



Uio • Universitetet i Oslo

Motivasjon på hjemmekontor

*En casestudie om arbeidstakeres
opplevelse av autonomi, kompetanse og
tilhørighet under koronapandemien*

Henrik Hande Nilsen &
Yngvild Vold Johannesen

Masterprogram
Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet (KULA)
45 studiepoeng

Institutt for pedagogikk
Det utdanningsvitenskapelige fakultet
UNIVERSITETET I OSLO

Juni, 2021

Sammendrag

MASTER I PEDAGOGIKK – MASTEROPPGAVE

Tittel	Motivasjon på hjemmekontor: En casestudie om arbeidstakeres opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet under koronapandemien
Av	Henrik Hande Nilsen & Yngvild Vold Johannesen
Emnekode	PED4491
Semester	Vår 2021

Stikkord:

hjemmekontor, fjernarbeid, motivasjon, autonomi, kompetanse, tilhørighet, selvbestemmelsesteorien, Covid-19, ledelse, omstilling

Denne masteroppgaven tar for seg hvordan henvisningen til hjemmekontor, forårsaket av pandemien, har påvirket arbeidstakeres opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet. Henvisningen til hjemmekontor har på ingen måte vært frivillig, men derimot vært et smitteverntiltak under pandemien. Konsekvensen av smitteverntiltaket har vært at mange arbeidstakere må jobbe hjemmefra, på ubestemt tid.

Formålet med oppgaven har vært å få innblikk i hvordan henvisningen til hjemmekontor, har påvirket arbeidstakeres motivasjon, og i så fall, på hvilke måter den har blitt påvirket. For å finne ut av dette har vi tatt utgangspunkt i behovene i selvbestemmelsesteorien: autonomi, kompetanse og tilhørighet, og undersøkt om henvisningen har påvirket disse behovene hos informantene vi intervjuet. Videre har oppgaven drøftet hvorvidt selvbestemmelsesteorien er et aktuelt teoretisk rammeverk å benytte under slike forhold. Ut ifra formålet med oppgaven er det definert to forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1: På hvilke måter påvirker henvisningen til hjemmekontor arbeidstakeres opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet?

Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad passer selvbestemmelsesteorien som motivasjonsteori med nåværende henvisning til hjemmekontor?

Det første forskningsspørsmålet er knyttet til hvordan henvisningen til hjemmekontor påvirker behovstilfredsstillelse. Det andre forskningsspørsmålet tar for seg hvorvidt behovene i selvbestemmelsesteorien, i forbindelse med koronapandemien, fremdeles er relevante og aktuelle.

I oppgaven defineres hjemmekontor som “arbeid som utføres i eget hjem”. Det er viktig å påpeke at oppgaven har fokus på nettopp henvisningen til hjemmekontor, da spredningen av koronaviruset har ført til at arbeidstakere er blitt henvist til å jobbe hjemmefra. Selve betegnelsen “hjemmekontor”, istedenfor “fjernarbeid”, noe som er en mye bredere term på arbeid som utføres utenfor arbeidsgivers lokaler (Molstad & Aspeli, 2020), er derfor benyttet. Motivasjon er også et sentralt begrep i oppgaven, noe som er en samlebetegnelse for faktorer som igangsetter og opprettholder atferd (Ryan & Deci, 2017). Oppgavens teoretiske rammeverk baseres på selvbestemmelsesteorien (SDT), som er en motivasjonsteori. SDT er

en makroteori utviklet av Deci & Ryan (1985) som består av ulike underteorier der en av disse knytter motivasjon til tre grunnleggende behov de hevder er universelle for alle mennesker: autonomi, kompetanse og tilhørighet. Et annet sentralt begrep er Covid-19, som i oppgaven omtales som både koronaviruset og pandemien.

Etter grundige metodologiske overveielser endte denne oppgaven med en kvalitativ forskningstilnærming. Empirien har grunnlag i dybdeintervjuer med 12 informanter som er ansatt i en kunnskapsorganisasjon, der alle har blitt henvist til hjemmekontor under Covid-19. På grunn av nettopp pandemien ble informantene intervjuet via digitale videokonferanseløsninger som Teams og Zoom.

Vi opplever utvalget som representativt og datagrunnlaget har gitt klare, men todelte resultater. Etter å ha gjennomført tematisk analyse, i gjentatte omganger, konkluderte vi med at resultatene i denne forskningen tyder på at arbeidstakere opplever at henvisningen til hjemmekontor har påvirket deres opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet, og dermed motivasjon. På hvilke måter motivasjonen er påvirket er vanskelig å si noe helt konkret om, da utgangspunktet for å analysere behovene i selvbestemmelsesteorien er annerledes på henvist hjemmekontor. I henhold til selvbestemmelsesteorien må tre grunnleggende behov dekkes for at arbeidstakere skal utføre sine oppgaver på best mulig måte. Våre funn viser at behovene fremdeles er aktuelle, men at de oppleves annerledes når man er henvist til hjemmekontor. Dette fører oss videre til spørsmålet om selvbestemmelsesteorien fremdeles er aktuell. Resultatene viser at teorien fremdeles er relevant, men at den bør modifiseres slik at teorien også er tilpasset situasjoner der mennesker er henvist til hjemmekontor.

På bakgrunn av våre undersøkelser mener vi teorien bør revideres slik at den omfatter både sosial kontakt med andre mennesker når man ikke er lokalisert på samme sted og andre former for kompetanse, eksempelvis digital kompetanse. I tillegg bør teorien i større grad vektlegge at autonomi mer eller mindre er noe arbeidstakere automatisk besitter når man blir henvist til hjemmekontor. Slik autonomi er beskrevet i SDT handler det om å ha en selvbestemmende arbeidshverdag uten unødvendig innblanding fra ledelsen. Autonomien bør nå tilpasses. Dette er en stor endring.

Det er flere ting vedrørende vår forskning som er verdt å stille spørsmålsteget ved. For det første viser det seg at F1 og F2 er tett sammenvevd, da det ene forskningsspørsmålet ikke utelukker det andre. Denne refleksjonen har videre ført til en tanke om hvorvidt det er henvisningen til hjemmekontor eller om det er effekten av henvisningen som har påvirket arbeidstakeres motivasjon. For det andre viser resultatene at det er en sterk todeling i informantenes svar. Ikke bare er det en todeling i svarene mellom informantene, men vi ser en ambivalens i en og samme informant, altså at en informant kan se både fordeler og ulemper i en og samme ting. Denne ambivalensen har ført til refleksjoner vedrørende viktigheten av individuell tilrettelegging på arbeidsplassen. Oppgaven har i utgangspunktet et individperspektiv, men studiens resultater viser en del praktiske implikasjoner som kan være interessant for ledere å ta med i betraktningen når de skal lede arbeidstakere som er henvist til hjemmekontor.

Til tross for både todeling og ambivalens er det tydelig at informantene i studien, selv etter å ha vært henvist til hjemmekontor i drøyt ett år, fortsatt ser store fordeler med å ha muligheten til å arbeide hjemmefra, dog under noe andre forutsetninger. Informantene ønsker gjerne en hybrid-modell, altså en kombinasjon av både kontor og hjemmekontor, som er tilpasset deres arbeidsoppgaver.

© Henrik Hande Nilsen & Yngvild Vold Johannesen

2021

Motivasjon på hjemmekontor

Henrik Hande Nilsen & Yngvild Vold Johannesen

<http://www.duo.uio.no/>

Universitetet i Oslo

VI

Forord

Dette er en avsluttende masteroppgave i kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet (KULA) ved Universitetet i Oslo. I løpet av disse årene har vi tilegnet oss mye kunnskap og innsikt i pedagogiske fagområder i arbeidslivet. Vi må likevel påpeke at studieretningen har hatt et noe snevert fokus på omstillingsprosesser og hvordan å best håndtere plutselige endringer i arbeidslivet. Dette har vært et savn fra vår side.

Vi ønsker å rette en stor takk til informantene som stilte opp i dette forskningsprosjektet, i en spesiell og krevende tid for oss alle. Vi vil også takke kunnskapsorganisasjonen og våre kontaktpersoner som har sørget for at forskningen kunne finne sted. En stor takk må også tildeles familie og samboere for uvurderlig støtte og hjelp gjennom denne prosessen. Halvor, Yngvilds bedre halvdel, har gitt oss stor romslighet og forståelse i denne perioden. I tillegg vil vi takke Mille og Adrian som har gitt oss gode råd etter selv å ha fullført en mastergrad i 2020. Til sist, men ikke minst, ønsker vi spesielt takke vår veileder Eric Breit for gode faglige diskusjoner, innspill og oppmuntrende ord underveis. Vi er utrolig takknemlige for at du har hjulpet og støttet oss gjennom hele prosessen.

Til slutt må vi også takke hverandre for godt samarbeid i en annerledes tid. Vi har vært hverandres største støttespillere, men også hverandres største kritikere under denne prosessen. Det er av de grunner, for oss begge, både en lettelse, men også vemodig å avslutte samarbeidet. Vi kommer til å savne studietiden og det som hører med.

Oslo, 11.06.21

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	III
Fordord.....	VIII
1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	1
1.2 Fra fjernarbeid til henvist hjemmekontor	2
1.3 Posisjonering av oppgaven	2
1.4 Tema og forskningsspørsmål.....	4
1.5 Oppgavens oppbygning	4
2. Teoretisk rammeverk	5
2.1 Motivasjon.....	5
2.1.1 Indre og ytre motivasjon	5
2.2 Selvbestemmelsesteorien	7
2.2.1 Autonom og kontrollert motivasjon.....	7
2.3 Basic Psychological Need Theory	8
2.3.1 Autonomi	9
2.3.2 Kompetanse	10
2.3.3 Tilhørighet	11
2.4 Empiri på behovstilfredsstillelse.....	11
2.5 Kritisk overblikk av selvbestemmelsesteorien	12
2.6 Forskning på hjemmekontor og motivasjon	13
3. Metodologiske overveielser	16
3.1 Forskningstilnærming	17

3.2 Fenomenologisk-, hermeneutisk- og refleksiv metode.....	18
3.2.1 Analytisk metode.....	18
3.3 Casestudie	19
3.4 Utvalg	19
3.4.1 Introduksjon av informantene	21
3.5 Datainnsamling	22
3.5.1 Intervjuguide	22
3.5.2 Videointervjuer.....	24
3.5.3 E-post-intervjuer	25
3.5.4 Opplevelsen av digitale intervjuer.....	25
3.6 Transkribering	26
3.7 Analyseprosessen.....	26
3.8 Etske retningslinjer	28
3.9 Vurdering av studiens reliabilitet og validitet.....	29
3.10 Kritikk av metodevalg	31
4. Resultater	32
4.1 Pandemiens innvirkning	32
4.1.1 Pandemiens innvirkning: konklusjon	35
4.2 Autonomi.....	36
4.2.1 Autonomi: konklusjon	38
4.3 Kompetanse.....	40
4.3.1 Kompetanse: konklusjon.....	44
4.4 Tilhørighet	45

4.4.1 Tilhørighet: konklusjon	50
4.5 Hjemmekontor som fremtidig arbeidsform.....	52
4.5.1 Hjemmekontor som fremtidig arbeidsform: konklusjon.....	54
5. Diskusjon	54
5.1 Resultatenes innvirkning på selvbestemmelsesteorien	55
5.1.1 Viktigheten av sosial tilknytning	56
5.2 Studiens funn i lys av lignende forskning	57
5.3 Behov for revidering av selvbestemmelsesteorien?	58
5.4 Noen betraktninger	60
5.4.1 Pandemi eller digitalisering som årsak til mindre sosial kontakt?.....	60
5.4.2 Hjemmekontor som fremtidig arbeidsform?.....	61
5.4.3 Er det henvisningen eller effekten av den som påvirker motivasjonen?.....	62
6. Avslutning	63
6.1 Svar på forskningsspørsmål 1 og 2.....	66
6.2 Forskningens troverdighet	67
6.3 Praktiske implikasjoner for ledere.....	70
6.4 Anbefaling for videre forskning	72
Litteraturliste	74
Vedlegg.....	78
Vedlegg 1: intervjuguide (muntlig)	78
Vedlegg 2: intervjuguide (skriftlig).....	79
Vedlegg 3: samtykkeskjema	81

1. Innledning

Som en motsetning til det tradisjonelle arbeidslivet, som gjerne ble kjennetegnet av at arbeiderne var lokalisert på samme sted, henger arbeidslivet nå sammen på en helt annen måte. Konsekvensene av Covid-19 har ført til at mange kontorarbeidere nå har forlatt arbeidsgivers lokaler til fordel for hjemmekontoret, og vi fornekter at myndighetenes henvisning om hjemmekontor har påvirket arbeidstakeres motivasjon. Vi ønsket å undersøke hvordan arbeidstakere forholder seg til slike eksterne påtvungne endringer, og hvilken påvirkningskraft dette har på arbeidet de utøver. Tematikken, henvisning til hjemmekontor, og hvordan dette kan påvirke motivasjonen er lite forsket på og studien er interessant både fordi den er dagsaktuell, og fordi vi anser sannsynligheten for at mange vil jobbe hjemmefra i de kommende årene som høy. Med utgangspunkt i en interesse for hvordan mennesker håndterer plutselige inntrufne endringer har vi utforsket dette området. Vi vil nå presentere bakgrunnen for oppgaven og gi en kort innføring i eksisterende litteratur på fagfeltet. Deretter presenteres forskningsspørsmålene, før vi avslutter kapittelet med å redegjøre for oppgavens innhold og struktur.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Bakgrunnen for denne studien er for det første et behov for kunnskap om hvordan mennesker reagerer på og håndterer påtvungne endringsprosesser. For det andre har henvisningen til hjemmekontor fått mye publisitet etter koronautbruddet fant sted, noe som fanget vår oppmerksomhet. Et tredje punkt er vår oppfatning om at arbeidstakeres motivasjon på henvist hjemmekontor settes på prøve, og gjennom litteratursøk har vi funnet mengder av studier som handler om motivasjon i arbeidslivet, men det var vanskeligheter med å finne forskning om motivasjon hos arbeidstakere som er henvist til å jobbe hjemmefra. Basert på det vi har funnet av eksisterende empiri og forskning er vårt inntrykk at tematikken ikke er godt nok belyst. Et siste punkt dreier seg om vår fornemmelse av at arbeidslivet ikke er godt nok forberedt når katastrofene inntreffer. Vi tror noe lignende kan inntreffe på et senere tidspunkt, som i så måte vil bety tvangsmessig hjemmekontor på ny. Å jobbe hjemmefra under en pandemi er ikke det samme som å jobbe hjemmefra under «normale omstendigheter», men vi har uansett en mulighet til å innhente resultater fra det vi kan se på som et naturlig eksperiment. Et naturlig eksperiment handler om at det finnes eksterne årsaker som er utenfor forskerens kontroll som forårsaker eksperimentet, og hendelsen må være oppstått på en naturlig måte (Ugreninov & Birkelund, 2013). I vårt tilfelle er det pandemien som er årsaken til at

forskningen foretas under et naturlig eksperiment, og denne store påtvungne endringen vil nå presenteres nærmere.

1.2 Fra fjernarbeid til henvist hjemmekontor

I mars 2020 ble arbeidshverdagen til mange arbeidere i Norge snudd på hodet, men selv om henvisningen til hjemmekontor medførte nye arbeids-, og samarbeidsformer er ikke arbeid med geografisk avstand til arbeidsgiver noe nymotens fenomen. Allerede i starten av den industrielle epoken skjedde mye av arbeidet utenfor fabrikkene, men å arbeide distansert fra arbeidsgivers lokaler, også kjent som fjernarbeid, ble først satt på den politiske dagsordenen i Norge så sent som i 1983 (Bakke, Fossum, Nævdal, Vollset, Ytri, 2001). I 1999 kom det en offentlig utredning med antakelse om hvordan et nytt millennium kunne medføre et nytt arbeidsliv (NOU 1999:34 i Bakke et al., 2001). 20 år senere har de i og for seg fått rett i sine antakelser, da myndighetene, på bakgrunn av koronavirusets innvirkning, til stadighet har oppfordret innbyggerne til å jobbe hjemmefra.

Sentrale trekk ved arbeidslivet slik vi har blitt vant til å tenke om det har nå blitt utfordret, for når arbeid utføres utenfor arbeidsgivers lokaler blir det raskt mer uklart hva som regnes som arbeid og arbeidstid, og hvordan samarbeid og ledelse skal praktiseres på en produktiv og motiverende måte (Bakke et al., 2001). Det er glidende overganger og diffuse skillelinjer mellom arbeid og fritidsaktiviteter, noe som står i skarp kontrast til en klar inndeling av dagen. Sfærene blir ettertrykkelig utfordret. Fjernarbeid kan defineres som “work performed at a distance from the employer or client for whom the work is being performed, and where work is mediated by information and communications technologies” (Murphy, 1996 i Bakke et al., 2001, s. 58). Under pandemien er det dog tvangsmessige årsaker som har sørget for at mange arbeidstakere nå jobber hjemmefra, og det er henvisningen til nettopp hjemmekontor denne oppgaven setter søkelys på. Det handler altså ikke om den gjengse oppfattelsen om at hjemmekontor er synonymt med å være lokalisert på andre steder enn på kontoret til arbeidsgiver, for eksempel på cafe eller være på reise. Nei, det handler om å jobbe hjemmefra.

1.3 Posisjonering av oppgaven

Det finnes mye forskning om motivasjon, både generelt og i arbeidslivet. Men saken er annerledes når tematikken omhandler motivasjon i forbindelse med eksterne påtvungne endringer, som også kan omtales som eksterne sjokk. Lien, Knudsen & Baardsen (2016) har

forsket på eksterne sjokk og hvordan dette påvirker bedrifters konkurransevne og strategi, men har ikke fokus på hvordan eksterne sjokk påvirker motivasjon. Fokuset er rettet mot strukturen og ikke aktørene.

Det finnes noe forskning om arbeidstakere som jobber hjemmefra, gjort av blant annet sosiolog Hochschild (1997), men her er fokuset hovedsakelig på fordeler og utfordringer ved en slik arbeidsform. Det finnes også noe nyere forskning om arbeidstakere som er henvist til å jobbe hjemmefra, eksemplifisert i en stor undersøkelse som er gjort i Microsoft under Covid-19, men også her er søkelyset på fordeler og utfordringer på hjemmekontor, og hvordan dette påvirker arbeidstakeres produktivitet (Ford, Storey, Zimmermann, Bird, Jaffe, Maddila, Butler, Houck & Nagappan, 2020).

