



Universitetet  
i Stavanger

**HANDELSHØGSKOLEN VED UIS  
BACHELOROPPGAVE**

STUDIUM:  
Bachelor i økonomi og administrasjon  
BØKAD

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE  
TEMATISKE RETNING:  
Organisasjon og ledelse

TITTEL:

**Tilpasning til hjemmekontor under og etter pandemien: En forskning av motivasjon, autonomi, kompetanse og tilhørighet blant ansatte i offentlig og privat sektor.**

ENGELSK TITTEL:

**Adaptation to working from home during and after the pandemic: A study of motivation, autonomy, competence and relatedness among employees in public and private sector.**

FORFATTERE:

Kandidatnr:

2146

2224

2123

Navn:

Natalie Johannessen

Isabella H. Oberholzer

Nina Søreide

VEILEDER:

Reidar Johan Mykletun

# Forord

Denne bacheloroppgaven markerer fullføringen av vår bachelorgrad i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Stavanger våren 2023. Det var en spesiell tid å starte studiene i. Det var en pandemi som førte til at studietiden ikke ble slik som den har vært tidligere. Både universitetet og studentene tok smitten på alvor. Forelesningene ble digitale, og det var begrensninger på hvor mange som fikk møte opp fysisk. De siste tre årene har vi vokst både faglig og personlig. Vi har også fått muligheten til å utvikle vår kunnskap og ferdigheter, som vil være nyttig videre i vår karriere.

Det å skrive bacheloroppgave har vært en lærerik prosess, som har bestått av både utfordringer og morsomme øyeblikk. Imidlertid har det også gitt oss verdifulle erfaringer og ferdigheter. Resultatet av arbeidet vårt er en bacheloroppgave som vi er stolte av å presentere. Vi håper at vår oppgave vil bidra til faglige diskusjoner og øke forståelsen for hvilke effekter hjemmekontor har for ansattes motivasjon.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder, Reidar J. Mykletun, som har vist engasjement over vårt tema, ga oss støtte og gode tilbakemeldinger fra dag en. Du har bidratt til å opprettholde vår motivasjon når vi møtte på utfordringer, og du var alltid tilgjengelig til å svare på våre spørsmål.

Videre ønsker vi også å rette en stor takk til alle som stilte til intervju. Dere satt av tid til oss i en travel arbeidshverdag. Dere har bidratt til verdifulle data som har gitt oss muligheten til å undersøke et viktig og relevant tema som arbeidslivet står i.

Til slutt ønsker vi å takke hverandre for et godt samarbeid. Vi har sammen lært mye, hatt flere gode diskusjoner og støttet hverandre under hele prosessen.

God lesing!

Stavanger, Mai 2023

# Sammendrag

Vi har gjennom denne bacheloroppgaven undersøkt hvordan ansatte har opplevd hjemmekontor, og hvordan det har påvirket motivasjonen. Vi har tatt utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien til Ryan og Deci, og hovedfokuset er rettet mot de tre psykologiske behovene: autonomi, kompetanse og tilhørighet. Gjennom fysiske intervjuer har vi samlet inn en stor mengde data, og disse dataene har hjulpet oss i å besvare vår problemstilling:

*Hvordan påvirker opplevelsen av autonomi, kompetanse og tilhørighet motivasjonen under perioden med hjemmekontor, og hvilken rolle spiller selvbestemmelsesteorien i å forklare denne sammenhengen?*

Det overordnede svaret er at motivasjonen ikke har blitt påvirket, men at formen for motivasjon har forandret seg. Noen har en bedre forståelse for hva som motiverer dem, mens andre har funnet ut at hjemmekontor ikke fungerer for dem og at de er mer motivert på arbeidsplassen.

Vi har funnet at økt autonomi og fleksibilitet har hatt en positiv innvirkning på motivasjonen til de ansatte. Derimot ser vi både positive og negative effekter på ansattes mulighet til å anvende og utvikle sin kompetanse. Samtidig har den reduserte fysiske sosiale kontakten vært merkbar under pandemien, og er en god grunn til å argumentere for at fullt hjemmekontor ikke dekker de tre grunnleggende psykologiske behovene som er definert i selvbestemmelsesteorien. En ny hverdag – hybrid kontor er derfor en god kombinasjon som gir de ansatte den fleksibiliteten og friheten de ønsker, samtidig som fysisk tilstedeværelse sørger for at de ansatte knytter bånd til medarbeidere og arbeidsplassen, og som gjør at de føler en tilhørighet til virksomheten.

De tre psykologiske behovene, herunder autonomi, kompetanse og tilhørighet, er derfor viktige elementer i å forklare hva som påvirker ansattes motivasjon under perioden med hjemmekontor.

# Abstract

Through this bachelor thesis, we have examined how employees have experienced working from home, and how that has affected their motivation. As a starting point we have used Ryan and Deci's self-determination theory, focusing on the three psychological needs: autonomy, competence and belonging. Through physical interviews, we collected a large amount of data, this helped us answer our thesis statement:

*How does the experience of autonomy, competence and belonging affect motivation during home office, and what role does the self-determination theory play in explaining the connection/context?*

The overall findings show that overall motivation is not affected, however they have a different kind of motivation when working from home. Some have a better understanding of what motivates them, while others have found that working from home does not work for them, and they are more motivated in the workplace.

We found that increased autonomy and flexibility had a positive impact on employees' motivation. On the other hand, findings show there were both positive and negative effects to employees' opportunities to utilize and develop their competencies. Furthermore, the reduced physical social contact was noticeable during the pandemic, and one can argue that working from home full time does not meet the three basic psychological needs defined in Ryan and Deci's self-determination theory. The new normal - the hybrid office is therefore a good combination providing employees with the flexibility and freedom they want, as well as the need for physical presence. This ensures that employees feel a bond with their colleagues as well as the workplace, which in turn creates a sense of belonging.

The three psychological needs autonomy, competence and relatedness in Ryan and Deci's self-determination theory, are therefore important elements in explaining what affects employee's motivation during home office.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	1
1.1 Bakgrunn for studiet .....	2
1.2 Bakgrunn for valg av tema.....	3
1.2.1 Problemstilling og hypoteser.....	3
1.3 Avgrensninger.....	4
1.4 Avhandlingens struktur .....	5
<b>2.0 Teori</b> .....	5
2.1 Hjemmekontorets utvikling.....	5
2.1.1 Hvem og hvor mange har jobbet hjemmefra .....	7
2.1.2 Erfaringer fra pandemien.....	8
2.2 Motivasjon .....	11
2.2.1 Behovsteorier for motivasjon .....	12
2.3 Selvbestemmelsesteorien.....	14
2.3.1 Cognitive Evaluation Theory .....	16
2.3.2 Organismic Integration Theory .....	17
2.3.3 Basic Psychological Needs Theory .....	18
2.3.4 Autonomi og tillit.....	18
2.3.5 Kompetanse.....	21
2.3.6 Tilhørighet .....	24
2.4 Oppsummering.....	26
<b>3.0 Metode</b> .....	26
3.1 Forskningsdesign.....	27
3.2 Valg av metode .....	27
3.2.1 Det kvalitative intervjuet .....	28
3.2.2 Intervjuguide .....	29
3.3 Utvalg.....	30
3.4 Gjennomføring.....	31
3.4.1 Transkribering .....	31
3.4.2 Kategorisering .....	32
3.5 Forskningsetikk.....	33
3.5.1 Forskningsetiske prinsipper .....	33
3.5.2 Forskningsetiske retningslinjer.....	34
3.5.3 Meldeplikt & samtykke.....	34
3.5.4 Taushetsplikt og anonymitet .....	35

3.6 Sterke og svake sider ved metoden .....	35
3.6.1 Pålitelighet .....	36
3.6.2 Validitet .....	37
3.6.3 Vurdering av metoden.....	38
<b>4.0 Resultater</b> .....	<b>40</b>
4.1 Hjemmekontor .....	40
4.2 Autonomi .....	44
4.3 Kompetanse .....	47
4.4 Tilhørighet.....	50
4.5 Motivasjon .....	52
<b>5.0 Diskusjon</b> .....	<b>55</b>
5.1 H1: Autonomi .....	55
5.2 H2: Kompetanse.....	58
5.3 H3: Tilhørighet .....	62
5.4 Funn: Ledere, hjemmekontor og motivasjon .....	64
<b>6.0 Konklusjon</b> .....	<b>66</b>
6.1 Videre forskning og anbefalinger til arbeidslivet .....	67
6.1.1 Anbefalinger til arbeidslivet.....	67
6.1.2 Videre forskning .....	69
Referanseliste .....	70
Vedlegg .....	76
Vedlegg 1 – Samtykkeskjema.....	76
Vedlegg 2 – Intervjuguide.....	77
Vedlegg 3 – Godkjenning fra Sikt.....	81

## Figur- og tabelliste

Figur 1: Hypoteser.....	4
Figur 2: Maslows og Herzberg sine ideer sammenlignet.....	13
Figur 3: Oppgavens teoretiske rammeverk.....	26
Tabell 1: Hjemmekontor .....	40
Tabell 2: Autonomi .....	44
Tabell 3: Kompetanse .....	48
Tabell 4: Tilhørighet.....	50
Tabell 5: Motivasjon.....	52

# 1.0 Innledning

Denne forskningen tar sikte på å studere hvordan hjemmekontor har påvirket motivasjonen. Utvalget består av ansatte fra to virksomheter; et utvalg fra offentlig sektor samt et utvalg fra privat sektor. Motivasjon er et bredt tema med mange påvirkningsfaktorer og områder. I dette studiet har vi valgt å fokusere på tre variabler som påvirker en persons motivasjon: autonomi, kompetanse og tilhørighet. Disse tre grunnleggende psykologiske behovene anses som avgjørende for menneskelig velvære og vekst. Vi legger derfor til grunn selvbestemmelsesteorien til Ryan og Deci som vår teoretiske modell for å besvare problemstillingen.

Studien har som mål å utforske hvordan ansatte har opplevd endringer i deres motivasjon for arbeidet, eksempelvis om hjemmekontor har påvirket deres indre drivkraft og engasjement. Videre tar den sikte på å undersøke hvordan ansatte har opplevd autonomi i beslutningstaking og arbeidsorganisering fra hjemmekontor, eksempelvis hvilken grad av selvstyring de har hatt og hvordan dette har påvirket deres arbeidsglede og produktivitet. Studien vil også se på hvordan ansatte har opplevd kompetanseutvikling og læring på hjemmekontor, eksempelvis hvilke muligheter de har hatt for å utvikle nye ferdigheter eller bygge videre på eksisterende kompetanse. Videre vil vi undersøke ansattes følelse av tilhørighet til arbeidsmiljøet og organisasjonen på hjemmekontor, eksempelvis hva som har bidratt til å opprettholde, øke eller svekke deres følelse av tilhørighet og det å være en del av fellesskapet.

Gjennom å utforske disse temaene håper vi at studiet kan bidra til økt forståelse for hvordan hjemmekontor som arbeidsordning kan påvirke ansattes motivasjon, autonomi, kompetanse og tilhørighet i offentlig og privat sektor. Vi håper resultatene kan bidra til å gi innsikt i hvordan virksomheter kan tilrettelegge for hjemmekontor som arbeidsordning også i fremtiden.



## 1.1 Bakgrunn for studiet

Da pandemien traff Norge i mars 2020, hadde det betydelig innvirkning på norske virksomheter. Bedrifter rundt om i hele landet ble tvunget til å endre arbeidsrutiner og arbeidsmetoder for å overleve. Noen måtte stenge midlertidig med umiddelbar virkning, mens andre måtte stenge permanent på grunn av mangel på etterspørsel som førte til store økonomiske tap. Store deler av arbeidsstyrken i Norge fikk en ny hverdag ettersom de nå måtte utføre arbeidet sitt hjemmefra – på hjemmekontor. Den brå overgangen førte til utfordringer med å opprettholde samarbeid, motivasjon og kommunikasjon blant ansatte. De første månedene med pandemi var preget av mye usikkerhet og uforutsigbarhet, og bedriftene måtte forsøke å tilpasse seg de nye arbeidsforholdene. Mange av de ansatte på hjemmekontor opplevde ensomhet, isolasjon og manglende motivasjon, og andre hadde utfordringer med å klare å balansere privatliv og arbeidsliv. Det ble innført stadig strengere smitteverntiltak for å redusere spredningen av viruset, noe som førte til ytterligere endringer for ansatte, spesielt i de samfunnskritiske yrkene. I de påfølgende månedene begynte virksomhetene å tilpasse seg den nye situasjonen. Digitale verktøy som Teams og Zoom ble innført for å holde kontakt med ansatte og kollegaer, og fleksibel arbeidstid ble en del av den nye hverdagen. Familier med småbarn hadde flere måneder med barn på hjemmeskole og måtte tilpasse arbeidstiden etter forholdene, noe de aller fleste arbeidsgiverne la til rette for (Omsorgsdepartementet, 2022).

I 2021 startet en gradvis gjenåpning av samfunnet, og innen 2022 var det mange virksomheter som ønsket de ansatte tilbake fysisk på kontoret. Imidlertid var det nå mange ansatte som hadde sett hvilke fordeler hjemmekontor ga, og de ønsket derfor en ordning som la til rette for at hjemmekontor fremdeles kunne benyttes. Mange bedrifter har klart å tilpasse seg den nye situasjonen, og har dermed innført hybrid-kontor for å opprettholde balansen mellom produktivitet og trivsel. Selv om det fremdeles er stor usikkerhet knyttet til hvordan arbeidslivet vil se ut i fremtiden, vet vi at pandemien var med på å endre arbeidslivet og måten vi jobber på (Hansen, 2021).

## 1.2 Bakgrunn for valg av tema

Det er flere ulike faktorer som har motivert oss til å skrive om hvordan hjemmekontor har påvirket motivasjon. I første omgang var det viktig for oss å finne et tema som var interessant for oss alle, samt at det var innenfor et tema eller emne vi ønsket å fordype oss i. Gjennom tre år på handelshøyskolen har vi vært gjennom 16 emner innenfor økonomi og administrasjon. Vi fant tidlig ut at alle parter hadde spesiell interesse for Human Resource Management og motivasjon, og dermed ble veien videre til hjemmekontor, med tanke på samtidens interesse, rask diskutert og satt som et utgangspunkt for vår bacheloroppgave.

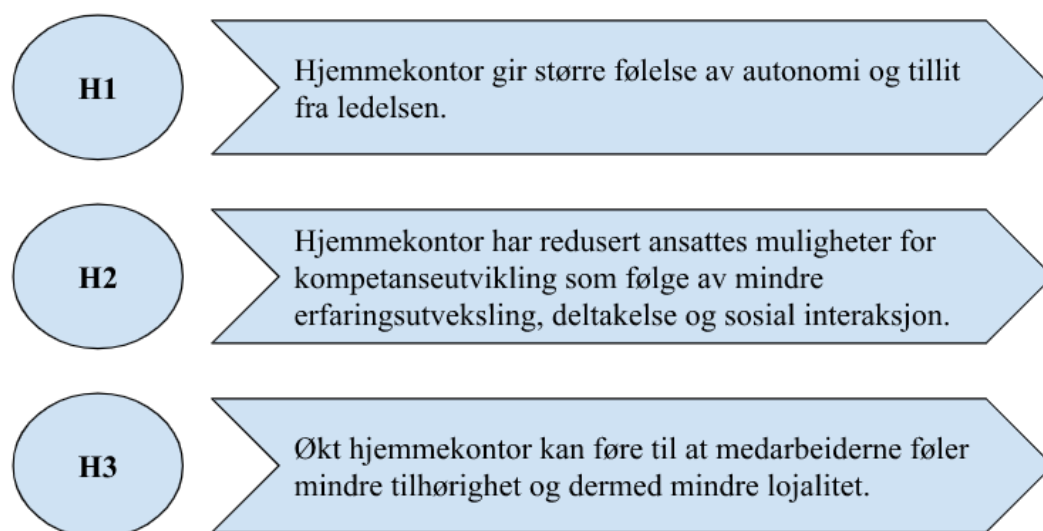
Den pågående pandemien har økt antallet personer som arbeider hjemmefra, noe som har ført til økt interesse for temaet. Vi vet også at ordningen med hjemmekontor har blitt stadig viktigere for enkeltpersoner på jakt etter en balanse mellom arbeid og privatliv. Videre ser vi at fremveksten av hjemmekontor har medført nye utfordringer og muligheter, noe som gjør dette til et relevant og interessant diskusjonstema. Sist, men ikke minst ønsker vi å finne ut hva som motiverer mennesker, hvordan hjemmekontor eventuelt har påvirket dette, i hvilken retning hjemmekontor har påvirket motivasjon, og hva ansatte mener om hjemmekontor i fremtiden.

### 1.2.1 Problemstilling og hypoteser

Ettersom vi har valgt å fordype oss i selvbestemmelsesteorien, er det naturlig å utforme hypoteser som hjelper oss å forstå sammenhengen mellom motivasjon og de tre psykologiske behovene: autonomi, kompetanse og tilhørighet. Vi har derfor utformet en problemstilling samt tre hypoteser som skal hjelpe oss å besvare nettopp dette. Problemstillingen er som følger:

*Hvordan påvirker opplevelsen av autonomi, kompetanse og tilhørighet motivasjonen under perioden med hjemmekontor, og hvilken rolle spiller selvbestemmelsesteorien i å forklare denne sammenhengen?*

På bakgrunn av teori, tidligere forskning og ovennevnte argumenter har vi utformet tre hypoteser:



Figur 1: Hypoteser

### 1.3 Avgrensninger

Vi har i denne bacheloroppgaven valgt å avgrense oss til en kvalitativ forskningsmetode ved bruk av individuelle intervjuer. Undersøkelsens formål er å undersøke hvilke effekter hjemmekontor har for ansattes motivasjon, gjennom et begrenset antall intervjuer. Vi har til sammen intervjuet 12 ansatte, hvor halvparten arbeider i offentlig sektor, og den andre halvparten arbeider i privat sektor. Begrensningen i utvalget begrunnes av både tidsbegrensninger og ressurser for å gjennomføre en god og grundig undersøkelse. Imidlertid ønsket vi data fra både offentlig og privat sektor for å få innsikt fra flere sider i næringslivet.

Motivasjon er et komplekst begrep som tar for seg både indre og ytre faktorer som påvirker menneskers motivasjon og atferd. Det finnes flere teorier som forklarer hva som driver menneskers motivasjon. Vi vil i denne oppgaven presentere noen av de mest kjente behovsteoriene for motivasjon. Deretter avgrenses oppgaven til selvbestemmelsesteorien til Ryan & Deci (2017), som trekker inn flere av elementene fra de ulike behovsteoriene. Vi har også tatt utgangspunkt i at den indre motivasjonen styrkes når følgende psykologiske behov er tilfredsstilt: autonomi, kompetanse og tilhørighet. Selv om det finnes en rekke teorier om hva som driver menneskers motivasjon, vil vi begrense oss til selvbestemmelsesteorien for å gi en grundig og fokusert analyse av hvilke effekter hjemmekontor har hatt for ansattes motivasjon.

## 1.4 Avhandlingens struktur

For å avslutte dette kapittelet vil vi redegjøre for strukturen videre i oppgaven. Oppgaven er delt inn i seks kapitler. I neste kapittel presenteres ulike teorier som er relevant for oppgaven, med fokus på hjemmekontorets utvikling, motivasjonsteorier, og til slutt selvbestemmelsesteorien, som er oppgavens rammeverk, samt relevante studier som er grunnlaget for våre hypoteser. I kapittel tre beskrives metoden som er brukt for å undersøke problemstillingen, samt etiske prinsipper og retningslinjer, og til slutt en vurdering av metoden. I kapittel fire presenteres resultatene av studien, med fokus på motivasjon og hjemmekontor, og variablene autonomi, kompetanse og tilhørighet. Videre i kapittel fem drøftes studiens resultater og funn opp mot oppgavens teoretiske rammeverk og tidligere forskning for å se om hypotesene stemmer overens med våre funn, eventuelt om vi finner noen avvik. I kapittel seks oppsummeres oppgaven, og problemstillingen besvares. Avslutningsvis kommer vi med noen praktiske anbefalinger og forslag til videre forskning på området, samt anbefalinger til arbeidslivet.

## 2.0 Teori

For å få en helhetlig teoretisk oversikt vil vi i dette kapittelet starte med å presentere hva hjemmekontor er, hvordan utviklingen har vært og hva forskning sier om dette. Videre vil vi gå gjennom hva motivasjon er og presentere ulike behovsteorier for motivasjon. Avslutningsvis går vi i dybden på selvbestemmelsesteorien til Ryan og Deci, herunder de psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet. Vi vil under hvert av de enkelte psykologiske behovene presentere tidligere forskning som danner grunnlaget for våre hypoteser.

### 2.1 Hjemmekontorets utvikling

Digitalisering og teknologiske fremskritt har de siste 10-15 årene gitt oss produkter og tjenester som BankID, streaming, smartklokker og VIPPS (Urke & Viseth, 2020). Sett i arbeidssammenheng har de teknologiske fremskrittene ført til at flere arbeidsoppgaver tas over av kunstig intelligens og maskiner, og stadig flere er bekymret for denne utviklingen. Allerede i 2014 gjennomførte svenske forskere en studie som viste at en av fem bankansatte var bekymret for at økt digitalisering ville være en fare for deres arbeidsplass (Gjendem,

2014). På den positive siden har digitalisering ført til en større frihet til å kunne utføre arbeidet fra stort sett hvor som helst i verden. Hjemmekontor er et relativt nytt uttrykk, og det er derfor få definisjoner på hva hjemmekontor er. Store norske leksikon definerer hjemmekontor slik: “[...] for det første en kontorarbeidsplass man innreder i sitt eget hjem, og for det andre en ordning der ansatte arbeider hjemme i stedet for på kontoret til arbeidsgiveren” (Alsos et al., 2023). Arbeidstilsynet definerer hjemmekontor som “arbeid i arbeidstakers eget hjem” (Arbeidstilsynet, u.å). Selv om definisjonen hjemmekontor er av nyere dato, er det å jobbe fra andre steder enn arbeidsplassen ikke et nytt fenomen. Begreper som fjernarbeid og remote work har blitt brukt lenge før pandemien (Nergaard et al., 2018), og er en arbeidsform som har fungert for enkelte yrkesgrupper og næringer. En studie om fjernarbeid gjennomført i 2003 fant at yrkesgruppene IKT, media, databehandling og kulturell tjenesteyting egnet seg godt til fjernarbeidsordninger (Hjorthol, 2003, s. 2).

Siden den gang har det skjedd store fremskritt både i form av globalisering og digitalisering, og vi ser at en enda større gruppe arbeidere har muligheten til å ha hjemmekontor, noe vi kommer nærmere inn på i avsnittet nedenfor. Likevel viste pandemien oss at en god del virksomheter ikke nødvendigvis benyttet seg av ny teknologi, og at pandemien derfor tvang arbeidsgivere til å tenke nytt og fremskynde digitaliseringer for å kunne tilpasse seg den nye situasjonen. Spesielt i offentlig sektor så de en enorm fremgang i digitale løsninger, som for eksempel skylagring. I en undersøkelse gjennomført av Norstat på vegne av Computas kommer det frem at det i juni 2020 kun var 10 prosent innenfor offentlig sektor som hadde tatt i bruk skyløsninger. Dette tallet hadde økt til 43 prosent i oktober 2021 (Computas, 2021). Pandemien har dermed vært med på å fremtvinge en etterlengtet digitalisering, som gjør at hjemmekontor er mulig, også i offentlig sektor. Selv om pandemien nå er over, ser vi at hjemmekontor er noe som har kommet for å bli (Hansen, 2021). De fleste arbeidstakere har et ønske om å ha en kombinasjon av hjemmekontor og fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen, og forskning viser at effektiviteten har økt som følge av arbeidsro på hjemmekontor (Ingelsrud et al., 2022).

De fleste argumenterer derfor for at den optimale løsningen vil være en blanding av hjemmekontor og fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen, også kalt hybrid-kontor eller hybrid arbeidshverdag. På den måten kan både arbeidsgiver og arbeidstaker dra nytte av de positive sidene med begge ordningene. I en undersøkelse gjennomført av EY og HR Norge kommer det frem at hele 63 prosent sier de er innstilt på å bytte jobb dersom arbeidsgiver ikke tilbyr fleksibilitet i form av hybrid arbeidshverdag (EY, 2022).

### 2.1.1 Hvem og hvor mange har jobbet hjemmefra

Muligheten til å arbeide hjemmefra ser som nevnt ut til å ha sammenheng med typen arbeid man utfører og utviklinger i samfunnet. I 2001 og 2007 gjennomførte den samfunnsvitenskapelige forskningsorganisasjonen Fafo, HMS undersøkelser hvor spørsmål om bruk av hjemmekontor ble stilt til et representativt utvalg av arbeidstakere. I undersøkelsene kom det fram at andelen arbeidstakere som hadde mulighet til å ha hjemmekontor doblet seg fra 14 prosent til 28 prosent i perioden fra 2001 til 2007 (Bråten et al., 2008, s. 75). I 2018 ga Fafo ut en annen rapport hvor de så på hvor mange arbeidstakere som hadde fleksitid og mulighet til å arbeide hjemmefra. Datagrunnlaget for rapporten var arbeidskraftundersøkelsen fra tredje kvartal i 2017, som er en spørreundersøkelse utført blant 9600 arbeidstakere og arbeidsgivere, samt Arbeidstakerundersøkelsen utført blant 2000 arbeidstakere (Nergaard et al., 2018, s. 30). Rapporten viste at det i 2017 var 35 prosent av arbeidstakerne som hadde mulighet for å arbeide hjemme, mens 9 prosent gjorde dette fast. I 2021 og 2022 gjennomførte forskere ved Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) et prosjekt kalt «Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser ved bruk av hjemmekontor og annet fjernarbeid» på oppdrag fra Arbeids- og sosialdepartementet. I den første delrapporten «Hjemmekontor: Utbredelse og sentrale kjennetegn våren 2021», hvor over 5000 arbeidstakere deltok, kommer det fram at det i 2021 er 52 prosent av arbeidstakerne i den norske arbeidsstyrken som har arbeidsoppgaver som gjør det mulig for dem å arbeide hjemmefra ved behov, mens 22 prosent har dette som en fast ordning (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021, s. 13). Andelen av arbeidstakere som har mulighet til å arbeide hjemmefra og som har dette som fast ordning har altså økt jevnt fra 2001, med en markant økning fra før pandemien til under og etter.

