesker i forskjellige roller i to ulike virksomheter, bekrefter funnene at mennesker er ulike og opplevelsen av å bli flyttet fra arbeidsplass til hjemmekontor oppleves ulikt. En leder med personalansvar må finne en måte å se hver enkelt ansatt sine behov, på tross av geografisk avstand. Å lage en mal for samtlige ansatte vil gi dårlige resultater og viktigheten i å tilrettelegge etter individuelle behov er essensiell for å møte hver enkelt ansatts basale behov. Ifølge teorien om transformasjonsledelse skal en leder se den enkeltes unike behov og gi omtanke deretter. Ut fra dette kan det tenkes at alle må behandles ulikt i denne situasjonen med hjemmekontor. Det å se alles individuelle behov og klare å tilpasse seg dette, viser seg å være utfordrende og tidkrevende. Vi mener en god start er å ta en prat med hver enkelt ansatt. Dette kan gjøres gjennom medarbeidersamtalen. Effekten kan være stor dersom en gjennomfører det på en god måte, slik at en kan tilrettelegge eller justere for at den ansatte skal ha best mulig forutsetninger for å prestere sitt beste. Vi ser også viktigheten for de ansatte av å ha et samhold og en tilhørighet til en gruppe, både før og under en slik unntakssituasjon.

Kobler vi sammen funnene våre fra de forskjellige temaene kan vi se en sammenheng i at når relasjoner til ledere og kollegaer svekkes er det tendenser til økning i følelsen av autonomi. Uten kolleger og ledere rundt seg føler en seg friere til å styre sin egen hverdag. Vi ser også at autonomien rundt hvilke relasjoner en ønsker er noe svekket, hvor en kun treffer de menneskene en har prosjekter sammen med. Mangelen på de sosiale mulighetene er det største savnet hos informantene. Når en ikke får den

tilfeldige samtalen som en får på kontoret mister en aspektet med å dele tilfeldig kunnskap og informasjon.

Gjennom intervjuene har det kommet frem at alle de basale behovene har blitt påvirket eller endret. Kompetanseheving er blitt digital, men det er også et spesielt fokus på digital kompetanse. Dette begrenser autonomien ved at en må bruke tid på denne kompetansehevingen. Det har vært høyere terske for våre informanter å delta på konferanser som gjennomføres digitalt, og de som har deltatt har hatt et lavere utbytte av det. Vi ser at dette kan kobles sammen med at fokuset i større grad har vært rettet mot det faglige, og at det sosiale aspektet har avtatt.

Vi har gjennom studien sett på individuelle likheter og forskjeller, men vi ser også at det er likheter og forskjeller mellom virksomhetene, med tanke på hvordan en som leder og virksomhet påvirker de ansattes motivasjon. Vår vurdering er at de to virksomhetene har sine styrker og svakheter, som vil si at de kan lære av hverandre, for å kunne optimalisere de ansattes hverdag under pandemien. Et eksempel er at Knowit har en egen person som er ansatt for å ivareta det sosiale og relasjonsbyggende behovet til de ansatte, noe HVL kunne tatt lærdom av. Ansatte i HVL rapporterer også om mange flere timer brukt på å utføre sine arbeidsoppgaver, grunnet et større behov for å heve den digitale kompetansen.

Når vi ser på de tre basale behovene - autonomi, kompetanse og tilhørighet/relasjoner - ser vi en sammenheng i at det fungerer dårlig når en av disse endres, uten at de andre også endres. Det er gjennomgående fra informantene at hjemmekontoret har skapt høyere autonomi, samt at relasjoner og kompetanseheving har blitt svekket. Vi ser derfor at økt autonomi krever økt fokus på relasjoner og kompetanse.