Et enkelt litteratursøk på Google Scholar etter termen “motivation” gir i overkant av fire millioner treff, men flesteparten av disse treffene omhandler motivasjon på generelt grunnlag. Dette kan tyde på at motivasjon under eksterne sjokk, mer spesifikt motivasjon ved henvisning til hjemmekontor, ikke er viet stor interesse i motivasjonslitteraturen. Derimot finnes det mye forskning på motivasjon og ledelse, hvor fokuset stort sett handler om hvordan arbeidsledere kan motivere arbeidstakere. Fjernledelse er et fenomen som etter hvert har blitt et populært forskningsfelt, spesielt nå under Covid-19. Molstad & Aspeli (2020) har forsket på fenomenet siden 2010, og presenterer ulike momenter ledere må ta hensyn til når de skal motivere fjernarbeidere. Men, også her er det mangelfull forskning. På hvilke måter eksterne sjokk, i vårt tilfelle Covid-19, kan påvirke arbeidstakeres motivasjon finnes det lite om.

For å belyse hvordan henvisningen til hjemmekontor kan påvirke arbeidstakeres motivasjon ser vi derfor til generell motivasjonslitteratur. Deci & Ryan (1985, Ryan & Deci, 2000, 2002, 2017) har i en årrekke forsket på hvordan tre behov - autonomi, kompetanse og tilhørighet kan styrke motivasjon. I boken *Handbook of self-determination research* (Deci & Ryan, 2002) presenteres forskning gjort på 18 universiteter i USA, Canada og Tyskland. Her undersøkes det hvorvidt selvbestemmelsesteorien er relevant innen områder som mestring, tillit og personlig interesse. Dette ble bekreftet i flere av studiene, og er videre brukt i forskning innen læring, men også i arbeidslivet (Ryan & Deci, 2017). I en artikkel publisert i *Magma* (2018) presenterer Olafsen et perspektiv på hvordan selvbestemmelsesteorien kan bidra til et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. Det er grunn til å tro at dette

perspektivet vil spille en stadig viktigere rolle innen arbeidsmotivasjon i tiden fremover, da pandemien har ført til uforutsette endringer i behov for arbeidstakere.

1.4 Tema og forskningsspørsmål

Studiens mål er å finne ut av om henvisningen til hjemmekontor har påvirket arbeidstakeres motivasjon, og i så fall på hvilke måter. Videre har forskningshullene og manglende empiri medført et fokus på om hvorvidt eksisterende teori på feltet er aktuelle i dag. Vi ønsker å belyse dette gjennom to forskningsspørsmål, som til sammen svarer på dette. Spørsmålene lyder som følger:

Forskingsspørsmål 1: På hvilke måter påvirker henvisningen til hjemmekontor arbeidstakeres opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet?

Forskingsspørsmål 2: I hvilken grad passer selvbestemmelsesteorien som motivasjonsteori med nåværende henvisning til hjemmekontor?

1.5 Oppgavens oppbygging

Som en avslutning i dette kapittelet vil vi nå presentere den videre gangen i oppgaven.

Oppgaven er strukturert på følgende vis:

Kapittel 2 gir en innføring i begrepet motivasjon. I tillegg presenteres oppgavens teoretiske rammeverk, med søkelys på selvbestemmelsesteorien. Kapittel 3 beskriver de metodologiske overveielserne som er gjort før, underveis og i etterkant av forskningen. Her presenteres datainnsamlingsmetode, hvordan dataene er behandlet og analysert, før det til slutt blir foretatt en selvkritisk vurdering av datahåndteringen. Kapittel 4 presenterer resultatene av analysen, der de mest interessante og relevante resultatene knyttes opp mot teoretisk rammeverk. Kapittel 5 går i dybden på forskningsspørsmål 2 ved å ta for seg funnene i kapittel 4, som her diskuteres videre. Kapittel 6 oppsummerer hele forskningsprosjektet. Her besvares forskningsspørsmålene. I tillegg drøftes studiens troverdighet, samt at mulige implikasjoner for ledere og forslag til videre forskning legges frem.

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet presenteres oppgavens teoretiske grunnlag. Innledningsvis legges en generell innføring i begrepet motivasjon, samt ulike former for motivasjon frem. Deretter beskrives selvbestemmelsesteorien, som er oppgavens overordnede teoretiske rammeverk. Her er fokuset på en underteori av selvbestemmelsesteorien som har fokus på de psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet. Denne underteorien er valgt fordi den er relevant for forskningen og forskningsspørsmålene, som handler om å undersøke hvilke behov som kan påvirke arbeidstakeres motivasjon. Målet med undersøkelsen er et forsøk på å knytte teorien opp mot informantenes opplevelse av henvisningen til hjemmekontor, ved å undersøke om, eventuelt på hvilke måter, deres autonomi, kompetanse og tilhørighet har blitt påvirket.

2.1 Motivasjon

Motivasjon er et stort og komplekst fenomen mange forskere har forsøkt å definere i en årrekke. Ryan & Deci (2000, s.1) hevder at det å være motivert betyr “*to be moved to do something*”, mens Schunk & Pintrich (2014, s. 4) hevder at “*motivation is the process whereby goal-directed activities are instigated and sustained*”. Fellestrekkene er dog at motivasjon er en av de viktigste kildene til å forklare menneskers handlinger, men også til å forstå hva som driver oss til å gjennomføre ulike aktiviteter og oppgaver. For å forstå andre menneskers motivasjon er vi nødt til å forstå deres drivkraft. Dette poenget, av Ryan & Deci (2000), er i overensstemmelse med Mackay (2007), som hevder at motivasjon ikke er selve handlingen eller prestasjonen i seg selv, men at det heller dreier seg om drivkraften bak atferden.

I arbeidslivet kan motivasjon beskrives som et sett av indre og ytre krefter som igangsetter og opprettholder arbeidsrelatert atferd. Disse kreftene bestemmer retning, intensitet og varigheten på atferden (Pinder, 2008). Hvor mye motivasjon et individ innehar kan variere, og i tillegg er det varierende hvorvidt et individ er indre eller ytrestyrt (Ryan & Deci, 2000). Men hva betyr det at man er styrt av indre eller ytre krefter?

2.1.1 Indre og ytre motivasjon

Et fellestrekk for mange av motivasjonsteoriene er at de skiller mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon kommer ifølge Ryan & Deci (2000) av at man utfører en

handling fordi man har interesse for selve handlingen, og at det å utføre handlingen er belønning nok i seg selv. Indre motivasjon ses ofte på som en iboende drivkraft, og drives som sagt av en genuin egeninteresse knyttet til atferden, som for eksempel at å utføre en handling kan skape glede og mening (Dysvik & Kuvaas, 2016). På grunn av at man oppnår en indre tilfredsstillelse gjennom selve handlingen er denne formen for motivasjon derfor ikke avhengig av ytre belønninger eller innflytelser. Ytre motivasjon derimot, kommer av at man utfører en handling fordi man ønsker å oppnå en belønning eller et mål utenfor handlingen i seg selv, altså en ekstern belønning (Ryan & Deci, 2000), og er i så måte resultatorientert i større grad. Her påpeker Ryan & Deci (2000) at det er viktig å huske på at mennesker har ulike motiv og behov. Noen er indre motivert for noen aktiviteter, mens andre ikke er like indre motivert for samme oppgave. Et annet viktig poeng de trekker frem er at man gjerne er styrt av både ytre og indre krefter, men at man som oftest trekker mer mot det ene perspektivet enn det andre.

En tilbakevendende og stor diskusjon på dette feltet er om det er indre eller ytre motivasjon, eller om det er en kombinasjon av disse, som er den mest effektive kilden til motivasjon (Dysvik & Kuvaas, 2016). Forskning viser at indre motivasjon kan føre til sterkere innsatsvilje og sterkere kvalitetsmessig ytelse for arbeidsoppgaver hos de fleste arbeidstakere (Lai, 2017), og det tradisjonelle synet på dette er derfor at den ytre motivasjonen bør være så lav som mulig (Dysvik & Kuvaas, 2016). Som sagt er ytre motivasjon knyttet til konsekvensene av å utføre handlinger, som igjen betyr hvilke fordeler man oppnår eller ulemper man unngår. Ytre motivasjon har derfor flere negative effekter, selv om det også kan bidra til et bedre resultat, da gjerne i form av kvantitet (Dysvik & Kuvaas, 2016). Skal vi tro Olafsen (2018) kan en slik straff og belønningsmetode ha uheldige konsekvenser, da ytre motiverte medarbeidere ofte opplever større grad av utbrenthet, konflikter på jobb, samt høyere emosjonell utmattelse enn om de i større grad hadde vært indre motivert. Likevel viser forskning at belønninger i form av insentiver, kan gi mulighet til å skaffe seg interessant arbeid, som dermed kan øke indre motivasjon (Amabile & Pratt, 2016). Når det er sagt blir det tradisjonelle skillet mellom indre og ytre motivasjon ofte presentert på en noe forenklet måte, til tross for at de er komplekse fenomener. Ifølge Olafsen (2018) kan mennesker drives av andre typer motivasjon enn det som utelukkende stammer fra ytre og indre insentiver.

I tillegg til at det skilles mellom indre og ytre motivasjon skiller motivasjonsteorier gjerne mellom ulike typer drivkrefter. Disse kategoriseres ofte i behovsteorier, kognitive teorier og sosiale teorier (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Denne oppgaven har et behovsperspektiv, da opplevelse av læring, mestring, utvikling og trivsel for mange er viktige behov i arbeidslivet (Gagné & Deci, 2005). Oppgaven har som nevnt et formål om å undersøke om henvisningen til hjemmekontor påvirke behovene i selvbestemmelsesteorien, og dermed også arbeidstakeres motivasjon. Oppgavens overordnede rammeverk, selvbestemmelsesteorien, vil nå presenteres.

2.2 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien (SDT) ble utviklet og presentert av Deci & Ryan på 80-tallet, og de utviklet SDT på bakgrunn av tidligere forskning om motivasjon (Ryan & Deci, 2000). Selvbestemmelsesteoriens utgangspunkt er menneskelig motivasjon, og hva som enten fremmer eller hemmer denne motivasjonen (Deci & Ryan 1985; Ryan & Deci, 2017). Fra teorien ble lansert i 1985 og frem til dags dato har den blitt revidert gjentatte ganger. Nyere forskning har stadig blitt lagt frem, og de forteller selv i sin nyeste reviderte utgave av selvbestemmelsesteorien, skrevet i 2017, at de kun presenterer små deler av det som finnes av teori og forskning innen motivasjon (Ryan & Deci, 2017). I tillegg til å skille mellom indre og ytre motivasjon skiller SDT også mellom kontrollert og autonom motivasjon (Ryan & Deci, 2017), og dette er et hensiktsmessig sted å begynne.

2.2.1 Autonom og kontrollert motivasjon

Kontrollert motivasjon er tilknyttet aktiviteter og atferd som er drevet av en følelse av press til å utføre en handling (Ryan & Deci, 2017). Ryan & Deci (1985, 2000, 2017) mener dette presset dreier seg om at en person kan føle enten et indre, eller et ytre, press til å utføre handlingen, der ytre press gjerne kommer av belønninger eller straff, mens indre press kan komme av følelser som skam, skyldfølelse og frykt for avvisning. Autonom (selvbestemt) motivasjon innebærer derimot at motivasjonen som er knyttet til handlingen og atferden kommer av en følelse av egen vilje samt opplevelse av muligheten til å ta egne valg (Ryan & Deci, 2017). Ryan & Deci mener dermed at indre motivasjon representerer autonom motivasjon, mens ytre motivasjon kan variere ut ifra hvilken grad motivasjonen er internalisert, altså i hvilken grad den stemmer overens med egne verdier (Gagne & Deci, 2005).

Autonom og kontrollert motivasjon har blitt hyppig forsket på i mange år, der resultater viser at autonom motivasjon har en sentral rolle i forbindelse med å oppleve velvære på jobb, og kontrollert motivasjon har en motsatt effekt, der man ser en sammenheng med stressrelatert atferd (Nerstad & Richardsen, 2016). Med det i minnet vil oppgaven nå fokusere på nettopp autonom motivasjon og behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet som utgjør fundamentet for autonom motivasjon. Dette er å finne i en under teori i selvbestemmelsesteorien, Basic Psychological Need Theory.

2.3 Basic Psychological Need Theory (BPNT)

Basic Psychological Need Theory (BPNT) er den fjerde av seks under teorier i selvbestemmelsesteorien, som forklarer ulike aspekter innen motivasjon. (Ryan & Deci, 2017). Vi har valgt å ikke utdype alle seks, da dette blir for omfattende for denne oppgaven. BPNT er den mest relevante under teorien for oppgavens forskningsspørsmål, da BPNT har blikkpunkt på behov, mer spesifikt hvilke psykologiske behov som må tilfredsstilles dersom den autonome motivasjon skal styrkes. Deci & Ryan (1985, Ryan & Deci, 2017, s. 242) hevder følgende:

“There are three basic psychological needs, that satisfaction of which is essential to optimal development, integrity, and well-being. These are the need for autonomy, competence, and relatedness. Failure to satisfy any of these needs will be manifested in diminished growth, integrity and wellness. In addition, need frustration, typically due to the thwarting of these basic needs, is associated with greater ill-being and more impoverished functioning”.

Ryan & Deci (2017) hevder de tre psykologiske behovene: kompetanse, autonomi og tilhørighet må tilfredsstilles for å fremme autonom motivasjon. Videre hevder de at behovene er universelle, altså at de er like gjeldende på tvers av kulturer og samfunnslag. I tillegg påpeker de at omfanget av behovene, samt styrkeforholdet mellom dem, varierer fra person til person, men kan også variere for en og samme person. Hvis disse behovene ikke dekkes kan det resultere i at den autonome motivasjonen hos personen undergraves (Ryan & Deci, 2017). De tre ulike psykologiske behovene vil nå presenteres.

2.3.1 Autonomi

Behovet for autonomi stammer av at mennesker har et indre behov for å oppleve selvbestemmelse når det kommer til å utføre handlinger (Deci & Ryan, 1985). Ifølge Ryan & Deci (2017) tilfredsstilles behovet for autonomi (selvbestemmelse) når man opplever at ens egne meninger og handlinger styres av en selv, og ikke er påvirket av ytre press som for eksempel belønninger eller andres meninger. Det å oppleve autonomi kan assosieres med en følelse av frihet til å gjøre egne valg (Gagne & Deci, 2005). Ryan & Deci (2017) påpeker at autonomi ikke må forveksles med opplevelsen av å føle seg uavhengig, da de mener at det å være uavhengig betyr å handle på egen hånd. Uansett hevder de at dersom man utfører handlinger som ikke samsvarer med egne verdier eller valg, kan dette resultere i at personen opplever en indre konflikt (Ryan & Deci, 2000).

Autonomi fungerer som en type veiviser og derfor et sentralt behov i selvbestemmelsesteorien. Ryan & Deci (2017) hevder at personlig utvikling kan aktualiseres dersom dette behovet oppfylles. De mener videre at individer uansett må oppleve en viss grad av autonomi for at de andre behovene skal tilfredsstilles (Ryan & Deci, 2017). Årsaken til at Ryan & Deci (2017) har fokus på at autonomistøtte skal fungere som en veiviser for alle de grunnleggende behovene er ikke fordi autonomi på noen måte er viktigere enn de to andre behovene. De mener alle tre er essensielle for å oppnå behovstilfredsstillelse, men samtidig at autonomistøtte har en kontekstuell faktor, og dermed spiller en avgjørende rolle for at mennesker skal kunne tilfredsstille de andre behovene. Det påpekes at opplevelsen av autonomistøtte vil føre til at mennesker i større grad vil være i stand til å oppsøke og finne tilfredshet vedrørende kompetanse og tilhørighet (Ryan & Deci, 2017).

Det som derimot ikke kommer tydelig frem i SDT, mer spesifikt BPNT, er i hvilken grad autonomi utelukkende er en fordel. Oddane (2017) hevder en tilpasset mengde autonomi, samt et handlingsrom som balanseres mellom overstyring og selvbestemmelse, kan bidra til å økt kreativitet og indre motivasjon. Videre hevder Oddane (2017) at Ryan & Deci ikke er adekvate i presiseringen av hva som kan oppleves som for høy grad av autonomi. Oddane (2017) påpeker også at Ryan & Decis beskrivelse av autonomi kun fokuserer på fordeler mennesker kan få i opplevelsen av autonomistøtte. Dette med bakgrunn i at Ryan & Deci mener arbeidstakere som opplever å være delaktig i å styre egen arbeidshverdag, som også blir lyttet til, og i tillegg kan påvirke egen arbeidssituasjon vil føre til tilfredse arbeidstakere.

Arbeidstakere som opplever press og kontroll vil ikke oppleve dette (Ryan & Deci, 2000). Ryan & Deci (2000) mener også at arbeidstakere som opplever autonomi på arbeidsplassen kan få økt tillit til organisasjonen, og dermed større engasjement i arbeidet sitt. Til tross for Ryan & Decis noe utydelige beskrivelser av adekvat mengde autonomi, samt Oddanes kritikk, argumenteres det i denne oppgaven for at arbeidstakeres opplevelse av autonomi er essensielt både i et organisasjonsperspektiv, og i et individperspektiv.

2.3.2 Kompetanse

Kompetansebehovet handler om en opplevelse av å mestre omgivelsene, men også at kompetansen kan benyttes og videreutvikles (White, 1959, i Olafsen, 2018). Behovet for kompetanse kan også beskrives som et behov for å oppleve vekst i form av læring og utvikling (Ryan & Deci, 2017). Å mestre omgivelser og arbeidsoppgaver betyr å bli gitt passende utfordringer, som fører til at man opplever læring i arbeidshverdagen. Det bør være trygge rammer for læringen, samt at utprøving og eventuelle feilaktige avgjørelser bør medføre konstruktive tilbakemeldinger (Lai, 2017).

Kompetansebehovet blir også fremmet i andre teoritradisjoner, som for eksempel i Banduras teori om mestringsforventninger (1986), der mestring og mestringsforventninger er et sentralt fundament i opplevd kompetanse. Måten vi vurderer kompetansen vår på vil ifølge Bandura (1986, 1997) avhenge av mestringsforventningene vi har til oss selv. Videre mener han høy mestringsforventning kan skape større innsatsvilje og utholdenhet ved opplevelse av motgang, noe som dermed kan øke sjansen for å takle denne motgangen kunne tilfredsstillende kompetansebehov.

For å oppnå tilfredsstillende av behovet for kompetanse er det nødvendig med innspill og interaksjon med andre mennesker (Ryan & Deci, 2017). I forbindelse med kompetansebehovet poengterer Ryan & Deci (2017) viktigheten av å bli sett. Mennesker bør oppleve å være viktige, da dette gir grunnlag for å søke nye utfordringer, som igjen kan føre til ny læring. For at utfordringene skal være hensiktsmessige er det viktig at de tilrettelegges hver enkelt persons nivå.