Som en følge av økningen i bruk av hjemmekontor de siste årene, gjorde regjeringen i 2022 endringer i forskriften om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem (hjemmekontorforskriften). Forskriften krever at ansatte som utfører arbeid hjemmefra har skriftlig avtale om dette, med mindre det er pålagt eller anbefalt fra myndighetene, slik som under pandemien. Hjemmekontorforskriften skal sikre at arbeidstakernes rettigheter ifølge arbeidsmiljøloven også følges når ansatte jobber hjemmefra (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2022). Ifølge tall fra Statistisk sentralbyrå (SSB) hadde 209 000 ansatte med arbeidsavtale i 2020 også avtale om at deler av arbeidet skulle utføres i egen bolig. Dette utgjør 8.9 prosent av dem som har arbeidsavtale (Horgen, 2021). I delrapport 2 «Hjemme-Borte-Uavgjort» (HBU) fra AFIs tidligere nevnte prosjekt, hvor 2018

arbeidstakere deltok, kommer det fram at dette har steget til 18 prosent i 2022, som er en dobling fra foregående år. I både 2021 og 2022 var det omtrent syv av ti som hadde ønske om å arbeide hjemmefra minst en dag i uken, hvor det foretrukne antallet dager lå på to dager i uken. Det kommer også frem at å arbeide hjemmefra hver dag er noe de aller færreste har ønske om (Ingelsrud et al., 2022, s. 23).

Det finnes ulikheter mellom privat og offentlig sektor når det kommer til muligheten til å arbeide hjemmefra. Under pandemien skulle arbeidsgivere ifølge regjeringen “sørge for at ansatte jobber hjemmefra når det er praktisk mulig og ikke til hinder for viktig og nødvendig virksomhet på arbeidsplassen, blant annet virksomhet for å ivareta barn og sårbare grupper” (Endr. i covid-19-forskriften, 2021). Innen privat sektor er det en større andel av ansatte som arbeider hele eller deler av arbeidsdagen hjemmefra (49 prosent) enn det er i offentlig sektor (44 prosent) (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021, s. 13). Videre er det høyere andel av dem med 4 årig høyere utdanning (72 prosent) enn de med fagskolen (37 prosent) som har denne muligheten (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021, s. 11). Dette er med på å forklare hvorfor det innen finansbransjen er 80 prosent som arbeider noe hjemmefra, mens det blant dem som arbeider i pleie- og omsorgstjenester kun er 10 prosent som utfører noe arbeid hjemmefra, og at disse som oftest er i lederstillinger (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021, s. 13).

### 2.1.2 Erfaringer fra pandemien

Pandemien medførte mye usikkerhet, og det var uklart hvilke fordeler og ulemper den potensielt ville medbringe. Nå som vi har kommet til 2023 og pandemien er overstått, har det gitt forskere tid til å gjennomføre en rekke studier og forske på virkningene så langt.

I mai 2021 gjennomførte HR Norge en undersøkelse om hvordan virksomheter planlegger arbeidshverdagen etter pandemien. I undersøkelsen deltok 107 HR ledere fra mer enn 100 ulike norske virksomheter. Det kommer blant annet frem at arbeidslivet vil bli forandret for alltid etter pandemien, og at virksomhetene forbereder seg på det “nye kontoret”. Det kommer også frem at 94 prosent av virksomhetene vil tilby hjemmekontor i større grad enn de gjorde før pandemien. Undersøkelsen viser også at den største bekymringen for virksomhetene fremover er innenfor områdene kultur, ledelse og samhandling (HR Norge, 2021).

I slutten av november 2021 gjennomførte Abelia en undersøkelse blant sine bedrifter for å finne ut hvordan de møter arbeidslivets nye trender, og hvordan de håndterer og opplever

det å komme tilbake til kontoret etter pandemien (Nilsen, 2021). Professor Anders Dysvik ved BIs institutt fikk i oppdrag av Abelia å lede et ekspertutvalg for å undersøke hva som preger fremtidens arbeidsliv, og hva det vil kreve av fremtidens arbeidsgivere. Undersøkelsen til Abelia tyder på at hybrid-kontor har kommet for å bli. Av de 296 medlemsbedriftene som deltok i undersøkelsen, oppga 54 prosent at flertallet av deres ansatte jobbet mer på arbeidsplassen enn hjemmefra. 75 prosent av bedriftene vil legge til rette for hjemmekontor fremover og 41 prosent har mulighet til å jobbe hjemmefra to dager i uken (Abelia, 2021). Det kommer også frem at over 50 prosent av bedriftene mener at effektiviteten vil øke på hjemmekontor, samt at sykefraværet vil bli redusert som en konsekvens ved en hybrid løsning (Nilsen, 2021). I undersøkelsen kommer det også frem at den største utfordringen med hybrid-kontor vil være det sosiale samholdet og fellesskapet. Arbeidsgiverne ser også at det vil være en utfordring mellom de ansattes interesser og fellesskapets interesser ved en hybrid hverdag. Flere nevner at det vil være en utfordring med høyere turnover, som en konsekvens av lavere lojalitet overfor arbeidsgiver (Abelia, 2021).

Et hovedfunn i AFIs rapport HBU er at hjemmekontor gir lite negative konsekvenser på kort sikt. Det viser seg også at hjemmekontor noen dager i uken oppleves som et fleksibilitetsgode for de ansatte dersom det er valgfritt og frivillig (Ingelsrud et al., 2022, s. 163). Det kommer frem at hjemmekontor ikke nødvendigvis har påvirket fellesskapsfølelsen ettersom det er en situasjon arbeidstakere har stått i sammen, men at det ved utstrakt bruk av hjemmekontor over tid vil kunne medføre negative konsekvenser. Videre nevnes det at opplevelsen av mening med jobben reduseres jo oftere man har hjemmekontor.

Rapporten nevner flere positive sider ved hjemmekontor når det kommer til produktivitet og effektivitet. Flere av de ansatte som ble intervjuet nevner at hjemmekontor var ideelt for arbeid som krevde ekstra konsentrasjon og fokus. De oppga også i den sammenheng at de ble mer effektive hjemme (Ingelsrud et al., 2022, s. 106). I tillegg nevnes det at rutinearbeid er oppgaver som egner seg godt på hjemmekontor. Flere av lederne i undersøkelsen opplever også et høyere arbeidstempo og arbeidsintensitet, som begrunnes med færre kaffepauser og forstyrrelser (s. 36-37). Fra lederne i virksomhetene kommer det frem at de ansatte får ro hjemme og blir mindre forstyrret, spesielt dersom de sitter i åpent landskap. Denne positive virkningen er en viktig grunn til at noen av bedriftene ønsker å fortsette med fleksibelt hjemmekontor også etter pandemien (s. 57). På den andre siden er lederne noe bekymret for



de langsiktige konsekvensene for blant annet utviklingsarbeid og prosjektarbeid. De mener at slike aktiviteter er enklere å utføre når man er samlet fysisk på arbeidsplassen (s. 66).

Undersøkelsen viser også til positive og negative konsekvenser for arbeidsmiljøet og kompetanseutvikling ved bruk av hjemmekontor. I undersøkelsen argumenteres det for fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen, ettersom sosial kontakt skaper trivsel. I undersøkelsen svarer 63 prosent av lederne i virksomhetene at hjemmekontor har gitt negative konsekvenser for arbeidsmiljøet, blant annet for kulturen og det sosiale samspillet (Ingelsrud et al., 2022, s. 38–39). De ansatte med hjemmekontor opplever derimot et sterkt samhold på arbeidsplassen, men at opplevelsen av tilhørighet reduseres for ansatte som arbeider ofte på hjemmekontor. Det kommer også frem at økt hyppighet av hjemmekontor har ført til en reduksjon i opplevd mening i jobben hos de ansatte under 60 år. Det kommer imidlertid ikke frem noen sammenheng mellom opplevd tillit og støtte på hjemmekontor mellom de ansatte og ledere (s. 99-100). Følelsen av tilhørighet og samhold er viktige faktorer som påvirker motivasjon og lojaliteten til ansatte. Det er dermed viktig å være bevisst på disse faktorene for å unngå høy turnover i virksomhetene. Når det kommer til den formelle og uformelle kunnskapsdelingen på hjemmekontor, er ledere noe bekymret, spesielt med tanke på nyansatte ettersom mye av kompetansehevingen skjer med sidemannen på kontoret eller i lunsjen. Det nevnes også at det på hjemmekontor er lettere at ansatte faller ut fra informasjonsflyten (s. 39-40).

Når det kommer til helse i forbindelse med hjemmekontor, opplever noen at de får mer ro, mindre stress og mer fritid, mens andre opplever at de har større mulighet til å arbeide fullt selv om de har helseplager (Ingelsrud et al., 2022, s. 80–81). Det kommer også frem at sykefraværet blir lavere for ansatte som jobber oftere på hjemmekontor. Dette begrunnes med at de ikke ser et like stort behov for egenmelding ettersom de har mulighet til å arbeide hjemmefra (s. 108). Flere opplever også at de får sove litt lengre, mindre pendling og at de kan styre dagene selv i større grad. Noen følte de fikk mer aktivitet i hverdagen ettersom de på hjemmekontor kunne ta seg en tur i lunsjen eller på kvelden ettersom de fikk spart inn tiden på pendling (s. 80-81). Dette kan dermed tyde på at opplevd autonomi og kontroll og styring av egen arbeidshverdag er større på hjemmekontor. Den økte fleksibiliteten til å styre selv førte også til at ansatte opplever en høy grad av tillit fra ledelsen (s. 91-92). På den andre siden kommer det frem at noen opplever mindre hverdagsaktivitet ettersom de satt mer i ro på stolen hjemme enn det de gjorde på kontoret. Det nevnes også at det ikke var ergonomisk tilpasset på hjemmekontor, noe som førte til blant annet rygg- og nakkeplager. Det viser seg

også at noen ikke trivdes på hjemmekontor, og opplevde ensomhet, mangel på motivasjon og utbrenthet. Flere hadde også vansker med å skille fritid og arbeidstid (s. 80-81). Det nevnes blant annet at når ansatte arbeider utover arbeidstiden, øker også opplevelsen av jobb-hjem-konflikt, samt muligheten til å koble av fra arbeidet i fritiden. Undersøkelsen viser også vansker med å skille fritid og arbeidstid dersom de ansatte er tilkoblet jobb og e-post på mobilen sin (s. 114). Likevel er det enda tidlig å si noe om langtidseffektene av pandemien ettersom det vil ta flere år og krever ytterligere undersøkelser for å kunne kartlegge dette.

## 2.2 Motivasjon

Det finnes en rekke definisjoner på motivasjon, og i bedrifts- og arbeidssammenheng benyttes ordet motivasjon som en samlebetegnelse over hvilke faktorer som setter i gang og styrer atferden hos mennesker. Motivasjon anses som en avgjørende faktor for at ansatte skal prestere og trives (Mikkelsen, 2016, s. 33).

Man kan skille mellom indre og ytre motivasjon, som beskriver årsakene til våre handlinger og atferd (Deci & Ryan, 1985). Indre motivasjon refererer til gleden av å gjøre noe og fordi det er iboende interessant. Motivasjonen kan dermed knyttes til selve arbeidsoppgaven og dens utførelse. På den andre siden har vi ytre motivasjon som refererer til å gjøre noe fordi det fører til at man oppnår noe annet (Ryan & Deci, 2000, s. 54–55). Motivasjonen knyttes ikke til selve arbeidsoppgaven og dens utførelse, imidlertid kan den knyttes til belønning, status og oppmerksomhet.

Jacobsen og Thorsvik påpeker at det er viktig å anerkjenne at ansatte kan ha ulike motiver og at det kan være ulike faktorer som motiverer dem. Det er derfor viktig å tilpasse motivasjonsfaktorene til de individuelle behovene (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 240). Ett av disse behovene kan være ønsket om fleksibilitet i arbeidsordningen. Tilfredse ansatte kan øke produktiviteten, og en viktig faktor for tilfredshet er nettopp motivasjon. Bedrifter trenger kompetente og motiverte ansatte, og dette kommer bare til å bli viktigere i årene som kommer med tanke på den stadige endringen i, og utviklingen av avansert teknologi. Som arbeidsgiver er det essensielt å tiltrekke seg og beholde kunnskapsrike og kompetente ansatte, og en av byggeklossene for å få til dette er ved å motivere. Høyt motiverte ansatte kan bringe med seg en rekke fordeler for virksomheten: Økt kvalitet, produktivitet, innovasjon og ikke minst økt konkurransefortrinn og økonomiske fordeler (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 241). Motiverte medarbeidere har et ønske om å bidra til virksomheten.

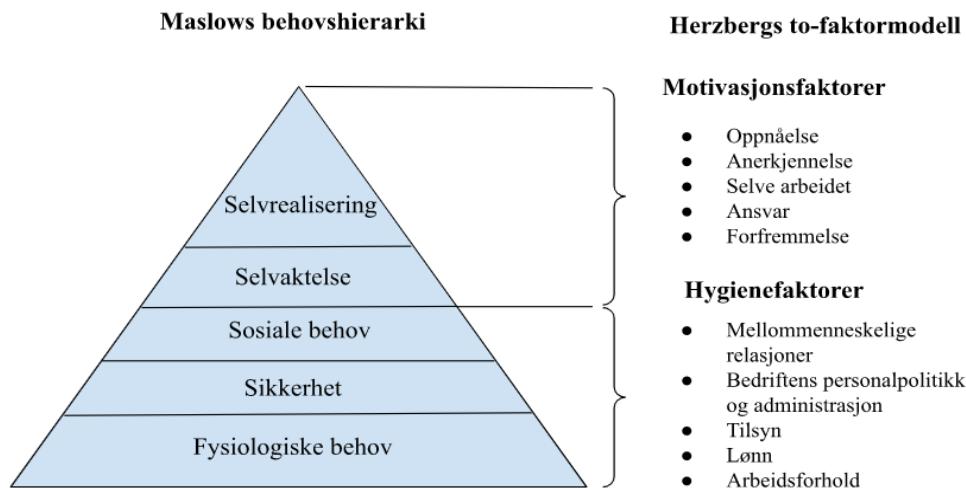
Lav motivasjon kan ha en rekke konsekvenser, blant annet høyere sykefravær og lav produktivitet, som igjen kan påvirke bedriftens lønnsomhet (Mikkelsen, 2016, s. 33). Man anses som demotivert dersom man ikke føler noen drivkraft til å handle (Ryan & Deci, 2000, s. 54).

### 2.2.1 Behovsteorier for motivasjon

Ifølge Gary P. Latham (2012, s. 132) er det syv begreper en kan benytte for å forutsi, forklare og påvirke menneskers motivasjon. Det ene begrepet er behov, hvor det finnes flere ulike teorier, blant annet Maslows behovshierarki, Herzbergs to-faktormodell, McClellands behovsteori og Ryan og Decis selvbestemmelsesteori.

Maslows teori går ut på at det finnes et hierarki som består av fem nivåer for behov. Nederst i hierarkiet finner man de fysiologiske behovene for mat, vann og søvn. Neste trinn er behovet for sikkerhet, deretter kommer sosiale behov som tilhørighet, og de siste nivåene er selvaktelse og selvrealisering (Maslow, 1954, sitert i Mikkelsen, 2016, s. 36). Ifølge teorien må et av de tre første nivåene av behovene være tilfredsstillt før høyere nivå av behov tilfredsstilles. Teorien har imidlertid fått noe kritikk da det har vært vanskelig å teste empirisk at de grunnleggende behovene må være dekket før behovene for vekst (Mikkelsen, 2016, s. 36).

Herzbergs to-faktormodell er også en behovsteori for motivasjon (Herzberg, et al., 1959, sitert i Mikkelsen, 2016, s. 37). Herzberg mener det finnes to faktorer som påvirker motivasjon, motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Motivasjonsfaktorene vil kunne lede til tilfredshet, mens hygienefaktorer kan føre til misnøye. Motivasjonsfaktorene omhandler selve arbeidet, blant annet anerkjennelse, prestasjoner og ansvar. Flere av motivasjonsfaktorene finner man i de to øverste nivåene i Maslows behovshierarki. På den andre siden har man hygienefaktorene. Hygienefaktorene vil ikke føre til tilfredshet dersom de er til stede, imidlertid vil det kunne føre til misnøye om de ikke er til stede. Flere av hygienefaktorene finner vi også nederst i Maslows behovshierarki. Det består blant annet av mellommenneskelige relasjoner, lønn, prosedyrer og jobbsikkerhet. Det er altså arbeidets kontekst som kan føre til mistriivsel, og ikke selve arbeidet (Mikkelsen, 2016, s. 37). Vi har nedenfor illustrert sammenhengen mellom de to behovsteoriene for motivasjon.



Figur 2: Maslows og Herzberg sine ideer sammenlignet, Hentet og oversatt fra HRM Practice (Jahan, 2015)

McClellands (1987, sitert i Mikkelsen, 2016, s. 38) behovsteori vektlegger at mennesker er ulike. Han mener dermed at mennesker vektlegger behovet for å prestere, behovet for tilknytning og behovet for makt forskjellig, samt at behovene vil kunne utvikles over tid. Man kan se at disse behovene omhandler mye av det samme som motivasjonsfaktorene i Herzbergs behovsteori og de tre øverste nivåene i Maslows behovshierarki.

Som vi ser, finnes det flere behovsteorier som fokuserer på motivasjon og menneskelig atferd på arbeidsplassen, blant annet Maslows behovshierarki, Herzbergs to-faktormodell, samt McClellands teori om behov for prestasjon, tilknytning og makt. Selv om teoriene har ulike tilnærminger og perspektiv, har de også flere likhetstrekk, blant annet at de tar hensyn til menneskers atferd og motivasjon og at det er avhengig av flere faktorer. For det første fokuserer teoriene blant annet på at alle mennesker har et grunnleggende behov for tilhørighet og anerkjennelse. For det andre legges det vekt på behovet for ansvar og makt som omhandler menneskers autonomi og grad av kontroll til å styre selv. For det tredje fokuserer teoriene på selvrealisering og utvikling. Herzberg og McClelland legger også vekt på utforming av oppgavene, at de er utfordrende og gir mening. Likevel overlapper og utfyller teoriene hverandre. For å forbedre motivasjonen og jobbtilfredsheten til ansatte, er det viktig å forstå fellestrekene i teoriene. Vi vil imidlertid i denne oppgaven fokusere på selvbestemmelsesteorien, som i stor grad bygger på nevnte behovsteorier. Teorien viser til behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet som grunnleggende faktorer for å øke motivasjon og jobbtilfredshet på arbeidsplassen. Vi vil derfor videre i denne oppgaven utdype selvbestemmelsesteorien og se nærmere på hvordan den anvendes i praksis ved bruk av hjemmekontor.

## 2.3 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien (SBT) er en behovsteori som ser på faktorer som fremmer eller hemmer motivasjon hos mennesker. Den ble først publisert av Ryan & Deci i 1985 og har siden den gang blitt revidert flere ganger for å følge utviklingen i samfunnet. Teorien baserer seg på empiri og forklarer hvordan sosiale, biologiske og kulturelle faktorer enten forsterker eller undergraver iboende menneskelige kapasiteter for psykologisk vekst, engasjement og velvære (Ryan & Deci, 2017, s. 3). Ansattes motivasjon avhenger ifølge teorien av hvordan deres arbeidsoppgaver er utformet og virksomhetens struktur og kultur (Ryan & Deci, 2017, s. 542–544). SBT identifiserer tre variabler som påvirker den indre motivasjonen, dette er psykologiske behov som er iboende i alle mennesker, nemlig behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet.

SBT fokuserer på at selv om alle mennesker har behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet, finnes det individuelle preferanser. Det vil si at noen har større behov for autonomi enn andre, mens andre vektlegger tilhørighet sterkere. Mennesker kan som kjent være introvert eller ekstrovert, eller en blanding av disse. SBT går langt i å antyde at individer er mer sannsynlig å føle seg motivert og engasjert når de forfølger aktiviteter som er i tråd med deres egne interesser og verdier. Når enkeltpersoner gis muligheter til å uttrykke sine preferanser og ta valg om aktivitetene de engasjerer seg i, er det mer sannsynlig at de får en følelse av eierskap og forpliktelse til disse aktivitetene. Dette kan igjen føre til større følelser av autonomi, kompetanse og tilhørighet, som gir mer optimalisert motivasjon og i siste instans gir større velvære og livstilfredshet. Ryan og Deci har som nevnt oppdatert teorien sin flere ganger, derimot forblir den grunnleggende antagelsen om at individuell autonomi og valgfrihet er viktig for selvbestemmelse og motivasjon, samt at personlige preferanser spiller en viktig rolle i å fremme trivsel og tilfredshet (Ryan & Deci, 2017, s. 88–91).

I kapittelet «Work and organizations» diskuterer Ryan og Deci hvordan ledere kan skape et arbeidsmiljø som legger til rette for selvbestemmelse, samt å støtte opp under de tre psykologiske behovene. I første omgang bør ledere gi de ansatte mer kontroll over egne arbeidsoppgaver og la de prioritere og strukturere sin egen arbeidshverdag. Videre kan lederne bygge en kultur rundt kompetanse og tilbakemelding ved å tilrettelegge for at de ansatte får grundig opplæring og mulighet for kompetanseutvikling, slik at de ansatte kan videreutvikle sine ferdigheter, samt at lederen aktivt følger opp og gir tilbakemelding til sine

ansatte. På den måten vil de ansatte føle seg mer selvsikre på sine egne ferdigheter, og derfor også i valgene de tar og i jobben de utfører. Sist, men ikke minst kan lederne fremme en følelse av tilhørighet. Dette kan gjøres i form av å oppmuntre ansatte til å skape positive relasjoner til hverandre og ved å skape et støttende arbeidsmiljø. Ryan og Deci beskriver dette som transformasjonsledelse som støtter opp under SBT, mens det i annen forskning ofte refereres til som autonomistøttende ledelse. Ved å sørge for en autonomistøttende ledelse hvor de tre psykologiske behovene blir dekket, vil en virksomhet kunne skape selvstendige, engasjerte, kompetente, motiverte og lojale ansatte som trives på arbeidsplassen (Ryan & Deci, 2017, s. 532–558).

Ryan og Deci nevner i delkapittelet «Hvordan håndtere endring i organisasjonen» at dersom bedriften klarer å tilrettelegge for en autonomistøttet overgang med klare og tydelige retningslinjer, samt anerkjenne de ansattes følelser om endringene, vil de ansatte være mer åpne for forandring. Gagnè gjennomførte i 2000 en undersøkelse for å teste denne hypotesen. Undersøkelsen ble gjort i et stort telekommunikasjonsfirma i Canada, for å se på hvordan de ansatte opplever endringer i organisasjonen. Endringer i organisasjoner har lenge vært ansett som vanskelig ettersom mennesker har en tendens til å motsette seg forandringer i frykt for det ukjente. Undersøkelsen fant at ansatte som følte de fikk autonomistøtte fra ledelsen i endringsprosessen, var mer tilbøyelige til å akseptere endringene. Dette gjaldt også ved brå og uventede endringer som var uforutsette (Ryan & Deci, 2017, s. 539).

Innenfor SBT finnes det seks miniteorier som ser på ulike sider ved menneskers motivasjon og atferd; Cognitive evaluation theory (CET), organismic integration theory (OIT), Causality orientation theory (COT), basic psychological needs theory (BPNT), goal content theory (GCT) og relationships motivation theory (RMT). COT ser på bakenforliggende årsaker til ulikheter i individers motivasjon, og søker å forklare hvorfor noen er mer motivert enn andre til å utføre en oppgave eller for å nå et mål. GCT har fokus på ulike typer målsetting og hvordan de ulike måtene å sette ett eller flere mål på påvirker motivasjon og atferd. RMT ser på det grunnleggende behovet mennesker har for å være i relasjoner med andre mennesker og hvordan relasjonene vi har kan påvirke motivasjonen vår (Ryan & Deci, 2017). Disse tre miniteoriene har noen aspekter ved seg som er relevante, men har i hovedsak fokus på områder som ligger utenfor rammen av vår oppgave. Det, sammen med at hovedteorien og de andre miniteoriene kommer innom de relevante aspektene, samt at Ryan og Deci presiserer at «Sammen utgjør CET, OIT og BPNT hovedelementene i SBT sin empiribaserte

tilnærming til arbeidsmotivasjon» (Ryan & Deci, 2017, s. 536) gjør at vi i vår oppgave velger å fokusere på sistnevnte mini-teorier, og at vi derfor ikke vil tillegge de andre (COT, RMT, GCT) mer oppmerksomhet i oppgaven.

### 2.3.1 Cognitive Evaluation Theory

Den første av miniteoriene er Cognitive Evaluation Theory (CET). CET er en motivasjonsteori utviklet av Ryan og Deci på 1970-tallet. Teorien forklarer effektene av opplevd kontroll og autonomi på indre motivasjon og tilfredshet. Teorien antyder at når folk får muligheter til å ta valg, kontrollere sine egne aktiviteter og motta tilbakemeldinger som er meningsfulle og informative, er det sannsynlig at de er iboende motiverte og fornøyd med sine erfaringer (Ryan & Deci, 2017, s. 128–140)

Ifølge teorien kan tilbakemeldinger ha både positiv og negativ effekt på mennesker, avhengig av dens natur. Positiv tilbakemelding som er informativ og meningsfull kan ha en positiv innvirkning. Hvis man for eksempel mottar tilbakemeldinger som anerkjenner ens innsats og prestasjoner, er det større sannsynlighet for at man føler seg verdsatt og respektert. Dette kan øke ens følelse av kontroll, autonomi og iboende motivasjon til å engasjere seg i oppgaven. Negativ tilbakemelding kan derimot ha en skadelig effekt på indre motivasjon og tilfredshet. Når man mottar tilbakemeldinger som er irrelevante, kritiske eller kontrollerende, er det mer sannsynlig at man føler seg presset og kontrollert, noe som kan resultere i redusert indre motivasjon (Ryan & Deci, 2017, s. 170–173).