Pandemien blir grunnleggende sett på som negativ, men det finnes også positive konsekvenser. Vi har gjort mange justeringer i våre daglige liv, men også i arbeidslivet. En av tingene å ta med seg er hjemmekontoret. Selv om det ikke er optimalt på alle områder for alle, er det en bred enighet i at en kombinasjon av kontor og hjemmekontor er ønsket i fremtiden. Det vil fortsatt være individuelt hva den enkelte ønsker. Noen vil være på kontoret hele tiden mens andre ønsker å være på hjemmekontor hele tiden, men de fleste ønsker en kombinasjon.

Dette er en av de positive tingene som kommer ut av pandemien. Vi har måtte tilpasse oss og i stor grad har dette gått bra. Når vi gjør tilpasninger som fungerer har vi flere muligheter og dette vil gi både de ansatte og virksomhetene en større frihet i fremtiden.


6.0 Kildeliste

- Andersson, B. (2017). Fjernledelse. Nærhet fra avstand. *Dagens Perspektiv*.
<https://www.dagensperspektiv.no/ledelse/2017/naerhet-fra-avstand>
- Balci, S. (2020). Slik holder du motivasjonen oppe på hjemmekontoret. *Forskning.no*.
<https://forskning.no/arbeid-kontor-ledelse-og-organisasjon/slik-holder-du-motivasjonen-oppe-pa-hjemmekontoret/1684233>
- Bolman, L. G., Deal, T. E., Skaug, M. & Thorbjørnsen, K. M. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : strukturer, HR, politikk og symboler* (6. utg.). Gyldendal.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*.
<https://books.google.no/books?id=DcAe2b7L-RgC&printsec=frontcover&dq=self+determination+theory+2002&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwjKRODstsvuAhXmlosKHeDQArAQ6AEwAHoECAAAQAg#v=onepage&q=self%20determination%20theory%202002&f=false>
- Diseth, Å. (2019). *Motivasjonspsykologi : hvordan behov, tanker og emosjoner fremmer prestasjoner og mestring* (1. utg.). Gyldendal.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (2011). *Det Gode arbeidsmiljø : krav og utfordringer* (2. utg.). Fagbokforl. Forskningsetikk.no. (2018). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Forkningsetiske komiteene. <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi/>
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Grødem, A. S. (2020). Eldre arbeidstakere med ny teknologi; Kommunikasjon og motivasjon i arbeidslivet under koronatiltakene. *Institutt for samfunnsforskning*, 74.
<https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/2685759/Eldre%2barbeidstakere%2bmed%2bny%2bteknologi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Haugan, M. B. (2019). *Fjernledelse. Et litteraturstudie av konseptet fjernledelse - hva er virkemidlene og effektene?* [Mastergradsoppgave, UiT The Arctic University of Norway].
<https://munin.uit.no/handle/10037/15691>. <https://hdl.handle.net/10037/15691>
- Hegghammer, T. L. (2009). *Fjernledelse - betyr lederadferd mer enn avstand?* [Master, Universitetet i Tromsø]. Tromsø. <https://hdl.handle.net/10037/1950>
- Holm, S. F. (2017). *Nøkkelen til god motivasjon*. Psykologisk.no.
<https://psykologisk.no/2015/10/nokkelen-til-god-motivasjon/#:~:text=Indre%20og%20ytre%20motivasjon,-Indre%20motivasjon%20er&text=Ytre%20motivasjon%20er%20motivasjon%20som,vesentlig%20bedre%20med%20seg%20selv.>
- HVL. (2021). *Om Høgskulen på Vestlandet*. Høgskulen på Vestlandet. <https://hvl.no/om/>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Fagbokforl.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Fagbokforl.
- Knowit. (2021). *Om Knowit*. Knowit. <https://www.knowit.no/om-knowit/?fbclid=IwAR201meEeXzMnvSGOLOwC1Y7IbFRFtlmXRIgFPZ5itiM-OEJzXShoXKGWq8#34792>
- Kong, Y. (2009). A Brief Discussion on Motivation and Ways to Motivate Students in English Language Learning. *ERIC*, 5, Artikkel EJ1065695. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1065695.pdf>