Den viktigste måten å tilegne seg ny kunnskap og læring arbeidslivet skjer oftest gjennom uformell læring, og ikke gjennom formaliserte metoder som kurs og opplæring (Filstad,

2010). Filstad (2017) påpeker her at den uformelle relasjonen med kolleger er den mest fremtredende læringsmåten i organisasjoner og bedrifter. Lave & Wengers (1991) læringsbegrep “situert læring” er i denne sammenhengen passende, da deres læringsbegrep er situasjonsavhengig. Det betyr at læringsprosessen knyttes til situasjonen, konteksten og menneskene man er sammen med i den bestemte situasjonen. En slik oppfattelse av læring utfordres når arbeidere er henvist til hjemmekontor. Til tross for dagens situasjon vedrørende Covid-19 viser tidligere forskning uansett at synliggjøring av egen kompetanse er et viktig aspekt i kompetansebehovet i SDT og i så måte er det tydelig at kompetanse kan knyttes til det tredje behovet i BPNT, nemlig tilhørighet.

2.3.3 Tilhørighet

Behovet for tilhørighet handler om behovet for å oppleve en tilknytning. I arbeidslivet handler dette om et behov for å ha sosiale relasjoner i arbeidsmiljøet, som gir både trygghet og sikkerhet samt en opplevelse av tilhørighet til selve organisasjonen (Ryan & Deci, 2017). Deci & Ryan (1985) mener tilhørighet er et grunnleggende menneskelig behov, et behov som også fremmes av andre teoretikere (Maslow, 1970, McClelland, 1985 i Woolfolk, 2004). Når arbeidstakere opplever å være betydningsfulle samt har en opplevelse av å være en del av en større helhet, kan dette blant annet bidra til ny kunnskap (Ryan & Deci, 2017). Tilhørighet henger i så måte sammen med kunnskapsutvikling. Kunnskapsutviklingen i organisasjoner påvirkes av hvor høyt “omsorgsnivået” er, altså den uttrykte graden av tillit, empati og trygghet som det tilrettelegges for i organisasjonen (Krogh, Ichijo & Nonaka, 2001). Å oppleve tilhørighet innebærer at anerkjennelse og aksept fra menneskene og kollegene man omgås kan bidra til at arbeidsmiljøet og organisasjonen oppleves som et inkluderende og stimulerende sted, hvor mennesker blir sett, respektert og anerkjent for sine kvaliteter (Gagne & Deci, 2005). Tilfredsstillelse av arbeidstakeres tilhørighetsbehov kan føre til en trygghetsfølelse og en opplevelse av sikkerhet på jobben (Gagné & Deci, 2005). I så måte vil det derfor ikke være urimelig å anta at arbeidstakere som opplever trygghet på arbeidsplassen også vil trives i større grad. En konsekvens av dette kan innebære at kvaliteten på utførelse av arbeidsoppgaver blir høyere, noe som til slutt gagnar både arbeidstakeren og organisasjonen.

2.4 Empiri på behovstilfredsstillelse

Forskning viser at organisasjoner med et arbeidsmiljø som støtter opp under autonomi, kompetanse og tilhørighet kan øke arbeidstakeres indre motivasjon (Baard, Deci & Ryan,

2004, ref. i Gagne & Deci, 2005). Dette kan gi gevinst for arbeidsgivere i form av økt utholdenhet og sterkere prestasjoner, spesielt ved arbeidsoppgaver som krever kreativitet, kognitiv fleksibilitet og konseptuell forståelse. Tilfredsstillelse av behovene kan føre til positive holdninger til jobben, samt økt vilje til å hjelpe og samarbeide med andre. Nyere forskning viser en klar sammenheng mellom å det å oppleve behovstilfredsstillelse av behovene i BPNT og velvære (Ryan, Bernstein & Brown, 2010 i Ryan & Deci, 2017). Forskningen som her ble utført hadde søkelys på mennesker som arbeidet i ulike yrker. I denne forskningen ble det samlet inn data tre ganger om dagen. Gjennom en slik forskning kunne forskerne se mønstre, og eventuelle endringer av mønstre, både daglig og ukentlig, mellom informantene og i hver enkelt informant. Funnene viste sterk korrelasjon mellom behovstilfredsstillelse og motivasjon. Til tross at selvbestemmelsesteorien og BPNT har fått mye støtte og anerkjennelse av andre forskere (Lillemyr, 2007, Nygård, 2009) er det også slik at teorien, selv om den er rådende i fagområdet, har vært til gjenstand for kritikk.

2.5 Kritisk overblikk av selvbestemmelsesteorien

Det teoretiske rammeverket i denne oppgaven har nå blitt lagt frem, og selv om SDT har høy grad av anerkjennelse er det like fullt viktig å sette søkelys på teoriens begrensninger og kritikken teorien tidligere har blitt utsatt for. For å skape et mer helhetlig bilde av selvbestemmelsesteorien vil kritikk av teorien nå derfor presenteres.

I den nyeste og reviderte utgaven av selvbestemmelsesteorien fra 2017 poengterer Ryan & Deci at de i forbindelse med utviklingen av teorien at det finnes muligheter for at det finnes andre viktige psykologiske behov enn autonomi, kompetanse og tilhørighet som også kan vurderes. Til tross for ulike forslag mener Ryan & Deci at de ikke har funnet overbevisende nok funn til at teorien bør revideres til å inneholde ytterligere behov (Ryan & Deci, 2017). For at flere psykologiske behov i SDT skal aktualiseres hevder de eventuelle nye behov må være sterkt assosiert med psykologisk integritet, helse og velvære. I tillegg påpeker de at mulige nye behov må vise effekter begge veier, altså at behovstilfredsstillelse må kunne føre til forbedring, og ved deprivasjon, altså manglende behovstilfredsstillelse, må konsekvensen føre til en negativ effekt på velvære. Et annet kriterium Ryan & Deci (2017) har til et eventuelt nytt behov i teorien er at innholdet i det nye behovet må kunne spesifiseres, altså at den spesifikke opplevelsen og atferden som fører til velvære må være klar og tydelig.

Forfatterne av denne oppgaven har også noe å tilføye angående kritikken av selvbestemmelsesteorien. For det første kan Ryan & Deci (2017) kritiseres vedrørende inndeling av tilhørighet i SDT, da dette innebærer både tilhørighet til organisasjonen, men også tilknytning til menneskene som jobber i organisasjonen. Dette skillet presiseres i teorien, men rettes dog lite oppmerksomhet, og er derfor noe som bør debatteres. Dette kommer tydelig frem i diskusjonskapittelet. Når det er sagt har selvbestemmelsesteorien hatt stor betydning for motivasjonsforskning. Teorien har fått støtte fra andre teoretikere (Solberg, 2008), men har også blitt kritisert for å blant annet ikke å være valid i enkelte kulturer og samfunn, og at den dermed ei heller er universell (Markus & Kitayama, 2003 i Solberg, 2008). På grunn av mangelfull testing i andre kulturer enn i den vestlige verden, vil den altså ikke kunne sies å være universell. I tillegg bygges SDT også på grunnleggende behov som ligger nært for vestlige kulturer, og dermed er det utfordrende å benytte den i andre ikke-vestlige kulturer (Solberg, 2008). Forskingen i denne oppgaven er gjort i et vestlig land med tilhørende vestlige kulturelle verdier og tradisjoner. Det tilsier dermed at resultatene som legges frem i denne oppgaven kan være overførbare til annen forskning i lignende kulturer og samfunn.

2.6 Forskning om hjemmekontor og motivasjon

Fordelene med å forstå motivasjon hos andre er å forstå atferd og hvordan motivasjon oppstår. På den måten kan det stimuleres til og tilrettelegges for motivasjon (Mackay, 2007). Et generelt fokus på disse behovene i arbeidslivet kan derfor være fordelaktig, men vil behovene være like aktuelle i forbindelse med henvisningen til hjemmekontor? Basert på våre litteratursøk har det vært utfordrende å finne forskning som tar for seg hvordan en henvisning til hjemmekontor kan påvirke arbeidstakeres motivasjon. Dette er kanskje ikke så rart i og med at verden befinner seg i en unntakstilstand man knapt har sett maken til tidligere. Konsekvensen av dette er dermed at feltet er lite forsket på og derfor er empiri og tidligere forskning mangelfull.

Det som derimot har vært forsket på, og som har noen lignende komponenter denne oppgaven baserer seg på, er hvordan fjernledelse, altså “ledelse av medarbeidere som arbeider på et annet kontorsted enn sine ledere” (Molstad & Aspeli, 2020, s. 21), kan påvirke arbeidstakeres motivasjon. I 2010 skrev Molstad & Aspeli en masteroppgave om dette temaet. Funnene i deres forskning har i senere tid blitt viet stor interesse og sågar belyst i internasjonal forskning

(Gagné mfl., 2015 i Molstad & Aspeli, 2020). Forskningen deres ble utført i Skatteetaten, en bedrift som på det tidspunktet skulle gjennomføre en omstillingsprosess som innebar at arbeidstakerne gikk fra å ha en stedlig leder til å få en fjernleder. Ulikt forskningen i denne oppgaven ble arbeidstakerne i Skatteetaten ikke henvist til å arbeide på hjemmekontor, men ble derimot henvist til å arbeide på geografisk avstand fra leder. Arbeidstakerne i Skatteetaten ble dermed ikke henvist til å arbeide isolert fra hverandre, slik informantene i denne forskningen ble henvist til. I likhet med denne forskningen benyttet også Molstad & Aspeli (2010) selvbestemmelsesteorien som teoretisk rammeverk da de skulle utforske motivasjon hos arbeidstakere. Funnene i den forskningen tyder på at fjernledelse kan påvirke arbeidstakeres opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet. I deres forskning konkluderes det med at fjernarbeid krever selvstendighet og selvledelse da slike arbeidsforhold innebærer autonomi og selvbestemmelse i hverdagen (Molstad & Aspeli, 2010). Videre konkluderes det med at arbeidstakeres opplevelse av kompetanse og mestring vil påvirkes da det kan være utfordrende og vanskelig å kartlegge kompetansebehov og eventuelle mangler når arbeiderne utfører jobben på geografisk avstand til leder. Når det gjelder det tredje behovet, tilhørighet, påpeker Molstad & Aspeli (2010) at det er vanskelig å konkludere med noe konkret da det er en todeling i resultatene. Arbeidstakere som har en fysisk tilstedeværelse med andre kolleger, men fjernt fra leder, opplever å ha tilhørighet. Derimot opplever arbeidstakere som arbeider via satelittkontor, isolert og over nett, mindre tilhørighet, noe som påvirker deres motivasjon. Molstad & Aspelis (2010) forskning dreier seg om omstillingsprosesser og har mange lignende momenter til denne oppgaven. Dog skiller deres forskning seg fra denne oppgaven da Molstad & Aspeli har fokus på arbeidstakeres opplevelse av å jobbe på geografisk avstand til leder, og ikke på avstand fra både kolleger og leder slik denne oppgaven har. I tillegg har deres forskning et lederperspektiv, ulikt denne oppgaven. Med det i minnet vil det derfor være relevant å se nærmere på forskning som har et arbeidstakerperspektiv fremfor lederperspektiv, som også er utført etter koronavirusets utbrudd.

I en forskningsartikkel fra august 2020 har vi et eksempel på forskning med et arbeidstakerperspektiv (Ford et al., 2020). Som en konsekvens av koronavirusets utbrudd ble utviklere i Microsoft henvist til å jobbe hjemmefra, noe som i så måte kan ses på som et naturlig eksperiment. I denne forskningen ble det foretatt to kvantitative spørreundersøkelser, og forskerne fikk hele 3634 svar. Først og fremst fokuserte forskningsspørsmålene seg på om

det hadde blitt endring i produktiviteten hos hver enkelt arbeidstaker, samt fordeler og utfordringer med en slik situasjon, men også mulighetene situasjonen medfører. Forfatterne av artikkelen har valgt å kalle prosjektet for «A Tale of Two Cities», som henspiller på Charles Dickens` verk fra 1859. Årsaken til dette navnet er at resultatene fra forskningen vitner om en todeling. Det som er en fordel for noen, kan være en utfordring eller en ulempe for andre. Det er store svingninger i svarene, her eksemplifisert i at noen informanter trivdes med å ha familie rundt seg store deler av dagen (alle var henvist til å være hjemme), og så verdien av det, mens andre synes det var slitsomt grunnet vanskeligheter med konsentrasjon og fokus. Forskningen satte søkelys på positive, og ikke fullt så positive, ting med å være henvist til å jobbe hjemmefra, men rettet derimot ikke oppmerksomhet mot motivasjon og mulige antakelser om at motivasjon kan påvirkes når man er henvist til hjemmekontor, noe denne oppgaven fokuserer på. Noen av de mest interessante resultatene som er å trekke ut fra deres forskning handler om at man kan se en viss grad av økt produktivitet, og at situasjonen i høy grad har medført dikotomiske svar. Videre viste resultatene iboende ambivalens i hver enkelt informant. Et eksempel er at enkelte informanter ser på fleksibiliteten henvisningen til hjemmekontoret både som en byrde og som et gode, da muligheten til å være med familie både kunne verdifull, men også føre til sviktende konsentrasjon. Et siste funn handler om hvordan organisasjoner kan, og bør, tilrettelegge for fjernarbeid i fremtiden gjennom forståelse for at folk har ulike behov og preferanser, noe som igjen krever ulik tilpasning. En hybrid-modell, der stedlig kontor kombineres med hjemmekontor, er for mange det foretrukne valg.

Som nevnt har behovene i SDT blitt ansett som relevante og aktuelle i en tradisjonell arbeidssammenheng, men hvor relevante er behovene i forbindelse med store samfunnsomveltninger og omstillingsprosesser? Er behovene like aktuelle når arbeidstakere er henvist til å jobbe hjemmefra?

2.6 Behovenes relevans i dagens situasjon

Med bakgrunn i Covid-19 har arbeidslivet blitt mindre forutsigbart. Endringer og omstillinger oppstår plutselig og må håndteres raskt, og det blir dermed utfordrende for ledere å ha kontroll og oversikt over arbeidstakerne. I lys av dette kan det derfor argumenteres for at opplevelsen av autonomi kan fremstå noe annerledes enn tidligere. Stor geografisk avstand til andre kan føre til færre interaksjoner med kolleger og ledere, og i så måte er det naturlig å

anta at en direkte effekt av denne avstanden kan være en økt opplevelse av autonomi og frihet. Men, hvordan oppleves egentlig dette og hvordan påvirker dette motivasjonen? Nye arbeidsformer har tvunget seg frem. Henvisningen til hjemmekontor ført til at arbeidstakere nå må samarbeide mens de jobber hver for seg hjemmefra, via digitale plattformer og vi kan derfor anta at tradisjonelle og uformelle arenaer som for eksempel idemyldring ved kaffemaskinen er (midlertidig) borte, eller har blitt endret til en alternativ løsning. Et plausibelt spørsmål å stille her vil være om slike ting påvirker arbeidstakeres opplevelse av kompetanse? Henvisningen til hjemmekontoret kan også ha ført til at arbeidstakere opplever mindre sosial kontakt med kolleger nå enn tidligere. På hvilke måter kan redusert sosial kontakt med kolleger og ledere påvirke arbeidstakeres tilhørighet? Med bakgrunn i en antakelse om at autonomi, kompetanse og tilhørighet settes på prøve ved henvisningen til hjemmekontor: hvilken betydning har det for arbeidstakeres motivasjon?

På bakgrunn av disse refleksjonene og tilhørende spørsmål vil det legges frem en analyse, som er et forsøk på å finne ut hvilken relevans behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet har i dette forskningsprosjektet. Diskusjonskapittelet vil gå inn på spørsmålet om teoriens aktualitet, men før det rettes blikkpunktet mot oppgavens metodologi.

3. Metodologiske overveielser

Metode stammer fra det greske ordet “methodos” og betyr å følge en bestemt vei (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016). Å følge en bestemt vei vil på samme tid bety å utelukke andre veier, og Gioia, Corley & Hamilton (2013) setter spørsmålsteget ved et slikt tunnelsyn. De hevder begrepet “metode” er for rigid og anser en slik kokebok-tilnærming som sneversynt. I følge Gioia et al., (2013, s. 26) er derimot “metodologi” et mer fleksibelt begrep å benytte i kvalitativ forskning, da dette åpner for innovative løsninger og lettere kan være en brobygger mellom teori og data. Når det er sagt, både metodologiske overveielser og metode handler uansett om å gi en oversikt over de fremgangsmåtene man har gjort, og hvilke konsekvenser som har oppstått i forbindelse med valgene man har tatt (Befring, 2015).

I dette kapittelet presenteres fremgangsmåten som er benyttet for å besvare forskningsspørsmålene:

1. *På hvilke måter påvirker henvisningen til hjemmekontor arbeidstakeres opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet?*
2. *I hvilken grad passer selvbestemmelsesteorien som motivasjonsteori med nåværende henvisning til hjemmekontor?*

Våre forskningsspørsmål handler om at vi ønsker å innhente dybdekunnskap omkring arbeidstakeres opplevelser av autonomi, kompetanse og tilhørighet ved henvist hjemmekontor. Med tanke på at vi fikk mulighet til å studere et begrenset antall mennesker i den respektive kunnskapsorganisasjonen vi fikk tilgang til, var det hensiktsmessig for oss å benytte kvalitativ metode. Kvalitativ metode gir rom for rike og tykke beskrivelser, noe som er vanskeligere å oppnå ved bruk av kvantitativ metode (Thagaard, 2013), og nettopp disse beskrivelsene var vi interesserte i. Kvalitativ metode innebærer også at datainnsamling og analyseprosess vil ha en viss grad av fleksibilitet (Johannessen et al., 2016), og siden vi er to forskere i dette prosjektet, og ikke minst med tanke på at forskningen ble gjort under en pandemi, var det for oss nødvendig med en nettopp en slik fleksibilitet.

3.1 Forskningstilnærming

Forskningsstudier kan ha ulike tilnæringsmåter. Den induktive tilnærmingen tar sikte på å studere særegne situasjoner, og utvikler generell teori på allerede eksisterende empiriske observasjoner (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019). Den deduktive tilnærmingen tar utgangspunkt i å teste eksisterende generell teori (Saunders et al., 2019). Denne oppgaven har derimot en kombinasjon av disse, kalt abduksjon. Abduksjon handler om å se sammenhenger mellom empiri og teori, som derfra kan føre til nye tolkninger (Alvesson & Skjöldberg, 2017). Forskningen vår består i stor grad av motivasjonstematikk, noe som i høy grad bygger på eksisterende litteratur, men samtidig antar vi at empirien påvirkes av koronaviruset, noe som gjør at forskningen derfor vil ha en abduktiv tilnærming.

Vi har nevnt at en av styrkene ved en kvalitativ metode er fleksibiliteten, dog er baksiden at det kan bli at det kan bli vanskelig å holde oversikt over forskningens transparens.

Johannessen et al., (2016) minner oss om viktigheten av å vise nettopp transparens, noe som betyr å redegjøre for fremgangsmåter og valg man gjør underveis i forskningen. Hele veien, fra start til slutt. Dette gjøres fordi forskningens design kan ha konsekvenser for forskningens troverdighet og overførbarhet (Grønmo, 2015).