I tillegg antyder CET at formen for tilbakemelding som mottas kan påvirke hvordan folk oppfatter kilden til tilbakemeldingen, altså vedkommende som gir tilbakemeldingen. Tilbakemeldinger som oppfattes som kontrollerende eller påtvunget kan føre til at folk ser på personen som kontrollerende og ikke respekterer deres autonomi. På en annen side kan tilbakemeldinger som oppfattes som informative og støttende, føre til at man ser på personen som støttende og respektfull overfor deres autonomi (Ryan & Deci, 2017, s. 170–173). Avslutningsvis fremhever CET viktigheten av tilbakemeldinger for å forme folks indre motivasjon og tilfredshet. Det er avgjørende å forstå effekten av tilbakemelding for å kunne utforme tilbakemeldingssystemer som fremmer indre motivasjon og som øker tilfredsheten (Ryan & Deci, 2017, s. 177–178).

### 2.3.2 Organismic Integration Theory

Den andre av de seks mini teoriene i SBT fokuserer på ytre motivasjon, og hvordan denne kan gjøres mer autonom gjennom integrasjon og internalisering. SBT har i tillegg til skillet mellom indre og ytre motivasjon, et sentralt og viktig skille hvor motivasjon eksisterer på et spekter som går fra kontrollert til autonom motivasjon (Ryan & Deci, 2017, s. 16). Kontrollert motivasjon viser til situasjoner hvor et individ føler at de handler som en konsekvens av ytre press eller for å unngå negative konsekvenser. Det vil med andre ord si at individet ikke føler de har et reelt valg eller kontroll over situasjonen. Dette kan føre til at individet opplever følelser av frustrasjon og motstand som igjen fører til lavere motivasjon. Autonom motivasjon viser til situasjoner hvor et individ føler seg selvbestemt og engasjert i handlingen de utfører. Individet gjør med andre ord noe fordi de synes det er interessant eller fordi det gir dem en følelse av tilfredshet eller selvoppfyllelse. Når et individ opplever følelse av glede og engasjement kan dette føre til at motivasjonen blir høyere (Ryan & Deci, 2017, s. 14–16).

Ryan og Deci har i OIT bygget et rammeverk hvor de skiller mellom fire ulike typer ytre motivasjon, avhengig av i hvilken grad den har blitt internalisert hos individet. Den første er ytre regulering, som viser til atferd eller handlinger som er motivert og avhengig av en forventning av ytre belønning eller straff. En vil kun utvise den ønskede atferden eller utføre handlingen dersom denne forventningen er til stede, enten implisitt eller eksplisitt. Introjisering beskriver en indre prosess hvor en delvis internaliserer regler, verdier og holdninger. Atferd og handlinger er indre kontrollert og utføres fordi én føler én burde eller må, og fordi man ønsker å unngå negative følelser, slik som angst og skyldfølelse. Samtidig kan introjisering også lede til positive følelser som stolthet av å gjøre det «riktige» og gjennom å føle seg godtatt av andre. Identifisering er en type internalisering hvor individet frivillig har tilsluttet seg atferden og holdningene, slik at den er i samsvar med egne mål. Indre regulering forekommer når et individ fullt ut har innlemmet atferd og holdninger slik at de har blitt en del av individets overordnede verdier, holdninger og målsettinger. Ytre regulering og introjisering anses som kontrollerte former for motivasjon som er helt eller delvis ytre kontrollert, mens identifisert og integrert regulering anses som autonome former som er helt eller delvis autonomt motiverte (Ryan & Deci, 2017). Meningsfulle begrunnelser, anerkjennelse og valgmuligheter er elementer som ifølge Ryan og Deci (2017) bidrar til internalisering. Individet som helt eller delvis har internalisert sine



arbeidsoppgaver og virksomhetens holdninger og mål, vil være mer motivert, noe som fører til at de er mer engasjert og bidrar mer.

### 2.3.3 Basic Psychological Needs Theory

Ifølge den fjerde miniteorien, BPNT, er oppfyllelsen av de tre psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet essensielle for optimal utvikling, integritet og velvære. Hvorvidt en persons behov er dekket er individuelt og vil variere avhengig av tid, sammenheng og sosiale interaksjoner. Behovene er universelle, som vil si de er til stede i en eller annen grad i alle mennesker og uavhengig av sosioøkonomiske og kulturelle forhold. Støtte og tilrettelegging av autonomi er avgjørende for å tilfredsstille de tre psykologiske behovene. Kontrollerende kontekster eller situasjoner kan derimot forstyrre oppfyllelsen av alle de tre behovene (Ryan & Deci, 2017). Oppfyllelse av hvert av de tre behovene er viktig uavhengig av hverandre, samtidig som de har en positiv korrelasjon, hvor de påvirker og går inn i hverandre. Dersom et individ opplever liten grad av autonomi i et forhold, slik som et arbeidsforhold, vil dette påvirke i hvor stor grad en føler tilknytning og tilhørighet i arbeidsforholdet. I hvor stor grad læring er autonom, påvirker på samme måte hvor stor vilje og interesse en har til å benytte og utvikle sin kompetanse (Gagné & Deci, 2005). Det er derfor viktig å skape et arbeidsmiljø som støtter og fremmer autonom motivasjon for å kunne tilfredsstille individets behov for å føle seg kompetent, tilhørende og autonome.

SBT er blitt kritisert for å begrense teorien til hvilke faktorer som påvirker motivasjon til å kun inneholde de tre variablene autonomi, kompetanse og tilhørighet, altså at de ikke vurderer andre psykologiske behov som relevante for å øke motivasjon. Derimot har mennesker ifølge teorien også andre behov, men disse er som de tidligere nevnte hygienefaktorene til Hertzberg, som vil si disse behovene kan påvirke motivasjon i negativ retning dersom de ikke er til stede, men de vil ikke gi økt motivasjon når de er til stede (Ryan & Deci, 2017, s. 250–251).

### 2.3.4 Autonomi og tillit

Autonomi er det første psykologiske behovet i SBT. Autonomi refererer til uavhengighet eller selvstyre av et individ eller en gruppe. I filosofien refererer det til kapasiteten til et rasjonelt individ til å ta beslutninger basert på egen personlig vurdering, fri for eksterne begrensninger eller påvirkninger (Ryan & Deci, 2017, s. 53). I sammenheng med

organisasjoner refererer autonomi til graden av kontroll og beslutningsmakt gitt til ansatte eller avdelinger (Ryan et al., 1997). I SBT refererer autonomi til opplevelsen av vilje og kontroll i ens oppførsel og beslutningstaking. Ifølge SBT er autonom motivasjon forbundet med høyere nivåer av velvære, tilfredshet og ytelse, sammenlignet med ikke-autonome former for motivasjon, som for eksempel å gjøre ting ut av press, forpliktelse eller eksterne belønninger.

Autonomi på arbeidsplassen er et tema som har blitt diskutert og forsket på i over et århundre. En av disse er professor og forfatter Paul E. Spector, som i 1986 publiserte en Meta-studie som fant at selvbestemmelse over egen handling og eget arbeid er knyttet til høyere tilfredshet, involvering, lojalitet, prestasjon og motivasjon. I tillegg fant han at muligheten for selvbestemmelse reduserte fysiske og psykiske plager, fravær og turnover i bedriften (Spector, 1986).

Allerede i 2007 viser en annen Meta-studie gjort av Gajendran og Harrison at hjemmekontor har ført til økt følelse av autonomi (Gajendran & Harrison, 2007). Selv om dette er et eldre studie sett i forskningsøyemed, er temaet like relevant i dag som de var i 2007. Forskjellen er at vi i dag har bedre kommunikasjonsnettverk som naturligvis har påvirket hvordan hjemmekontor oppleves. Samme studie finner også at ledere gir bedre skussmål til de som er på hjemmekontor sammenlignet med øvrige ansatte. Dette støttes videre av en rekke studier gjennomført under covid-19 pandemien, der ansatte ble pålagt å arbeide hjemmefra (Bjørnstad, 2022; Bollestad et al., 2022; Kaltiainen & Hakanen, 2023). Felles for nevnt forskning er at det konkluderes med at hjemmekontor har ført til økt følelse av selvbestemmelse og autonomi.

Tillit er ifølge arbeidsmiljøsenteret «[...] limet som skal sikre at alle holder sammen i hverdagen og møter kundekrav eller store endringer på arbeidsplassen i samlet flokk» (Arbeidsmiljøsenteret, 2014). I en mer generell forstand beskriver SNL tillit som noe som er litt udefinerbart, og handler om emosjoner, hvordan vi som individ oppfatter en person eller institusjon, og om den eller de føles trygge (Conradsen, 2022).

Ifølge Edelenbos og Klijn refererer tillit til en relasjonell mekanisme som involverer forventningen om at en aktør vil handle på en pålitelig og ansvarlig måte i en samarbeidssituasjon, selv når de har mulighet til å handle på en annen måte. Tillit er et viktig element i samarbeid og styring av komplekse nettverk og relasjoner, spesielt i konteksten av offentlig forvaltning og politikk (Edelenbos & Klijn, 2007). Edelenbos og Klijn identifiserte

tre hovedkomponenter av tillit i sin teoretiske ramme: kognitiv, relasjonell og institusjonell tillit. Ifølge Daniel J. McAllister (1995) kan kognitiv tillit beskrives som at «[...] vi velger hvem vi vil stole på i hvilke henseender og under hvilke omstendigheter, og vi baserer valget på hva vi tar for å være «gode grunner», som utgjør bevis på troverdighet» (McAllister, 1995, s. 24–25). Med andre ord handler kognitiv tillit om å vurdere en persons kompetanse, pålitelighet og ferdigheter, og om man skal ha tillit til dette. Relasjonell tillit er noe som utvikles når man har en felles følelse og gjensidig avhengighet av hverandre for å oppnå et felles mål. Tidligere erfaringer, relasjoner og interaksjoner, samt egenskaper som ærlighet, empati og integritet spiller en viktig rolle i å kunne utvikle relasjonell tillit mellom to eller flere parter. Relasjonell tillit handler med andre ord om å skape tillit basert på følelsen av at den andre personen vil handle på en pålitelig og samarbeidsvillig måte. Institusjonell tillit er enkelt forklart den tilliten man har til en organisasjon, system eller mekanismer som for eksempel retningslinjer, prosedyrer og lovverk, og at disse blir fulgt og håndhevet på en rettferdig og bestemt måte (Edelenbos & Klijn, 2007). Edelenbos og Klijn hevder at disse tre komponentene av tillit er gjensidig avhengige av hverandre, og at tillit kan variere i grad og karakter, avhengig av konteksten og de involverte aktørene. Tillit spiller en sentral rolle i å bygge og opprettholde samarbeidsforhold, og er viktig for effektiv styring i komplekse samfunnsmessige sammenhenger. I en situasjon hvor all samhandling foregår digitalt, er det grunn til å anta at den påvirker tillit og tillitsfulle relasjoner.

En studie gjennomført i 2021 fant at det kreves mer av ledere under fjernledelse. De må ha fokus på individuell oppfølging for at de ansatte skal føle seg anerkjent og sett, og at dette er mer krevende ved fjernledelse enn ved samlokalisering (Skogseth, 2021, s. 106–107). Et annen studie gjennomført i 2021 presiserer at «[...] viktigheten av ledere som gir sine ansatte tillit og ansvar over egen arbeidshverdag fremkommer som helt essensielt for motivasjonen på hjemmekontor, og er av den karakter at det ikke kan undervurderes» (Kofteby & Myklebust, 2021, s. 61).

I studiet HBU er et av hovedfunnene at «[...] hjemmekontor har drevet fram en mer tillitsbasert ledelse» (Ingelsrud et al., 2022, s. 4). Også i dette studiet kommer det frem at fjernledelse er mer krevende, både med tanke på oppfølging og tidsbruk. I forhold til hjemmekontor og kontroll over de ansatte sier lederne at de har mistet den direkte kontrollen over ansatte, men at den økte tilliten som er gitt gjør at de ikke ser på det som en stor utfordring (Ingelsrud et al., 2022, s. 4). Fra arbeidstakernes synspunkt kommer det frem at

de opplever en større tillit og mindre kontroll fra ledelsen, men at det på motsatt side fører til at de har mindre kontakt med leder og at de i større grad må ta ansvar for egen arbeidshverdag og arbeidstid (Ingelsrud et al., 2022, s. 6). I nettavisen til Universitetet i Oslo skriver Helene Lindqvist at det før pandemien var mangel på tillit mellom ledere og ansatte, og at nedstengning og pålagt hjemmekontor har lært ledere å gi sine ansatte mer tillit (Lindqvist, 2020).

Tillit er en viktig faktor i det norske samfunnet og i arbeidslivet. Spesielt i en situasjon med fjernledelse vil det være viktig at lederne tilpasser seg situasjonen, og tillitsbasert ledelse vil i slike situasjoner være en passende ledelsesform. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) skriver at tillitsbasert ledelse «[...] handler om det å skape de nødvendige forutsetningene for at mennesker kan og vil ta ut sitt beste» (DFØ, 2023). Tillitsbasert ledelse er basert på et positivt menneskesyn, og bygger på gjentatte tillitsskapende handlinger. Tillitsbasert styring og ledelse krever at lederen utnytter og utvikler medarbeidernes kompetanse og skaper de nødvendige forutsetningene for at mennesker kan og vil ta ut sitt beste. Et viktig prinsipp i tillitsbasert ledelse er at man har få, men tydelige mål. Det handler om å finne en god balanse mellom styring og ledelse, tillit og kontroll, og å skape handlingsrom for virksomheten, lederne og medarbeiderne (DFØ, 2023). Lederen blir nødt til å slippe behovet for detaljstyring, og å stole på at de ansatte gjennom klare retningslinjer og opplæring er i stand til å styre sin egen arbeidshverdag, og at virksomheten på den måten fremdeles oppnår ønskede mål og resultater.

På bakgrunn av tidligere forskning og teori har vi utarbeidet følgende hypotese:

- Hjemmekontor gir større følelse av autonomi og tillit fra ledelsen

### 2.3.5 Kompetanse

Det andre psykologiske behovet i SBT er kompetanse. Teorien definerer kompetanse ved at man opplever mestring og effektivitet ved bruk av egne evner og ferdigheter, samt at man føler seg effektiv i ens interaksjoner i det sosiale miljøet. Med andre ord innebærer kompetanse å oppleve muligheter og støtte for utøvelse og utvidelse av sine ferdigheter og talenter. Det vil si at når et individ føler seg kompetent innenfor noe, vil man være mer motivert til å engasjere seg i oppgaven og arbeide hardere for å nå mål og forbedre ferdighetene sine. I tilfeller hvor individer er forhindret i å utvikle sine ferdigheter, kunnskap og mestring, vil deres behov for kompetanse være udekket, noe som vil gi lavere motivasjon

og engasjement (Ryan & Deci, 2017, s. 86). For ansatte vil kompetansebehovet dekkes dersom de opplever anerkjennelse for sin kompetanse, oppfordres til å anvende og utvikle den og til stadighet opplever å bli utfordret gjennom tildeling av nye, utfordrende og komplekse arbeidsoppgaver (Gagné & Deci, 2005).

Det finnes ytterligere definisjoner på kompetanse, og det er et begrep som er omfattende og innbefatter mange ulike komponenter. Kompetanse kan være formell eller uformell, hvor formell kompetanse kommer fra en grad eller utdanning, mens uformell kompetanse er realkompetanse som er tilegnet blant annet gjennom arbeid, kurs og fritidsaktiviteter, samt kan inneholde taus kunnskap. I tillegg kan kompetanse skilles i individuell og kollektiv kompetanse (Olsen, 2016, s. 241–242).

Av organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling (OECD) defineres kompetanse som «[...]evnen til å mobilisere kunnskap, ferdigheter, holdninger og verdier, kombinert med en refleksiv læringsprosess, for å kunne engasjere og samhandle» (OECD, 2016, sitert i NOU 2018: 2, s. 14). Kompetanse kan ifølge OECD referere til både kognitive, emosjonelle og sosiale ferdigheter, i tillegg til kompetanse som er spesifikt knyttet til utøvelsen av et yrke (OECD, 2017, sitert i NOU 2018: 2, s. 14). Kognitive ferdigheter er evnen til å forstå og analysere informasjon, samt tilegne seg og anvende kunnskap. Sosiale ferdigheter læres i samhandling med andre, slik som samarbeidsevner og konflikthåndtering. Det handler altså om hvor gode vi er til å kommunisere og arbeide sammen med andre. Mens emosjonelle ferdigheter er evne til selvregulering, altså det å kunne styre følelser, tenkning og handling for å oppnå sine mål og ambisjoner, samt gjenkjenne andres følelser og reagere på disse på en empatisk måte (OECD, 2015, sitert i NOU 2018: 2, s. 15). Som vi ser overlapper og utfyller de ulike definisjonene på kompetanse hverandre.

Det finnes to teorier om tilegnelse av kompetanse; atferdsteorier og kognitive teorier. Atferdsteorier er læring gjennom tilpasning av atferd etter tilbakemeldinger fra omgivelsene, altså at en lærer riktig atferd og tilpasning gjennom stimuli, forsterkning, belønning eller straff fra omgivelsene. Kognitive teorier er læring gjennom å behandle informasjon og vektlegger at den som lærer oppfatter, analyserer, planlegger og tar valg.

Læring og tilegnelse av kunnskap foregår ikke bare på formelle arena slik som kurs, men også i det daglige på arbeidsplassen. På arbeidsplassen skjer dette gjennom kunnskapsdeling og ved å arbeide sammen i formelle og uformelle grupper eller settinger hvor en deler erfaringer, ferdigheter og kunnskap med hverandre, samt ved å observere og modellere

atferden til dem man arbeider sammen med, gjerne noen vi anser som mer kompetent enn oss selv. Nyansatte lærer blant annet hvilke normer og verdier som er gjeldende gjennom nær relasjon til sine medarbeidere ved å delta i diskusjoner, samarbeid og problemløsning. For å sikre at ansatte har de ferdighetene, evnene, verdiene og kunnskapen de behøver for å kunne utføre arbeidet sitt både nå og i fremtiden, er det essensielt at virksomheter kan tilpasse seg endringer i omgivelsene og i konkurransesituasjonen (Olsen, 2016, s. 244).

I rapporten HBU kommer det frem at ledere er bekymret for at omfattende bruk av hjemmekontor kan få negative konsekvenser for det sosiale læringsmiljøet, samt ansattes lærings- og kompetanseutvikling. Det fryktes at den uformelle og «tause» kunnskapsoverføringen mellom ansatte kan bli skadelidende dersom mange ansatte jobber hjemmefra samtidig. Videre finner rapporten at hjemmekontor har en negativ innvirkning på læring på arbeidsplassen, ved at det oppleves som en større barriere å søke råd og veiledning fra kollegaer når en sitter på hjemmekontor. Grunnen til dette er at det oppleves som mer forstyrrende å ta kontakt med en kollega over telefon eller Teams, enn det gjør å spørre noen i forbifarten. Den negative virkningen gjelder spesielt unge og nyansatte som «[...] har behov for læring og utvikling i samspill med erfarne kollegaer» (Ingelsrud et al., 2022, s. 168). Når det kommer til digitale verktøy slik som digitale møter, har de i rapporten funnet både positive og negative sider. Når det kommer til positive sider kommer det frem at digitale møter er mer strukturerte og effektive og derfor tar hvert enkelt møte opp mindre tid av arbeidshverdagen. Det fremheves at digitale møter er gunstige når man skal formidle informasjon og oppdateringer, i tillegg til koordineringsoppgaver. Negative sider inkluderer at en ikke får den samme anledningen til å lese kroppsspråk, spesielt hvis folk ikke har på kamera, i tillegg til at en mister den uformelle praten, som gjør at en kan gå glipp av samtaler og informasjonsutveksling som kommer naturlig når man møtes fysisk, noe som kan skape utfordringer i forhold til kommunikasjon (Ingelsrud et al., 2022).

Flere forskere har funnet en negativ sammenheng mellom fleksibilitet, slik som fjernarbeid og da også hjemmekontor, og det å kunne gi og motta tilbakemeldinger, hjelp og støtte fra kollegaer. En studie fant at fjernarbeid fører til økt rolletvetydighet og redusert støtte og tilbakemeldinger mellom kollegaer, men at positive effekter ved hjemmekontor slik som økt autonomi og redusert arbeidspress og rollekonflikter kan glatte over de negative effektene (Sardeshmukh et al., 2012). En annen forskning fant i tillegg til redusert støtte og tilbakemelding mellom kollegaer, at fysisk distanse fra kollegaer kan føre til at ansatte mister

oversikt over hvordan deres arbeid bidrar i teamet og passer inn med organisasjonens overordnede mål. Dette kan påvirke deres tro på egne ferdigheter og kunnskap, som igjen leder til at de ikke deler disse med kollegaene. Med andre ord resulterer det i mindre kompetanse og erfaringsutveksling (ter Hoeven & van Zoonen, 2023). Dette kommer også frem i HBU rapporten, som finner at tillitsvalgte opplever at hjemmekontor øker avstanden til virksomheten og det som foregår. Tillitsvalgte har i tillegg identifisert utfordringer knyttet til informasjonsutveksling, kommunikasjon og informasjonsinnhenting (Ingelsrud et al., 2022). En metaanalyse utført av Gajendran og Harrison (2007) viste at den negative sammenhengen mellom fjernarbeid, støtte og tilbakemeldinger mellom kollegaer ble tydelig om ansatte arbeidet borte fra kontoret i mer enn to og en halv dag i uken.

I et samarbeid mellom Kantar og HR Norge gjennomføres arbeidslivsundersøkelsen ALX to ganger i året (HRNorge, 2021). Den er basert på et representativt utvalg av den norske yrkesaktive befolkningen mellom 20 og 67 år. Våren 2021 viste ALX at norske arbeidstakere gjennom pandemien hadde fått langt færre kontaktpunkter i arbeidshverdagen. I gjennomsnitt hadde de mistet kontakt med to personer i teamet og fem personer i virksomheten. Harald Sørgaard-Djupvik i Kantar sier at muligheten til å lære av hverandre, kreativiteten og organisasjonskulturen har blitt dårligere under pandemien.

På bakgrunn av nevnt forskning og teori har vi kommet frem til følgende hypotese:

- Hjemmekontor har redusert ansattes muligheter for kompetanseutvikling som følge av mindre erfaringsutveksling, deltakelse og sosial interaksjon.

### 2.3.6 Tilhørighet

Tilhørighet er det tredje psykologiske behovet i SBT. Ifølge SBT viser tilhørighet til det å oppleve tilknytning til andre, oppfatte andre som lydhøre og sensitive og å kunne være det ovenfor andre. Det vil si at en føler seg tilknyttet og involvert med andre, opplever respekt og har en plass man føler man hører til (Ryan & Deci, 2017, s. 86). Når individer føler at deres behov for tilhørighet blir oppfylt, vil det ifølge SBT føre til en følelse av å være en del av noe større enn seg selv, og gi mening og formål. Videre vil det kunne bidra til å øke trivsel og motivasjon til å delta og bidra til fellesskapet. På den annen side vil individer som ikke føler at deres behov for tilhørighet blir oppfylt, kunne oppleve negative psykologiske konsekvenser, slik som ensomhet og lav selvfølelse. Dette vil igjen kunne føre til manglende motivasjon og vilje til å delta og bidra til fellesskapet (Ryan & Deci, 2017, s. 295–296).

En amerikansk metaanalyse fra 2007 (Gajendran & Harrison, 2007) viser at hjemmekontor har flere positive sider når det kommer til jobbautoomi og jobbtillfredshet. Imidlertid viser den at hjemmekontor utover 3 dager i uken vil kunne ha negative effekter på tilhørighet og samhold.

I 2015 var nettavisen forskning.no i kontakt med professor Anders Dysvik ved Handelshøyskolen BI, hvor han viser til forskning som forklarer hvorfor ansatte skifter jobb (Stranden, 2015). Det kommer frem at det ikke er lønnen som er hovedgrunnen til jobbskiftet. Det er derimot utvikling og tilhørighet som viser seg å være viktige faktorer for hvorfor ansatte bytter jobb. Artikkelen nevner blant annet at dårlig forhold til sin leder og kolleger kan føre til at ansatte ikke føler at de passer inn i arbeidsmiljøet, og har dermed lettere for å avslutte arbeidsforholdet. Anerkjennelse fra leder viser seg også å være viktig for å beholde de ansatte.

I et intervju med Ledernytt i 2020 sier organisasjonspsykolog Fostervold blant annet at hjemmekontor vil kunne føre til negative konsekvenser for kontorfellesskapet, tilknytning til jobben, samt forpliktelse overfor arbeidsplassen (Sund, 2020). Han mener det er viktig å høre til et sted, og få bekreftelse fra et fellesskap. Mangelen på følelse av tilhørighet og fellesskap vil kunne føre til at arbeidstakere lettere skifter jobb, og motivasjonen for å gjøre en god jobb reduseres. Det kan dermed føre til at ansattes lojalitet overfor arbeidsgiver reduseres.

Flere undersøkelser viser at hjemmekontor har gitt negative konsekvenser for følelsen av tilhørighet. I rapporten HBU konkluderes det med at de som har hjemmekontor ofte, har en lavere følelse av tilhørighet (Ingelsrud et al., 2022, s. 100). Det kommer også frem i rapporten at hjemmekontor har skapt ulike utfordringer når det kommer til fellesskap og kulturbygging, som igjen har redusert arbeidstakernes følelse av mening i jobben (s. 67).