- McGregor, L. & Doshi, N. (2020). How To Keep Your Team Motivated, Remotely. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/04/how-to-keep-your-team-motivated-remotely>
- Nergaard, K. (2020). Hjemmekontor og digitale løsninger. *Fafo*. <https://www.fafo.no/images/pub/2020/300420-hjemmekontor-faktaflak.pdf>
- NSD. (2021). *Samtykke og andre behandlingsgrunnlag*. NSD. https://www.nsd.no/personverntjenester/opplagsverk-for-personvern-i-forskning/samtykke-og-andre-behandlingsgrunnlag/?fbclid=IwAR3YFvJb3EGHOPo4opuCmnnbFKJ-CNZX-72kARtYIAt_Vh6ljJ1rgUC6QkU
- Olafsen, A. H. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*. <https://www.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet>
- Pink, D. (2009). The puzzle of motivation. *TEDGlobal 2009*.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Penguin Group. https://books.google.no/books?hl=en&lr=&id=A-agLi2ldB4C&oi=fnd&pg=PP1&dq=motivation+pink&ots=LiC9So1y8h&sig=2WPJ57fJLsw6LwjncVd2y5brvk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory : basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Self-Determination Theory*. (2021). Center for Self-Determination Theory. Hentet 10.02.2021 fra <https://selfdeterminationtheory.org/>
- Stefanussen, F. (2010). *Utfordringer med fjernledelse* [Master thesis, Universitetet i Tromsø]. Tromsø. <https://hdl.handle.net/10037/2628>
- Svendsen, L. F. (2019, 9.5.19). *Hva er autonomi?* Civita. Hentet 10/2 fra <https://www.civita.no/politisk-ordbok/hva-er-autonomi>
- Tohidi, H. & Jabbari, M. M. (2012). The effects of motivation in education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31, 820-824. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.148>
- Vansteenkiste, M., Ryan, R. M. & Soenens, B. (2020). Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions. *Motivation and Emotion*, 44(1), 1-31. <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09818-1>
- Vold Sarnes, T. (2020). Ledelse i en tid med pandemi. *Universitetet i Oslo*. <https://www.uio.no/for-ansatte/enhetssider/tf/aktuelt/leder/2020/november-sarnes.html>
- Wennberg, A. (2018). Arbeidsglede betaler seg. *Lederne*. <https://lederne.no/2018/06/21/lonnsomhet-glede-som-betaler-seg/>
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297-333. <https://doi.org/10.1037/h0040934>
- Windstad, Ø. (2020). Hundrevis av norske ledere svarer: Dette tenker sjefen når du jobber hjemme. *Fagbladet*. <https://fagbladet.no/nyheter/dette-tenker-sjefen-nar-vi-jobber-hjemme-6.91.736783.b2e4f2b08c>

7.0 Vedlegg:

Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD

Meldeskjema for behandling av personopplysninger	26.04.2021, 10:12
	
NSD sin vurdering	
Prosjekttittel	
Bacheloroppgave	
Referansenummer	
918166	
Registrert	
19.02.2021 av Ole-Jørgen Davik - 579645@stud.hvl.no	
Behandlingsansvarlig institusjon	
Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomi og administrasjon	
Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)	
Tina Åsgård, tina.asgard@hvl.no, tlf: 55587651	
Type prosjekt	
Studentprosjekt, bachelorstudium	
Kontaktinformasjon, student	
Ole-Jørgen Davik, olejorgendavik@me.com, tlf: 91246715	
Prosjektperiode	
02.11.2020 - 30.06.2021	
Status	
03.03.2021 - Vurdert	
Vurdering (1)	
<hr/>	
03.03.2021 - Vurdert	
Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet	
about:blank	Side 1 av 3

den 03.03.2021 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

En spørreskjemaleverandør er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Karin Lillevold
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2: Godkjenning av bruk av figurer.

Bruk av figur



Anne Skevik Grødem <a.s.grodem@samfunnsforskning.no>
Til Kjetil Drønen
Kopi Institutt for samfunnsforskning

↩↶→⋮

24.02.2021

i Du svarte på meldingen 24.02.2021 10:20.