3.2 Fenomenologisk-, hermeneutisk- og refleksiv metode

Etter fem år med pedagogiske studier er det naturlig anta at utdanningen har formet oss en viss grad, og underveis i forskningsprosjektet har vi gjort hverandre oppmerksomme på at vi tidvis har hatt forutinntatte holdninger og antakelser om fenomener. Å være fullstendig objektiv er dog svært vanskelig. Det er menneskelig å begå feil, men samtidig skal vi være kritiske til oss selv. Når det er sagt er det viktig at vi som forskere også skal være kritiske til hva informantene forteller. Både informanter og forskere må under lupen.

Fenomenologisk metode handler om menneskers selvforståelse, livssituasjon, og oppfatninger av erfaringer (Befring, 2015). For oss betyr dette at vi må forstå informantenes oppfattede virkelighet gjennom deres egne beskrivelser. Hermeneutisk metode handler om at forskerens tolkninger befinner seg i sentrum av informantenes oppfatninger og synspunkter (Befring, 2015). I vårt tilfelle betyr dette at vi som forskere kan analysere empirien ut ifra egen kontekstuell forståelse. Refleksiv metode innebærer at forskere er “farget” av erfaringer og egen bakgrunn, noe som kan påvirke oppfatninger og forståelser av fenomenene som studeres (Grønmo, 2015). Det betyr at egne tolkninger kan være til hinder for forskningsarbeidet, og vi må derfor være bevisste på vår teoretiske bakgrunn.

3.2.1 Analytisk tilnærming

Med dette bakteppe var vi derfor nødt til å reflektere over holdninger vi brakte med oss inn i intervju, - og analyseprosessen, samtidig som vi nøye måtte vurdere det informantene fortalte. Vi analyserte informantenes utsagn i flere omganger for å prøve å sikre riktig tolkning, noe som dermed kunne styrke forskningens kvalitet og empiriske grunnlag (Alvesson & Sköldberg, 2017). Selv om hermeneutisk metode tillater oss å analysere informantenes utsagn i egen kontekstuell forståelse, valgte vi å gjengi formuleringene slik de ble sagt. Dette med grunnlag i å vise transparens i analysen. Vi tillot oss visse kunstneriske friheter i form av at vi fjernet fyllord og presenterte utsagnene med grammatisk korrekthet. Vi har til tross for disse kunstneriske frihetene forsøkt ikke å forandre meningsinnholdet.

Da vi skulle analysere informantenes utsagn måtte vi ha i minne at enkelte informanter hadde lederstillinger, selv om de fleste var arbeidstakere uten lederansvar. Ingen av informantene har tidligere opplevd å bli henvist til hjemmekontor, ei heller har de hatt hjemmekontor på fulltid. Noen av informantene har i større grad enn andre hatt hjemmekontor tidligere, og var

derfor mer kjent med å arbeide hjemmefra. Dette er ting vi har vært bevisste på, og vi har forsøkt ikke å bli blendet av hva informantene har fortalt.

3.3 Casestudie

Ifølge Befring (2015) innebærer en casestudie intensive undersøkelser av få informanter, institusjoner eller hendelser. På bakgrunn av oppgavens forskningsspørsmål fremlegges nå fem hovedargumenter for hvorfor det er nyttig for oss å velge et casedesign: for det første vil et casedesign gi mulighet til å innhente dybdekunnskap om situasjoner eller hendelser der vi har å gjøre med et lite antall mennesker (Befring, 2015). En intensiv tilnærming kan gi oss den innsikten vi er interesserte i å vite mer om, og dette passer godt når vi skal studere arbeidstakeres opplevelse av henvisningen til hjemmekontor. For det andre vil et casedesign gi mulighet til et individuelt fokus i intervjuene (Befring, 2015), og nettopp dette individuelle fokuset vil kunne gi oss et rikere analytisk bilde av den respektive informant. For det tredje vil et casedesign gi mulighet til å samle inn store mengder informasjon om et fenomen, noe vi ønsker å gjøre. For det fjerde kan et casedesign gi oss mulighet til å presentere et helhetlig bilde av fenomenet vi studerer, selv med kun et lite knippe informanter. Befring (2015) påpeker her at innsikt og data i casedesign kan vurderes helhetlig, som vil innebære å fange opp tendenser og essensen av komplekse fenomener og kontekster. Betydningen av denne komplekse konteksten er viktig for oss å ta med videre i analysen. For det femte kan et casedesign gi en viss grad av overførbarhet til andre lignende situasjoner (Befring, 2015). Forskere er uenige om man kan generalisere fra et lite utvalg (Eisenhardt & Graebner, 2007), eller en casestudie, noe Gioia et al. (2013, s. 24) mener man kan gjøre. De mener det er mulig å generalisere funnene dersom man finner konsepter eller prinsipper som er åpenbart relevante i forbindelse med andre domener. Basert på disse fem argumentene vil det derfor være fordelaktig og hensiktsmessig å benytte casedesign i denne forskningen.

3.4 Utvalg

Av hensyn til våre forskningsspørsmål var det nødvendig å komme i kontakt med en organisasjon med arbeidstakere som har blitt henvist til hjemmekontor på grunn av pandemien. Med tanke på at vi begge hadde vært stasjonert i samme kunnskapsorganisasjon da vi var praktikanter falt det seg naturlig for oss å høre om nettopp denne organisasjonen var i interessert i å delta i vårt forskningsprosjekt, noe vi raskt fikk positiv respons på.

I den perioden da koronaviruset brøt ut i Norge figurerte vi som praktikanter i en kunnskapsorganisasjon, noe som gjorde at vi, som mange andre, opplevde å bli henvist til hjemmekontor. Etter å ha gjennomført to praksisperioder på totalt 10 uker på denne arbeidsplassen ble vi etter hvert godt kjent med en person som senere skulle vise seg å bli vår “døråpner”. Denne nøkkelpersonen rådet over viktige ressurser og midler, og vår tilknytning til døråpneren ga oss senere tilgang til de informantene som deltok i dette forskningsprosjektet.

Rekruttering av informanter kan være tidkrevende og vi ble derfor anmodet til å påbegynne denne prosessen tidlig, men på grunn av døråpneren og ressursene vi hadde tilgang til i kunnskapsorganisasjoner ble dette mindre tidkrevende enn først antatt. Da vi kontaktet kunnskapsorganisasjonen og la frem våre ønsker, tanker og ideer ble vi møtt med velvilje. Vi ble ikke gitt muligheten til å håndplukke mulige informanter, men vi kunne ytre ønsker vedrørende “type” informanter, og ønsket oss derfor pratevillige og reflekterte personer med ulik alder fra ulike avdelinger. Dette for å få større helhet og bredde i utvalget.

Etter døråpneren hadde sett på våre ønsker fikk vi en liste på 21 navn vi kunne kontakte angående mulig deltakelse. Av disse fikk vi positiv respons fra 15 stykker, der vi mistet tre på veien. Av de 12 resterende vi intervjuet var det åtte kvinner og fire menn, noe som gjenspeiler organisasjonens fordeling av kvinner og menn, da organisasjonen har en fordeling bestående av cirka 70 % kvinner og 30 % menn.

Selv om Thagaard (2013) omtaler strategisk utvalg som den mest fordelaktige utvalgsstrategien ble det naturlig for oss med et tilgjengelighetsutvalg. Dette ble gjort med grunnlag i at vi selv ikke fikk velge informanter. Fordelen med et tilgjengelighetsutvalg i vårt tilfelle var at det løste utfordringen med at vi ikke fikk selvvalgte informanter gjennom om å benytte seleksjonsmetoder, som innebærer å sikre et utvalg personer som er villige til å stille opp i undersøkelsen (Thagaard, 2013). Når det er sagt mener Thagaard (2013) et tilgjengelighetsutvalg også er strategisk da deltakerne representerer egenskaper som er relevante for problemstillingen, og i tillegg at utvelgelse av informanter baseres på at de er tilgjengelige for forskeren.

Døråpneren innvilget våre ønsker når det kom til valg av informanter. Selv om ni personer falt bort og 21 dermed ble redusert til 12, fikk vi allikevel et utvalg med ulike typer mennesker i noe ulik alder, som også jobbet i ulike avdelinger. I tillegg hadde var samtlige deltakere henvist til å jobbe hjemmefra og var dermed relevante for vårt forskningsprosjekt.

Thagaard (2013) hevder at forskningens utvalg kan ha betydning for konklusjoner og overførbarhet. Med bakgrunn i at kvalitative tilnærminger kjennetegnes av en dyp og inngående analyseprosess mener hun det er klokt å ikke ha et utvalg som er større enn at analysene kan bli gjennomført på et tilstrekkelig og tilfredsstillende vis. For at forskningsprosjektet skulle få en viss grad av overførbarhet håpet vi å få minimum seks intervjuer. Vi endte som sagt opp med 12 deltakere, og med tanke på at vi er en duo i dette prosjektet anså vi 12 deltakere som innenfor rimelighetens grenser. Særlig flere enn det hadde vi ikke hatt kapasitet til.

Antall informanter kan være vanskelig å si noe om på forhånd da ulike faktorer som tilgjengelighet, tid og kostnader kan ha betydning for mulig deltakelse (Grønmo, 2015). Selv om vi var i en pandemi opplevde vi at informantene både var tilgjengelige og at de ønsket å delta. Vi fikk også inntrykk av at de hadde tid til å bidra. Pandemien gjorde at intervjuene ble avholdt via digitale plattformer, som resulterte i at vi unngikk reiseutgifter og unødvendig tidsbruk.

3.4.1 Introduksjon av informantene

Informantene i denne studien er som sagt arbeidstakere i en stor norsk kunnskapsorganisasjon, lokalisert i Oslo. Informant 1- 9 er heltidsansatte, uten lederansvar, mens informant 10 - 12 er heltidsansatte, med lederansvar. Gjennomsnittlig ansiennitet er 17 år og gjennomsnittlig alder er 52 år. Ni av 12 var kvinner. Informantene arbeider i ulike avdelinger, og det må påpekes at avdelingene kan være ulike, både i størrelse og struktur, og informantene kan i så måte ha ulik oppfatning av ledelsens oppfølging.

3.5 Datainnsamling

Når det kommer til datainnsamlingen, var det nærliggende for oss å velge enten observasjon eller intervju da disse blir ansett som de mest brukte datainnsamlingsmetodene (Thagaard, 2013). Vi valgte intervju over observasjon da poenget med observasjon som

innsamlingsmetode først og fremst er å oppnå innsikt i bestemte situasjoner mens formålet med intervju er å innhente: “fyldig og omfattende informasjon om hvordan andre mennesker opplever sin livssituasjon, og hvilke synspunkter og perspektiver de har på temaer som blir tatt opp i intervjusituasjonen” (Thagaard, 2013, s. 95). Siden vi tok utgangspunkt i denne definisjonen var det fordelaktig for oss å benytte intervju. Dette er fordi forskningsspørsmål 1 handler om å skaffe innsikt i arbeidstakeres opplevelse av å bli henvist til hjemmekontor, og om dette påvirker deres opplevelse av autonomi, kompetanse, tilhørighet og dermed motivasjon.

I vår forskning mener vi det er fornuftig å benytte semistrukturerte intervjuer da dette gir mulighet til å ha på fokus på noen få temaer som kan fange opp informantenes opplevelser, og som samtidig kan gi frihet til å stille oppfølgingsspørsmål (Johannessen et al., 2016). Forskningen handler om opplevelsen av å bli henvist til å arbeide hjemmefra og hvordan dette kan påvirke motivasjon. Dette er ganske omfattende temaer som kan føre samtalen inn på sider vi ikke har sett for oss, og derfor er det viktig for oss å ha en form for fleksibilitet i intervjuguiden.

3.5.1 Intervjuguide

Basert på de nevnte fordeler i et semistrukturert intervju, bestemte vi oss naturlig nok også for en semistrukturert intervjuguide. En slik form gir mulighet til å stille konkrete spørsmål, men gir i tillegg en viss grad av handlingsrom, et rom vi kan bruke til å stille oppfølgingsspørsmål underveis. Denne fleksibiliteten kan potensielt gi oss verdifull informasjon. I forberedelsene til hvordan å lage en slik type intervjuguide har vi benyttet modellen i *Social Research Methods* (Bryman, 2016, s. 470). Denne nitrinns-modellen har vært svært matnyttig, og vi har stadig vendt tilbake til den for å sikre at intervjuguiden skal bli av høyest mulig kvalitet. Dette tok en del tid, men samtidig opplevde vi at det var viktig å sette av tid til dette, da intervjuguiden tross alt er en helt essensiell brikke i vårt feltarbeid.

Intervjuguiden bestod innledningsvis av to åpne spørsmål som var gjort med hensikt til å gi informantene mulighet til å senke skuldrene. På den måten forsøkte vi å skape en mer uformell setting, der vi ønsket at intervjuet heller skulle minne om en vanlig samtale. Tanken var å skape en relasjon mellom informantene og oss som vi kunne bygge videre på utover i intervjuet. Strukturen handlet videre om sentrale temaer angående deres opplevelse av å bli

henvist til hjemmekontor, i tillegg var fordeler og utfordringer knyttet til situasjonen viktige momenter. På denne måten skapte vi en rød tråd i denne delen av samtalen, der det ene temaet naturlig ledet over i det neste. I den midtre delen av samtalen tok vi opp spørsmål som var knyttet til selvbestemmelsesteoriens behov. I samtals siste del stilte vi spørsmål om hvordan informantene opplevde at kunnskapsorganisasjonen hadde håndtert omstillingen til hjemmekontor, før vi tok opp det noe navlebeskuende spørsmålet som dreide seg om de selv kunne gjort noe annerledes for å bedre situasjonen. Helt avslutningsvis spurte vi om de hadde noe å tilføye, før vi til slutt takket for at de ønsket å stille opp i forskningsprosjektet.

Med tanke på at intervjuene skulle foregå på to forskjellige måter, både muntlig og skriftlig, som vi snart skal gå videre inn på, anså vi det som formålstjenlig å utforme to intervjuguider. Vi forsøkte etter beste evne å formulere spørsmålene i intervjuguiden som ble sendt til informantene på e-post så presise som mulig. På den måten forsøkte vi å unngå at informantene skulle misforstå spørsmålene, som kunne ført til mye utveksling av e-post og unødvendig bruk av tid.

I forkant av intervjuene gjennomførte vi to pilottester. Dette utførte vi på hverandre. Her avdekket vi mangler og upresise formuleringer i spørsmålene. I pilottestene fant vi også ut at vi burde endre på rekkefølgen av spørsmålene i den originale intervjuguiden. Vi hadde i utgangspunktet 25 spørsmål, men med tanke på tiden vi hadde til rådighet med informantene måtte noen spørsmål sløyfes. Intervjuguiden ble derfor kortet ned, og ble i større grad konkretisert mot de aktuelle temaene.

I ettertid av intervjuene innså vi at vi det var behov for å endre på problemstillingen da denne var for vid, og det ble derfor utviklet to forskningsspørsmål i stedet. Dette medførte at en vesentlig del av spørsmålene i intervjuguiden dermed fikk mindre relevans enn det tanken i utgangspunktet var at de skulle få. Dette forklares nærmere i kapitlet som handler om analyseprosessen.

3.5.2 Videointervjuer

Pandemien gjorde at vi avholdt intervjuene via digitale plattformer, enten via Teams eller Zoom, alt etter hva informantene foretrakk. På grunn av at informantene ble intervjuet i arbeidstiden var det viktig at intervjuene ikke varte mer enn 45 minutter. Siden intervjuene

ble gjort digitalt hadde vi i forkant lest om feltarbeid som hadde blitt utført på samme vis. Slik forsøkte vi å unngå de største fallgruvene. Tradisjonelt sett har det vært vanlig å gjennomføre intervjuer ansikt til ansikt (Thagaard, 2013), men de senere årene har digitale intervjuer blitt gjort stadig oftere (Bryman, 2016). Allikevel er forskningen omkring dette noe mangelfull. Av pandemiske årsaker har digitale intervjuer det siste året dog fått en stor oppblomstring, og vi vil nå beskrive de opplevelsene vi hadde etter å ha gjennomført digitalt feltarbeid.

Bryman (2016) argumenterer for at intervjuer over internett kan være både tidsbesparende og kostnadseffektivt. I dette feltarbeidet kastet vi verken bort tid eller penger på reisevei, og vi trengte heller ikke å gå til anskaffelse av lokaler for å gjennomføre intervjuene. I så måte støtter vi Brymans påstand. Digitale intervjuer gjorde at vi heller ikke trengte å ta hensyn til smittevern noe som også kan ha vært litt av årsaken til at oppslutningen for deltakelse var høy. Det er rimelig å anta at oppslutningen ville vært betydelig lavere om vi hadde gjennomført intervjuer ansikt til ansikt, fysisk, som er den anbefalte intervjumetoden i kvalitativ metode. Men til tross for at informanter og intervjuere var lokalisert på ulike steder opplevde vi likevel en tilknytning til informantene. I alle video-intervjuene hadde både informantene og forskerne videokamera påskrudd slik at vi kunne fange opp kroppsspråk, ansiktsuttrykk og fakter. Vi opplevde at dette var en god erstatning da vi ikke kunne gjennomføre intervjuene med alle involverte lokalisert på samme sted.

Generelt synes vi digitale intervjuer fungerte godt. Med tanke på at informantene var kjent med å konversere over Teams og Zoom var det stort sett en avslappende atmosfære i intervjusettingen. Enkelte informanter hadde noen utfordringer underveis. Dette var stort sett knyttet til tekniske problemer som ustabil internett, men også forstyrrelser som innkommende anrop, andre oppgaver som måtte gjøres parallelt, eller hunder som søkte oppmerksomhet. På grunn av tekniske utfordringer hos informantene førte dette til tekniske utfordringer for oss i etterkant, i form av at enkelte utsagn ble uklare i opptakene. Naturlige følgefeil av dette viste seg å bli utfordringer i transkribering og analyseprosess, som vi fikk oppleve i skriveprosessen senere.

3.5.3 E-post-intervjuer

En konsekvens av å ikke ha intervjuer i muntlig format er at informantene kan være selektive i sine svar (Bryman, 2016). For å unngå dette oppmuntret vi dem til å avgi utfyllende svar.

For å sikre oss at informantene tolket spørsmålene på korrekt vis, var vi veldig bevisste på å utforme spørsmålene konkret og presist. Selv om vi poengterte dette fikk vi likevel varierende beskrivelser i svarene. Noen utdypet svarene sine i stor grad, mens andre svarte mer kortfattet og lakonisk. Et resultat av presist spørsmålsformuleringer var at vi unngikk en lang rekke utvekslinger av e-post, noe som kunne blitt tidkrevende. Et annet poeng er ifølge Bryman (2016) at spontaniteten under e-post-intervju kan forsvinne, da informantene har mulighet til å overveie svarene de avgir, uten noe form for tidspress eller annet stress. Dette kjenner vi oss igjen i. Alle svarene vi fikk i e-post-intervjuene var svært forseggjorte og velformulerte, noe som resulterte i at vi enklere kunne tolke og analysere dataene.