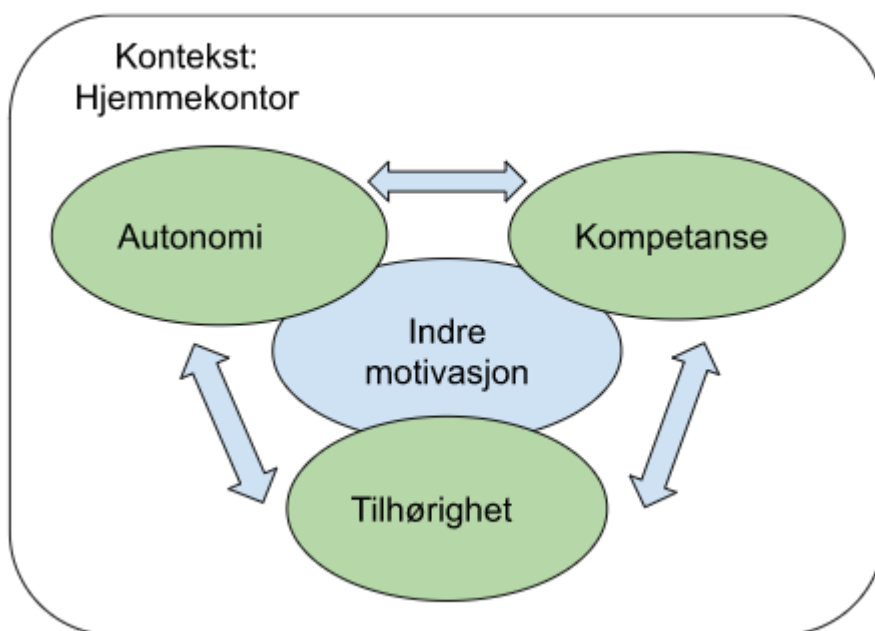
På bakgrunn av nevnt forskning og teori har vi kommet frem til følgende hypotese:

- Økt hjemmekontor kan føre til at medarbeiderne føler mindre tilhørighet og dermed mindre lojalitet.



## 2.4 Oppsummering

For å oppsummere teorikapittelet baserer vi vårt teoretiske rammeverk rundt SBT, hvor også de tre psykologiske behovene er beskrevet. Vi har tatt utgangspunkt i å beskrive motivasjon ut fra Deci og Ryan sitt synspunkt, som vektlegger at motivasjonen kommer innenfra. Behovene er også beskrevet med relevans fra tidligere forskning. Med bakgrunn i SBT har vi utarbeidet en modell som har bidratt til å formulere våre hypoteser, samt i utformingen av intervjuguiden.



Figur 3: Oppgavens teoretiske rammeverk

## 3.0 Metode

I dette kapittelet presenteres metoden som benyttes til å besvare problemstillingen. Metodelæren handler om hvordan vi kan undersøke om våre antakelser stemmer med virkeligheten eller ikke (Johannessen et al., 2021, s. 21). Det er viktig å ha en strategi for undersøkelsen for å kunne komme frem til gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 15). Valg av forskningsdesign vil også ha stor betydning for undersøkelsens validitet (Jacobsen, 2015, s. 89).

### 3.1 Forskningsdesign

Ved gjennomføring av undersøkelser er det viktig å utarbeide en fremdriftsplan for hvordan undersøkelsen skal foregå. Man må vite hvem og hva som skal undersøkes, i tillegg til hvordan. Vi ønsker å undersøke hvilke effekter hjemmekontor har for motivasjonen til arbeidstakere. Vi har i vår undersøkelse brukt en abduktiv tilnærming. Dette er en tilnærming som brukes når man ikke er sikker, og trenger å forklare eller å forstå noe (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 224). En abduktiv tilnærming er en kombinasjon av den induktive og deduktive tilnærmingen (Jacobsen, 2015, s. 35). Ifølge Jacobsen (2015) er det ikke mulig å ha en ren induktiv eller deduktiv tilnærming.

Problemstillingen er bygget på våre observasjoner fra pandemien, tidligere forskning og artikler om hvilke følger hjemmekontor kan ha for de ansatte. I tillegg til våre observasjoner vil vi forklare effektene med utgangspunkt i variablene autonomi, kompetanse og tilhørighet ut fra SBT. Som nevnt i forrige kapittel er våre observasjoner, samt motivasjonsteorier og tidligere forskning grunnlaget for våre hypoteser. Vi er interessert i å se om teori, tidligere forskning og våre hypoteser stemmer med de ansattes opplevelser ved bruk av hjemmekontor. I oppgaven undersøkes et begrenset utvalg intervjuobjekter innenfor privat og offentlig sektor gjennom kvalitativt intervju. Undersøkelsen er dermed relevant for dem som undersøkes, og de vil også kunne kjenne seg selv igjen i beskrivelsen. Vi vil med andre ord få en virkelighetsnær forståelse, som også vil styrke den interne gyldigheten i undersøkelsen (Jacobsen, 2015, s. 91).

### 3.2 Valg av metode

Innenfor forskningsmetoder skilles det mellom to distinkte tilnærminger: Kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitativ forskning involverer innsamling og analyse av numeriske data. Målet med kvantitativ forskning er å forklare, forutsi eller beskrive et fenomen ved hjelp av statistikk og matematiske modeller (Johannessen et al., 2011, s. 35). Kvantitativ metode brukes ofte for å teste teorier og hypoteser om forholdet mellom variabler. Innsamlingsmetoden som benyttes er undersøkelser, eksperimenter eller observasjonsstudier. Videre analyseres dataene ved hjelp av statistiske metoder for å teste hypotesene og identifisere mønstre og sammenhenger i dataene. Kvantitativ forskning er godt egnet for å teste hypoteser og forklare fenomener i stor skala, men den kan være mindre

effektiv for å utforske komplekse, subjektive opplevelser og forstå betydningen som individer tillegger sine erfaringer (Johannessen et al., 2011, s. 35).

Kvalitativ metode er ifølge Kvale og Brinkmann tilnærminger til å utføre forskning som tar sikte på å forstå og tolke menneskelige erfaringer, atferd og perspektiver (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 20). Kvalitative metoder brukes typisk for å utforske de subjektive opplevelsene og betydningene som individer tillegger livet sitt, og for å få en dybdeforståelse av komplekse sosiale fenomener. Kvale og Brinkmann sin tilnærming til kvalitativ forskning understreker viktigheten av intervjuet som et sentralt verktøy for innsamling av data. De argumenterer for at intervjuet er en sosial interaksjon som gir forskerne en mulighet til å få tilgang til menneskers erfaringer og perspektiver, og til å utforske betydningen de tillegger disse erfaringene. Etter deres syn er intervjuet en unik form for datainnsamling som innebærer en dialog mellom forskeren og deltakeren. Denne dialogen lar forskeren stille åpne spørsmål, søke etter mer informasjon og avklare og utdype svarene. Målet er å generere rike, dyptgående data som gir en omfattende forståelse av temaet som undersøkes (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 177). Kvalitativ metode er spesielt egnet til å undersøke fenomener som er forsket lite på og som man ønsker å undersøke grundigere (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 36).

Vår forskning tar sikte på å undersøke enkeltpersoners opplevelse av hjemmekontor og dens påvirkning av motivasjon. Dette er opplevelser som kan variere fra person til person, og er data som er vanskelig å standardisere og analysere numerisk. En slik tilnærming ville blitt svært upersonlig og kan føre til uriktig datagrunnlag. Kvantitativ forskningsmetode ville krevd et mye større utvalg enn vi har valgt i vår undersøkelse, og vil derfor ikke være en hensiktsmessig fremgangsmåte for denne forskningen. Med hensyn til vår problemstilling og nevnte argumenter, har vi funnet at kvalitativ metode, herunder kvalitativt intervju, vil være den beste innsamlingsmetoden for vår undersøkelse.

### 3.2.1 Det kvalitative intervjuet

Den vanligste datainnsamlingsmetoden innen kvalitativ metode er kvalitative intervjuer, som brukes når man søker større og mer detaljerte beskrivelser av intervjuobjektens oppfatninger, meninger og erfaringer til et tema (Johannessen et al., 2021, s. 105–106). De vanligste formene for kvalitativt intervju er det individuelle intervjuet og gruppeintervju. Gruppeintervju vil ofte være en velegnet metode når man ønsker å konkretisere en

problemstilling og få en felles forståelse av en situasjon i en gruppe. På den andre siden finnes det flere utfordringer ved å gjennomføre et gruppeintervju, blant annet at resultatene vil kunne påvirkes av maktforholdet i gruppen, samt at individuelle synspunkter tones ned, slik at deres meninger ikke kommer like godt frem (Jacobsen, 2015, s. 160–161). For å besvare vår problemstilling, og undersøke om våre hypoteser stemmer overens med ansattes oppfatning, meninger og erfaringer, mener vi at det individuelle intervjuet vil være en velegnet metode. Vi har dermed for denne oppgaven gjennomført intervjuer ved hjelp av en intervjuguide.

Det individuelle intervjuet kan gjennomføres på flere måter, blant annet fysisk, over en videosamtale eller på e-post. Ettersom vi ønsker å forstå intervjuobjektene, deres meninger og oppfatninger, mener vi at et fysisk, ansikt til ansikt intervju vil være den beste metoden for vår undersøkelse. Som det er med de fleste metoder, finnes det også sterke og svake sider ved fysiske intervjuer. En svakhet med fysiske intervjuer er at det ofte kan være tidkrevende og det kreves omfattende arbeid både før, under og etter intervjuet. Det er også større mulighet for at resultatene vil kunne bli påvirket ved det fysiske intervjuet. Dette kalles for intervju effekter. På den andre siden vil et fysisk intervju kunne bidra til åpenhet, bedre respons og kommunikasjon fra intervjuobjektene. I tillegg vil det fysiske intervjuet gi intervjueren muligheten til å kunne observere intervjuobjektet, noe som kan være med på å bedre flyten i samtalen (Jacobsen, 2015, s. 146–148).

### 3.2.2 Intervjuguide

For at dataene fra intervjuene skulle være mulig å analysere, og ikke bli for komplekse, ble det utarbeidet en intervjuguide (Jacobsen, 2015, s. 149). En intervjuguide er en plan over hvilke spørsmål som skal stilles under et intervju, som er relevant for å besvare problemstillingen. En intervjuguide vil kunne bidra til å sikre at viktige temaer i problemstillingen blir tatt opp og besvart under intervjuet (Oppen et al., 2020, s. 351). Intervjuguiden ble derfor utarbeidet på bakgrunn av temaet motivasjon og hjemmekontor, samt hypotesene med utgangspunktet i de tre grunnleggende psykologiske behovene.

En intervjuguide er et godt hjelpemiddel for å strukturere rekkefølgen på intervju spørsmålene, samt dialogen under intervjuene (Oppen et al., 2020, s. 351). En intervjuguide kan ha ulik grad av strukturering. På bakgrunn av det teoretiske grunnlaget og våre hypoteser, fant vi det hensiktsmessig å strukturere intervjuguiden i kategorier for temaet

motivasjon og hjemmekontor, i tillegg til variablene autonomi, kompetanse og tilhørighet, med spørsmål relatert til hver kategori. Etter å ha utarbeidet spørsmål rundt tema og variablene, endte vi opp med en strukturert intervjuguide. Intervjuguiden var utgangspunktet under intervjuene, og sørget for at alle informantene fikk de samme spørsmålene. Den strukturerte intervjuguiden ga oss fordeler i etterkant til å kunne sammenligne svarene spørsmål etter spørsmål. Ulempen er at det blir lite fleksibilitet i intervjuet, på den andre siden vil spørsmålene ikke ha noen formulerte svaralternativer, slik at informanten fritt kan besvare det gjeldende spørsmålet (Johannessen et al., 2021, s. 111).

### 3.3 Utvalg

Formålet med å benytte kvalitative metoder er som regel å komme nærmest mulig innpå personer i målgruppen vi ønsker å få informasjon fra (Johannessen et al., 2021, s. 58). Formålet med undersøkelsen gir føringer for hvem vi bør intervju (Jacobsen, 2015, s. 181). Ettersom vi skulle undersøke hvilke effekter hjemmekontor har for motivasjonen hos ansatte, ga det oss utgangspunktet for utvelgelseskriteriene. Ved utvelgelse av intervjuobjekter i kvalitative intervjuer er det i utgangspunktet ikke representativitet, men hensiktsmessighet som er viktig (Johannessen et al., 2021, s. 59). Utvelgelseskriteriene for intervjuobjekter var derfor at samtlige måtte ha hatt hjemmekontor under og etter pandemien. Vi ønsket også informasjon fra flere sider i næringslivet, og valgte dermed intervjuobjekter fra både privat- og offentlig sektor.

For å få et bredt perspektiv ønsket vi å intervju en lik andel av kvinner og menn i ulike aldre, i ulike roller og med ulik familiesituasjon (Oppen et al., 2020, s. 348). I offentlig sektor ble intervjuobjektene valgt strategisk. Det vil si at de ble valgt ut på bakgrunn av nevnte kriterier (Thagaard, 2013, s. 54). I den private virksomheten henvendte vi oss til en person i organisasjonen med myndighet til å bestemme hvem som kunne delta (Thagaard, 2013, s. 61). Vedkommende kontaktet mulige kandidater på våre vegne og kandidatene ble valgt basert på tilgjengelighet. Med tanke på tidsbruk ved gjennomføring av intervjuer og det omfattende etterarbeidet har vi, i samarbeid med veileder, valgt å begrense utvalget til 12 personer fordelt jevnt mellom offentlig og privat sektor. Dette utvalget mener vi vil gi oss et godt grunnlag til å besvare vår problemstilling.

## 3.4 Gjennomføring

I forkant av intervjuene ble det sendt ut et samtykkeskjema hvor det blant annet ble informert om formålet med undersøkelsen. Hensikten med informert samtykke er å sikre seg at kandidatene deltar frivillig, og at de kan når som helst trekke seg (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 104). For å sikre oss at kandidatene samtykket til lydopptak, innledet vi hvert intervju med å spørre om tillatelse til dette.

I tillegg til samtykkeskjemaet sendte vi et utdrag av intervju spørsmålene samt forslag til mulige datoer for gjennomføring av intervju. Hypotesene ble ikke oversendt, ettersom disse kan tenkes å påvirke respondentenes svar. Vi ønsket derimot å informere om undersøkelsens formål, og gi et utdrag av spørsmålene vi skulle stille under intervjuet. Respondentene fikk selv velge hvor de ønsket å bli intervjuet. De fikk dermed selv sette rammene for intervjusituasjonen, slik at det skapte en best mulig atmosfære for dem (Johannessen et al., 2021, s. 116). Intervjuene ble gjennomført over en periode på fire uker, og samtlige av intervjuobjektene valgte å utføre intervjuet på sin arbeidsplass.

Intervjuene ble gjennomført i form av fysiske møter, hvorav enkelte notater ble tatt underveis for å sørge for at transkribering og analysearbeidet av intervjuene skulle bli lettere. Lydopptak ble benyttet for å sikre at all relevant informasjon ble fanget opp. Intervjuets varighet varierte fra 20 til 50 minutter, hvorav de fleste intervjuene lå på rundt 30 minutter. Intervjuene ble avsluttet med å spørre om det var noe de ønsket å tilføye, hva de syntes var det viktigste temaet vi snakket om, og om de ønsket en kopi av transkriberingen. Samtlige svarte at de ikke hadde behov for kopi av transkriberingen, imidlertid kom det frem at enkelte ønsket å få tilsendt bacheloroppgaven i ettertid.

### 3.4.1 Transkribering

Før intervju prosessen starte ble det avklart internt i gruppen hvordan transkriberingen skulle gjennomføres og fordeles. Det ble naturlig å fordele transkriberingene likt i gruppen, noe som førte til at vi transkriberte fire intervjuer hver. Transkriberingen av intervjuene ble gjort fortløpende ettersom vi ønsket å bearbeide informasjonen mens den enda var fersk i minnet. I første omgang transkriberte vi ordrett det intervjuobjektene sa ved å lytte til opptakene. Vi oppdaget at den enkleste måten å gjennomføre dette på var å høre gjennom spørsmålet vi stilte samt svaret som ble gitt, for deretter å gå tilbake i lydfilen og pause underveis for å sørge for at transkripsjonen ble riktig. Vi opplevde at intervjuene med lengst varighet ofte

var de som var vanskeligst å tolke i ettertid ettersom de ga svært lange og kanskje irrelevante svar i forhold til spørsmålet som faktisk ble stilt. Etter hvert som vi transkriberte flere intervju oppdaget vi at ordrett transkribering førte til usammenhengende setninger og mye merarbeid, og vi bestemte oss derfor for å endre transkriberingene til normalisert transkripsjon. Normalisert transkripsjon innebærer å fjerne overflødige ord som «likksom» og «på en måte» og opphold i tale. Dette førte til at transkripsjonene ble mer strukturerte og tydeligere, samtidig som det bidro til å anonymisere intervjuobjektene (Tjora, 2017, s. 174).

### 3.4.2 Kategorisering

Valget med å benytte normalisert transkripsjon forenklet det videre analysearbeidet vårt. Etter at transkriberingene var ferdig utarbeidet satt vi igjen med om lag 120 sider med informasjon som måtte bearbeides og analyseres. Ifølge Johannessen finnes det tre måter å organisere informasjonen på: tverrsnittbasert og kategoribasert inndeling av data, kontekstuell dataorganisering og bruk av diagrammer og tabeller. Johannessen presiserer også at metodene ikke er gjensidig utelukkende, og at det er mulig å bruke en kombinasjon av de tre metodene (Johannessen et al., 2011, s. 187). For å få et helhetlig og oversiktlig bilde av dataene, ble disse systematisert og kategorisert i et dokument. Excel ble benyttet som utgangspunkt der samtlige intervju spørsmål ble listet opp, samt at en kortfattet versjon av hvert av intervjuobjektens svar ble limt inn. På noen av spørsmålene var denne typen kategorisering svært effektiv, som for eksempel spørsmål som resulterte i et ja eller nei svar eller hvor lang reisevei de hadde til og fra jobb. På andre spørsmål var det mer krevende å skulle forkorte og kategorisere et svar ettersom tilbakemeldingene kunne være lange eller vage. Det var derfor utrolig viktig at prosessen med kategorisering ble gjort i samarbeid slik at vi kunne diskutere og analysere informasjonen sammen.

Denne formen for inndeling av data faller inn under det Johannessen kaller tverrsnittbasert og kategoribasert inndeling av data (Johannessen et al., 2011, s. 188). Vi ønsket å kunne analysere og fortolke samtlige tilbakemeldinger for hvert av intervju spørsmålene som ble stilt, og da konkluderte vi med at dette var den beste fremgangsmåten for vår analyse. Målet var å se om det fantes noen fellestrekk mellom tilbakemeldingene både internt i hver virksomhet, og om det fantes fellestrekk eller ulikheter i tilbakemeldingene mellom offentlig og privat sektor. Det kan likevel være greit å nevne at tverrsnittbasert og kategoribasert inndeling av data ofte er mer presis, og at dataene kategoriseres etter utvalgte ord eller setninger. I vår oppgave ville dette ha blitt alt for tidkrevende, og vi valgte derfor å beholde

de opprinnelige tilbakemeldingene intervjuobjektene ga (men i forkortet versjon), og at vi videre analyserte hver enkelt tilbakemelding og dens mening når vi gikk videre inn i analyse- og resultatfasen. Vi valgte flere ganger å gå tilbake til både transkripsjonene og opptakene fra intervjuene for å verifisere og tolke informasjonen.

### 3.5 Forskningsetikk

Det er viktig å være klar over forskningsetikk i alle fasene i en undersøkelse (Oppen et al., 2020, s. 394). Forskningsetikk gir veiledning og grunnlag for vurderinger før vi handler. Forskningsetikken handler om å ivareta personvern, og å sikre at respondentene ikke blir påført skade eller belastninger (Dalland, 2017, s. 236). I dette delkapittelet vil vi presentere en rekke forskningsetiske hensyn som må tas når vi utfører en kvalitativ studie og kvalitativt intervju. Vi starter med å definere og forklare hvilke forskningsetiske prinsipper og retningslinjer som må hensyntas. Videre beskriver vi hvordan vi har behandlet sensitiv informasjon, hvordan vi har utformet og samlet inn samtykke, samt en beskrivelse av hvordan vi skal sørge for at anonymitet og taushetsplikt opprettholdes i henhold til gitte retningslinjer.

#### 3.5.1 Forskningsetiske prinsipper

Det er viktig at forskere viser til etisk praksis når man gjennomfører et forskningsprosjekt (Thagaard, 2013, s. 20). Etske problemstillinger kommer spesielt til syne når man starter med datainnsamlingen (Johannessen et al., 2011, s. 93). Det er derfor viktig å utarbeide klare og tydelige retningslinjer for hvordan dette skal behandles. I første fase må man etablere hvilke personopplysninger man skal innhente og hvor inntrengende disse er.

Forskningsresultatet kan føre til at et individs virkelighetsoppfatning av egen væremåte eller forståelse av en selv kan endres (Johannessen et al., 2011, s. 94). I vårt tilfelle er det lite sannsynlig at en slik åpenbaring vil skje, men det kan føre til at intervjuobjektene starter tankeprosesser med seg selv med hensyn på hvordan de har det i nåværende arbeidssted og om dette er tilfredsstillende, eller om de ønsker å gjøre en endring.

I vår forskning har vi nøye vurdert hvordan og hvilke spørsmål som stilles med tanke på etiske hensyn. For at respondentene skal kunne svare på hvordan hjemmekontor har påvirket motivasjonen, er vi nødt til å stille noen personlige spørsmål, og da oppstår en rekke etiske hensyn. Det er viktig å behandle respondentene med respekt, gi tydelig informasjon om at



de på ethvert tidspunkt har mulighet til å trekke seg fra forskningen, samtidig som vi på forhånd har sendt over et informasjonsskjema der vi forklarer hvordan vi kommer til å behandle og oppbevare personopplysninger. Avslutningsvis skal hvert intervjuobjekt ha signert på et samtykkeskjema som er sendt til dem i forkant av selve intervjuet, og før intervjuet starter. Målet er å kunne undersøke et tema uten at dette fører til etiske konsekvenser for intervjuobjektet, virksomheten eller samfunnet (Johannessen et al., 2011, s. 95).

### 3.5.2 Forskningsetiske retningslinjer

Ifølge Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) er det flere hensyn som må tas når man forsker innenfor disse feltene (Johannessen et al., 2011, s. 95). De tre viktigste hensynene er:

1. Respekt for enkeltpersoner. Forskere må behandle deltakerne med respekt og følsomhet, og ta skritt for å beskytte deres rettigheter og velferd.
2. Informert samtykke: forskere må innhente informert samtykke fra alle deltakerne. Dette er for å sikre at deltakerne forstår naturen og formålet med forskningen, samt eventuelle potensielle risikoer eller fordeler forbundet med deltakelse.
3. Konfidensialitet og databeskyttelse. Forskere må ta skritt for å beskytte konfidensialiteten til personopplysninger som samles inn under forskningen, og sikre at deltakernes personvern respekteres og deres personlige opplysninger ikke deles uten samtykke.

Disse hensynene er utformet for å sikre at forskning drives på en etisk og ansvarlig måte, samt at rettighetene og trivselen til deltakerne ivaretas (Nerdrum, 1998, sitert i Johannessen et al., 2011, s. 95).

### 3.5.3 Meldeplikt & samtykke

Ved forskning av enkeltindivider må det tas stilling til om informasjonen som innhentes er identifiserbare, altså om personen som intervjues kan identifiseres basert på informasjonen de oppgir. I tilfeller hvor persondata innhentes er det viktig å undersøke om dette utløser meldeplikt.

Personopplysningsloven (2000) opplyser om to utløsende faktorer som trigger meldeplikt.

1. Dersom prosjektet behandler personopplysninger og
2. Dersom personopplysningene lagres/oppbevares elektronisk

Begge punktene er aktuelle for vår forskningsmetode. Vi vil innhente både indirekte personopplysninger som kan føre til identifisering av intervjuobjekter, samt at vi tar lydopptak under intervjuene hvorav disse opptakene vil bli lagret elektronisk. Ifølge personopplysningsloven er vi derfor meldepliktige. Søknad ble derfor oversendt til Sikt (Sikt, u.å). Søknaden ble sendt i god tid før selve datainnsamlingen fant sted. Etter godkjenning fra Sikt utformet vi et samtykkeskjema hvor det legges vekt på at deltakelse er frivillig og at vedkommende på hvilket som helst tidspunkt kan trekke seg fra forskningen. Videre har vi presisert at det vil bli tatt båndopptak, samt hvilken dato dette og annen personopplysning vil bli slettet. Vi presiserer også formålet med datainnsamlingen samt at innhentet informasjon ikke vil bli benyttet i andre sammenhenger. Skjemaet ble deretter sendt elektronisk til intervjuobjektene i god tid før gjennomføringen av intervjuet, slik at de hadde mulighet til å gjennomgå og eventuelt stille spørsmål til skjemaet. Avslutningsvis ble skjemaet signert før selve intervjuet ble utført.

#### 3.5.4 Taushetsplikt og anonymitet

Opprettholdelse av taushetsplikt og anonymitet er ifølge forvaltningsloven essensielt for å sikre at informasjon ikke skal kunne tilbakeføres til enkeltpersoner (Johannessen et al., 2011, s. 100). For å sikre anonymitet har vi valgt å dele intervjuobjektene inn i to grupper: O og P, hvor O står for offentlig og P står for privat. Videre har vi gitt intervjuobjektene nummer 1-6 ettersom vi har 6 intervjuobjekter per sektor. På den måten klarer vi å skille på intervjuobjektene i både transkribering og i oppgaven, samtidig som vi sikrer at taushetsplikt og anonymitet opprettholdes.

### 3.6 Sterke og svake sider ved metoden

I dette delkapittelet vil vi argumentere for hvorvidt forskningsdesignet er pålitelig og valid, og om metoden vi har valgt er egnet for å besvare oppgavens problemstilling. Pålitelighet handler om hvor pålitelige resultatene våre er over tid, mens validitet handler om hvorvidt vi måler det vi ønsker å måle, samt om måten vi har målt på er gyldig (Thagaard, 2013). Vi

vil i gjennomgangen av fremgangsmåten ta for oss styrker og svakheter ved vår tilnærming, samt hvordan vi har håndtert eventuelle utfordringer som har dukket opp underveis. Ved å vurdere pålitelighet, validitet og vurdering av metoden, vil vi kunne gi en helhetlig vurdering av kvaliteten på vår oppgave.

### 3.6.1 Pålitelighet

Reliabilitet har med påliteligheten til en undersøkelse å gjøre, altså at en skal kunne ha tillit til det arbeidet som er utført (Thagaard, 2013, s. 187). Intervjueren selv er en vanlig feilkilde i det kvalitative intervjuet. Vår kompetanse har betydning for dataene som samles inn og hvordan vi tolker de innsamlede dataene. Dersom man ikke er bevisst på hvordan spørsmål stilles og hvilke ord som benyttes, vil det kunne påvirke svarene man får (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276).