Hei,

Takk for hyggelig henvendelse til ISF, som ble videresendt til meg. Dere står fritt til å bruke figurene i den aktuelle rapporten – og andre rapporter for den saks skyld – så lenge dere oppgir kilde.

Lykke til med bacheloroppgaven!

Vennlig hilsen
Anne Skevik Grødem
Forsker I / Research professor
Institutt for samfunnsforskning
Postboks 3233 Elisenberg
0208 Oslo
Norway
Phone +47 920 56 232
e-mail a.s.grodem@samfunnsforskning.no

Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring.

Vil du delta i forskningsprosjektet

Motivasjon på hjemmekontor.

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge effekten hjemmekontor har hatt på motivasjon, samt hvordan leder kan påvirke denne. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er en bacheloroppgave som gjennomføres for å se om pandemien (covid-19) og tiltakene som har fulgt med, primært tvunget hjemmekontor, har hatt en påvirkning på motivasjonen til ansatte i

arbeidslivet. I tillegg til dette ønsker vi å se på hva ledere kan gjøre for å påvirke motivasjonen i denne situasjonen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskulen på Vestlandet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Gjennom en kontaktperson i din bedrift har vi fått presentert et utvalg med interessante intervjuobjekter, ut fra dette utvalget har vi tilfeldig valgt 2-4 ledere og 2-4 ansatte som vi ønsker å gjennomføre intervjuer med.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden vi vil bruke er intervjuer. Disse vil skje digitalt og vil ta inntil en time. Opplysningene vi vil samle inn er dine tanker rundt motivasjon, ledelse og hjemmekontor. Vi ønsker å gjøre opptak av intervjuene for å deretter kunne transkribere dette til videre arbeid med oppgaven (videoopptak skal kun brukes til transkribering og ikke publiseres/bli gitt ut).

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.

- De som vil ha tilgang til materialet ved behandlingsansvarlig institusjon er prosjektgruppen og veilederen for denne gruppen.
- Svar vil bli anonymiserte og lagret på enheter med adgangsbegrensning.

Deltakeren i studien vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 30.06.21.

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 veileder Tina Åsgård: 55587651; tina.asgard@hvl.no
- Vårt personvernombud: Trine Anikken Larsen: 55587682; Trine.Anikken.Larsen@hvl.no

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) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Tina Åsgård
Sebastian Pettersen

Ole-Jørgen Davik, Kjetil Drønen, Astrid Levåg og

Veileder

Studenter

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet motivasjon på hjemmekontor og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju (samtykke gis muntlig i starten av intervjuet, på opptak).

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Intervjuguide.

Intervjuguide til LEDERE

Husk opptak (gallery view på zoom for mindre forstyrrende opptak)

introduksjon

Info om prosjekt (at vi vil anonymisere informasjon (navn eller avdeling), så ikke tenk på ka du sei)

Samtykkeerklæring

Når vi spør om endring, dreier dette seg om fra kontor (typ: pre covid19) til hjemmekontor.