3.5.4 Opplevelsen av digitale intervjuer

Vi var begge til stede under alle video-intervjuene. Før vi påbegynte intervjuene hadde vi en kort innledende prat med informantene, der vi la vi trykk på at deres identitet og annen personlig informasjon som fremkom i intervjuet ville bli anonymisert. På denne måten oppfordret vi til åpenhet og ærlighet. I tillegg forsikret vi oss om at det var i orden for den respektive informant at intervjuet ble tatt opp ved hjelp av båndopptaker, før vi innhentet informert samtykke om deltakelse i forskningsprosjektet. Alt ble gjort i muntlig form med godkjenning fra NSD (Norsk senter for forskning og datainnsamling).

I de første intervjuene snakket vi (forfatterne av oppgaven) i munnen på hverandre, og dette forvirret informanten. Informantene fikk vanskeligheter med å høre hva som ble sagt og påfølgende utfordringer med å svare på spørsmålene som ble stilt. Vi tok derfor raskt grep. I fortsettelsen byttet vi på å være hovedintervjuer og “hjelper”, noe som senere gjorde transkriberingen enklere. Den som ikke stilte spørsmål fokuserte på innholdet i det som ble sagt i samtalen mellom intervjuer og informant, eventuelle forglemmelser av spørsmål fra intervjuguiden, i tillegg til reaksjoner, kroppsspråk og andre ting som kunne ha relevans. Hjelperen fokuserte hovedsakelig på forglemmelser, og var behjelpelig ved behov - for eksempel når ordene stokket seg for hovedintervjuer, eller det rett og slett trengtes litt andre betraktninger fra sidelinjen. Dette skapte en ekstra dimensjon og vi opplevde det som positivt i alle intervjuene for både intervjuer og, slik vi tolket det, for informantene.

Hjelper-funksjonen har hjulpet oss mye i intervjuene, men har også fungert som en kritiker i hele skriveprosessen. Dette gjelder både eget arbeid, hverandres arbeid, og mulig forutinntatte holdninger vi har hatt. Vi vil nå presenterte refleksjoner omkring bearbeidingen av dataene.

3.6 Transkribering

Transkribering handler om å overføre tekst til en ny form (Saunders, Lewis & Thornhill (2019)). I vårt tilfelle handlet det om å transkribere fra muntlig til skriftlig format. Vi merket at dette var både omfattende og tidkrevende. Vi forsøkte å transkribere intervjuene så ordrett som mulig for å unngå å miste viktig data, i tillegg til å sikre detaljer som kunne bli viktige i analysen. Dette gjorde vi ved å lytte fem til ti sekunder inn i intervjuene, trykke stopp og deretter skrive ned alt som ble sagt, av både forskere og informanter. Ved uklarheter spolet vi tilbake og lyttet til opptaket på nytt, gjerne gjentatte ganger. Selv om vi gjorde dette såpass nøye opplevde vi noen ganger at vi ikke evnet å høre hva som ble sagt. Dette markerte vi i transkriberingene. Dette var en utmattende prosess, men samtidig ble vi bedre kjent med datamaterialet som i så måte var et viktig forarbeid før analyseprosessen.

3.7 Analyseprosessen

Da vi gjennomgikk det transkriberte datamaterialet for å se om det hadde dannet seg noen mønstre, var dette for å skape relevans i de kategoriene vi skulle analysere nærmere som senere skulle knyttes opp mot forskningsspørsmålene. Det var hensiktsmessig å benytte tematisk analyse, som betegnes som en prosess der rådata blir kodet, mønstre og temaer blir identifisert, som videre analyseres opp mot problemstilling (Saunders et al., 2016). Med tanke på at vår opprinnelige problemstilling ble revidert til å omhandle to forskningsspørsmål etter at intervjuene tok sted, erfarte vi at noen av temaene i intervjuguiden fikk mindre verdi enn det de i utgangspunktet var påtenkt å ha. Med tanke på at vi gikk vekk fra å fokusere på fordeler og utfordringer ved hjemmekontor, og heller satte søkelys på behovene i selvbestemmelsesteorien og hvordan endring i disse kan påvirke motivasjon, ble dette rettet større oppmerksomhet i analyseprosessen. I tillegg var henvisningen til hjemmekontor et tema informantene snakket ivrig om, og dermed ble pandemiens innvirkning en høyaktuell kategori for oss å ta med. Etter at kategoriene var inndelt gjennomgikk vi transkriberingene mens vi lette etter uttrykk og setninger som kunne passe med de ulike kategoriene. Prosessen ble gjentatt mange ganger. Førstegangskodingen ble seende ut slik vi har eksemplifisert i første kolonne til venstre i figur 1.

Slik vi oppfatter tematisk analyse finnes det mange måter å gjøre dette på. Vi har tatt utgangspunkt i tabellen til Gioia et al., (2013, s. 21). Førstegangskodingen vår bestod av å finne ord, uttrykk og setninger i informantenes utsagn som passet inn med de forhåndsbestemte kategoriene. I andregangskodingen løftet vi blikket og zoomet ut for å lete etter større sammenhenger. Dette skapte refleksjon vedrørende mulige funn som var av betydning for våre forskningsspørsmål. I den tredje bolken knyttet vi de nye koblingene opp imot de forhåndsbestemte kategoriene. I denne analyseprosessen var det viktig å løfte blikket utover det eksplisitt skrevne ord i teksten for å finne de bakenforliggende oppfatningene, og fange andre relevante momenter som uventet kom frem i intervjuene. Et annet viktig moment er at vår tolkning av konsepter og sitater er basert på våre tanker og forståelse. Dette kan ha påvirket analysen og dermed resultatene. Vi har på bakgrunn av dette gjennomgått datamaterialet flere ganger for å sikre at sitatene gjenspeiler informantenes meninger, og at de er relevante for våre forskningsspørsmål. Ofte under tvil (Locke, Golden-Biddle & Feldman, 2008), har vi kanskje tatt med sitater vi ikke burde hatt med, og vraket utsagn som godt kunne vært tatt med. Men, valgene våre viser et helhetlig bilde på hva som ble sagt av informantene. Vi har forsøkt å ikke håndplukke sitater som passer inn i vårt teoretiske rammeverk, men vise varians fremfor søkt overensstemmelse.

Figur 1: data struktur

1st order themes	2nd order concepts	Aggregate dimensions
<p>“Det å måtte omstille seg veldig fort har vært utfordrende, synes jeg”.</p> <p>“Men i begynnelsen av nedstengingen hadde jeg barn som også var hjemme fra skolen, det var helt Texas, det var fire PCér i stua”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • synes omstillingen har vært utfordrende • helt Texas 	Pandemiens innvirkning
<p>“Og alle har vist tillit til de ansatte, at vi gjør det vi skal, og det er ikke noen overvåkning”.</p> <p>“... det var i forbindelse med korona altså, vil jeg si, at det ble enda mer krav til dokumentasjon”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ingen overvåkning • mer kontroll • krav til dokumentasjon • støttende leder 	Autonomi
<p>“Og nå blir man jo tvunget til hjemmekontor også viser det seg at det er mer effektivt, altså, vi leverer mer. (...) Når man ikke får samarbeidet. Jeg er jo glad i samarbeid og folk, og liker prosjektarbeid, jeg liker å være i team, det er ikke så lett digitalt alltid, ikke sant? Men man blir jo flinkere på det også da, og vi stupte ned i en sånn vanvittig bratt læringskurve på digitalisering”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • bratt læringskurve • mestrer den digitale kompetansen 	Digital kompetanse
<p>“Men det blir jo mye mindre sånn kaffemaskin-prat, det mangler man jo på hjemmekontoret. Og det tenker jeg at liksom er på godt og på vondt, for det er jo endel tid som går bort til det i løpet av en arbeidsdag. Men samtidig så tror jeg man mister en del informasjonsflyt, det er ganske mange ting man ikke får med seg, som man ville fått med seg om man hadde vært her”.</p> <p>“... jeg synes det er kjempevanskelig, kjempevanskelig å ikke ha den daglige kontakten. Du blir mer usikker, og det også har jeg følt på, at du blir mer usikker enn det jeg var før, jeg lurer på om det gjør er bra nok”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • mindre arenaer for uformell læring • mister informasjonsflyt • mister spontane vurderinger • høy terskel for å ta kontakt på hjemmekontor 	Tilhørighet

3.8 Etske retningslinjer

Helt grunnleggende må forskere forholde seg til etiske prinsipper og juridiske retningslinjer, og informanter må behandles med respekt (Thagaard, 2013). I feltarbeid hvor forskere får tilgang til data som kan knyttes til informantene må den behandles med den ytterste forsiktighet, og siden vi skulle behandle personopplysninger meldte vi derfor inn forskningsprosjektet til NSD, og fikk godkjenning, før vi påbegynte intervjuene. Det finnes

spesielt tre viktige forskningsetiske prinsipper for forskningsstudier som inkluderer personopplysninger: informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser (Thagaard, 2013). Jamfør prinsippet om informert samtykke delte vi, i forkant av intervjuene, ut et informasjonsskriv om forskningsprosjektet, informantenes rettigheter og et samtykkeskjema til de involverte. Vi planla å innhente samtykkeskjemaene før intervjuene, men siden intervjuene ble gjort digitalt innhentet vi samtykkene muntlig, av hver enkelt. Dette gjorde arbeidet enklere for oss. Vi fikk aksept av NSD for dette. Prinsippet om konfidensialitet innebærer at deltakerne i forskningen har krav på at all informasjon de gir blir behandlet konfidensielt (Thagaard, 2013). For å ivareta informantenes anonymitet ga vi dem tallkoder (K1 - K12). Når det kommer til oppbevaring av lydopptak og ferdig-transkriberte intervjuer lagres dette på UiOs krypterte servere, og vi forsikret informantene om at dette blir slettet etter prosjektslutt. Det tredje forskningsprinsippet, konsekvensene forskningen kan ha for de involverte, handler om at forskere har et ansvar om å unngå at de som forskes på skal utsettes for skade eller andre alvorlige belastninger, både under og i etterkant av forskningsprosjektet (Thagaard, 2013). Her beroliget vi informantene med at alt de fortalte ikke ville føre til uheldig tilbakevirkning eller få negative konsekvenser for dem selv, verken nå eller senere.

3.9 Vurdering av studiens reliabilitet og validitet

Når det kommer til kvalitetssikring og vurdering av forskning er det vanlig å gjøre bruk av *reliabilitet* og *validitet*. Reliabilitet dreier seg om at forskningen skal utføres på en pålitelig og tillitsvekkende måte, som vil si i hvilken grad vi kan stole på funnene vi har gjort i feltarbeidet (Thagaard, 2013). For å styrke studiens reliabilitet har vi forsøkt å skape transparens i forbindelse med at vi nettopp har gjennomgått de metodologiske overveielser i denne forskningen. Dette er gjort for å vise pålitelighet og tillit til våre fremgangsmåter og resultater. I tillegg er transparensen gjort i et forsøk på at andre kan replikere forskningen.

Validitet handler om studiens gyldighet og relevans, og om funnenes faktiske betydning kan presenteres på en korrekt måte (Thagaard, 2013). Det handler altså om hvordan dataene tolkes. Videre deles validitet ofte inn i to: *intern* og *ekstern*. Intern validitet fokuserer på om de målte dataene er egenskaper man ønsker at problemstillingen skal avklare, mens ekstern validitet omhandler forskningens overførbarhet, altså i hvilken grad resultatene fra forskningen kan overføres til andre relevante situasjoner eller sammenhenger (Thagaard 2013).

Vi forsøkte å oppnå validitet i forskningen gjennom å benytte identisk intervjuguide på alle informantene som svarte muntlig. Et sammenlignbart materiale gjorde det lettere for oss da vi skulle analysere svarene. De som svarte i skriftlig format fikk i større grad konkrete og tilpassede spørsmål. På den måten å unngikk vi eventuelle misoppfattelser I de tre skriftlige intervjuene finnes det derfor en viss grad av sammenlignbart grunnlag. For å styrke den interne validiteten i forskningen stilte vi, i de muntlige intervjuene, oppfølgingsspørsmål og presiserte overfor informantene hvordan vi oppfattet deres svar. For å redusere sannsynligheten for feilslutninger i analysen sammenlignet vi fellestrekk blant informantenes svar, og koblet det opp imot de ulike kategoriene. Vi var begge til stede under alle intervjuene og i etterkant av hvert intervju kunne vi derfor diskutere både hvordan intervjuene gikk og informasjonen informantene ga. Disse tiltakene styrker den interne validiteten i vår forskning.

Når det kommer til ekstern validitet er hensikten å bidra med kunnskap i forbindelse med hvordan henvisningen til hjemmekontor kan påvirke arbeidstakeres opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet, og dermed deres motivasjon. Funnene i studien kan på den ene siden ikke generaliseres til populasjonen utenfor denne konteksten, fordi vi har et lite utvalg som ikke er tilfeldig valgt og kun består av informanter fra én bedrift, i én bransje. Når det er sagt kan dette forskningsprosjektet bidra med innsikt i lignende tilfeller, der våre resultater og teoretiske rammeverk kan brukes informativt og veiledende. Det betyr dermed at man kan ta utgangspunkt i våre metoder og funn i videre forskning.

Forskningen er preget av Covid-19 som førte til en henvisning til hjemmekontor som nærmest skjedde “over natten”. En mulig feilkilde ved utvalget vårt er at utvalget består av en kombinasjon av både personer i fremtredende lederstillinger og arbeidstakere uten lederansvar, noe som igjen kan bety at enkelte kanskje har ønsket å fremstille bedriften på en så god måte som mulig. Med det i minnet er vi dermed nødt til å reflektere over intervjuene og om svarene informantene ga i intervjuene er troverdige. Dette var noe krevende i de skriftlige intervjuene, men vi tolket alle svarene, både muntlige og skriftlige, som ærlige og oppriktige. En annen mulig feilkilde i forskningen er at av 12 informanter var ni kvinner og tre menn. Dette kan ha ført til at funnene har blitt noe ensidig representert, og mulig skapt en skjevhet i svarene. Selv om dette gjenspeiler bedriftens kjønnsfordeling kan den skjeve fordelingen i utvalget ha påvirket resultatene, da hver gruppe kan oppleve situasjonen på ulike

måter. Hva dette har å si for våre endelige resultater vites ikke, men det er verdt å ta ad notam.

3.10 Kritikk av metodevalg

Vi har vært svært bevisste på å vise transparens når det kommer til hvilke veivalg og retninger denne forskningen har tatt, eller kunne ha tatt. Oppgavens formål har vært å gi et bilde av virkeligheten slik den faktisk er, men i den forbindelse finnes det dog noen typiske fallgruver. Ulike feilkilder og varierte tolkningsvurderinger kan ha ført til at virkeligheten ikke presenteres på en fullstendig måte. Uansett har de metodiske overveielserne vi har gjort, hatt grunnlag i at de oppleves som de mest fordelaktige og hensiktsmessige metodene å besvare forskningsspørsmålene på.

Vi benyttet som sagt semistrukturerte intervjuer som metode for innsamling av data, og endte til slutt med 12 intervjuer. Med tanke på studiens tidsaspekt hadde vi ikke kapasitet til å gjennomføre flere intervjuer. Flere intervjuer kunne vært fordelaktig fordi dette kunne bidratt til å gi bedre oversikt og flere ulike perspektiver, som igjen kunne bidratt til å styrke våre allerede eksisterende funn, eller som kunne satt ulikheter og sprikende oppfatninger på agendaen. Dersom forskningen hadde vedvart over en lengre periode kunne det for eksempel vært fordelaktig å benytte spørreskjema for innhenting av data. I den forbindelse er det rimelig å anta at vi hadde fått flere informanter, men også fått mindre utfyllende svar, noe som kunne gitt et annet innblikk i arbeidstakeres opplevelser av å bli henvist til hjemmekontor. Ved å bruke kvantitativt design kunne vi i større grad fått mer generelle svar, og dette kunne gitt kausale forklaringer på fenomenet. Dog valgte vi heller å fokusere på det spesielle fremfor det generelle. En annen potensiell svakhet ved forskningen er at alle informanter tilhører samme kunnskapsorganisasjon, og representerer i så måte organisasjonens felles holdninger og verdier. Vi kan anta at et større utvalg informanter fra flere ulike organisasjoner kunne medført større spenn i svarene, samt gitt oss flere ulike oppfatninger av samme fenomen. Thagaard (2013) nevner at et tilgjengelighetsutvalg, altså et utvalg som er basert på at deltakerne som er tilgjengelig for forskerne, har en tendens til å representere personer som er fortrolig med forskningen, eller som ikke har noen innvendinger i å delta i forskningen. Vår forskning har muligens en slik skjevhet fordi vi ønsket oss “pratevillige informanter med mye på hjertet”. Døråpneren i organisasjonen innvilget vårt

ønske, og en slik selektiv plukking av informanter kan ha utelatt andre potensielle informanter med verdifulle perspektiver.

Alle intervjuer i muntlig format ble gjennomført via digitale videokonferanseløsninger noe som kan ha redusert muligheten for et helhetlig innsyn i informantenes oppfatninger vedrørende henvisningen til hjemmekontor. Denne mulige feilkilden kan ha ført til at tolkningene og analysene ikke er like omfattende som den kunne ha vært dersom vi hadde sittet i samme rom som informantene. Uavhengig av mulige feilkilder har vi uansett kommet frem til noen resultater, og i neste kapittel presenteres nettopp resultater, som dernest forankres i våre forskningsspørsmål.

4. Resultater

I dette kapittelet skal vi introdusere informantenes refleksjoner og erfaringer, legge frem resultatene av den tematiske analysen fra vår innsamlede data, og knytte dette opp mot forskningsspørsmålene våre. Forskningsspørsmålene har fungert som rettesnor for inndeling av kategoriene i den tematiske analysen. Det har resultert i mange av de samme kategoriene som vi organiserte intervjuguiden etter: pandemiens innvirkning, hjemmekontor, autonomi, kompetanse, tilhørighet og informantenes perspektiv på hjemmekontor i fremtiden. I hvert av disse underkapitlene vil vår forståelse av kategorien, beskrivelser av situatene, en oppsummerende fortolkning, og en avsluttende konklusjon bli presentert. Vi har valgt å ha felles kategorier for alle informanter, uavhengig av stillingstittel fordi intervjuene har samme tematikk.

4.1 Pandemiens innvirkning

Kategorien omhandler hvordan pandemiens innvirkning har medført en endret arbeidshverdag for informantene. Til vanlig har informantene hatt fysisk tilstedeværelse med kolleger og arbeidet på stedlig kontor. Etter koronaviruset inntraff innførte myndighetene retningslinjer som medførte at informantene ble henvist til å jobbe hjemmefra, noe som kan ha påvirket deres motivasjon. Som informant 6 forteller angående henvisningen til hjemmekontor: *“Det er supereffektivt, og knallhardt. Det er ikke mye kos”*.