Vi har etterstrebet å gjøre oppgaven så pålitelig som mulig ved å gi detaljerte beskrivelser av valgene som er tatt (Oppen et al., 2020, s. 391). Vi har forsøkt, ved bruk av aktiv diskusjon, å sørge for at vi tolker tilbakemeldingene fra intervjuobjektene på den måten de er ment. Likevel kan det være en utfordring å holde seg helt nøytral når man har brukt mye tid på å utforme og planlegge intervju spørsmål og hypoteser. Vår forutgående forståelse og tidligere erfaring vil kunne prege oppgaven. Fra valg av tema og utforming av problemstilling til metodisk tilnærming og analyse av dataene (Oppen et al., 2020, s. 390). Man kan fort se etter de svarene man ønsker for å bekrefte eller å avkrefte hypotesene istedenfor å holde seg nøytral. Likevel har vi forsøkt så langt det lar seg gjøre å holde oss objektive.

Flertallet av spørsmålene vi stilte var de som allerede var utformet i intervjuguiden, men vi fulgte også opp med oppfølgings spørsmål dersom vi manglet informasjon eller var usikre på hva personen mente. I enkelte tilfeller ser vi at vi kunne vært flinkere til å få ordentlige avklaringer selv om vi har stilt oppfølgings spørsmål, og at vi derfor skulle ha gravd mer for å få et klart svar. Dette gjør at noe av datainnsamlingen vi har foretatt gir redusert pålitelighet. I slike tilfeller har vi valgt å utelate tilbakemeldingen i resultatene, slik at det ikke påvirker statistikken vi presenterer. Ett konkret eksempel på dette er spørsmålet, «Hvilken sammenheng mener du det er mellom hjemmekontorordningen og det å ta ansvar for egen arbeidshverdag.» Flere av intervjuobjektene hadde utfordringer med å forstå hva spørsmålet egentlig betyr, noe som førte til at vi ga dem et eksempel på hva det kunne

innebære. Dette ser vi i etterpåklokskap som ledende, og vi burde ha vært bedre forberedt på å kunne besvare eventuelle spørsmål de hadde til intervju spørsmålene. Dette er også noe vi nevner når vi går gjennom resultatene. For å sikre gode lydopptak og eliminere sjansen faren for svekket pålitelighet på dette området, utførte vi i forkant lyd-tester for å avgjøre hvor nært båndopptakeren måtte være, og hvilke omgivelser som var optimale. Heldigvis kunne samtlige deltakere legge til rette for at vi utførte intervjuet på et møterom eller kontor for å sikre at vi unngikk bakgrunnsstøy og andre støyfaktorer.

### 3.6.2 Validitet

I samfunnsvitenskapene dreier validitet seg om hvorvidt den valgte metoden er egnet til å undersøke det man sier man skal undersøke (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). Validiteten til en undersøkelse avhenger av om tolkningene vi kommer frem til som følge av analyseprosessen er gyldige og funnene våre kan presenteres på en måte som representerer virkeligheten (Thagaard, 2013, s. 189). Det handler med andre ord om våre tolkninger og måten vi presenterer og argumenterer for disse tolkningene. Validitet deles ofte inn i to deler, intern og ekstern gyldighet, hvor den interne gyldigheten er konsentrert rundt hvorvidt beskrivelsene er sanne og at sammenhengene vi trekker er reelle (Jacobsen, 2015, s. 228). Ekstern gyldighet handler om generaliserbarhet, om funnene kan overføres til andre enn dem vi har undersøkt (Jacobsen, 2015, s. 237).

Ifølge Kvale & Brinkmann (2015, s. 278-279) er validitet i den kvalitative intervjuundersøkelsen, en prosess som består i syv stadier. Tematisering, hvor en ser på hvor solid studiens teoretiske rammeverk er og hvor logisk utledningen fra teori til hypotesene er. Planlegging, hvor en ser på forskningsdesignet. Intervjuing, hvor en ser på intervjuerens troverdighet og kvaliteten på selve intervjuet. Transkribering, hvordan en gjennomfører overgangen fra muntlig til skriftlig språk. Analysering, hvorvidt tolkningen av dataene er logiske og spørsmålene som stilles er gyldige. Validering, at en på en reflektert måte har vurdert hvilke valideringsformer som er relevante for studien, hvordan valideringen er gjennomført og presentert. Og til slutt rapportering, hvorvidt rapporten gir en gyldig beskrivelse av hovedfunnene.

Vi har med bakgrunn i Kvale og Brinkmanns syv trinn forsøkt å oppnå validitet i oppgaven på flere måter. Fra start hvor vi har forsøkt å bygge et solid teoretisk rammeverk med relevant tidligere forskning og teorier om hjemmekontor, motivasjon og SBT, med en logisk

utledning fra teorien til våre hypoteser (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 278). Videre gjennom å utvikle og benytte en intervjuguide som intervjuobjektene fikk tilsendt et utdrag av på forhånd. Og alle ble så stilt spørsmålene i den rekkefølgen de fremkom i dette dokumentet. Deretter gjennom at intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt, og vi var to gruppe-medlemmer i samtlige intervju for å styrke sannsynligheten for å fange opp uklarheter og stille nødvendige oppfølgingsspørsmål, samtidig som intervjuobjektene fikk velge arena for intervjuet slik at de skulle føle seg mest mulig komfortable. Det at alle intervjuene var strukturert på samme måte gjorde det i tillegg enklere å sammenligne svarene i analyseprosessen og forhindre feilslutninger mellom svarene. Gjennom analyseprosessen har alle gruppens medlemmer vært fysisk til stede for å diskutere og komme til enighet om funnene og hvordan disse skal tolkes, dette for å sikre at dataene er representative for intervjuobjektene opplevelser og meninger og ikke våre egne. Vi har samtidig sett våre funn og data opp mot tidligere forskning på området og brukt dette for å argumentere for at tolkningene våre gjenspeiler virkeligheten og dermed er gyldige.

Videre har vi forsøkt å øke den eksterne gyldigheten til oppgaven ved å øke generaliserbarheten til våre funn gjennom å velge informanter fra både offentlig og privat sektor, jevnt fordelt mellom de to og ved å ha et utvalg bestående av et jevnt antall menn og kvinner i ulike aldre og livssituasjoner. Derimot taler størrelsen på utvalget mot at funnene våre er generaliserbare fra utvalg til populasjon. På den annen side er utvalget vårt på tolv intervjuobjekt et normalt antall for en kvalitativ studie med de rammene og tidsbegrensningene vår oppgave er underlagt. Utvalget er plukket ut med bakgrunn i å kunne være representative for våre hypoteser, som igjen er utformet med støtte i teorien. Dette gjør at vi kan generalisere på et teoretisk grunnlag (Jacobsen, 2015, s. 237).

### 3.6.3 Vurdering av metoden

Vi er tilfredse med oppgavens forskningsdesign og valg av metode. Abduktiv tilnærming var et godt valg ettersom vi ønsket å utforske noe man er usikker på, og som trenger forklaring. Graden av hjemmekontor som har blitt til under pandemien er noe som er relativt nytt og som det fremdeles knyttes en del usikkerhet til, og da er abduktiv tilnærming et passende design. Videre valgte vi en kvalitativ tilnærming ved bruk av kvalitativt intervju. Denne metoden anser vi som riktig valg med tanke på informasjonen vi ønsket å innhente. Vi ønsket å kunne stille oppfølgingsspørsmål for å sikre gyldigheten av data, og for å få intervjuobjektene personlige oppfatninger, meninger og erfaringer. En spørreundersøkelse

ville etter vår oppfatning ikke gitt like god innsikt i den enkeltes erfaringer. Samtlige av intervjuobjektene svarte «Ja» på at vi kunne kontakte dem i ettertid av intervjuene dersom det skulle bli aktuelt. Vi ser at dette er en mulighet vi burde ha benyttet oss av for å få avklaringer på enkelte av spørsmålene, men på grunn av oppgavens tidsbegrensning ble ikke dette prioritert.

Intervjuguiden ble utarbeidet i samråd med veileder allerede i november 2022. Vi har underveis, men før oppstart av intervjuer, gjort små justeringer i potensielle oppfølgingsspørsmål etter hvert som vi ble bedre kjent med teorien og materialet. Som tidligere nevnt hadde vi utfordringer knyttet til enkelte spørsmål. Disse kunne vært utformet på en bedre måte for å unngå misforståelser. Ved en ny intervjurunde ville vi ha omformulert disse spørsmålene og brukt mer tid på å forberede oss på eventuelle spørsmål som kunne oppstå. Vi ville også ha utført flere test-intervju av familiemedlemmer og bekjente for å sørge for at alle spørsmålene var utformet og presentert på en forståelig måte. Vi ser også at vi burde ha stilt flere spørsmål knyttet til tilhørighet, ettersom det kom frem at flere ansatte hadde sluttet i løpet av perioden med pandemi.

Som tidligere nevnt er utvalget basert på forhåndssatte kriterier, blant annet at intervjuobjektene skulle ha erfaring med hjemmekontor. Ved en ny utvelgelse av intervjuobjekter, ville vi ha vært tydeligere på dette kriteriet ettersom vi i løpet av intervjuprosessen oppdaget at flere av intervjuobjektene hadde svært lite erfaring med hjemmekontor, spesielt i offentlig sektor. På bakgrunn av undersøkelsen, problemstillingen og informasjon sendt til virksomhetene, har vi nok tatt det for gitt at de intervjuobjektene som takket ja til å delta i undersøkelsen hadde relevant erfaring med hjemmekontor. Her skulle vi ha vært tydeligere på hva som anses som «relevant erfaring» med hjemmekontor, og satt et krav til et minimum antall uker med hjemmekontor, dette for å sikre at alle intervjuobjektene var relevante for vår studie. Som vi nevner i forbindelse med validiteten til undersøkelsen, anser vi utvalget som representativt for vår studie. På den positive siden opplevde vi god tilknytning til hvert enkelt intervjuobjekt, og vi opplevde at de følte seg ivaretatt og komfortable, både med oss som intervjuere og omgivelsene. Vi hadde fokus på å imøtekomme deres behov, både når det gjaldt komfort og trygghet, og vi er veldig fornøyd med at det ble en positiv opplevelse for samtlige.

## 4.0 Resultater

I dette kapitlet presenteres funnene fra de tolv intervjuene som er gjennomført i forbindelse med oppgaven. Samtlige intervju vil analyseres for å identifisere viktige mønstre og tema, og videre presenteres en rekke interessante funn. Kapitlet er i hovedsak bygget opp på samme måte som tidligere kapitler, men i tillegg til motivasjon, autonomi, kompetanse og tilhørighet, har vi et eget delkapittel som omhandler hjemmekontor. Innledningsvis i hvert delkapittel har vi valgt å gi en kort forklaring av kategoriene, samt en oversikt over de ulike temaene som var gjentakende i intervjuobjektene svar. Dette er for å gi et visuelt sammendrag over temaene som ble nevnt oftest og som vi anser som relevante for å bistå i å avkrefte eller bekrefte våre hypoteser og dermed besvare vår problemstilling:

*Hvordan påvirker opplevelsen av autonomi, kompetanse og tilhørighet motivasjonen under perioden med hjemmekontor, og hvilken rolle spiller selvbestemmelsesteorien i å forklare denne sammenhengen?*

### 4.1 Hjemmekontor

Som nevnt i bakgrunnen for studiet, skulle regjeringen legge til rette for at de som kunne ha hjemmekontor, skulle ha hjemmekontor, men at det ikke skulle være til hinder for viktig og nødvendig arbeid (Endr. i covid-19-forskriften, 2021). I offentlig sektor ser vi at det er flere som har valgt å ikke benytte seg av hjemmekontor. Ved spørsmål om hvor mye erfaring intervjuobjektene hadde med hjemmekontor, svarte 50 prosent i offentlig sektor at de hadde svært lite erfaring med det. Med svært lite mener vi at de ikke har erfaring med hjemmekontor før pandemien, og at de kun har hatt noen dager eller uker med hjemmekontor under og etter pandemien. Av de tolv utvalgte intervjuobjektene, var det bare én person som hadde erfaring med hjemmekontor før pandemien. Resterende hadde svært lite eller ingen erfaring med hjemmekontor før pandemien. Fra intervjuene har vi identifisert følgende tema som ble nevnt av flere intervjuobjekt:

Kategori	Tema
Hjemmekontor	Disiplin, effektivitet, økt konsentrasjon, arbeidsro, redusert fravær, og informasjonsflyt

Tabell 1: Hjemmekontor

Vi tolker det som at personene med svært lite erfaring med hjemmekontor har hatt mulighet til å ha hjemmekontor, men at de selv ønsket å være på kontoret, og at de følte seg mer til nytte der, selv om dette ikke var strengt nødvendig:

«Nei, vi hadde ikke fullt hjemmekontor. Vi hadde mulighet til det, men vi er to ledere her og begge to var på jobb.» (O5)

Blant intervjuobjektene i leder eller mellomlederstilling ser vi liten eller ingen sammenheng mellom ønsket om hjemmekontor og avstand til og fra arbeidssted. Halvparten av disse har 30-45 minutters reisetid en vei, men valgte likevel å være til stede på kontoret under pandemien. Nærmere 60 prosent av intervjuobjektene oppgir at de har 30-45 minutters reisetid en vei til arbeidsplassen. Dette, kombinert med andre faktorer som barn, hund og økt fritid kan forklare hvorfor 75 prosent har et ønske om å ha en kombinasjon av hjemmekontor og fysisk tilstedeværelse på kontoret.

Ved spørsmål om hvor ofte de har hjemmekontor nå som restriksjonene er over, svarer 50 prosent i offentlig sektor og samtlige i privat sektor at de har hjemmekontor inntil to dager i uken. Igjen ser vi at det er personer i leder eller mellomleder posisjoner som har svært lite eller ingen hjemmekontor etter at restriksjonene er fjernet. En annen viktig faktor som må nevnes her er at resterende i offentlig sektor som har hjemmekontor inntil to dager i uken er i merkantile stillinger, noe som kan bety at de ikke har det samme behovet for daglig erfaringsoverføringer og oppfølging som de ansatte innenfor direkte servicetilbud har.

Basert på analysen ser vi at det i hovedsak er arbeidsoppgavene som avgjør om det er enklere eller vanskeligere å utføre arbeidsoppgavene hjemmefra. En problemstilling som nevnes flere ganger i den sammenheng er at det er vanskeligere med samarbeid og oppfølging fra hjemmekontor. Dette kommer tydeligere frem hos de ansatte i offentlig sektor:

I den stillingen jeg har her er det veldig variert, man sitter mye alene, og da er det helt problemfritt å gjøre ting hjemme, men så har vi noen oppgaver som vi leverer i lag eller i team, og da er jeg veldig avhengig av å ha folk rundt meg. Da er det mye lettere å være på arbeidsplassen (O2).

Det kommer litt an på hva vi sitter og gjør. Noe er samarbeidsoppgaver. Alt der jeg skal sitte og konsentrere meg synes jeg er lettere hjemme enn på jobb. Men hvis det er samarbeid så vil jeg veldig gjerne sitte sammen med de jeg jobber med (O4).



På spørsmål om hvordan de opplevde overgangen fra hjemmekontor til arbeidsplass svarer de aller fleste intervjuobjektene at det var positivt og sosialt å komme tilbake. Av de tolv er det bare en som syntes det var utfordrende og litt tungt å komme tilbake til kontoret ettersom du går fra å sitte alene til å plutselig ha veldig mye folk og støy rundt deg, men at dette gikk seg til etter hvert.

Analysen viser at svært få var bekymret for smitte eller andre utfordringer forbindelse med å komme tilbake på kontoret, og at de som hadde bekymringer følte seg godt ivaretatt av arbeidsgiver og retningslinjene som var utformet. Spesielt i privat sektor nevner 80 prosent at bedriften hadde gode rutiner i forbindelse med tilbakeføring til kontoret:

Jeg har vært veldig redd for smitte for jeg er ganske gammel, \*\* år, og så har jeg [familie jeg er bekymret for], så jeg synes egentlig vi kunne ha utsatt det litt lenger for å si det slik, for mitt vedkommende da. [...] Jeg føler bedriften var veldig bevisst på dette. Det er kommunisert veldig klart og tydelig hvilke regler som gjelder og hvilke regler som skal følges. [...] Jeg synes at bedriften har gjort sitt (P6).

I privat sektor ser vi at samtlige ønsker en kombinasjon av hjemmekontor og fysisk kontor, mens kun 50 prosent av de ansatte i offentlig sektor ønsker det samme. Som nevnt tidligere er dette de samme personene som ikke benyttet seg av hjemmekontor under pandemien, og som synes det er vanskeligere med oppfølging og utførelse av enkelte arbeidsoppgaver fra hjemmekontor.

Intervjuobjektene trekker frem mange felles opplevelser når det kommer til positive opplevelser med hjemmekontor. Det som går igjen i både offentlig og privat sektor er økt effektivitet, konsentrasjon og fritid, mer arbeidsro, mindre støy, forstyrrelser og reising:

De dagene jeg jobber med egne oppgaver, er det mye mer effektivt å ha hjemmekontor. Her blir det fort støy da vi sitter i landskap. Da er det jo alltid noen som snakker eller som trenger deg, eller hvis det blir akutt møte. Det slipper man på hjemmekontor (O2).

Det som skiller seg ut i privat sektor er at 50 prosent nevner at de har lavere stressnivå og er mindre sliten. Hjemmekontor har derfor hatt en positiv effekt:

«Ja, jeg har fått stresset ned. Det var noen år med mye stress, og jeg kjente at det å få jobbe litt hjemme var godt for meg.» (P1).

Den eneste fellesnevneren for de to sektorene når det kommer til de negative sidene med hjemmekontor, er at man mistet den fysiske sosiale kontakten. I offentlig sektor nevnes det i tillegg kjedsomhet og at kunnskapsdeling, oppfølging og kommunikasjon ble vanskeligere. Siden det kun er en som nevner utfordringer med kunnskapsdeling og kommunikasjon, kan dette ses i sammenheng med at vedkommende ble ansatt under pandemien:

Altså, det er jo gjerne det at jeg, i alle fall i de lange periodene vi satt hjemme, mistet litt av den felles følelsen fordi du sitter en del alene, selv om det er mye digitale møter. Det er noe annet å treffes fysisk. Så akkurat det var litt negativt. Jeg var jo ny og det å lære fra andre, altså kunnskapsdeling og sånt, det er ikke like enkelt digitalt. Det er enklere her på arbeidsplassen at du bare kan spør naboen om du har noen spørsmål. Så i forhold til kunnskap og kommunikasjon, så synes jeg det er lettere på kontoret (O3).

I privat sektor nevnes det utfordringer med tilgjengelighet, mer stillesitting og støy fra barn, men samtidig sammenlignes det med lignende utfordringer også på arbeidsplassen, og det nevnes at arbeidsgiver har vært aktiv i å støtte og bidra til at disse utfordringene tas tak i:

Det er dette med støy fra [barn og barnets venner]. Det er primært det som er den ene negative siden med hjemmekontor. Men for å si det slik, det er jo ikke stille i et kontorlandskap heller, så det er noe med alt. Faktisk i noen sammenhenger har jeg følt at det har vært veldig greit hvis jeg skal konsentrere meg, og jeg vet at jeg har huset for meg selv, så har jeg benyttet hjemmekontor, nettopp for å konsentrere meg (P6).

Det verste er at du sitter en hel dag uten å gjøre noe. Du beveger deg ikke så mye. Det har vært en stor utfordring, men de har jo vært veldig flinke til å oppfordre til å gå en tur i lunsjen og komme oss ut. [...] Og det at du er konstant hjemme, spesielt når du må være hjemme. Det å hele tiden være hjemme, og at du er hjemme når arbeidsdagen er slutt, så det er jo definitivt utfordringer. Men jeg tror vi som gruppe har vært veldig flinke til å holde kontakten hele tiden, og det tror jeg var viktig (P4).

## 4.2 Autonomi

Under denne kategorien har vi stilt intervjuobjektene spørsmål som omhandler følelsen av opplevd autonomi og graden av kontroll. Vi har under denne kategorien identifisert ulike tema som vi ser går igjen i intervjuene:

Kategori	Tema
Autonomi	Frihet, fleksibilitet, tilgjengelig og tillit

Tabell 2: Autonomi

I privat sektor følte samtlige på en større frihet når de hadde hjemmekontor. En kunne da styre arbeidstiden sin mer selv, sett bort fra møter og oppgaver som hadde tidsfrister. Det samme var tilfellet for alle bortsett fra én i offentlig sektor, der vedkommende mente det var likt, da personen allerede følte stor frihet på kontoret. På den andre side nevner O3 at den økte friheten førte til at det ble vanskeligere å skille mellom fritid og jobb. Et av intervjuobjektene nevner også at vedkommende har kunnet øke til fulltidsstilling på grunn av fleksibiliteten på hjemmekontor. Flere av intervjuobjektene synes det var positivt å kunne ta en lengre pause midt på dagen og for eksempel gå seg en tur. Frihet var en positiv faktor i den spesielle tiden:

Ja, det synes jeg. På den verste perioden med hjemmekontor, hadde vi heller ikke kjernetid. Det blir kanskje den største friheten å slippe å være på jobb mellom 9 til 14. Man kunne ta seg en time pause midt på dagen, og gå å handle eller noe slikt, og heller jobbe på kvelden. Det skal vi i teorien ikke gjøre nå lenger, så den biten var bedre. Men også at jeg sparer mye tid på å være hjemme ettersom jeg har en litt lang kjørevei til jobb (O2).

«Du hadde ikke den småpratene i gangen og sånn, så dermed følte du gjerne at du hadde tid til å ta litt ekstra lunsj og sitte ute når det var fine dager og litt sånn.» (P5).

Spørsmålet om sammenhengen mellom hjemmekontorordningen og det å ta ansvar for egen arbeidshverdag opplevde flere som et vanskelig spørsmål, så det krevde litt mer forklaring fra vår side. I ettertid av intervjuene ser vi at tre ikke har svart på selve spørsmålet. Av de som svarte på spørsmålet, ser vi at de vektlegger områder som disiplin, klare krav og

selvstyring. På hjemmekontor blir det altså viktig å holde på de samme rutinene man har på kontoret:

Når du sitter på hjemmekontor, er det mye mer opp til deg selv å faktisk levere. Så du må stille ganske klare krav til de som sitter hjemme, at de faktisk gjør jobben sin, og ikke bare gjør alt annet. Det er jo fristende å vaske klær eller støvsuge fordi da slipper du å gjøre det på kvelden. Men du er faktisk på jobb. Så det stiller ganske klare krav til å ta ansvar, det er jo en del utfordringer (O2).

På spørsmål om hvilken sammenheng de mente det var mellom mengden av arbeid de fikk gjort og det å ha hjemmekontor svarte samtlige intervjuobjekt i privat sektor og de fleste i offentlig sektor at de følte de var mer effektive. De følte de fikk gjort mer på hjemmekontor enn på kontoret, og mye av grunnen til dette var økt konsentrasjon og mindre forstyrrelser:

«Ja, jeg vil jo si at jeg fikk gjort mye, mye mer hjemme, på grunn av at du hadde alt i nærheten, og det var stille og rolig.» (P5).

«[...] Før barnet mitt kom hjem fra skolen, fikk jeg mye bedre konsentrasjon og arbeidsro. Det var ikke så mye avbrudd, så jeg følte jeg var veldig produktiv. [...] det ble mer effektivt.» (P6).

I forhold til spørsmål om de logget av til vanlig tid er det lik andel mellom de som logget av til vanlig tid og de som satt lenger da de jobbet på hjemmekontor:

[...] mens når jeg sitter hjemme tenker jeg ikke så mye på klokken. Da kan jeg sitte utover kvelden. Da kan du ha laget middag eller luftet hunden inni mellom, men du sitter lettere foran pc-en for å gjøre ferdig noe. Så over tid kan du bli mer sliten av å jobbe hjemme fordi det er så lett å sette seg ned å jobbe. [...] (P1).

To av intervjuobjektene som sa de logget av til vanlig tid nevnte likevel at de kunne finne på å logge seg på for å sjekke e-post eller besvare telefon etter arbeidstid:

Det var lett å jobbe lenger. Her på kontoret må jeg kjøre klokka 15:00 fordi jeg har barn i barnehage og skole, så jeg må være hjemme til et visst tidspunkt. Når jeg allerede var hjemme, så kunne jeg jobbe til det var middag. Jeg måtte ikke vekk fra noe for å være til stede. Jeg var allerede til stede, så det var veldig enkelt. [...] Når du er inne i en flyt så fortsetter man bare (O6).

Det kommer litt an på hvilke prosesser vi var i. Vi har jo fleksitid og overtid. Så av og til, så blir det til at man må sitte lenger, men jeg føler ikke jeg satt oftere lenger på hjemmekontor enn jeg gjør nå. Jeg har vært veldig bevisst på at jeg ikke har på varsling på mail på mobilen. Og er bevisst på at jeg ikke går inn i Outlook-appen etter at jeg har logget av. Så prøver å holde meg til arbeidstiden. Det hender selvfølgelig at jeg tar fram pc-en. Men det er ganske sjeldent (O4).

Vi trodde på forhånd at flere av intervjuobjektene ville nevne utfordringen med jobb-hjem balanse ettersom tidligere forskning har konkludert med dette, men av de tolv intervjuobjektene er det bare tre personer som nevner utfordringer med jobb-hjem balansen.

89 prosent av intervjuobjektene som har hjemmekontor sier de har arbeidet på hjemmekontor selv om de var syke. Noen fordi de ikke har andre som gjør arbeidsoppgavene deres når de er syke og dermed måtte ta det igjen når de kom tilbake, mens andre tenker de muligens hadde forsøkt å gå på kontoret de dagene og arbeidet for halv maskin, og derfor kan gjøre det samme fra hjemmekontor. Samtidig som de fleste uttaler at det er lettere å logge på når dataen er i nærheten:

Ja, det stemmer, men slik har det på en måte alltid vært for oss som har hatt muligheten til hjemmekontor før restriksjonene. Du skal være ganske syk før du faktisk er syk. Men nå arbeides det veldig mye med holdningen om at det er lov å være syk. Du kan logge deg av selv om du har hjemmekontor (O2).