- Generelt om motivasjon (Innledende spørsmål):
 - Har du i den siste tiden vært på hjemmekontor, og hvordan har du opplevd dette?
 - Hvordan har situasjonen vært for resten av bedriften?
 - Pålagt eller frivillig?
 - Hvordan har du opplevd endring i motivasjon hos dine ansatte?
 - Hva mener du er den største motivasjonsfaktoren for ansatte på hjemmekontor?
 - Hva oppleves som den mest negative faktoren for motivasjonen?
 - Hva er forskjellen i arbeidet med å motivere ansatte på nå, i forhold til før?
 - Har du bevist gjort endringer i ditt motivasjonsarbeid med bakgrunn i dette?
- Autonomi:
 - Hvordan opplever du din mulighet for å følge opp medarbeidernes arbeid etter overgangen til hjemmekontor?
 - Hva er konsekvensen av dette?
 - Hvordan opplever du at hjemmekontor har påvirket hvor selvstendig de ansatte jobber?
 - Har du/dere gjort noen tiltak med frihet til arbeidsutførelse i fokus?
 - Hvordan opplever du at dette har påvirket selvstendigheten til de ansatte?
- Kompetanse
 - Hvilket fokus har dere hatt på ansattes kompetanseutvikling etter overgangen til hjemmekontor?
 - Hvilket fokus har dere hatt på ansattes mestring etter overgangen til hjemmekontor?
 - Hvordan har hjemmekontor påvirket de ansattes mestringsfølelse? Utdyp
 - Hvordan har dette endret måten du leder på?
 - Har du/dere gjort noen tiltak med mestring og kompetanse i fokus?
 - Hvordan opplever du at dette har påvirket mestringsfølelsen og kompetansen til de ansatte?
- Tilhørighet/relasjoner
 - Hvordan opplever du at tilhørighet til organisasjonen og relasjoner til kollegaene blir påvirket av hjemmekontor?
 - Hvordan har dette endret måten du leder på?
 - Hvordan har dere lagt til rette for opprettholdelse eller opprettelse av nye relasjoner?
 - Hvilke tiltak har dere gjort, med tilhørighet/relasjoner i fokus?

- Hvordan opplever du at dette har påvirket tilhørigheten/relasjonene til de ansatte?
- Noe å føye til?
- Lese gjennom transkribasjon eller lese gjennom sitat eller ingenting?
- Tilbakemelding?

Intervjuguide til ANSATTE

Husk opptak (gallery view på zoom for mindre forstyrrende opptak)

introduksjon

Info om prosjekt (at vi vil anonymisere informasjon (navn eller avdeling), så ikke tenk på ka du sei)

Samtykkeerklæring

Når vi spør om endring, dreier dette seg om fra kontor (typ: pre covid19) til hjemmekontor.

- Generelt om motivasjon (Innledende spørsmål):
 - Har du vært på hjemmekontor?
 - Pålagt eller frivillig?
 - Hvordan har du opplevd endring i motivasjonen din?
 - Hva er den største motivasjonsfaktoren på hjemmekontor for deg?
 - Hva oppleves som den mest negative faktoren for motivasjonen?
 - Ser du forskjell i måten dine ledere arbeider for å motivere deg?
 - Hva kunne lederne gjort mer/mindre av for å øke din motivasjon?
- Autonomi:
 - Hvordan opplever du at friheten til å utføre arbeidsoppgaver på din egen måte påvirker din motivasjon?
 - Har det skjedd en endring med tanke på økt/mindre frihet etter overgangen til hjemmekontor?
 - Hvilke endringer har lederne gjort med tanke på din frihet til arbeidsutførelse etter overgangen til hjemmekontor?
 - Hvordan synes du disse tiltakene har påvirket din selvstendighet?
- Kompetanse
 - Opplever du at det vanskeligere å gjøre jobben din fra hjemmekontor?
 - Hvorfor?

- Kva kunne din leder gjort for at det skulle være lettere for deg å gjøre en god jobb fra hjemmekontor?
- Hvilke endringer har lederne gjort med tanke på kompetanseutvikling etter overgangen til hjemmekontor?
 - Hvordan synes du disse tiltakene har påvirket din mestring?
- Tilhørighet/relasjoner
 - Hvordan opplever du at situasjonen på hjemmekontor har påvirket din tilhørighet til bedriften og dine relasjoner med kolleger?
 - Har det skjedd en endring med tanke på tilhørighet og relasjoner etter overgangen til hjemmekontor?
 - Hvilke endringer har lederne gjort med tanke på å øke tilhørigheten til bedriften?
 - Hvilke endringer har lederne gjort med tanke på å opprettholde og skape nye relasjoner til kollegaene etter overgangen til hjemmekontor?
- Noe å føye til?
- Lese gjennom transkripsjon eller lese gjennom sitat eller ingenting?
- Tilbakemelding?