En informant forteller blant annet om en hektisk omstillingsprosess da henvisningen til hjemmekontor ble et faktum. Nedstengingen av samfunnet førte til at barnehager og skoler

også måtte stenge, som innebar en del ekstra utfordringer. For informanten medførte dette at hjemmekontoret innebar samvær med hele familien, noe som var spesielt krevende i starten. Samtidig var situasjonen motiverende i seg selv, fordi henvisningen var noe man måtte finne seg i og gjøre det beste ut av.

“Men i begynnelsen av nedstengingen hadde jeg jo barn som også var hjemme fra skolen, det var jo helt Texas, det var fire PC`er i stua. Men jeg tror at alltid sånn i starten av en unntakssituasjon, når ting er annerledes, så er jo det litt motiverende i seg selv. At det er noe annerledes og at man må finne seg i det”.

(Informant 1)

En annen informant forteller om en gradvis nedgang i innsatsvilje etter som man har blitt tvunget til å jobbe hjemmefra over en svært lang periode. Årsaken til dette handler om mindre innsyn i organisasjonsarbeidet, samt mindre oversikt over progresjonen i eget arbeid, og hvordan eget arbeid kommer til syne i selve organisasjonen. Ut ifra sitatet tolkes det slik at informanten har utfordringer med å visualisere resultater av eget arbeid ved henvisningen til hjemmekontor. Det kan virke som om overgangen fra stedlig kontor til hjemmekontor har påvirket informantens arbeidsmotivasjon.

“Men ettersom tiden går på tvungent hjemmekontor, så beveger innsatsviljen seg nedover på skalaen. Litt fordi det er vanskeligere å se resultater av ting. Man har ikke den fullstendige oversikten når man sitter hjemme”.

(Informant 3)

En tredje informant fokuserer på andre poeng enn de to ovennevnte, men også denne informanten har opplevd noen utfordringer. Her fortelles det om hvordan henvisningen til hjemmekontor har medført at arbeidshverdagen oppleves som tyngre enn før. Dette har bidratt til at informanten i større grad må lete frem motivasjon for å gjennomføre arbeidshverdagen på adekvat vis. Motivasjonen kommer ikke lenger av seg selv, slik den i større grad har gjort tidligere.

“Jeg får gjort veldig mye på hjemmekontor, men jeg merker jo nå, at når vi sitter på hjemmekontor dag etter dag etter dag, og nå har det jo gått ett år med utrolig mye

hjemmekontor, at jeg synes det har blitt veldig tungt. Særlig mandagene, så synes jeg det er tungt å komme i gang, men så kommer man jo i gang, for det er jo veldig mye å gjøre, men jeg føler faktisk på en u-motivasjon, hvis det er noe som heter det. Jeg må presse meg selv ganske mye for å komme i gang på mandagene, og det har jeg aldri kjent på før”.

(Informant 4)

En informant påpeker prøvelser som har oppstått i kunnskapsorganisasjonen når det kommer til samarbeid på tvers av avdelingene. Årsaken til disse prøvelsene kan tolkes på flere måter. På den ene siden kan uttrykket proteksjonistisk forstås som at informanten opplever at henvisningen til hjemmekontor har ført til at man jobber mer isolert og adskilt fra andre, og at det dermed blir vanskeligere å samarbeide, men det kan også bety at informanten opplever at folk ikke ønsker å dele like mye når man er henvist til hjemmekontor. Videre forteller informanten at omstillingen til henvist hjemmekontor har vært utfordrende, spesielt vårparten 2020 medførte vanskeligheter.

“Men jeg tror nok den største utfordringen er nok, for vi har prøvd å ha mer samarbeid på kryss og tvers mellom avdelingene, at det er det som er blitt mest skadelidende i denne perioden her. At man blir nok litt proteksjonistisk.”

“Det å måtte omstille seg veldig fort har vært utfordrende, synes jeg. Våren i fjor var helt pyton”.

(Informant 7)

En annen informant i, dette tilfellet en arbeidstaker med lederstilling, forteller om savnet etter det sosiale miljøet på kontoret etter at man ble henvist til å arbeide hjemmefra. Informanten viser en løsningsorientert holdning på arbeidsplassen, da de har prøvd å “snu på flisa”, og heller har forsøkt å se fordeler enn utfordringer vedrørende situasjonen de befinner seg i.

“Jeg savner miljøet etter at vi ble henvist til hjemmekontor, men ellers har dette gått veldig greit. Vi arrangerer mange webinarer hjemmefra som gjør at vi hele tiden møter nye kunder. Det gir motivasjon, og holder oss skjerpet. Vi har gjort det til et mål å faktisk prøve å dra nytte av situasjonen” (Informant 10)

4.1.1 Pandemiens innvirkning: konklusjon

Overordnet kan vi si at informantene har taklet situasjonen på ulike måter. Vi ser en tosidighet, der enkelte har mestret omstillingen, som eksemplifiseres av informant 1 og 10. Informant 1 motiveres av å havne i en unntakssituasjon og informant 10 fokuserer mer på fordeler enn ulemper, og har forsøkt å se det positive i situasjonen pandemien har medført. Andre har utfordringer med å opprettholde motivasjonen, eksemplifisert av informant 3 som sliter med arbeidslyst og motivasjon under pandemien, og informant 4 som opplever at mandagen har langt kraftigere blåfarge enn tidligere. I tillegg opplever informant 7 at pandemien har ført til samarbeidsvansker på tvers av avdelinger. Årsaken til dette forklares med at man er blitt mer proteksjonistisk, noe som kan tolkes på ulike måter. Vi ser altså sprikende oppfatninger. Disse sprikende oppfatningen er ikke bare mellom informantene, altså at informantene har ulike oppfatninger og meninger om samme ting, men vi opplever at denne ambivalensen er iboende i en og samme informant. Det er dermed en form for indre kompleksitet i hver enkelt. En mulig konsekvens av dette skillet og slike sprikende oppfatninger kan være enkelte implikasjoner for personer med lederansvar når de skal tilrettelegge for arbeid, ved henvisningen til hjemmekontor, da situatene viser ulike behov.

Slik vi tolker informantene er de i høy grad påvirket av pandemien, dog har dette manifestert seg noe ulikt fra informant til informant. De negative konsekvensene som går igjen er at flere opplever at å miste oversikt, at de utvikler lavere innsatsvilje, og at det har oppstått utfordringer vedrørende samarbeid på tvers i organisasjonen. De positive konsekvensene er at noen også påpeker at hjemmekontoret kan være en svært effektiv arbeidsplass. Enkelte beskriver omstillingen som svært krevende, men flere har, ettersom tiden har gått og situasjonen har blitt normalisert, taklet dette på en adekvat måte. Vår konklusjon er at henvisningen til hjemmekontor vitner om en tosidighet og en ambivalens. Det er dermed ikke ett fasitsvar vedrørende informantenes opplevelse av henvist hjemmekontor. Til tross for ulikheter i svarene argumenterer vi for at effekten av henvisningen til hjemmekontor har påvirket arbeidstakeres motivasjon.

Videre handler kategoriene om hvilke måter informantene opplever at de sentrale behovene i SDT: autonomi, kompetanse og tilhørighet, påvirkes ved henvisningen til hjemmekontor. Disse tre behovene utgjør oppgavens definisjon av motivasjon og står sentralt i det teoretiske

rammeverket. Behovene i SDT presenteres i kronologisk rekkefølge, på samme måte som Ryan & Deci (1985).

4.2. Autonomi

Å oppleve autonomi handler å bestemme over egne handlinger. Denne selvbestemmelsen er grunnlaget for handlingene som utføres, og man kan betraktes som autonom når årsaken til handlinger er ens egne grunner. I arbeidslivet handler autonomi om å oppleve selvstendighet i eget arbeid, uten at leder unødvendig blander seg inn i avgjørelser og valg i arbeidstakerens arbeidshverdag.

En informant forteller om en dyktig ledelse som har støttet og oppmuntret arbeidstakerne etter at de ble henvist til hjemmekontor. Her trekkes det frem eksempler på hvordan informanten ikke har opplevd overvåkning eller noen forsøk på kontroll fra ledelsens side. Vi tolker det slik at informanten opplever det er høy grad av frihet på henvist hjemmekontor.

*“Men, jeg føler at sjefene har gjennom året som har vært, stått frem og oppmuntra, og vist sine medarbeidere tillit. (...) Og alle har vist tillit til de ansatte, at vi gjør det vi skal, og det er ikke noen overvåkning. Det er ingen, så vidt jeg vet, ledere som sjekker, tar en telefon og sjekker om den personen er her nå, er h*n ute og går seg en tur, ikke sant?”*

(Informant 3)

En annen informant kan også fortelle om en støttende ledelse ved henvisningen til hjemmekontor, noe som eksemplifiseres av hvor tilgjengelig lederen har vært for informanten i denne perioden. Tilliten fra leder har ikke endret seg fra tidligere, noe informanten opplever som positivt.

*“Jeg kan alltid spørre leder. Så h*n svarer med en gang, så jeg føler aldri at jeg holder på alene. Jeg har alltid følt at jeg har veldig tillit. Det føler jeg at jeg har fremdeles”*

(Informant 5)

Nok en informant har opplevd å være selvbestemmende i eget arbeid under pandemien. I likhet med de to ovennevnte fortelles det om en støttende og tilgjengelig ledelse som følger opp på daglig basis, etter henvisningen til hjemmekontor fant sted. Disse faktorene har ført til at informanten har god selvtillit i sitt arbeid, som igjen fører til mestring. Ledelsen gir informanten frihet til å styre arbeidshverdagen slik informanten selv ønsker.

*“Men nå har jeg hatt relativt selvstendige stillinger lenge. Min sjef følger opp i det daglige. Og h*n er en veldig god sparringspartner. Men h*n stoler på at jeg gjør jobben min, også må jeg leve opp til det, og det gjør jeg jo. Men jeg synes også det fungerer veldig fint å jobbe sånn, jeg vet jo hva jobben min går ut på. Også «gønner» jeg på med det. Så det føler jeg vel er tillit oppover i systemet, at jeg gjør ting korrekt”.*

(Informant 7)

Men, ikke alle har opplevd autonomistøtte i denne perioden. I motsetning til de tre ovennevnte informanter forteller denne informanten om en opplevelse av manglende interesse fra ledelsen, da ledelsen verken prøver å forstå, eller forsøker å sette seg inn i, informantens arbeid og arbeidsoppgaver. Involvering fra ledelsen hadde vært motiverende, noe som her oppleves å være fraværende.

*“Men jeg opplever heller ikke at h*n har oversikt over det jeg gjør. Og det kunne vært litt motiverende, om h*n skjønnte litt av hva som skjedde rundt seg, da”.*

(Informant 1)

Flere informanter har hatt utfordringer vedrørende opplevelsen av autonomi under pandemien. Denne informanten forteller at ledelsen har forsøkt å skape oversikt over arbeidstakere som nå har en isolert arbeidstilværelse, men samtidig viser informanten forståelse for at tiltakene som er iverksatt av ledelsen antakeligvis er gjort i beste mening. Likevel kan man se et tydelig bilde på frustrasjon, da tiltakene oppleves mer som kontrollerende enn støttende. Unntakssituasjoner, slik en pandemi er, har medført større grad av systematisering og kontroll, skal vi tro informanten. Det kan tolkes som at informanten delvis rettfærdiggjør ledelsens tiltak.

“...jeg tror det er gjort i beste mening men de prøver å organisere oss, for å få bedre oversikt, og i vår avdeling så har det blitt delt inn i områder med områdeansvarlig, og det har blitt mer byråkratisk, og det tror jeg er for at lederne... (..) det har blitt mye mer byråkratisk i pandemien og det er nok et forsøk, tror jeg, på ledernivå, og prøve og liksom vite, egentlig ta kontroll på et vis, som de trenger å føle at de har nå, enn når vi møter hverandre i en fysisk hverdag, og det skaper litt frustrasjon”.

(Informant 4)

Nok en informant forteller om utfordringer vedrørende autonomi. I det første utsagnet opplever informanten å være i overkant selvstendig, på grunn av ledelsens manglende innsikt arbeidet som gjøres. Ledelsen har tydelig manglende kunnskaper om informantens behov, i form av både tid og ressurser, når det kommer til arbeidsoppgaver. I likhet med ovennevnte informant forteller også denne informanten om tiltak ledelsen har igangsatt under pandemien som handler om nye krav. Det er noe uklart hva informanten tenker om akkurat det.

“Det er ikke alle ledere som er så flinke til å tenke langsiktig og gi gode frister, litt mangel på helhetstenkning, altså ledelsen ser ikke helt hvor mye du egentlig har å gjøre og vet ikke helt hva du driver med, fordi du jobber så selvstendig ...”.

“... det har jo nylig kommet en påminnelse fra øverste hold om at vi må bli enda flinkere til å kommunisere hva vi driver med, sånn generelt (...) det var i forbindelse med korona altså, vil jeg si, at det ble enda mer krav til dokumentasjon”.

(Informant 6)

4.2.1 Autonomi: konklusjon

Slik vi tolker informantene er det en tendens til at de blir gitt muligheten til å styre egen arbeidshverdag på henvist hjemmekontor. På den ene siden forteller informant 3, 5 og 7 at de opplever tillit fra ledelsen. Informant 3 opplever frihet og selvstendighet på hjemmekontoret, i og med at informanten mener at overvåkingen er fraværende. Informant 5 opplever lederen sin som støttende og tilstedeværende, selv i en pandemi, noe som skaper trygghet. Både informant 5 og 7 påpeker at lederen tar kontakt på daglig basis, men samtidig oppleves ikke dette som kontrollerende eller overstyrende. Basert på informantenes utsagn ser vi noe

ambivalens vedrørende autonomibehovet, men dog opplever de fleste å være autonome når de jobber hjemmefra.

Likevel har ikke alt vært like positivt under pandemien. To av informantene snakker om en svært selvstendig arbeidshverdag, en viktig faktor i autonomibegrepet, dog oppleves denne selvstendighetens konsekvenser noe uheldig. Informant 6 forteller om en i overkant selvstendig arbeidshverdag, noe som har gitt en negativ effekt på grunn av ledelsens manglende oversikt over hva arbeidstakerne faktisk gjør. I utsagnet til informant 1 påpekes det at ledelsens manglende innsikt i arbeidsoppgaver gjør at motivasjonen blir satt på prøve. Vi tolker dette utsagnet som at informanten opplever å ikke bli sett, og er dermed overlatt til seg selv. Kanskje har mangelfull oppfølging fra leder ført til at informantene opplever å være for autonome?

Informant 4 og 6 påpeker at de har merket en endring fra ledelsen under pandemien, når det kommer til å skaffe et bilde av organisasjonen som helhet. Informant 4 nevner at hjemmekontor under pandemien har ført til byråkrati, og informant 6 bygger opp under dette ved å nevne økende krav til dokumentasjon angående arbeidsoppgaver. Slik vi opplever utsagnet til informant 6 er det, vedrørende målsetting til dokumentasjon, uklare formuleringer fra ledelsen. Vi tolker utsagnet slik at ledelsen har prøvd å strømlinjeforme noe arbeiderne egentlig har kontroll over. Det økende kravet om dokumentasjon har skapt mistenksomhet, usikkerhet og frustrasjon, noe som kommer frem i utsagnene til informant 4 og 6. Med tanke på at det er to informanter som påpeker økende krav til dokumentasjon kan det tyde på at ledelsen har behov for kontroll i større grad når arbeidstakere ikke lenger er samlokalisert. Dette kan være en naturlig konsekvens i og med at ledelsen ikke lenger har kontroll og oversikt over hva arbeidere gjør til enhver tid.

Etter å ha analysert utsagnene til informantene konkluderer vi for det første med at opplevelsen av å føle seg svært autonom på hjemmekontoret kan føre til motivasjonsmangel. Høy selvstendighet og manglende kontakt fra ledere kan føre til at man blir overlatt til seg selv, noe som kan medføre usikkerhet og ensomhet. For det andre konkluderer vi med at å føle seg lite autonom på hjemmekontoret også kan føre til motivasjonsmangel. Dette med grunnlag i overstyring vedrørende krav. Vi opplever at totalpakken vedrørende motivasjonsmangel dreier seg om alt fra motvilje til å høre på ledelsen, til igangsetting av

arbeidsuke til frustrasjon ved å arbeide isolert hjemmefra. Slik sett kan vi si at motivasjonsmangelen er ganske altomfattende, da den strekker seg fra begge ytterpunktene på skalaen.

Arbeidslivet er satt under kraftig press under pandemien, og nå som alle arbeidstakere er stasjonert på ulike steder virker det som ledelsen i organisasjonen i større grad enn tidligere har behov for større oversikt over hva arbeidstakerne driver med, at frister opprettholdes og at arbeidsoppgaver utføres til riktig tid. Når tiltakene ledelsen iverksetter oppleves som kontrollerende kan dette føre til at arbeidstakeres tillit til ledelsen reduseres. Dette kan i verste fall ende med å bli en “vi mot dem”-tankegang. Løsningen kan derfor være en balansegang mellom krav og autonomi, noe som kan påvirke motivasjonen på en positiv måte. Dette fordi arbeidstakere da vil oppleve en støttende ledelse som viser tillit til sine arbeidere, og ikke en ledelse som utøver kontroll over hver enkelt arbeidstaker. Konsekvensen av det kan bli økt trygghet og selvtillit, noe som kan styrke arbeidstakeres motivasjon. Det helhetlige inntrykket informantene har gitt handler om at arbeidsplassen deres er et sted med mye frihet under ansvar, selv om pandemien har ført til økt dokumentasjonskrav. I lys av dette kan det argumenteres for at henvisningen til hjemmekontor har påvirket arbeidstakeres opplevelse av autonomi. Det betyr at det derfor bør ligge andre premisser til grunn for autonomi på henvist hjemmekontor, enn hva som er inkludert i selvbestemmelsesteorien.

4.3 Kompetanse

Behovet for kompetanse bunner ut i at det er tilfredsstillende å utforske og utvide egne ferdigheter, egenskaper og kunnskaper (Ryan & Deci, 2017). I arbeidslivssammenheng handler det om å føle seg dyktig til noe, og i hvilken grad man opplever å mestre sin kompetanse. Dette innebærer videre at arbeidstakere bør oppleve å bli gitt muligheten til å løse arbeidsoppgaver på tilfredsstillende vis, i tillegg bør egen kompetanse videreutvikles. Det handler også om å opprettholde evner og ferdigheter man har opparbeidet. Opplevelse av egen kompetanse kan blant annet påvirkes av sosialt miljø og i hvilken grad det er tilrettelagt for læring på arbeidsplassen. Under pandemien har kompetansekravene endret seg. Kravene til digital kompetanse har økt, og det er derfor interessant se nærmere på informantenes opplevelse av digital kompetanse under pandemien.