De tre som er i lederstillinger i offentlig sektor jobber ikke når de er syke. Dette kan ses i sammenheng med tidligere tilbakemeldinger og holdninger om hjemmekontor, og at de rett og slett kun ønsker å jobbe fra kontoret.

Ingen av intervjuobjektene følte det ble stilt flere eller større krav på hjemmekontor i den forstand, men 25 prosent av intervjuobjektene uttrykte at de følte de måtte være pålogget og tilgjengelig i arbeidstiden, selv om dette ikke var et krav som kom fra arbeidsgiver:

Det var det jeg snakket om, at du føler du må være til stede hele tiden, fordi du er redd for at folk skal tro til at du sluntrer unna. [...] Nei, det er jo aldri noen som har sagt, hvorfor var du gul (Teams). Jeg tror det er i bakhodet, at alle må se at jeg er på. (P4).

En kan gjerne oppleve at en skal være pålogget hele tiden. Ja, at du skal vise at du er der hele tiden i løpet av dagen, men det er jo ingen som kan si noe om du er avlogget 1 time egentlig (P2).

Samtlige av intervjuobjektene opplever at de har god tillit fra ledelsen når de arbeider på hjemmekontor.

«Den opplever jeg som stor, det er ikke noe kontroll ved at de ringer og spør om jeg jobber.» (O3).

«Den opplever jeg som stor. Det oppfordres til det, for de ser det er et gode for den ansatte å ha muligheten til hjemmekontor.» (P2).

Når det gjaldt oppfølgingen fra arbeidsgiver i perioden opplevde samtlige at denne var bra. P2 sier at vedkommende var mer bevisst på oppfølgingen og det å ha faste møter, da oppfølgingen ikke skjedde like naturlig som når du ser folk på kontoret:

Ganske likt som nå egentlig når jeg ikke er hjemme. Men det ble opprettet månedlig samtale med leder for å fange opp de tingene dersom det var noe, for å få status på hvordan går det, både på arbeid, men og personlig, hvis det var et eller annet, at ting da skulle bli fanget opp. Vi startet med disse samtale under nedstengningen, og har blitt videreført nå som vi er på kontoret igjen. [...] Det synes jeg egentlig er veldig greit fordi da er det satt av et tidspunkt i kalenderen for begge parter at da blir det gjennomført. Ellers tror jeg det er vanskelig å få tid til å fange opp hvis det er noe, så jeg synes det er veldig greit (P2).

### 4.3 Kompetanse

Det andre psykologiske behovet under SBT er kompetanse. Her ønsket vi blant annet å undersøke hvilke muligheter de hadde for å anvende og utvikle kompetanse og dele kunnskap på hjemmekontor. Vi har i den sammenheng identifisert følgende tema som ble nevnt av flere intervjuobjekt:

Kategori	Tema
Kompetanse	Erfaringsoverføring, kompetanseutnyttelse, kompetanseutvikling, tidsbegrensning, digitale kurs og samarbeid

Tabell 3: Kompetanse

Vi spurte innledningsvis hva som motiverte den enkelte, og veldig mange nevnte da faktorer som omhandler kompetanse. Vi velger derfor å plassere tilbakemeldingen deres under delkapittelet kompetanse. Faktorer som var med på å motivere var blant annet faget i jobben, å videreutvikle sine kunnskaper, å kunne bidra med kunnskap, oppnå resultater, samt utfordrende og varierte oppgaver:

Jeg motiveres av at det er nye ting som skjer, at det er litt endring, at det ikke er rutine. Slik som med dette prosjektet, med nye system. Hadde ikke det kommet så hadde jeg kjedet meg i jobben for å si det sånn, så jeg motiveres av det (P2).

Også under spørsmål om erfaring med hjemmekontor kom det svar som kan relateres til kompetanse:

[...] Og du måtte lære deg tekniske ting. Det var mye jeg ikke kunne, for eksempel hvordan vi skulle koble oss opp [...]. Du fant ut at ting du hadde levert på papir nå måtte signeres elektronisk. Jeg synes faktisk det var en mestring, og jeg synes det var så kjekt med alt jeg fikk til som jeg ikke hadde fått til før, for nå var jeg “presset” til det. [...] (P1).

Samtlige føler at virksomhetene tilbyr kurs og forsøker å legge til rette for kompetanse- og videreutvikling, imidlertid svarer 50 prosent i offentlig sektor at selv om leder ønsker at de skal videreutvikle seg, føler de ikke at de har tid til å prioritere de ulike kursene som tilbys:

«Det er en evig diskusjon vi har i avdelingen fordi det blir tilrettelagt, men vi har ikke tid. Det er egentlig bare tiden det står på.» (O2).

De resterende 50 prosent føler ikke på noen begrensning, og de kan ta kurs og videreutdanning dersom de ønsker det. Derimot nevnte en av intervjuobjektene at selv om det ikke var begrensninger, var vedkommende ikke var interessert i å ta kurs eller videreutvikle seg på nåværende tidspunkt. En viktig forskjell er at de som i offentlig sektor

føler at de ikke har tid, er medarbeidere i merkantil avdeling, mens de som har tid er i lederstillinger i helserelevante avdelinger.

Når det kom til i hvilken grad de fikk utnyttet sin kompetanse på hjemmekontor sammenlignet med arbeidsplassen, føler samtlige av medarbeiderne i offentlig og privat sektor at de får utnyttet kompetansen relativt likt, i samme grad eller i større grad, også på hjemmekontor. Flere nevner at de utfører de samme arbeidsoppgavene hjemme og på arbeidsplassen, og at de ikke opplever noen utfordringer knyttet til dette:

«Den synes jeg er helt lik. Ja, for så lenge du har akkurat samme mulighetene hjemme som du har på kontoret. [...]» (P5).

«Veldig godt. Det er av mange grunner. En av grunnen er at jeg føler det blir mindre sløst av tid. Jeg får mer tid til å konsentrere meg på oppgavene og da får jeg utnyttet kompetansen min bedre.» (P6).

Som tidligere nevnt har intervjuobjektene med leder og mellomleder ansvar en annen oppfatning enn de øvrige i offentlig sektor. De sier at de ikke får utnyttet kompetansen sin i samme grad på hjemmekontor sammenlignet med når de er på kontoret. De mener også at det kan oppleves som en større barriere for andre å ta kontakt med dem når de er på hjemmekontor. Mellomleder i privat sektor føler at kompetansen blir godt brukt også på hjemmekontor, men at vedkommende ikke får benyttet den sosiale kompetansen sin til å «[...] kunne bidra med ting på sparket» (P2).

På spørsmålet om hvordan kompetanseutvikling oppleves på hjemmekontor i forhold til på arbeidsplass, svarte 50 prosent av intervjuobjektene at det var større tilgang til digitale kurs under pandemien. I offentlig sektor nevnes det også at kurs de tidligere måtte reise til, nå var tilgjengelig digitalt. Imidlertid følte 58 prosent at mye av erfaringsoverføringen forsvant på hjemmekontor:

[...] Når du er på kontoret, så har du den småpratene i gangen. Du kan gjerne spørre i en bisetning hvis du treffer en person når du henter en kaffekopp. Den har jo ikke hjemme, da må du fysisk ringe til den personen. Jeg føler at terskelen er lavere når du er på kontoret [...] (P5).

[...] Det er jo kjekt å være på kurs hvor en treffer folk, for det er jo noe med å utveksle erfaringer med de som sitter på kurset og ikke bare ha direkte kontakt med kursleder.



Du snakker ofte med andre i samme situasjon som du ikke treffer på samme måte på Teams som du ville gjort på et fysisk møte (P3).

Samtidig ble det under dette spørsmålet nevnt noen andre utfordringer relatert til digitale møter og det å være nyansatt:

Ja, det er jo det som ny at du ikke har den muligheten at du bare kan spørre naboen enkelt og greit. Jeg har i alle fall opplevd i digitale møter, at det er mindre spørsmål og den barrieren for å spørre og i hvert fall som ny er større da enn her på kontoret. Dersom det er mange møtedeltakere, da føles barrieren enda større (O3).

De fleste er samstemte om at informasjonsflyten har vært god på hjemmekontor, i hvert fall med den faglige informasjonen, både gjennom Teams og intranett:

Ja, det er en problemstilling vi har jobbet mye med. På ukemøtene vi har, tar vi opp alt det som er viktig av frister og nye ting. Jeg synes derfor informasjonsflyten er kjempegod. Men den var nok dårligere i starten når alle måtte på hjemmekontor. Jeg tror det var bare at vi ikke var vant med det. Men nå er det ikke noe problem om noen sitter på hjemmekontor, de får med seg det samme som oss alle (O2).

Halvparten i privat sektor påpeker derimot at de går glipp av oppdateringer om kollegaer: «man mister den småpratene, sladderene i gangene, i positiv forstand» (P5).

## 4.4 Tilhørighet

Det siste psykologiske behovet i SBT er tilhørighet. Spørsmålene vi stilte handler om hvordan de ansatte opplevde tilknytningen til arbeidsplassen i perioden med hjemmekontor, og om følelsen av tilhørighet endret seg under pandemien med tanke på de strenge restriksjonene. Vi har også i denne kategorien identifisert tema som flere av intervjuobjektene nevner i intervjuene:

Kategori	Tema
Tilhørighet	Usosialt, tilknytning og digitale sammenkomster

Tabell 4: Tilhørighet

På spørsmål om hvordan det sosiale oppleves på hjemmekontor i forhold til arbeidsplass, er det ganske stor enighet i hvordan opplevelsen var. De aller fleste mener det var mindre sosialt, men at arbeidsplassen har tilrettelagt ved å invitere til quiz og sosiale Teams-møter. To av de ansatte i offentlig sektor sier at det sosiale på hjemmekontor var veldig begrenset, men med tanke på at de har svært lite erfaring med hjemmekontor, er det begrenset hvor relevant tilbakemeldingene deres er i dette tilfellet. I privat sektor sier halvparten at det var mindre sosialt, men at de hadde quiz og kaffemøter på Teams, mens den andre halvparten mener de har vært flinke til å holde kontakten på Teams, og sier ingenting om at det er mer eller mindre sosialt enn på kontoret:

Ja, det er jo litt lik null i forhold til arbeidsplassen. [...] En del av det var at vi hadde kaffepauser, som en del av de møtene vi hadde annen hver dag, som vi hadde innenfor mitt team. Også hadde vi quiz som var for alle og festligheter. Det var noen arrangement på kveldstid som var quiz og morsomheter. Ja, jeg tror folk synes det var ganske okay (P2).

Det er ikke så sosialt, men vi har en sosial komite og de startet vel og i den nedstengnings perioden. De har sørget for at det er litt digitale møter som ikke bare er faglige. Det er sosialt med quiz og andre ting. Så ja, det har jo vært greit, men det er jo mindre sosialt å sitte hjemme enn på kontoret (O3).

Et viktig funn fra intervjuene er at 11 av 12 påstår at den reduserte fysiske sosiale kontakten ikke har påvirket motivasjonen eller følelsen for tilhørighet. To av de nevner at den muligens har blitt påvirket i starten av pandemien og når det ble lange perioder med hjemmekontor, men at det forsvant når de kom tilbake på kontoret:

Den gjorde nok det ja. Det var veldig viktig å bygge dette opp igjen når vi kom tilbake på kontoret. Vi mistet en del folk, en del folk sluttet og min teori er at det har med at det var lettere å stikke når du ikke hadde den kontakten med kollegaene dine rundt deg. Det tror jeg var en av grunnene til at vi mistet mye folk etter pandemien. Det var mye lettere å hoppe over til en annen jobb (P2).

Kommentaren fra P2 gjorde at vi også ønsket å se om noen i offentlig sektor nevnte noe om at de hadde mistet ansatte under pandemien. Da fant vi en medarbeider som nevnte det samme:

Ja det kan godt være, fordi vi har byttet ut ganske mange folk i korona-perioden, da både av naturlige årsaker og kanskje på grunn av det tekniske. Det er ikke for alle å sitte hjemme. Men vi er en fin gjeng her (O2).

Selv om de fleste svarer at den reduserte fysiske sosiale kontakten ikke har påvirket motivasjonen eller følelsen for tilhørighet, er det viktig å poengtere at de som potensielt har følt på dette allerede har byttet arbeidsplass, og at vi derfor ikke har noe mulighet til å få samlet inn slik informasjon.

På samme måte som for spørsmålet ovenfor, svarer samtlige at den reduserte fysiske sosiale kontakten ikke har påvirket følelsen for lojalitet overfor arbeidsplassen, imidlertid nevner O1 at vedkommende raskt hadde sett seg om etter ny jobb dersom det kun hadde vært hjemmekontor, og at vedkommende tror noen ansatte muligens ser seg rundt etter ny jobb nå som pandemien er over.

## 4.5 Motivasjon

I kategorien motivasjon, startet vi med et åpent spørsmål: Hva motiverer deg? Tanken med dette spørsmålet er å få intervjuobjektene til å starte tankeprosessen, samt at vi ville forstå hva de først tenker på når de hører ordet motivasjon. I prosessen med å analysere dataene fra kategorien motivasjon, har vi identifisert følgende gjentakende tema:

Kategori	Tema
Motivasjon	Oppgaver, samarbeid, tilbakemelding og synlig

Tabell 5: Motivasjon

Samtlige nevnte minst en faktor som går under variablene autonomi, kompetanse eller tilhørighet:

Det motiverer meg at jeg har varierte oppgaver, at dagene ikke er helt like, og gjerne utfordrende oppgaver og det at jeg må samarbeide med andre. Det motiverer å få gode tilbakemeldinger fra kollegaer eller de jeg veileder eller gir råd til (O3).

Det å kunne være med å bidra i et team. Det å kunne gjøre oppgaver som jeg vet jeg har ansvar for. At det er nye ting, nye utfordringer, nye folk og samarbeidet. [...] Det

blir jo nettopp det å jobbe med folk og sammen med folk for å finne ut av ting. Det er jo ikke gøy å bare sitte med en pc, verken her eller hjemme (P3).

For å se om det var noen sammenheng mellom motivasjon og hjemmekontor, spurte vi om motivasjonen hadde endret seg i overgangene mellom kontor og hjemmekontor. I forbindelse med dette var det to tilbakemeldinger som skilte seg ut:

[...] Jeg husker at de periodene der vi ble sendt tilbake på hjemmekontor uten dato for når kontoret åpner opp igjen. Da var det litt demotiverende å sitte på kontoret, for så å havne tilbake igjen på hjemmekontor. Hvor lenge skal dette vare denne gang, tenkte jeg (O3).

På den andre siden følte P2 det ble tydeligere hva som motiverte vedkommende:

«Ja, jeg tror det er tydeligere for meg hva som motiverer meg, at jeg ser det bedre. Jeg ser hva som må til for at det skal være litt gøy.» (P2).

Imidlertid nevner O3 også at vedkommende hadde hverken mer eller mindre motivasjon på kontor enn hjemmekontor. I dette tilfellet kan det tolkes som at det var uvissheten som skapte en negativ opplevelse, og at det ikke nødvendigvis hadde noe å si for selve motivasjonen til arbeidet.

Basert på datainnsamlingen ser vi et tydelig skille mellom ansatte i mellomlederstilling og medarbeidere når det kommer til spørsmålet om de er mer motivert på kontoret eller på hjemmekontor. Mellomlederne nevner at de er mer motivert på kontoret enn på hjemmekontor:

Jeg er mer motivert når jeg er på kontoret. Det er mye lettere å surre rundt på hjemmekontor og gjøre andre ting og ta livet litt mer med ro. Det har jeg lagt merke til, og det er derfor jeg ikke tillater meg for mange dager med hjemmekontor. [...] (O5).

I privat sektor nevnte 50 prosent av intervjuobjektene at de ikke var mer eller mindre motivert, men at de imidlertid hadde en annen type motivasjon på kontor sammenlignet med hjemmekontor. På kontoret var det folkene og det sosiale som motiverte mest, mens på hjemmekontor var det arbeidsoppgavene som motiverte. Her er utdrag fra tilbakemeldinger fra to av intervjuobjektene som gjør denne sammenhengen tydelig:

«[...] jeg føler meg mer motivert til å gjøre jobben når jeg er på hjemmekontor. [...] Men du trenger det sosiale også, det er viktig.» (P4).

«[...] Det er alltid kjekkere å se personer, og være på kontoret, men jobbmessig er det bedre å være hjemme, fordi du får gjort så mye. [...]» (P5).

Vi ønsket også å vite om intervjuobjektene fikk tilbakemelding, anerkjennelse og bekreftelse på arbeidet, ettersom dette er noe som kan påvirke motivasjonen. Samtlige intervjuobjekter sier de får anerkjennelse, bekreftelse og tilbakemelding på arbeidet. Videre hadde vi et oppfølgingsspørsmål om de følte det var mer eller mindre på hjemmekontor, og her kom det imidlertid frem at 50 prosent føler at det ble noe redusert på hjemmekontor. Dette skyldes blant annet at de følte seg mer synlige på kontoret, samt at det var mindre samhandling på hjemmekontor:

«Det var nok hakket mindre. Det er ikke så ofte det kommer. Kommunikasjonen er litt annerledes på hjemmekontor enn ellers.» (O3).

[...] Du kan selvfølgelig gjøre store ting bak en pc, men det viser ikke så godt igjen når du sitter med det selv og jobber. Det er lettere å vise igjen når du er fysisk på kontoret. [...] Jeg tror kanskje det er lettere å bli sett hvis du er på kontoret (P1).

Som nevnt hadde O1 og O6 svært lite hjemmekontor, imidlertid merket de at fokuset på tilbakemelding, anerkjennelse og bekreftelse ble mer rettet mot retningslinjer og håndtering av smittevern, som førte til at det ble færre én til én samtaler:

«Du merket at det var generell høy beredskap som gjorde at dette med peptalker og slikt, det hadde vi ikke anledning til. Det var så mye som skjedde, så vi måtte konsentrere oss om de tingene.» (O1).

Mye mindre synlig. Når vi møtes, så er det ofte i grupper. Så når man får anerkjennelse eller får tilbakemeldinger, så skjer det ofte gjerne uplanlagt eller i en samtale én til én [...] I møter med min leder, så var vi mye i grupper og da blir det mindre anerkjennelse (O6).

## Avslutningsspørsmål

På spørsmålet om hva intervjuobjektene mener er det viktigste vi har snakket om, er det stort sett ordene fleksibilitet og tilhørighet som går igjen. De synes det er viktig og ikke minst en motiverende faktor å ha autonomien til å ha hjemmekontor noen dager i uken, men at de også er på kontoret noen dager for å få den sosiale biten og føle på tilhørighet. I offentlig sektor nevner de oftest faktorer som omhandler tilhørighet, mens de i privat sektor oftest nevner autonomi, herunder frihet og fleksibilitet.

## 5.0 Diskusjon

Etter grundig gjennomgang av resultatene fra forrige kapittel, presenteres relevante funn og disse vil analyseres og diskuteres i forhold til tidligere forskning og teori på området. Vi ønsker å undersøke om våre funn er i samsvar med eller om det avviker fra tidligere funn og forskning. Vi vil kommentere på eventuelle motstridende funn i dataene, samt knytte våre funn opp mot teorien, herunder SBT og de tre grunnleggende psykologiske behovene. Vi kommer deretter med en oppsummering av hovedfunn og vil trekke en rekke konklusjoner basert på våre hypoteser og problemstilling.

### 5.1 H1: Autonomi

Som nevnt handler autonomi ifølge SBT om muligheten til selvstyring. Resultatene våre finner at de både i privat og offentlig sektor føler i større grad at de har mulighet til å styre egen arbeidshverdag og ta beslutninger fri for påvirkninger, sammenlignet med på arbeidsplassen. Ifølge SBT skal dette føre til økt ytelse, tilfredshet, velvære og motivasjon. Dette er også i samsvar med teorien OIT som sier at valgmuligheter leder til større grad av internalisering og dermed mer autonom motivasjon (Ryan & Deci, 2017). Dette stemmer overens med våre funn. De fleste sier de er mer effektive på hjemmekontor, og at friheten gir de et høyere nivå av velvære ettersom de står mer fritt til å styre seg selv.

Når det gjelder arbeidstid og det som kan knyttes til jobb-hjem balanse er det noe uklart hva funnene fra vår forskning er, men vi ser at flertallet jobber mer når de har hjemmekontor. Det er lettere å ta en telefon eller svare på en e-post etter arbeidstid når pc-en er lett tilgjengelig. Dette er i samsvar med tidligere forskning hvor det kommer frem at økt hjemmekontor har ført til en vanskeligere jobb-hjem balanse (Ingelsrud et al., 2022). Det

kan likevel virke som den økte autonomien til å styre egen arbeidshverdag, for eksempel det å kunne ta en pause midt på dagen, fører til at de ansatte ikke nødvendigvis føler at jobb-hjem balansen ble svekket. Totalt sett er det tre intervjuobjekter som konkret nevner at jobb-hjem balansen ble vanskeligere. Samtidig kommer det frem at de fleste jobber oftere selv om de er syke. Dette kan knyttes til at de har helt andre muligheter for hjemmekontor nå som det er lagt til rette for det. Dette er også en faktor som er med på å påvirke jobb-hjem balansen. Vi skal være forsiktige med å legge ord i munnen på intervjuobjektene, men selv om de ikke konkret nevner at jobb-hjem balansen er vanskeligere, kommer det frem ut ifra de totale resultatene at det kan tyde på at de fleste har vanskeligere for å skille mellom privatliv og jobb. Fleksibilitet er et gode i form av at de ansatte kan tilpasse arbeidstiden til sin livssituasjon. Imidlertid kan også fleksibilitet og frihet til å styre selv være et onde i form av at man jobber mer og oftere, og at skillet mellom privatliv og arbeidsliv derfor viskes ut.

En del av intervjuobjektene nevner at motivasjonen på arbeidsplassen og hjemmekontoret var nokså lik. Derimot nevner flere at det er ulike faktorer som motiverer på hjemmekontoret sammenlignet med på arbeidsplassen. De to arbeidsformene har begge aspekter ved seg som fremmer motivasjon. På hjemmekontor føler intervjuobjektene større autonomi enn på kontoret, mens de på arbeidsplassen føler større grad av tilhørighet. I og med at det i resultatet kommer frem at motivasjonen verken er svekket eller styrket, er det rimelig å anta at den økte graden av autonomi på hjemmekontor «veier opp» for den svekkede følelsen for tilhørighet på hjemmekontor, og motsatt når de er fysisk på kontoret, og at den overordnede motivasjonen derfor er lik. Dette er i samsvar med SBT som sier at graden av motivasjon er avhengig av tid og kontekst, som vil si at man kan bli motivert av ulike faktorer i forskjellige sammenhenger. Samtidig som oppfyllelsen av hvert av behovene er uavhengig av hverandre, påvirker de hverandre og utgjør samlet sett en persons motivasjon (Ryan & Deci, 2017). Dette funnet er også i tråd med funnene til Sardeshmukh et al. (2012) som fant at de positive effektene av hjemmekontor kunne glatte over de negative.

Et interessant funn fra intervjuene var at en person faktisk nevnte at vedkommende, på grunn av tilretteleggingen med hjemmekontor, nå hadde mulighet til å gå opp i en 100 prosent stilling. På grunn av familieliv og «tidsklemma» har vedkommende ikke hatt mulighet til dette tidligere og har derfor jobbet redusert stilling. Dette er et veldig positivt funn som viser at hjemmekontor gir en rekke positive effekter, både for arbeidsgiver og arbeidstaker.

I forbindelse med overgangene mellom hjemmekontor og arbeidsplass svarer de fleste at overgangene ikke påvirket deres motivasjon. Dette kan knyttes til forskningen Gagnè utførte. Det kan være rimelig å anta at den brå overgangen til hjemmekontor ikke ga virksomhetene nok tid til å gi den autonome støtten som Gagnè henviser til i sin forskning (Gagné & Deci, 2005). Etersom kravet om hjemmekontor kom fra regjeringen, hadde ikke de ansatte annet valg enn å følge kravet, men det kan tenkes at den økte autonomien som oppsto på hjemmekontor, førte til at de ansatte lyktes i omstillingen. De ble forsynt med nødvendig utstyr og tekniske hjelpemiddel slik at de kunne utføre arbeidet sitt like godt hjemmefra som på arbeidsplassen. Selv om det ble tilrettelagt, var det likevel flere som nevner at de i startfasen hadde utfordringer med både oppsett av utstyr og digitale hjelpemidler, men at dette gikk seg til etter hvert som de tilegnet seg kompetanse og fikk hjelp fra arbeidsgiver med utfordringene de hadde. Etter hvert ble det også utarbeidet klare og tydelige retningslinjer, og basert på tilbakemeldingene fra intervjuene følte de ansatte seg hørt og ivaretatt i perioden med hjemmekontor, noe som kan tyde på at den autonome støtten også ble oppnådd over tid.

Som Edelenbos og Klijn (2007) nevner i sin forskning, er tillit et viktig element i effektiv styring i komplekse sammenhenger. Man er avhengig av at ledelsen og organisasjonen viser kognitiv og relasjonell tillit til sine ansatte, samt at de ansatte opplever tillit til institusjonen. Vi har i våre intervju spørsmål ikke gått inn på de forskjellige formene for tillit, og det er derfor vanskelig å kunne besvare hvordan hver enkelt form for tillit har blitt påvirket. Våre resultater baserer seg derfor på det overordnede begrepet tillit, og hvordan de ansatte har opplevd tillit fra ledelsen når de var på hjemmekontor. Våre resultater viser at intervjuobjektene opplever stor tillit fra ledelsen når de har hjemmekontor. Dette tyder på at virksomhetene og deres ledere har lyktes i å gå fra en mer kontrollerende ledelse og over til å bruke tillitsbasert ledelse der de gir større ansvar og frihet til sine ansatte. Dette er i samsvar med det som kommer frem i SBT med hensyn til transformasjonsledelse (Ryan & Deci, 2017). Et av nøkkelementene i å skape et godt arbeidsmiljø og tillit er at ledere må gi sine ansatte mer selvbestemmelse og frihet til å styre selv. Hvis man lykkes med dette, vil de ansatte føle stor tillit fra ledelsen. Behovet for tillitsbasert ledelse i perioder med fjernledelse støttes videre av HBU i 2022 (Ingelsrud et al., 2022) samt DFØs rapport i 2023 (DFØ, 2023).