En informant forteller om at arbeidshverdagen har blitt svært effektiv etter at henvisningen til hjemmekontor fant sted. Samtidig forteller informanten om et todelt syn på denne effektiviseringen, da henvisningen også har medført mindre sosial kontakt med andre kolleger. I tillegg påpeker informanten at innføringen i digitaliserte arbeidsmetoder og verktøy har ført til utfordringer når det kommer til samarbeid med andre, da den plutselige omstillingen medførte en bratt læringskurve vedrørende håndtering av digitale samarbeidsformer.

“Og nå blir man jo tvunget til hjemmekontor også viser det seg at det er mer effektivt, altså, vi leverer mer. Men så er det jo et spørsmål om hvor lang tid tar det før motivasjonen går på en real smell, ikke sant? Når man ikke får samarbeidet. Jeg er jo glad i samarbeid og folk, og liker prosjektarbeid, jeg liker å være i team, det er ikke så lett digitalt alltid, ikke sant? Men man blir jo flinkere på det også da, og vi stupte ned i en sånn vanvittig bratt læringskurve på digitalisering”.

(Informant 1)

En annen informant forteller derimot at henvisningen til hjemmekontor ikke har medført omstillingsproblemer når det kommer til bruk av digitale verktøy, da informanten har vært noe kjent med hybride løsninger fra før. Samtidig beskriver utsagnet at informanten var litt skeptisk i starten. Etter hvert som informanten har blitt fortrolig med de nye digitale løsningene, har dette ført til større anerkjennelse av mulighetene de digitale verktøyene medfører, der konsekvensen har blitt at verktøyene lettere har blitt integrert i arbeidshverdagen.

“Ja, for min del så har det ikke vært veldig store endringer på det jeg gjorde før til nå, for det er jo en hybrid mellom både det veldig analoge og det digitale, og har vært det lenge. Vi har de samme kanalene, men samarbeidsformen har jo vært en annen i og med at vi snakkes sånn som vi sitter nå, liksom. Min grunnholdning til det digitale har vel vært at det tidligere har vært litt skummelt der det har vært nye ting, og nå tenker jeg at det finner jeg fort ut av. Så ja, det er ikke noen sånne store endringer praktisk for meg nå, da. Det er det ikke”.

(Informant 2)

I likhet med ovennevnte informant forteller også denne informanten om mestring, her eksemplifisert i form håndtering av det digitale kommunikasjonsverktøyet Teams. Informanten har kompetansen som behøves på dette området. Paradoksalt nok forteller informanten også om en usikkerhet hva angår kompetanse, da det ikke alltid er så lett å kartlegge kompetansehull før man plutselig har behov for en spesifikk type kunnskap i en spesifikk situasjon. Videre forteller informanten om ulike tekniske utfordringer innføringen av digitale kommunikasjonsverktøy har medført. Informanten ser på dette som et irritasjonsmoment og opplever at det er utfordrende når andre ikke mestrer de sosiale normene det er behov for i slike digitale plattformer, som her manifesteres i at ikke alle har forstått hvordan å kommunisere med andre over nett.

“Jeg har lært meg Teams, og lært meg å dele på Teams, og alle systemer jeg trenger har jeg her hjemme på Mac`en, så jeg mangler ikke noe kompetanse på den biten, da. På selve utførelsen av arbeidet. Så, det er mer det at man ikke vet hvilken kompetanse man mangler. Det er også ting som dukker opp spontant i en situasjon, en samtale. Så per nå så føler jeg at jeg har den kompetansen jeg trenger for å jobbe”.

“Men etter hvert fikk vi Teams, eller Zoom først, og da har man jo vært gjennom det klassiske “hører du meg nå”? “er jeg muta”? Så, alle de barnesykdommene der har man vært gjennom, og vi er litt der enda, men det har bedret seg og det går mer og mer sømløst. Men, jeg opplever at den spontaniteten du får i et fysisk møte får du ikke på Teams, fordi vi har, i avdelingen min, to stykker som ikke har lært seg det at man ikke bare kan begynne å prate, for da ødelegger man hele samtalen. Det blir et irritasjonsmoment. I en [vanlig] samtale kan man på en måte begynne å snakke over hverandre, uten å være uhøflig, selvfølgelig”.

(Informant 3)

Flere informanter har mestret den digitale omstillingen pandemien har medført. Denne informanten forteller at henvisningen til hjemmekontor i starten opplevdes spennende fordi dette var noe nytt. Å arbeide hjemmefra er noe informanten også mener at man burde hatt muligheten til oftere. Når det kommer til hvordan henvisningen har påvirket motivasjonen, svarer informanten “både / og” da svingninger i motivasjonen også er noe som kan oppstå ellers. Her beskrives også tekniske utfordringer da man ble henvist til hjemmekontor, men

informanten har etter hvert blitt mer løsningsorientert og opplever nå å mestre dette i større grad enn i begynnelsen.

“I begynnelsen var det «åh, deilig», men ikke sant, litt spennende, nytt, nå kan vi være hjemme, akkurat som jeg synes at jeg burde være av og til, så, om det har påvirket motivasjonen min? Jeg vet ikke, det går litt opp og ned, men det gjør det jo alltid. Men, hva skal jeg si? Har i hvert fall ikke mistet motivasjonen. Jeg synes på en måte jeg ser resultater på at det går bra, blitt flinkere til det tekniske, sånn som nå, at jeg bare finner Zoom på mobilen min i stedet. I begynnelsen var det litt sånn hvordan skal jeg finne ut det, og hvem kan hjelpe meg med dette? Føler det nå er litt mer sånn at dette løser seg”.

(Informant 5)

Denne informanten snakker om et lederskifte under pandemien, noe som oppleves som positivt. Dette eksemplifiseres i at det trekkes frem endringer den nye ledelsen har innført, noe informanten opplever burde vært innført for lenge siden. Et annet positivt resultat ved utskifting av ledelse handler om at man i større grad enn tidligere klarer å “henge med i tiden”. Her er det dog noe uklart om informanten snakker om seg selv og eget arbeid eller hele avdelingen, men informanten opplever uansett at det å mestre digital kompetanse har ført til effektivisering av arbeidsoppgaver, og at dette i seg selv oppleves som motiverende.

“(…) det er klart at siste tiden nå så har det jo vært mye endringer. Vi har vært mye “på” digitalisering, det har sluttet noen og begynt noen. Man prøver egentlig å få ting til å flyte så godt som mulig, og være mest mulig effektiv og bruke de verktøyene man kan. Den siste tiden, de siste par årene, så har jeg fått nye ledere, og det synes jeg bare har vært veldig positivt. Det har jo egentlig økt min motivasjon, for de ser på ting med nye øyne, og tar tak i ting som burde vært tatt tak i for lenge siden, ikke sant. I forhold til det, mange synes digitalisering kan virke skremmende for det er jo mye jobb der og da, men på et visst tidspunkt så må man jo bare henge seg på, og det gjør vi nå. Og jeg synes jo det er motiverende i seg selv, for dagene blir jo etter hvert mer effektive, man får gjort mer ting på kortere tid ...”.

(Informant 9)

4.3.1 Kompetanse: konklusjon

Vi tolker informantene slik at de har mestret kompetansekravene som har oppstått på bakgrunn av pandemien. Dette tydeliggjøres spesielt i utsagnene til informant 1, 2, 5 og 9. Informant 1 opplevde den digitale læringskurven som bratt i starten av pandemien, men mestrer den digitale arbeidshverdagen slik den er i dag. Informant 2 var kjent med å bruke digitale kanaler fra før og opplevde dermed ikke endringer av kompetansekrav i forbindelse med å bli henvist på hjemmekontor. Informant 5 har opplevd en endring av kompetansekrav i arbeidshverdagen, men disse tekniske utfordringene mestres ved at informanten selv er løsningsorientert og har forsøkt å ta tak i utfordringene som kommer. Informanten vet også hvem man kan spørre om man står fast i en situasjon og er rådvill. Informant 9 forteller om hvordan den digitaliserte hverdagen har ført til effektivisering av arbeidsoppgaver, og vi tolker det slik at informanten synes opplevelsen av å mestre digitalisering som motiverende.

Til tross for at de fleste av informantene forteller at de har vært kjent med disse digitale kanalene før pandemien forteller informant 3 om kolleger som ikke har lært seg å kommunisere med andre digitalt. Dette dreier seg om at de snakker i munnen på hverandre, noe som betyr at de enten ikke kjenner til, eller velger å overse begrepet “turveksling”, altså at man bytter på å snakke. Dette er en form for digital kompetanse det er tydelig at enkelte ikke besitter, dersom vi skal tro informant 3, som påpeker at enkelte rett og slett ikke har denne etiketten som skal til for at kommunikasjonen skal foregå tilfredsstillende for alle involverte parter.

Flere har opplevd at den digitale omstillingen har ført til endrede vilkår for samarbeid i, og på tvers av avdelinger. Informant 1 foretrekker samarbeid og liker å arbeide i team, og opplever at det ikke er så lett å få til dette digitalt. Informant 2 påpeker at de fortsatt benytter mange av de samme kommunikasjonskanalene, men at samarbeidsformer er endret på grunn av digitaliseringen. Disse utsagnene vitner om at informantene er vant til å samarbeide tett med andre kolleger, dog under andre forutsetninger. Når denne settingen utfordres vil mye av både formell og uformell kompetanse bli satt på prøve, i verste fall bli borte, noe som da blir konsekvensen av endrede vilkår for samarbeid. Som vi ser har sosial kontekst betydning for kunnskapsdeling, som vi snart kommer nærmere inn på.

De endrede kompetansekravene pandemien har medført har skapt en refleksjon omkring hvilken kompetanse man har, og hvilken kompetanse man mangler. Manglende kompetanse oppleves først når man står rådvill i en situasjon. Dette tydeliggjøres i sitatet til informant 3, der det påpekes at opplevelsen av manglende kompetanse gjerne dukker opp spontant i ulike settinger. Dette kan bli utfordrende på hjemmekontor da det er større avstand til kolleger og terskelen for å ta kontakt for å løse små ting kan være høyere. Dette kommer vi tilbake til i resultatkapittelet om tilhørighet.

Først og fremst konkluderer vi med at informantene stort sett har mestret omstillingen pandemien har medført når det gjelder endrede krav til (digital) kompetanse. Dette med grunnlag i at flere informanter hadde kjennskap til digitale arbeidsmåter fra før og gjennom å benytte slike arbeidsmåter ser de raskere resultater av det de gjør, som i seg selv er motiverende. I tillegg viser mange av informantene en holdning som gir inntrykk av at de tar utfordringer på strak arm. Når det er sagt opplever de utfordringer vedrørende endrede samarbeidsformer, da enkelte ikke mestrer digital diskusjon, eller samtale, så godt som andre. Vi ser tydelige tegn akkurat på dette punktet på at skottene mellom de ulike behovene i selvbestemmelsesteorien ikke er vanntette da det spesielt i dette tilfellet viser at behovet for (sosial) tilhørighet overlapper med behovet for (digital) kompetanse. I tillegg handler ikke behovet for kompetanse på henvist hjemmekontor kun om faglig kompetanse, men vi ser eksempler på at det også gjelder kompetanse innen sosiale normer for hvordan man skal opptre sosialt akseptabelt over digitale kommunikasjonsformer. Vi konkluderer med at behovet for kompetanse på henvist hjemmekontor har andre elementer inkludert enn det som er beskrevet i SDT, som dreier seg om opplevd kompetanse, altså om hvorvidt man får mulighet til å mestre, samt utvikle egen kompetanse (Ryan & Deci, 2017). På bakgrunn av dette kan vi si at henvisningen til hjemmekontor har påvirket arbeidstakeres opplevelse av kompetanse, som dermed påvirker deres motivasjon.

4.4 Tilhørighet

Kategorien omhandler informantenes opplevelse av tilhørighet på henvist hjemmekontor. Behovet for tilhørighet handler som nevnt om å oppleve sosial tilknytning til andre og til eget miljø. Det handler videre om ens opplevelse av å ha en relasjon til andre, der man selv blir ivaretatt, men også ivaretar andre. I arbeidslivssammenheng handler behovet for tilhørighet om opplevelse av tilknytning, både til andre kolleger, men også til organisasjonen en tilhører.

Siden informantene nå er henvist til hjemmekontor, men tidligere vært lokalisert på samme sted som kolleger, og dermed hatt en form for fysisk tilknytning, er dette behovet relevant å se nærmere på.

En informant beskriver hvordan henvisningen til hjemmekontor har medført færre uformelle sosiale arenaer enn det som var normalen da man var på stedlig kontor. Tapet av slike uformelle sosiale plattformer har medført at man opplever å miste oversikt over informasjon. Vi tolker det slik at tap av informasjonsflyt omhandler både uformell prat kollegaer imellom, men også formell informasjon, og informasjon som har med det faglige arbeidet å gjøre.

“Men det blir jo mye mindre sånn kaffemaskin-prat, det mangler man jo på hjemmekontoret. Og det tenker jeg at liksom er på godt og på vondt, for det er jo endel tid som går bort til det i løpet av en arbeidsdag. Men samtidig så tror jeg man mister en del informasjonsflyt, det er ganske mange ting man ikke får med seg, som man ville fått med seg om man hadde vært her”.

(Informant 1)

I likhet med forrige utsagn forteller informanten at henvisningen til hjemmekontor har ført til tap av uformelle delings-, og læringsarenaer. Her fortelles det om utfordringer med å få innspill til eget arbeid uten at dette må presenteres i plenum, på digitale møter. Informanten påpeker at slike møter ofte oppleves som systematiserte, noe som fører til høyere terskel for å dele mindre spørsmål og perspektiver underveis. Det er verken rom eller tid til å dele disse tingene i slike møter, med tanke på at møter gjerne har en tydelig agenda.

“Hvis jeg sier til en kollega: «nå har jeg lest denne, hva synes du?», så oppstår det noe der som kan få meg til å tenke på en annen måte, eller få den andre personen til å tenke på en annen måte, som man faktisk tar med seg inn i vurderingene man gjør, uten at det ikke nødvendigvis er iscenesatt eller systematisert. Så alt det som ikke er systematisert blir borte, med at alt er digitalt”.

(Informant 2)

Følgende informant opplever at henvisningen til hjemmekontor har ført til større usikkerhet vedrørende eget arbeid og egen kompetanse. Å sitte på hjemmekontor, med stor geografisk

avstand til kolleger, fører til en større selvkritikk angående hva som deles med andre kolleger. I tillegg fortelles det om et stort savn av sosial kontakt med andre kolleger, etter henvisningen fant sted, noe som har hatt veldig stor verdi for informanten.

“Det å møte en kollega å ta en kaffe på morgenen, spise lunsj sammen, alt det er har en så enorm verdi, da. Pluss at jeg er vant med å jobbe med mennesker, der vi er vant med å sitte 15 mennesker i samme rom. Har man en liten ide, har man et lite spørsmål, kan man bare ta det med den eller de det gjelder, og få et ærlig svar der og da. Mens nå er det ... jeg har ikke tall på hvor mange mailer jeg har begynt å skrive, på sånne u-tygde ideer, hvor jeg sitter og skriver og leser gjennom, og bare - nei, dette blir for dumt, altså. Også sletter jeg mailen, i stedet for å sende den”.

(Informant 3)

Neste informant beskriver utfordringer angående henvisningen til hjemmekontor, da denne situasjonen har ført til mindre kontakt med kolleger. I likhet med forrige informant beskriver også dette utsagnet at henvisningen har ført til at man blir mer usikker på eget arbeid. Dette fører til en tvil angående egne prestasjoner og arbeid.

“... jeg synes det er kjempevanskelig, kjempevanskelig å ikke ha den daglige kontakten. Du blir mer usikker, og det også har jeg følt på, at du blir mer usikker enn det jeg var før, jeg lurer på om det gjør er bra nok”.

(Informant 4)

En informant rapporterer om en mindre sosial tilværelse når man er henvist til å jobbe hjemmefra, enn hvordan det er under normale omstendigheter. Informanten vil helst unngå uønsket sladring og tomprat da dette stjeler mye verdifull arbeidstid, og trives derfor med å jobbe hjemmefra. På en annen side opplever informant en tosidighet og ambivalens ved dette punktet da det også oppstår enkelte fordeler og interessante ting i den uformelle praten som skjer på kontoret, selv om det tar både tid og krefter å være delaktig i slike samtaler.

“... noen ganger synes jeg at det blir så mye slarving, og sladring, og det synes jeg det er veldig deilig å ikke være en del av. Det kan jo hende at folk gjør det i en chat jeg ikke er med på, men jeg føler at for meg så er det en tidstyv, også synes jeg det er

negativt i forhold til miljøet, da. Men det er igjen på godt og vondt, fordi det er masse morsomme folk, og interessante folk, og det er en tosidig ting”.

(Informant 5)

Informanten forteller at henvisningen til hjemmekontor har ført til at det har blitt høyere terskel for å ta kontakt med andre kolleger, for eksempel når det kommer til utveksling av ideer og lignende. I tillegg rapporteres det om at tilhørigheten til organisasjonen reduseres når man er henvist på hjemmekontor, da informanten opplever at tilhørighet først og fremst handler om å være til stede, fysisk, med andre.

“... det er litt høyere terskel for å ta kontakt for sparring av ideer og sånne ting, da, så det må man liksom være litt bevisst på, da, på hjemmekontor”.

“Tilhørighet til bedriften og det at man er stolt av å jobbe i organisasjonen, det får man jo i større grad når man er til stede fysisk. At man er en del av et fellesskap, at man er på en fantastisk lansering eller er på et allmøte og tar del i det fellesskapet hvor det formidles ting som man er stolt av og har bidratt til, det får man jo ikke på samme måte på video, da, man gjør ikke det”.

(Informant 6)

Følgende informant viser en positiv holdning til hjemmekontor, men ønsker likevel ikke å være henvist til hjemmekontor i all fremtid. Det oppleves at mye av meningen med å arbeide i organisasjonen forsvinner når man er henvist til å arbeide hjemmefra, da mye av årsakene og drivkraften til å jobbe i en slik organisasjon er sosiale møter, om vi skal tro informanten.

“Jeg synes jo at det er positivt med hjemmekontor, det vil jeg si, men jeg har jo ikke lyst til å jobbe på hjemmekontor i all fremtid fremover, det har jeg ikke. Da blir liksom mye av det morsomme med jobben borte. Det sosiale, arrangementene, feiringene, fellesskapet, ideene, det kreative, det lider under hjemmekontor da, vennskap, kollegialt”.

(Informant 7)

En informant reflekterte over hvorvidt det er pandemien eller digitaliseringen som er årsak til at man nå er mindre sosiale. Informanten rapporterer om manglende sosialisering når det gjelder arbeidsrelaterte og faglige ting, så vel som det uformelle og sosiale. Her er dog informanten løsningsorientert og får til en viss grad dekket det sosiale behovet, for eksempel gjennom å ta en telefonsamtale til kolleger istedenfor å sende e-post.