Skogseth (2021) påstår i sin studie at det kreves mer av ledere under fjernledelse. Vår studie kan delvis bekrefte dette. Samtlige ansatte føler de får tilbakemelding og anerkjennelse på



arbeidet sitt, men at halvparten merket en reduksjon i dette på hjemmekontor. Dette kan tyde på at ledere har funnet det utfordrende å tilpasse seg fjernledelse under perioden med hjemmekontor, og at det stemmer at fjernledelse er mer krevende.

Basert på våre resultat, tidligere forskning og med utgangspunkt i SBT, kan vi bekrefte første hypotese: **Hjemmekontor gir større følelse av autonomi og tillit fra ledelsen.**

## 5.2 H2: Kompetanse

Resultatene viser at det er stor variasjon i hva som motiverer den enkelte, men samtlige ga tilbakemeldinger som går under det Ryan og Deci (2017) kaller autonom motivasjon. Det som kom frem med utgangspunkt i kompetanse var varierte og utfordrende arbeidsoppgaver, å kunne bidra med kunnskap i samhandling med andre og å oppnå gode resultater. Et fåtall motiveres i tillegg av faktorer som SBT definerer som ytre motivasjon og som kan knyttes til arbeidets kontekst. De nevner goder som ferie og lønn som motivasjonsfaktorer.

Våre funn viser at det både i privat og offentlig sektor var fokus på å opprettholde kompetanseutvikling under pandemien i form av å tilby digitale kurs. Flere sier at tilgangen og muligheten til å delta på kurs ble større når dette foregikk digitalt. Derimot er det en stor andel av dem i offentlig sektor som føler de tidsmessig ikke har mulighet til å delta til tross for at det oppmuntres til dette fra høyere hold. Det ble av enkelte påpekt at det var lettere å få tilgang og mulighet til å delta på kurs når dette foregikk digitalt. Det ble imidlertid nevnt at de ved bruk av digitale kurs mister en del erfaringsutveksling ettersom man ikke kunne samhandle fysisk med andre kursdeltakere. For å dekke kompetansebehovet, mener SBT at man både må ha mulighet til å utvikle kompetanse, samt også mulighet til å benytte seg av kompetansen i omgivelsene. Våre funn viser at de ansatte har fått økt mulighet til å utvikle ferdighetene sine under hjemmekontor, men at muligheten for å benytte kompetansen i omgivelsene er redusert under hjemmekontor. Ifølge SBT er ikke kompetansebehovet dekket i en slik situasjon (Ryan & Deci, 2017). Våre resultater viser at de ansatte føler de har mistet en del erfaring- og kunnskapsdeling på hjemmekontor. Likevel har ikke dette gått ut over motivasjonen med hensyn til kompetanse. Det kan tyde på at det økte tilbudet av digitale kurs er med på å veie opp for den reduserte bruken av kompetanse i omgivelsene.

I følge SBT er omstendigheter noe som kan påvirke hvilket behov som er mest fremtredende, hvor innholdet i arbeidsoppgavene er en slik omstendighet (Ryan og Deci,

2017). Noen av intervjuobjektene nevnte at det for dem var uproblematisk å arbeide hjemmefra når det var individuelle oppgaver som skulle gjøres. Derimot var det vanskelig å utføre arbeid hjemmefra hvor en skulle arbeide sammen i team ettersom man da er avhengig av hverandre og ønsker å være samlet på samme sted. De samme funnene finner vi igjen i HBU rapporten hvor det kommer frem at hjemmekontor fungerer godt til rutinearbeid og arbeid som krever ro og konsentrasjon, mens utviklingsarbeid og prosjektarbeid er lettere å utføre når en er fysisk samlet på arbeidsplassen (Ingelsrud et al., 2022).

Samtlige av medarbeiderne i offentlig og privat sektor føler de får utnyttet kompetansen sin også på hjemmekontor, og at de får utnyttet kompetansen sin i like stor grad som på kontoret. Et av intervjuobjektene føler at vedkommende får utnyttet kompetansen sin bedre på hjemmekontor da det er mindre avbrudd og derfor mer tid til å konsentrere seg om oppgavene, mens en annen sier at det ikke spiller noen rolle hvor arbeidet utføres, det er faget i jobben som engasjerer og motiverer. Dette, i tillegg til at flere motiveres av varierte og utfordrende oppgaver samt å oppnå resultater, kan tyde på at de ansatte føler seg kompetente i arbeidet sitt, uavhengig av arbeidssted. Ifølge BPNT er en del av det å få dekket behovet for kompetanse å føle seg kompetent gjennom utførelse og mestring av arbeidsoppgavene sine. Når man føler seg kompetent, vil man være mer motivert til å engasjere seg i oppgavene og arbeide hardere for å nå mål og forbedre ferdighetene sine. Det kan virke som at flere av intervjuobjektene har internalisert det OIT definerer som ytre motiverende faktorer og gjort motivasjonen mer autonom (Ryan & Deci, 2017).

Videre kom det frem at det ble avholdt flere faste møter i både privat og offentlig sektor under pandemien, og for de tre medarbeiderne i offentlig sektor ble det innført individuelle månedlige møter med leder, noe de også har fortsatt med etter pandemien. Virksomhetene og lederne var også flinke til å dele informasjon på digitale plattformer som intranett. Den formelle kommunikasjonen og informasjonsdelingen ble altså styrket. Derimot ble det bemerket at det på digitale møter ble mindre prat. Enkelte tok ikke ordet fordi de ikke ville forstyrre, mens andre var nye og dermed syntes det var vanskelig å spørre. I HBU rapporten kommer det frem at digitale møter er effektive, mer strukturerte og gunstige når det kommer til å dele informasjon, samt at det under pandemien ble avholdt flere møter, men at man mister den uformelle praten og oppdateringer som kommer fra den (Ingelsrud et al., 2022). Det at de har fortsatt med de månedlige individuelle møtene kan tyde på at de har sett en positiv effekt av den faste kontakten. I disse møtene får ansatte tilbakemeldinger av lederen

som kan øke tilfredsstillelsen av behovene for både kompetanse og tilhørighet (Ryan & Deci, 2017). Dette er i tråd med teorien BPNT som sier at en persons behov er individuelt, og vil være avhengig av tid og sammenheng. Sammenhengen her er pandemi, og i denne perioden hadde enkelte behov for hyppigere oppfølging. Arbeidsgiver har her vært flinke til å støtte og tilrettelegge for de individuelle behovene som har oppstått (Ryan & Deci, 2017).

Det kom også frem i et av intervjuene at behovet for kompetanseutvikling i vedkommende sitt tilfelle ikke var like stort som andre behov. Det var begrunnet med tid og livssituasjonen til vedkommende, men at dette sannsynligvis vil endre seg på et senere tidspunkt når livssituasjonen er annerledes. Vedkommende vektlegger behovet for autonomi i denne perioden i livet og setter stor pris på fleksibiliteten som hjemmekontor tilbyr. Vi kan se dette i sammenheng med hva SBT sier om ulik vektlegging av de psykologiske behovene. Individuelle forskjeller påvirker hva som motiverer den enkelte, og at dette er avhengig av og kan endres basert på personens livssituasjon (Ryan & Deci, 2017).

Det nevnes blant annet at enkelte føler seg motiverte når de får gode tilbakemeldinger. Dette er noe som kan knyttes direkte til mini-teorien CET i SBT. Den sier at når individer får meningsfylte og informative tilbakemeldinger, vil de være motiverte og fornøyde med sine erfaringer (Ryan & Deci, 2017). I intervjuene kommer det som nevnt frem at samtlige får tilbakemeldinger, men i ulik grad. Halvparten av intervjuobjektene følte at de fikk mindre anerkjennelse, bekreftelse og tilbakemelding på arbeidet sitt på hjemmekontor i forhold til på kontoret. De resterende opplevde at det var nokså likt på hjemmekontor som på kontoret, men en person sier at det var mer på hjemmekontor. Det begrunnes med at de følte seg mer synlig på kontoret, og at dette er med på å skape en mer naturlig arena for tilbakemelding. Disse resultatene stemmer overens med tidligere forskning som har funnet en negativ sammenheng mellom fjernarbeid og det å motta tilbakemeldinger fra kollegaer (Sardeshmukh et al., 2012; ter Hoeven & van Zoonen, 2023). Redusert tilbakemelding kan ha påvirket graden av oppfyllelse i forhold til kompetansebehovet. Ifølge SBT trenger ansatte anerkjennelse for at kompetansebehovet skal oppfylles (Gagné & Deci, 2005).

I forhold til tidligere forskning er det et funn som ikke stemmer helt overens med våre funn. Gajendran og Harrison (2007) påstår at ansatte på hjemmekontor får mer berømmelse av sine ledere. Våre funn viser at de ansatte føler seg godt fulgt opp av arbeidsgiver, men halvparten mener at tilbakemelding fra arbeidsgiver var mindre når de var på hjemmekontor. I tillegg nevner enkelte av lederne at de var dårligere på å gi tilbakemelding under pandemien

ettersom hovedfokuset var å opprettholde den daglige driften og oppdatere retningslinjer. Dette er et viktig funn med tanke på hvordan hjemmekontor kan se ut i fremtiden. Fullt hjemmekontor ser ikke ut til å være en ideell ordning med tanke på manglende tilbakemeldinger og berømmelser, noe som kan være med på å svekke lojalitetsfølelsen og motivasjonen.

Videre kommer det også frem i HBU rapporten at det på hjemmekontor kan oppleves vanskeligere å ta kontakt med kollegaer for å søke råd og støtte, spesielt for nyansatte (Ingelsrud et al., 2022). Dette kommer også tydelig frem hos en nyansatt i vår undersøkelse, som oppga at barrieren for å ta kontakt med kollegaer og stille spørsmål var større på hjemmekontor enn på kontoret. I forbindelse med dette, ser det faktisk ut som de eldre arbeidstakerne har en fordel, spesielt hvis de har jobbet lenge i virksomheten. De er godt etablert i virksomheten, noe som gjør at de på hjemmekontor ikke har like store utfordringer knyttet til kommunikasjon og kontaktpunkter som det de nyansatte har. I tillegg var også ansatte i lederstillinger i offentlig sektor under den oppfatning av at det kunne oppleves som en større barriere for de ansatte å ta kontakt med dem dersom de satt på hjemmekontor. Dette stemmer med hva Olsen (2016) sier om læring på arbeidsplassen og er i overenstemmelse med hva Harald Sørgaard Djupvik i Kantar sier, nemlig at muligheten til å lære av hverandre har blitt dårligere under pandemien (HRNorge, 2021). Det at det er større barriere for å ringe en kollega for å be om hjelp og ansatte ikke stiller like mange spørsmål eller tar ordet under digitale møter, vil si at deres kollegaer mister en sjanse til å bidra. Det vil si at de ikke får benyttet sin erfaring og kompetanse til det fulle. Det vil videre kunne påvirke deres følelse av å være kompetente i arbeidet sitt. SBT påpeker at kompetansebehovet dekkes ved å benytte og utvikle sin kompetanse i samhandling med andre. Det at man ikke i samme grad som på arbeidsplassen får benyttet sin kompetanse fullt ut, og heller ikke utviklet den gjennom å lære av kollegaer, vil svekke oppfyllelsen av behovet (Ryan & Deci, 2017).

Våre funn viser at hjemmekontor har økt muligheten for kompetanseutvikling i form av digitale kurs, samt økt den overordnede digitale kompetansen som har gitt mestringsfølelse. I tillegg tyder noen av resultatene på at ansatte føler seg kompetente i arbeidet sitt. Dette taler imot at de ansattes mulighet for kompetanseutvikling er redusert. Derimot er det en reduksjon i læring på arbeidsplassen, erfaringsutveksling, deltakelse og sosial interaksjon, i tillegg til anvendelse av den sosiale kompetansen, noe som er i samsvar med tidligere forskning og SBT. Vi kan dermed delvis bekrefte hypotese 2: **Hjemmekontor har redusert**

**ansattes muligheter for kompetanseutvikling som følge av mindre erfaringsutveksling, deltakelse og sosial interaksjon.**

### 5.3 H3: Tilhørighet

Etter å ha gjennomført flere intervjuer har vi fått innblikk i ansattes erfaringer, holdninger og meninger angående deres følelse av tilhørighet til arbeidsplassen og følelsen av lojalitet. Da arbeidsplassene stengte ned under pandemien, forsvant også naturlige møteplasser for småprat og kunnskapsutveksling, som kantine og kaffebar. Resultatene våre viser at de som har vært på hjemmekontor under nedstengningen, synes det var mindre sosialt på hjemmekontor enn på arbeidsplassen, imidlertid prøvde arbeidsplassen å opprettholde noe av det sosiale med både quiz og kaffepauser på Teams. Ifølge SBT kan redusert interaksjon med kolleger påvirke følelsen av tilhørighet. Konsekvenser av manglende tilhørighet vil kunne føre til både ensomhet og lav selvfølelse. Teorien sier at dersom behovet for tilhørighet er dekket, vil det kunne øke trivsel og motivasjon til å bidra og delta i fellesskapet (Ryan & Deci, 2017, s. 295–296).

Selv om flertallet av intervjuobjektene synes det var mindre sosialt på hjemmekontor, viser imidlertid resultatene at 11 av 12 påstår at den reduserte fysiske sosiale kontakten ikke påvirket deres motivasjon og følelse av tilhørighet. Det kommer også frem at lojaliteten ovenfor arbeidsgiver heller ikke er påvirket av den reduserte kontakten. Dette kan tyde på at de tolv vi har intervjuet har følt seg ivaretatt under pandemien, og at de derfor ikke har et ønske eller tanke om å bytte jobb. Resultatene viser at det blir satt pris på fleksibiliteten ved bruk av hjemmekontor, samt at det oppleves som at ledelsen har full tillit til dem når de arbeider hjemmefra. Det kan dermed tyde på at den tillitsbaserte ledelsen og fleksibiliteten i utforming av arbeidet, bidrar til å holde på den samme lojaliteten overfor arbeidsgiver, slik som den var før pandemien. Dette er også i tråd med det Ryan og Deci definerer som transformasjonsledelse (Ryan & Deci, 2017, s. 532–558).

Det ble blant annet påpekt fra en mellomleder i privat sektor at selskapet hadde hatt fokus på å bygge opp igjen tilhørigheten etter perioden med fullt hjemmekontor. Dette kan tyde på at mindre sosial omgang under nedstengningen hadde en effekt på de ansattes tilknytning til arbeidsplassen. Det ble også nevnt av samme mellomleder at de merket en større turnover i virksomheten under pandemien, spesielt blant de yngste arbeidstakerne. Virksomhetene fanget opp disse trendene, og iverksatte derfor tiltak for å redusere antall ansatte som slutter,

samt la vekt på å skape et arbeidsmiljø med større fokus på tilhørighet og fellesskap. Utfordringen med å opprettholde følelsen av tilhørighet til arbeidsplassen for å unngå at ansatte slutter, er noe som er forsket på tidligere. I en artikkel publisert av forskning.no, kommer det frem at følelsen av tilhørighet til arbeidsplassen er en viktig faktor for at ansatte ikke slutter (Stranden, 2015). I et intervju i 2020 med Ledernytt sier blant annet organisasjonspsykolog Fostervold at det er viktig å høre til en plass, og at mangelen på tilhørighet kan føre til konsekvenser som at ansatte slutter i jobben, samt at motivasjonen for å gjøre en god jobb kan bli redusert (Sund, 2020). I Abelias undersøkelse i 2021 kommer det også frem hvor viktig følelsen for tilhørighet er for ansattes motivasjon og for å unngå at ansatte slutter i jobben (Abelia, 2021).

I et Meta-studie fra 1986 kommer det frem at selvbestemmelse reduserer antallet ansatte som slutter i jobben (Spector, 1986). Dette stemmer ikke overens med våre funn. Virksomhetene vi intervjuet merket at flere sluttet i jobben under pandemien, på tross av at våre funn viser at de ansatte opplever større grad av selvbestemmelse. Likevel er det viktig å presisere at dette er et eldre studie, og at hjemmekontor ikke er en del av dette studie og at det derfor ikke er sammenlignbart.

SBT sier imidlertid at mennesker legger ulikt vekt på de psykologiske behovene. Hvorvidt disse er dekket er avhengig av sammenheng, sosiale interaksjoner og tid (Ryan & Deci, 2017, s. 247). Resultatene våre bekrefter denne sammenheng. De som definerer seg som mer introverte, har ikke like stort behov for sosial interaksjon. De vektlegger mer behovet for autonomi, det å kunne styre selv eller kompetanseutvikling. Flere nevner for eksempel at de på hjemmekontor får dekket behovet for konsentrasjon og ro, mens de på kontoret får dekket sine sosiale behov, som småpratene med sine kollegaer. Dette understøtter derfor tidligere forskning hvor det kommer frem at en hybrid hverdag vil være den optimale løsningen. Gajendran og Harrison (2007) finner at hjemmekontor er positivt for følelsen av jobbautonomi, imidlertid vil hjemmekontor utover to og en halv dager kunne være negativt for følelsen av tilhørighet. Både HR Norge, Abelias undersøkelse i 2021, samt AFI sin rapport i 2022, viser til at hjemmekontor har kommet for å bli på grunn av de positive virkningene (Abelia, 2021; HR Norge, 2021; Ingelsrud et al., 2022). Tidligere forskning er derfor i samsvar med våre funn om at hjemmekontor har kommet for å bli, ettersom flertallet av intervjuobjektene våre ønsker eller har hjemmekontor en til to dager i uken.

Resultatene våre viser at det overordnet er mindre sosialt på hjemmekontor enn på arbeidsplassen, men at de på den andre siden har økt autonomi. De har nå mulighet til å arbeide én til to dager i uken på hjemmekontor etter eget ønske. Ved at de selv får velge, oppnår de en bedre balanse mellom sosiale behov og andre behov, som eksempel arbeidsro og konsentrasjon. Det handler altså om å finne god balanse som skaper og opprettholder autonom motivasjon, samt engasjement og trivsel på arbeidsplassen. God kommunikasjon med lederne vil kunne bidra til at ansattes behov for tilhørighet, kompetanse og autonomi blir dekket.

Ut ifra våre funn ser det ut som hverken følelsen av tilhørighet eller lojaliteten er svekket under perioden med hjemmekontor, men samtidig har det blitt nevnt i både offentlig og privat sektor at de mistet en del ansatte under pandemien. Grunnen til at de sluttet vet vi ikke, men ettersom det kan være knyttet til tilhørighet eller lojalitet er det ikke mulig å utelukke at disse elementene har vært en medvirkende årsak. Vi kan derfor hverken bekrefte eller avkrefte hypotese 3: **Økt hjemmekontor kan føre til at medarbeiderne føler mindre tilhørighet og dermed mindre lojalitet.**

## 5.4 Funn: Ledere, hjemmekontor og motivasjon

Våre resultat viser at den ansattes stilling og virksomhet spiller en viktig rolle i hvordan de opplever motivasjonen på arbeidsplass sammenlignet med hjemmekontor. Samtlige i høyere stilling i offentlig sektor svarer at de er mer motivert på kontoret. Avviket i tilbakemeldingene fra de ansatte i høyere stillinger går igjen i de fleste spørsmålene. Det kan virke som de har en annen innstilling og oppfatning til nytten av og fordelene med hjemmekontor, og selv om regjeringen la ned «påbud» om hjemmekontor for alle som kunne, valgte likevel de fleste i leder og mellomlederstillinger å bli værende på kontoret. Vår tolkning av resultatene er at de i høyere stillinger føler på et større behov for å være til stede på kontoret. Dette kan være fordi de ønsker å være synlige og derav oppfattes som lettere tilgjengelig. Lederne vi intervjuet i offentlig sektor har ansvar for mennesker som arbeider i direkte kontakt med sårbare grupper og som dermed har større behov for nærledelse. Det kan også rett og slett være at deres personlige behov ikke blir dekket i samme grad på hjemmekontor. Dette er i samsvar med SBT som sier at mennesker er motivert til å handle på måter som er i tråd med deres egne verdier og interesser, og de vil føle seg mest oppfylt og tilfredse når de kan forfølge aktiviteter som er selvbestemt (Ryan & Deci, 2017,

s. 88–91). Også på spørsmål om ønsket om hjemmekontor i fremtiden svarer samtlige i høyere stilling i offentlig sektor at de foretrekker å arbeide fysisk på arbeidsplassen.

Når det kommer til kompetanseutvikling ser vi også igjen at de ansatte i høyere stilling i offentlig sektor ser ut til å ha mer spillerom enn de øvrige ansatte. De forteller at de føler bedriften legger godt til rette for at de kan videreutvikle seg, og de nevner ingenting om at de ikke har tid til å kunne ta kurs eller videreutdanning. Det er vanskelig å si noe om hvorfor det er slik at ledere og mellomledere har bedre tid, eller tar seg tid til kurs og videreutvikling. Vi har forsøkt å lete etter forskning som kan forklare dette, uten hell. Men det er mulig å anta at de som ledere har mer selvstyre og ikke de samme forpliktelsene som medarbeiderne har, og at det ikke er like merkbart dersom de er fraværende fra arbeidsplassen en dag, eller at de ikke kjenner på de samme begrensningene som øvrige medarbeidere gjør. Det skal også nevnes at medarbeiderne vi har intervjuet i offentlig sektor er ansatt i merkantile stillinger, og at dette også kan være en medvirkende faktor. De ansatte i høyere stilling nevner også at de var dårligere på å gi tilbakemelding (spesielt personlige tilbakemeldinger) til sine ansatte. Dette bekreftes også av medarbeidere ettersom 50 prosent svarer at tilbakemeldingen var mindre i perioden med hjemmekontor.

Et viktig funn fra vår forskning er derfor at ansatte i leder og mellomlederstillinger er mer motiverte på arbeidsplassen. Dette oppfattes som et avvik i forhold til tidligere forskning samt de øvriges oppfatning av motivasjon i forbindelse med hjemmekontor. Samtidig ser vi at det kan se ut som de har en annen frihet når det kommer til kompetanseutvikling generelt. Selv om samtlige intervjuobjekt sier de har gode muligheter for kompetanseutvikling, mangler det likevel en essensiell faktor for å få det til - nemlig tid. I og med at dette funnet dukket opp underveis i vår forskning, er det ikke noen tidligere forskning å knytte dette opp til.

Noe som derimot kan knyttes opp mot tidligere forskning er at de ansatte i lederstilling nevner at de synes det er vanskeligere med oppfølging av ansatte, samt at enkelte arbeidsoppgaver er vanskeligere å utføre hjemmefra. Som tidligere nevnt har både AFI og DFØ funnet at det kreves mer av ledere i form av oppfølging av ansatte når det kommer til fjernledelse (DFØ, 2023; Ingelsrud et al., 2022). Samtidig må det påpekes at disse intervjuobjektene har svært lite erfaring med bruk av hjemmekontor, og det kan derfor stilles spørsmål til om de har forsøkt å få det til å fungere fra hjemmekontor ettersom de ikke virker til å ha en interesse for det.



## 6.0 Konklusjon

Våre funn viser at hjemmekontor har gitt de ansatte økt selvbestemmelse, frihet og autonomi. Samtidig har hjemmekontor gitt mer ro, som videre har ført til høyere produktivitet og effektivitet. Vi fant også at de ansatte opplever stor tillit fra ledelsen, og at dette kan ha tilknytning til at lederne har klart å tilpasse seg situasjonen og ha en mer tillitsbasert ledelse. Imidlertid ser vi at det kan være vanskeligere å skille mellom jobb og privatliv, noe som fører til at flere har jobbet mer enn de ellers ville gjort. Vi fant også at tilbakemelding under perioden med hjemmekontor ble redusert i forhold til på arbeidsplassen, og at lederne syntes det var vanskeligere med oppfølging på hjemmekontor, og at fjernkontor derfor er mer krevende.

Videre viser våre funn at ansatte har opplevd større mulighet for videreutvikling via digitale kurs og utvidelse av sin teknologiske kompetanse på hjemmekontor. I tillegg får de fleste benyttet kompetansen sin også på hjemmekontor, og motiveres av varierte og utfordrende arbeidsoppgaver. Samlet sett kan det tyde på at de fleste føler seg kompetente til å utføre og formidle arbeidet sitt. Imidlertid har de opplevd en reduksjon i fysisk samhandling og derav en reduksjon i muligheten til å dele erfaringer, kunnskap og tilbakemelding i uformelle settinger, i tillegg til at det nevnes redusert mulighet til å anvende sosial kompetanse. Med andre ord har de fått økt kompetanse på noen områder, mens den på andre områder er redusert.

Hjemmekontor har svekket den sosiale interaksjonen på tross av at virksomhetene har forsøkt å tilrettelegge for digitale sosiale møter under perioden med hjemmekontor. Under pandemien var det flere som sluttet i jobben enn før pandemien. Ettersom vi ikke har intervjuet dem, vet vi ikke om årsaken var mangel på tilhørighet og dermed redusert lojalitet overfor arbeidsplassen. Imidlertid viser våre funn til at følelsen av tilhørighet ikke ble svekket under hjemmekontor, samt heller ikke følelsen av lojalitet. Dette kan tyde på at konsekvensene av pandemiens strenge restriksjoner førte til at andre behov ble i større grad dekket, som økt autonomi, fleksibilitet og selvstyre. Dette kan tyde på at de positive virkningene fra hjemmekontor veier opp mot den reduserte sosiale kontakten.

Som en påminnelse er problemstillingen vår som følger:

*Hvordan påvirker opplevelsen av autonomi, kompetanse og tilhørighet motivasjonen under perioden med hjemmekontor, og hvilken rolle spiller selvbestemmelsesteorien i å forklare denne sammenhengen?*

Basert på nevnte funn, diskusjon og konklusjon er det vanskelig å gi et konkret svar på problemstillingen. De ansatte føler på en endret motivasjon, og ikke nødvendigvis at motivasjonen var høyere eller lavere på hjemmekontor. Det vi ser er at de psykologiske behovene er med på å kartlegge og forklare de ulike behovene som totalt sett påvirker motivasjonen. Det kommer frem at enkelte har mer behov for autonomi, mens andre verdsetter tilhørighet mest, og at det derfor er individuelt hvilket behov som veier tyngst i forbindelse med deres motivasjon.

Vi konkluderer derfor med at resultatene våre i stor grad er i tråd med nevnt teori fra SBT, samt at resultatene også er delvis i tråd med tidligere forskning. Avvikene vi har funnet har vi sammenlignet med våre funn og kommentert på i diskusjonen. Dette er med på å støtte den indre validiteten i undersøkelsen. Vi ønsker å minne om at mulige svakheter ved studiet og kritikk til eget arbeid er diskutert i metodekapittelet. Avslutningsvis ønsker vi å minne om at mulighetene for generalisering er begrenset med tanke på utvalgets størrelse og manglende representativitet.

## 6.1 Videre forskning og anbefalinger til arbeidslivet

Vi ønsker avslutningsvis å komme med noen anbefalinger for videre forskning, samt anbefalinger til arbeidslivet. Hva betyr våre funn for utviklingen av fremtidige arbeidsplasser? Hva bør arbeidsgiver tilrettelegge for? Vi håper våre funn kan gi et innsiktsfullt bidrag til forskningen på dette området.

### 6.1.1 Anbefalinger til arbeidslivet

Et av funnene i denne studien, som tidligere forskning støtter, er at hjemmekontor har gitt de ansatte økt frihet, selvstyre og fleksibilitet. Virksomheter som har mulighet til det bør derfor fortsette å tilby en hybrid arbeidshverdag. Videre bør ledere fortsette å videreutvikle tillitsbasert ledelse. Vi ser at virksomhetene har lyktes på enkelte områder, men at det fremdeles er rom for forbedring. Dette vil være med på å øke ansattes autonome motivasjon, i tillegg til økt produktivitet og effektivitet. Tillit er også noe som er viktig når det kommer

til motivasjon og de ansattes følelse av ansvarlighet og tiltro. Tillit går begge veier, og det er viktig at ledelsen jobber aktivt for å bygge tillit med de ansatte. Åpen og ærlig kommunikasjon, samt involvering i beslutningsprosesser er viktige ingredienser for å oppnå tillit, og vi anbefaler derfor at fokuset på tillit vedvarer og vedlikeholdes.

Studiet vårt har også identifisert behov for et større fokus på kompetanseutvikling. De ansatte må føle at arbeidsgiver ikke bare tilbyr en rekke kurs, men at de også gir de ansatte tid til å faktisk gjennomføre kurs slik at de får hevet kompetansen og videreutviklet seg. Kompetanseutvikling er et viktig element i å sørge for at de ansatte er motivert og engasjert på arbeidsplassen.

Videre anbefaler vi arbeidsgivere til å undersøke hvorfor de mistet ansatte under pandemien. Hva er årsaken til at enkelte sluttet? Er det fordi virksomheten ikke lyktes tilstrekkelig i å følge opp og motivere de ansatte? Var det nyansatte eller ansatte med lang ansiennitet som sluttet? Arbeidsgiver bør sette søkelys på å skape et positivt og inkluderende arbeidsmiljø. Vi mener dette er viktige undersøkelser å foreta for å forhindre eller redusere risikoen for at virksomheten mister dyktige ansatte i fremtiden. Ved å undersøke nevnte faktorer, samt iverksette tiltak for å forbedre dem, kan arbeidsgivere både øke ansattes motivasjon og trivsel, samt redusere turnover i virksomheten.

Avslutningsvis anbefaler vi å videre undersøke hvordan de ansatte opplever jobb-hjem balansen. Våre funn var noe svake her, imidlertid er det et spennende og viktig tema å utforske videre, spesielt nå som pandemien er over og vi har endret måten vi arbeider på. Enkelte ansatte, spesielt innenfor utsatte yrker opplevde økt belastning og stress under pandemien, og dette er viktig å ta hensyn til fremover. Hvordan er dette forholdet nå som pandemien er over? De aller fleste har nå mulighet til å logge seg på hjemmefra. Hvordan påvirker det privatlivet? Hva vil skje dersom skillet mellom jobb og privatliv sklir helt ut, og at den tradisjonelle «åtte til fire» jobben ikke eksisterer lenger? Arbeidsgivere kan oppnå en rekke goder ved at ansatte endrer dagens arbeidsmønster, for eksempel at de tar en lengre pause på dagtid og heller logger seg på igjen på ettermiddagen. Da får de ansatte et avbrekk for å slappe av og lade batteriene, og de er klar for en ny økt. Dette kan være med på å øke både konsentrasjon og effektivitet og er absolutt noe arbeidsgiver ville dratt god nytte av. Spørsmålet er om dette vil være fordelaktig for de ansatte også.

### 6.1.2 Videre forskning

Som nevnt i anbefalingen til arbeidslivet, er det å dekke de tre psykologiske behovene viktige elementer i å sørge for motiverte ansatte. Vi anbefaler derfor at det utføres ytterligere forskning på temaet tillitsbasert ledelse, da med fokus på ledere og mellomledere som intervjuobjekt. Det hadde samtidig vært spennende å undersøke andelen av ledere og mellomledere som faktisk hadde hjemmekontor, og hvordan de opplevde det, både i form av å lede en gruppe mennesker, men også med tanke på erfaringsutveksling, oppfølging og jobb-hjem balanse.

Ansattes motivasjon og trivsel er også avhengig av tillit. I vår studie har vi undersøkt hvordan de ansatte opplevde tillit fra ledelsen, men vi har ikke undersøkt om de ansatte hadde tillit til ledelsen og organisasjonen. Dette er et tema det kan være interessant å forske videre på.

# Referanseliste

- Abelia. (2021, november 30). *Hva tror arbeidsgiverne om fremtidens arbeidsliv?*  
<https://www.abelia.no/arkiv/nyheter6/hva-tror-arbeidsgiverne-om-fremtidens-arbeidsliv/>
- Alsos, K., Gisle, J., & Tjernshaugen, A. (2023). Hjemmekontor. I *Store norske leksikon*.  
Store norske leksikon. <https://snl.no/hjemmekontor>
- Arbeids- og inkluderingsdepartementet. (2022, mars 18). *Nye regler for hjemmekontor*  
[Pressemelding]. Regjeringen.no; regjeringen.no.  
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-regler-for-hjemmekontor/id2904727/>
- Arbeidsmiljøsentret. (2014, juni 29). *Ti råd for økt tillit på jobben*.  
<https://www.arbeidsmiljo.no/ti-rad-for-okt-tillit-pa-jobben/>
- Arbeidstilsynet. (u.å). *Hjemmekontor*.  
<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/ansettelse/heimekontor/>
- Bjørnstad, N. (2022). *En casestudie om hvordan ansattes motivasjon påvirkes når arbeidsoppgavene må utføres fra hjemmekontor* [Masteroppgave, Nord universitet].  
Nord Open Research Archive. <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/handle/11250/3036189>
- Bollestad, V., Amland, J.-S., & Olsen, E. (2022). The pros and cons of remote work in relation to bullying, loneliness and work engagement: A representative study among Norwegian workers during COVID-19. *Frontiers in Psychology*, 13(1016368), 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1016368>
- Bråten, M., Andersen, R. K., & Svalund, J. (2008). *HMS-tilstanden i Norge 2007* (2008:20). <https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/hms-tilstanden-i-norge-2007>
- Computas. (2021, oktober 27). *Norstat-undersøkelse: Pandemien ga digitaliseringsgjennombrudd for offentlig sektor* [Pressemelding]. NTB Kommunikasjon. <https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/norstat-undersokelse-pandemien-ga-digitaliseringsgjennombrudd-for-offentlig-sektor?publisherId=15834832&releaseId=17918883>
- Conradsen, S. (2022). Tillit. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/tillit>
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.). Gyldendal akademisk.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer.

- <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uisbib/detail.action?docID=3086782>
- DFØ. (2023, januar 17). *Tillitsbasert ledelse*. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. <https://arbeidsgiver.dfo.no/ledelse/tillitsbasert-ledelse>
- Edelenbos, J., & Klijjn, E.-H. (2007). Trust in Complex Decision-Making Networks: A Theoretical and Empirical Exploration. *Administration & Society*, 39(1), 25–50. <https://doi.org/10.1177/0095399706294460>
- Endr. i covid-19-forskriften. (2021). *Forskrift om endring i forskrift 27. Mars 2020 nr. 470 om smitteverntiltak mv. Ved koronautbruddet (covid-19-forskriften)* (FOR-2021-12-14-3504). Lovdata. <https://lovdata.no/LTI/forskrift/2021-12-14-3504>
- EY. (2022, mai 9). *Seks av ti vil bytte jobb om de ikke får fleksibilitet*. [https://www.ey.com/no\\_no/news/2022/05/seks-av-ti-vil-bytte-jobb-om-de-ikke-far-fleksibilitet](https://www.ey.com/no_no/news/2022/05/seks-av-ti-vil-bytte-jobb-om-de-ikke-far-fleksibilitet)
- 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>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gjendem, C. S. (2014, september 28). *Nordmenn flest tror ikke på at ny teknologi vil stjele jobben*. E24. <https://e24.no/i/dO7llj>
- Hansen, J.-A. (2021, april 22). *Hjemmekontoret har kommet for å bli*. Forskning.no. <https://forskning.no/arbeid-kommunikasjon-kontor/hjemmekontoret-har-kommet-for-a-bli/1844283>
- Hjorthol, R. (2003). *Hjemme bra - borte best. En undersøkelse av transportmessige aspekter ved fjernarbeid* (Nr. 691/2003). Transportøkonomisk institutt. <https://www.toi.no/publikasjoner/hjemme-bra-borte-best-en-undersokelse-av-transportmessige-aspekter-ved-fjernarbeid-article13449-8.html>
- Horgen, E. H. (2021). 209 000 ansatte med avtale om hjemmekontor. I *Ssb.no*. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/209-000-ansatte-med-avtale-om-hjemmekontor>
- HR Norge. (2021, mai 5). *Ny undersøkelse fra HR Norge: Slik planlegger virksomhetene den nye arbeidshverdagen*. <https://www.hrnorge.no/pressemeldinger/norske-virksomheter-i-full-gang-med-å-forberede-seg-på-arbeidslivet-etter-pandemien>
- HRNorge. (2021, juni 29). *Koronaen har sendt oss tilbake til siloene*.

- <https://www.hrnorge.no/pressemeldinger/koronaen-har-sendt-oss-tilbake-til-siloene>
- Ingelsrud, M. H., Aksnes, S. Y., Bernstrøm, V. H., Egeland, C., Hansen, P. B., Pedersen, E., Underthun, A., & Weitzenboeck, E. M. (2022). *Hjemme–Borte–Uavgjort. Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser* (2022:04; AFI-rapport, s. 184). Arbeidsforskningsinstituttet AFI ved OsloMet. <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/11250/2992422>
- Ingelsrud, M. H., & Bernstrøm, V. H. (2021). Hjemmekontor: Utbredelse og sentrale kjennetegn våren 2021. I 49 (Working paper 2021:04; FoU-resultat, s. 48). Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet – storbyuniversitetet. <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/11250/2756692>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm akademisk. [https://bibsys.almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay/BIBSYS\\_ILS71494254070002201/UBIS](https://bibsys.almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay/BIBSYS_ILS71494254070002201/UBIS)
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Jahan, S. (2015). *Maslow's and Herzberg's Ideas Compared* [HRM Practice]. <https://hrmpractice.com/herzberg-two-factor-theory/>, <https://hrmpractice.com/herzberg-two-factor-theory/>
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag* (3. utg.). Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utg.). Abstrakt forlag.
- Kaltiainen, J., & Hakanen, J. J. (2023). Why increase in telework may have affected employee well-being during the COVID-19 pandemic? The role of work and non-work life domains. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04250-8>
- Kofteby, R., & Myklebust, T. (2021). *Motivasjon på hjemmekontor* [Bacheloroppgave, Høgskolen Kristiania]. Høgskolen Kristiania. <https://kristiania.brage.unit.no/kristiania-xmlui/handle/11250/2824880>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (T. M. Anderssen & J. Rygge, Overs.; 3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Latham, G. (2012). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice* (2. utg.). <https://doi.org/10.4135/9781506335520>

- Lindqvist, H. (2020, august 21). *Koronaeffekten: – Nå har ledere lært at de kan ha tillit til sine ansatte - Uniforum*.  
<https://www.uniforum.uio.no/nyheter/2020/08/koronaeffekten.html>
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management journal*, 38(1), 24–59.
- Mikkelsen, A. (2016). Hva bør ledere og HR-medarbeidere vite om motivasjon? I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM: 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2. utg., s. 33–67). Cappelen Damm akademisk.
- Nergaard, K., Andersen, R. K., Alsos, K., & Oldervoll, J. (2018). *Fleksibel arbeidstid— Fafo-rapport 2018:15*. Fafo. <https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/fleksibel-arbeidstid>
- Nilsen, J. (2021, november 29). Ny rapport viser hvordan det går i arbeidslivet etter kontor-returen. *Teknisk ukeblad*. <https://www.tu.no/artikler/ny-rapport-viser-hvordan-det-gar-i-arbeidslivet-etter-kontor-returen/515423>
- NOU 2018: 2. (2018). *Fremtidige kompetansebehov I — Kunnskapsgrunnlaget*. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2018-2/id2588070/>
- Olsen, T. H. (2016). Kompetanseutvikling. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM: 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2. utg., s. 238–276). Cappelen Damm akademisk.
- Omsorgsdepartementet, H. (2022). *Tidslinje: Myndighetenes håndtering av koronasituasjonen* [Tidslinje]. Regjeringen.no; [regjeringen.no. https://www.regjeringen.no/no/tema/Koronasituasjonen/tidslinje-koronaviruset/id2692402/](https://www.regjeringen.no/no/tema/Koronasituasjonen/tidslinje-koronaviruset/id2692402/)
- Oppen, M., Mørk, B. E., & Haus, E. (2020). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag: En introduksjon* (1. utgave.). Cappelen Damm akademisk.
- Personopplysningsloven. (2000). *Lov om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven)* (LOV-2000-04-14-31). Lovdata. <https://lovdata.no/LTI/lov/2000-04-14-31>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in*



- motivation, development, and wellness - Universitetsbiblioteket i Stavanger*. The Guilford Press. [https://bibsyst-almaprimo-hosted-exlibrisgroup-com.ezproxy.uis.no/primo-explore/fulldisplay/BIBSYS\\_ILS71542226240002201/UBIS](https://bibsyst-almaprimo-hosted-exlibrisgroup-com.ezproxy.uis.no/primo-explore/fulldisplay/BIBSYS_ILS71542226240002201/UBIS)
- Ryan, R. M., Kuhl, J., & Deci, E. L. (1997). Nature and autonomy: An organizational view of social and neurobiological aspects of self-regulation in behavior and development. *Development and Psychopathology*, 9(4), 701–728. <https://doi.org/10.1017/S0954579497001405>
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193–207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>
- Sikt. (u.å). *Personverntjenester for forskning*. <https://sikt.no/tjenester/personverntjenester-forskning>
- Skogseth, M. A. (2021). *Hvordan påvirkes robust tillit mellom leder og medarbeider når arbeidet utføres fra hjemmekontor på ubestemt tid?* [Masteroppgave, Høgskolen i Innlandet]. <https://brage.inn.no/inn-xmlui/handle/11250/2990845>
- Spector, P. E. (1986). Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Sage Journals*, 39(11), 1005–1016. <https://doi.org/10.1177/001872678603901104>
- Stranden, A. L. (2015, juni 20). *Derfor sier vi opp jobben*. *Forskning.no*. <https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-arbeid-naeringsliv/derfor-sier-vi-opp-jobben/487647>
- Sund, S. S. (2020, november 9). *Ansatte med hjemmekontor opplever større psykologisk stress enn de som bare jobber på arbeidsplassen*. *Ledernytt*. <https://www.ledernytt.no//ansatte-med-hjemmekontor-opplever-stoerre-psykologisk-stress-enn-de-som-bare-jobber-paa-arbeidsplassen-sin.6331428-355436.html>
- ter Hoeven, C. L., & van Zoonen, W. (2023). Helping Others and Feeling Engaged in the Context of Workplace Flexibility: The Importance of Communication Control. *Sage Journals*, 60(1), 62–83. <https://doi.org/10.1177/2329488419898799>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Fagbokforl.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal

akademisk.

Urke, E. H., & Viseth, E. S. (2020, januar 1). *Godt nytt 2020: Disse teknologiene har 2010-tallet gitt oss*. Tu.no. <https://www.tu.no/artikler/godt-nytt-2020-disse-teknologiene-hadde-vi-ikke-for-ti-ar-siden/480897>

# Vedlegg

## Vedlegg 1 – Samtykkeskjema

### Informasjonsbrev og samtykkeskjema

Velkommen som deltaker i forskningsprosjektet *Undersøkelse om hjemmekontor og motivasjon*.

*Formålet* er å undersøke hvilke effekter hjemmekontor har for motivasjonen. Pandemien har påvirket arbeidshverdagen for mange og vi ønsker derfor å se på hvordan dette har påvirket motivasjonen. Undersøkelsen omfatter spørsmål om arbeidet og motivasjon med fokus på autonomi, tilhørighet og kompetanse. Det er selvsagt frivillig å delta i prosjektet, og du kan på hvilket som helst tidspunkt trekke deg.

Undersøkelsen brukes i en Bacheloroppgave ved Handelshøgskolen. Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger er ansvarlig for prosjektet. Studentgruppen vil kun bruke opplysningene dine til formålene som er anført i dette brevet. Dataene blir anonymisert slik at det ikke er mulig å føre noen personopplysninger tilbake til deg. Det vil bli tatt båndopptak av intervjuene og disse vil bli slettet innen 1. Juni 2023 for å opprettholde retningslinjene. Alle opplysningene dine behandles i samsvar med gjeldende lover om databeskyttelse og personvern (personvernforordningen og personopplysningsloven).

I henhold til en avtale med Universitetet i Stavanger / Handelshøgskolen ved UiS har NSD – Norsk senter for forskningsdata vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med gjeldende lover om databeskyttelse og personvern.

Hvis du har spørsmål om prosjektet, kan du kontakte:

- Universitetet i Stavanger / Handelshøgskolen ved UiS v/ Reidar J. Mykletun ([reidar.j.mykletun@uis.no](mailto:reidar.j.mykletun@uis.no)).

Vennlig hilsen

Isabella H. Oberholzer, Nina Søreide, Natalie Johannessen og Reidar J. Mykletun

### **Samtykke:**

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet *Undersøkelse om hjemmekontor og motivasjon*, og har fått mulighet til å stille spørsmål. Jeg samtykker til følgende:

- å delta i denne undersøkelsen

Dato:

Sted:

Signatur:

## Vedlegg 2 – Intervjuguide

### Intervjuguide

#### Formål

I forbindelse med vår Bachelor oppgave i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Stavanger ønsker vi å undersøke om hjemmekontor har påvirket motivasjonen til ansatte i privat og offentlig sektor. Metoden vi har valgt for vår oppgave er i hovedsak kvalitativ metode, herunder intervjuer. Nedenfor presenterer vi intervjuguiden vi benyttet i utførelsen av intervjuene. Intervjuguiden brukes som en mal for å sikre at temaene for problemstillingen blir diskutert. Spørsmålene omhandler temaet motivasjon på hjemmekontor og hvordan det har påvirket variablene autonomi, kompetanse og tilhørighet.

Intervjuobjektene vil få tilsendt intervju spørsmålene i forkant av intervjuet. Det vil bli tatt båndopptak av intervjuene og disse vil bli slettet innen 1. Juni 2023 for å opprettholde retningslinjene.

#### Hypotese 1:

Hjemmekontor gir større følelse av autonomi og tillit fra ledelsen.

#### Hypotese 2:

Hjemmekontor har redusert ansattes muligheter for kompetanseutvikling som følge av mindre erfaringsutveksling, deltakelse og sosial interaksjon.

#### Hypotese 3:

Økt hjemmekontor kan føre til at medarbeiderne føler mindre tilhørighet og dermed mindre lojalitet.

#### **Innledning – før intervjuet starter**

- Vi starter med å takke respondenten for å stille opp, samt å forsikre oss om respondenten godkjenner bruk av lydopptak.
- Presenter oss selv og prosjektet.
- Samtykkeerklæring vil bli signert. Den skal sikre anonymitet, slik at dataene ikke vil kunne påvirke deg og ditt arbeidsforhold. Dataene vil bli behandlet etter NSD sine retningslinjer, og slettet innen 1. juni 2023.
- Dersom du ikke ønsker å svare på noen spørsmål er det greit.

- Si ifra dersom du ønsker en pause eller avbryte intervjuet.
- Intervjuet vil vare 45-60 minutter.

Vi har ikke tillatelse fra NSD til å innhente helseopplysninger, så vi ber derfor om at du ikke deler slike opplysninger med oss. For eksempel: psykisk og fysiske helse (ryggproblemer). Innhold – hva intervjuet skal handle om

### **Del 1 – Generelt**

1. Hvilken rolle har du i bedriften? Leder/mellomleder/medarbeider
2. Hvor mye erfaring har du med hjemmekontor?
3. Hadde du erfaring med hjemmekontor før pandemien inntraff?
4. Har/hadde du lang reisevei til og fra jobb?

### **Del 2 – Hjemmekontor**

1. Hvor ofte har du hjemmekontor nå som restriksjonene fra Covid-19 er over?
  - Er dette av eget ønske eller noe arbeidsgiver har forespurt?
2. Hvordan opplevde du overgangen fra å være på kontor til fullt hjemmekontor?
  - Hvordan støttet arbeidsgiver i den prosessen?
3. Er det enklere eller vanskeligere å utføre arbeidsoppgavene dine hjemmefra?
  - Tekniske og fysiske utfordringer?
  - Kommunikasjonsproblemer?
4. Hvordan opplevde du overgangen fra hjemmekontor til arbeidsplass?
5. Dersom du fikk velge, ville du ha fortsatt med hjemmekontor eller foretrekker du å være fysisk på kontoret? Eventuelt en blanding?
6. Hvilke positive sider opplevde du ved å ha hjemmekontor?
7. Hvilke negative sider opplevde du ved å ha hjemmekontor?

### **Del 3 – Motivasjon**

8. Hva motiverer deg?
9. Har din motivasjon endret seg i overgangene mellom arbeidsplass og hjemmekontor og motsatt?
  - Dersom ja, forklar hvordan.
10. Føler du deg mer motivert når du er på kontoret eller når du har hjemmekontor?

- Hvorfor?
11. Føler du at du får annerkjennelse og bekreftelse på arbeidet ditt? Dersom ja, kan du forklare nærmere?
- Var det annerledes (mer/mindre) når du hadde hjemmekontor?

#### **Del 4 – Autonomi: handler om å kunne styre selv, og graden av kontroll**

12. Følte du på en større frihet når du hadde hjemmekontor?
- Hvorfor/hvorfor ikke?
13. Hvilken sammenheng mener du det er mellom hjemmekontorordningen og det å ta ansvar for egen arbeidshverdag?
- Sammenligne med vanlig tilstedeværelse på arbeidsplassen
14. Hvordan var sammenhengen mellom mengde av arbeidet du fikk gjort, og det å ha hjemmekontor?
- Logget du av til vanlig tid? (Lengde av arbeidsdag, tidspunkt på dagen)
  - Jobbet du oftere på hjemmekontor selv om du var syk?
15. Opplever du at det stilles andre/flere krav når du har hjemmekontor? Forklar hva.
16. Hvordan opplever du tillitten fra ledelsen når du har hjemmekontor?
17. Hvordan opplevde du oppfølging fra arbeidsgiver i perioden med hjemmekontor?

#### **Del 5 – Tilhørighet: handler om hvordan du opplever din tilknytning til arbeidsplassen**

18. På din ordinære arbeidsplass, sitter du i åpent landskap eller har du eget kontor?
19. Hvordan oppleves det sosiale på hjemmekontor i forhold til arbeidsplass?
20. Brukes det kamera på digitale møter?
- Hvilke tanker har du om det?
21. Hvordan har den reduserte fysiske sosiale kontakten påvirket motivasjonen din og følelsen for tilhørighet?
- Hvordan? Positivt eller negativt?
22. Har den reduserte fysiske sosiale kontakten påvirket din følelse for lojalitet ovenfor arbeidsplassen?

## **Del 6 – Kompetanse: handler om kunnskaper, ferdigheter og evner for å kunne utføre arbeidet**

23. Hvordan føler du at bedriften legger til rette for at du kan videreutvikle deg?
24. I hvilken grad føler du at du får utnyttet din kompetanse på hjemmekontor sammenlignet med når du er på arbeidsplassen? (kunnskap, ferdighet, evne)
25. Hvordan oppleves kompetanseutvikling fra hjemmekontor i forhold til å være på arbeidsplassen?
  - Medarbeidersamtale – har du det nå og hadde du det under pandemien
26. Hvordan har du opplevd informasjonsflyten på hjemmekontor?
  - Er den lik som når du er på kontoret?

### **Avslutning**

27. Hva synes du er det viktigste vi har snakket om?
28. Er det noe mer du vil tilføre?
29. Kan vi ta kontakt i ettertid dersom det blir aktuelt?
30. Vil du ha en kopi av transkriberingen?

Takk for at du deltok

# Vedlegg 3 – Godkjenning fra Sikt



[Meldeskjema](#) / [Motivasjon og hjemmekontor](#) / Vurdering

## Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**  
246113

**Vurderingstype**  
Standard

**Dato**  
25.01.2023

**Prosjekttittel**  
Motivasjon og hjemmekontor

**Behandlingsansvarlig institusjon**  
Universitetet i Stavanger / Handelshøgskolen ved UIS

**Prosjektansvarlig**  
Reidar Johan Mykletun

**Student**  
Isabella H. Oberholzer

**Prosjektperiode**  
01.12.2022 - 10.05.2023

**Kategorier personopplysninger**  
Alminnelige  
Særlige

**Lovlig grunnlag**  
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 10.05.2023.

[Meldeskjema](#)

**Kommentar**  
OM VURDERINGEN

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

Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger og særlige kategorier av personopplysninger om helseopplysninger.

**FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER**

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

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

**MELD VESENTLIGE ENDRINGER**

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

**OPPFØLGING AV PROSJEKTET**

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

Lykke til med prosjektet!