“... så det er ikke bare på grunn av korona at det blir mindre sosialt, det er også på grunn av digitaliseringen. Men jeg har som sagt god kontakt med de jeg jobber tettest med, på teams, da. At vi ringer hverandre på teams. Og da synes jeg noen ganger, istedenfor å skrive lange avhandlinger på teams, så ringer jeg heller opp, for da får man liksom den samtalen også, og da kan man liksom fleipe litt i samme slengen”.

(Informant 9)

Denne informanten, med lederansvar, forteller i likhet med de fleste andre, om et savn av sosial kontakt med kolleger etter henvisningen til hjemmekontor fant sted. Likevel har ikke dette påvirket informantens arbeidsmotivasjon, da informanten som nevnt i punkt 4.1, har prøvd å snu situasjonen til sin fordel.

“Jeg savner den daglige omgangen med alle kolleger, og den gode og hyggelige lunsjen. Men, dette går ikke utover motivasjonen jeg har for jobben min. Faktisk har jeg lært å sette enda mer pris på den i denne tida”.

(Informant 10)

Følgende informant er løsningsorientert. Også denne informanten har lederansvar. Her fortelles det om hvordan de under pandemien har vært nødt til å finne løsninger på ting som normalt sett har vært under kontroll. Informanten gir også inntrykk av å savne sosial omgang med kolleger, da utsagnet viser et engasjement som drives av møter med mennesker.

“Vi skaper innhold ut fra en mangelsituasjon der fravær av menneskemøter tvinger oss til å skape noe nytt ut av begrensninger. Det er ekstremt krevende over tid. Kreativitet kommer ikke ut av et vakuum. Min kreativitet og innovasjonskraft mates av menneskemøter og av kulturopplevelser”.

(Informant 11)

Informanten, som i likhet med de to ovennevnte, har lederstilling, forteller om svært redusert kontakt med kolleger etter henvisningen til hjemmekontor. Informanten opplever at tilhørigheten til andre kolleger er tydelig utfordrende å opprettholde når man er henvist til å jobbe hjemmefra.

“I løpet av året tror jeg at jeg har tatt kontakt med tre personer for å høre hvordan det står til. Den kontakten ville vært der dersom vi var på kontoret”.

(Informant 12)

4.4.1 Tilhørighet: konklusjon

Informant 1 og 5 påpeker at hjemmekontoret mangler den uformelle settingen arbeidstakerne har vært vant til å ha, når det kommer til å dele både uformell og formell informasjon. Den såkalte “kaffemaskin-praten” og de små møtene i gangen, forsvinner. Disse informantene mener dette er på godt og vondt da deler av denne informasjonen oppleves som unødvendig, men samtidig er den viktig for å kunne opprettholde informasjonsflyten i organisasjonen. Når den uformelle sosiale settingen i organisasjonen forsvinner fører dette til at arbeidslivet i langt større grad blir mer systematisert. Informant 2 påpeker nettopp dette.

Når informantene opplever fravær av uformelle sosialiseringarenaer på hjemmekontor, forsvinner også spontane vurderinger og innskytelser fra andre. Dette påpeker informant 2 og 3 i deres utsagn. Mangelen på spontane vurderinger fra kolleger har ført til at informantene blir mer selvkritiske til eget arbeid. Dette påpekes av informant 3 og 4, der informant 3 forteller om en rekke førsteutkast av e-poster som forblir usendte. Vi tolker informanten som selvbevisst og selvkritisk, og videre at informanten hadde tatt kontakt om beskjeden kunne blitt gitt muntlig. Terskelen for å ta kontakt vedrørende “småting” er blitt vesentlig høyere på henvist hjemmekontor hvis vi skal tro informant 3 og 6. Informant 9 er dog løsningsorientert på dette punktet, da informanten ringer i stedet for å skrive e-post til den det skulle gjelde. I tillegg påpeker informant 7 og 11 at fraværet av sosial kontakt fører til at kreativiteten blir satt på prøve.

Skal vi tro informant 5 og 10 har mangelen på sosial omgang ikke vært en faktor for hvorvidt informantene opplever at motivasjonen påvirkes av henvisningen til hjemmekontor. Når vi

analyserer utsagnene fra informant 3, 4 og 11 opplever vi likevel at flere er sultne på sosialt samvær. De forteller at den sosiale omgangen med kolleger er enormt verdifull. Tilhørigheten til bedriften påvirkes også på henvist hjemmekontor da to av informantene beskriver nettopp dette. Dette kommer frem i utsagn fra informant 6 og 7.

Informant 9 påpekte noe som skapte refleksjon hos forskerne. Informanten funderte over hva som er årsaken til mindre sosialt samvær. Er det pandemien, eller er det digitaliseringen? Dette er interessant, da det tross alt kan være mer enn én årsak til manglende tilhørighet når man er henvist til hjemmekontor. Ytterligere drøfting om dette er å finne i diskusjonskapittelet. Med bakgrunn i informantenes utsagn konkluderer vi først og fremst med at tilhørigheten til kolleger og organisasjonen vektlegges ulikt av informantene. Enkelte har større behov for denne tilknytningen enn andre, og svarene vi har fått vitner dermed om todeling. Noen savner uformelle settinger og daglig kontakt med kolleger, mens andre trives i eget selskap og ser nytteverdien av mer tid til egne arbeidsoppgaver i hverdagen.

Til tross for denne todelingen opplever vi at tyngden av svarene informantene har gitt, handler om at de ikke bare mangler, men også savner sosial tilknytning til kolleger når de jobber hjemmefra. Fraværet av den uformelle sosiale kontakten resulterer i at mange blir selvkritiske når man sitter alene og jobber uten innspill fra andre. Konsekvensen av dette blir at man stiller høyere krav til seg selv. En slik holdning har for enkelte medført prestasjonsangst. Tiltak for å forhindre at dette oppstår diskuteres i kapittelet om praktiske implikasjoner (se 6.2). Vi har også sett at kreativiteten blir satt på prøve når man jobber isolert, noe som kan være en akilleshæl, for eksempel i forbindelse med kunnskapsutvikling. Et annet interessant poeng er at informantene bruker ulike uttrykk når de snakker om tilhørighet. I forbindelse med dette ser vi en tydelig distinksjon omkring hvem og hva man føler tilhørighet til. I utsagnene ser vi at informantene først og fremst knytter begrepet tilhørighet til organisasjonen de arbeider i, mens tilhørighet til andre kolleger heller omtales som sosial kontakt. Dette forklares mer inngående i diskusjonskapittelet.

Med bakgrunn i resultatene vedrørende tilhørighet kan vi konkludere med at henvisningen til hjemmekontor har påvirket arbeidstakeres opplevelse av tilhørighet. Dette gjelder både de som har lederansvar, og de uten lederansvar. Vi kan ikke se noen markante forskjeller mellom disse. Vi mener at påvirkningen gjelder tilhørighet til både andre kollegaer og til

organisasjonen. Vi kan derimot ikke konkludere med noe konkret om hvorvidt motivasjonen endres eller opprettholdes. Dette fører til uklare resultater vedrørende hvorvidt tilhørighetsbehovet påvirker motivasjonen, da premisset for tilhørighet er annerledes når arbeidstakere er henvist til å jobbe hjemmefra.

4.5 Hjemmekontor som fremtidig arbeidsform

Kategorien omfatter informantenes perspektiv på hjemmekontor som mulig fremtidig arbeidsform. Henvisningen til hjemmekontor har både ført til fordeler og utfordringer for informantene, og det var derfor interessant å analysere deres synspunkter og tanker angående mulighetene for å ha hjemmekontor i fremtiden.

En informant beskriver hvordan det å ha muligheten til å ha hjemmekontor i fremtiden er fordelaktig, da informanten forteller hvordan dette bidrar både til mer energi og økt kreativitet. Dog er informanten lei av hjemmekontor når det baseres på tvangsmessige årsaker. Det ytres et ønske om å kunne kombinere hjemmekontor med stedlig kontor i fremtiden.

“Å jobbe sånn som jeg alltid har gjort, at du kan jobbe mellom tyve og førti prosent på hjemmekontor, ser jeg på som en kjempefordel. Jeg tror at jeg er mer effektiv, og har mer å gi i møter og sosiale sammenhenger og i kreative idemøter på jobben. At jeg får i hvert fall én, eller kanskje av og til også to dager, hvor jeg kan sitte og jobbe med mitt for meg selv, gjør at jeg er mer effektiv, og kreativ, ja, jeg tror det. Så jeg ser en kjempefordel med å ha mulighet til å jobbe med hjemmekontor, selv om jeg er skikkelig lei av det akkurat nå”.

(Informant 4)

En annen informant mestrer arbeidshverdagen når man er henvist til hjemmekontor. Å jobbe hjemmefra gir ro. Men, det ytres også et ønske om å redusere dager på hjemmekontor når pandemien er over. Informanten ønsker, i likhet med forrige informant, å kombinere stedlig kontor og hjemmekontor. At arbeidshverdagen tilpasses i større grad oppleves som hensiktsmessig.

“Jeg vil bare si at det går bra på hjemmekontor, det gjør det. I fremtiden, når ting er på det normale igjen, så håper jeg at jeg fortsatt kan bruke hjemmekontor i noe grad. I større grad enn det som var før korona fordi man får gjort så ekstremt mye, man får ro”.

(Informant 6)

Neste informant har opplevd vedvarende motivasjon etter henvisningen til hjemmekontor, men forteller samtidig at motivasjonen etter hvert har blitt satt på prøve, da det å være tvunget til å jobbe hjemmefra på ubestemt tid fører til at man blir lei. Informanten påpeker også at organisasjonen kan vise til gode resultater under pandemien. Til tross for at det er antydninger til at motivasjonen er i ferd med å få en knekk forteller informanten om fordeler ved å være henvist til hjemmekontor. Informanten ser fordelene, både for seg selv, men også for organisasjonen. Arbeidshverdagen bør tilpasses alt ettersom hvilke arbeidsoppgaver man har.

“Nei, så motivasjonen er der fortsatt, men jeg må si at jeg begynner å bli drittlei den koronaen for nå begynner det å dra seg ut i tid, men jeg tenker sånn på sikt, da, nå har vi jo hatt typ hundre prosent hjemmekontor mer eller mindre. Å gå 100 % tilbake til å bare være på kontoret, det er ikke sikkert at det blir løsningen, eller er det beste for alle, men kanskje to dager på hjemmekontor i uka, tre dager på jobb eller en dag hjemmekontor og fire på jobb. Altså, litt ut ifra hva man typ jobber med, for jeg synes jo det er deilig å stenge av alt rundt meg og sitte litt i bobla til tider, men det kan jo være en god mix, da. Så det blir litt spennende å se hvordan det blir fremover, og i forhold til organisasjonen i sin helhet så har vi jo hatt veldig gode resultater, typ gjennom koronaen, da, så noe tyder jo på at dette har funka veldig bra”.

(Informant 9)

En fjerde informant, med lederstilling, forteller om viktigheten av individuell tilrettelegging. Informanten påpeker at hver enkelt persons behov bør ivaretas og vektlegges, og videre at tilpasning og tilrettelegging er svært viktig, spesielt under slike omstillinger. Et poeng er at mennesker har ulike preferanser, og mange konsentrerer seg best om de får jobbe i ro og mak.

“Jeg håper at arbeidslivet etter pandemien på en helt annen måte enn før anerkjenner at ulike mennesker trenger ulike ting for å kunne yte optimalt. Ingen av oss klarer oss uten andre, men noen av oss konsentrerer oss best om vi får jobbe i fred og ro”.

(Informant 11)

4.5.1 Hjemmekontor som fremtidig arbeidsform: konklusjon

Med bakgrunn i informantenes utsagn ser vi at de i fremtiden ønsker å ta med seg fordelene henvisningen til hjemmekontoret har medført, men samtidig ønsker informantene å kombinere muligheten til å ha hjemmekontor med fordelene som finnes ved å være lokalisert på stedlig kontor med andre kolleger. Med tanke på at vi ser tydelig konsensus i samtlige utsagn erfarer vi derfor at de ønsker en kombinasjon av disse løsningene i fremtiden.

Det finnes flere årsaker til at de ønsker en slik kombinasjon. For det første gir det å arbeide hjemmefra økt konsentrasjon vedrørende arbeidsoppgaver. Dette fører til effektivisering ifølge informant 4, 6, og 9. For det andre er ikke dette bare positivt for arbeidstaker, men det gir også gevinst for arbeidsgiver ifølge informant 9. Dette fører dermed til en heldekkende løsning som gagnar alle parter. For det tredje tolker vi informantene slik at de savner det sosiale på arbeidsplassen, noe vi omtalte i 4.2.3. Det sosiale behovet kan dekkes når man får muligheten til å komme på kontoret et par dager i uken, slik samtlige informanter i dette delkapittelet ytrer et ønske om.

Å ha muligheten til å kombinere hjemmekontor med å være lokalisert på arbeidsplassen kan resultere i mer tilfredse arbeidstakere i fremtiden. Skal vi tro informantene er dette noe arbeidsgiver bør etterstrebe. Til tross for en nåværende todeling vedrørende henvisningen til hjemmekontor ser informantene hvilken nytteverdi en slik arbeidshverdag kan ha. Det kan være hensiktsmessig for arbeidsgiver å sørge for at de får muligheten til en slik kombinasjon, alt ettersom hvilke arbeidsoppgaver og preferanser hver enkelt arbeidstaker måtte ha.

5. Diskusjon

Dette kapittelet har til hensikt å drøfte funnene i resultatkapittelet, i tillegg til å utforske forskningsspørsmålene. Diskusjonskapittelet vil bestå av fire deler. Det første delkapittelet tar for seg hvordan resultatene i forskningen har hatt innvirkning på hvorfor vi mener selvbestemmelsesteorien bør revideres når arbeidere er henvist til hjemmekontor. Videre

settes søkelyset på tilhørighetsbehovet. Dette behovet var mest fremtredende i denne forskningen, og her presenteres årsakene til at nettopp tilhørighet ble rettet størst oppmerksomhet. Det andre delkapittelet sammenligner forskningens funn med tidligere forskning. Tredje delkapittel tar for seg forslag til revidering av selvbestemmelsesteorien. I det fjerde og siste delkapittelet presenteres noen betraktninger som har blitt drøftet underveis i prosessen.

5.1 Resultatenes innvirkning på selvbestemmelsesteorien

Ryan & Deci (2017) hevder at selvbestemmelsesteorien er universell, noe som er synonymt med at teorien er gjeldende i alle tilfeller. Vi opplever at denne påstanden kan modereres til å omhandle tilfeller der mennesker møtes ansikt-til-ansikt, da vår forskning har vist at opplevelsen av autonomi, kompetanse og tilhørighet oppleves annerledes enn når man er lokalisert med andre på stedlig kontor. Basert på resultatene i dette forskningsprosjektet konkluderer vi, som svar på forskningsspørsmål 2, med at SDT som motivasjonsteori fremdeles er aktuell, men at den bør revideres fordi henvisningen til hjemmekontor har vist at teorien blir utilstrekkelig når arbeidstakere jobber isolert hjemmefra.

Til tross for at informantene i denne forskningen har en isolert arbeidshverdag viser resultatene at de opplever tilhørighet. Kunnskapsorganisasjonen har tatt i bruk digitale sosiale plattformer, dog med noe vekslende hell. Til en viss grad bidrar slike plattformer til opprettholdelse av tilhørighet til arbeidsplassen og selve organisasjonen, men på en annen side reduseres tilhørigheten og tilknytningen til andre kolleger. Det er altså en todeling vedrørende dette punktet. I tillegg viser resultatene at henvisningen til hjemmekontor har ført til at de ansatte opplever å være svært autonome i arbeidshverdagen. På den ene siden er det høy grad av tillit til at arbeidstakere utfører arbeidsoppgaver på en god måte, men på samme tid kan det bli for mye tillit, altså at arbeidstakere er overlatt til seg selv. Her ser vi autonomiens bakside. Med andre ord: for høy grad av autonomi er ikke nødvendigvis en god ting, men for liten grad autonomi er heller ikke å foretrekke, da begge deler kan føre til at arbeidstakere opplever mangel på motivasjon. Med bakgrunn i disse refleksjonene mener vi autonomien bør balanseres og tilpasses, og argumenterer derfor for at autonomi fremdeles er et relevant behov i SDT, men at den bør revideres. Behovet for autonomi bør i så måte inkludere en ny og mer tilpasset autonomistøtte enn det som tidligere er beskrevet av Ryan & Deci (1985, 2000, 2017) for å være gjeldende ved henvist hjemmekontor. Vi foreslår derfor at

behovet bør innebære en tilpasset form for autonomi, noe som fremlegges ytterligere i kapittel 5.4.

Når det gjelder det andre behovet i SDT, kompetanse, viser resultatene at informantene opplever økende krav til digital kompetanse. Til tross for hvordan koronautbruddet førte til en hurtig omstilling og dermed at nye krav til kompetanse måtte innarbeides raskt, opplever vi at de mestrer denne endringen, dog med visse unntak. Dersom noen ikke mestrer hvordan å opptre kompetent, for eksempel å vente på tur i diskusjoner i digitale møter vil det gå utover effektiviteten, som igjen kan påvirke kunnskapsdelingen, kommunikasjonen, og til syvende og sist resultatene. Kompetanse i denne sammenhengen handler derfor om mer enn det som beskrives av Ryan & Deci (1985, 2000, 2017), ikke kun om hvor kompetent man opplever å være faglig sett, men også relasjonelt og digitalt. I forbindelse med dette antar vi at det kreves visse faglige kvalifikasjoner, ofte synonymt med høyere utdanning, til å jobbe i denne kunnskapsorganisasjonen. Utdannelsesbakgrunn kan også være en faktor til at informantene mestrer å tilegne seg ny kompetanse ved behov, som igjen har ført til en opplevelse av å være kompetent. Vi anser derfor behovet vedrørende kompetanse fremdeles som relevant, men det er behov for en revidert utgave av behovet. Det bør rettes større oppmerksomhet mot hvordan arbeidstakeres opplevelse av digital, - og relasjonell kompetanse kan styrkes, så vel som å oppleve seg kompetent på generelt grunnlag, når man jobber på geografisk avstand fra andre.

Vi har nå sett at det finnes utfordringer ved både autonomi og kompetanse-behovene i SDT, men som nevnt var det behovet for tilhørighet informantene satte størst søkelys på. Neste ledd blir nå å se på hvorfor dette var spesielt fremtredende, og hvordan opplevelsen av tilhørighet på henvist hjemmekontor kan knyttes opp imot selvbestemmelsesteorien.

5.1.1 Viktigheten av sosial tilknytning

Det er tydelige indikasjoner i resultatene på at informantene savner fysisk tilstedeværelse med kolleger. Å være samlet kontoret er noe de tidligere hadde muligheten til, en mulighet mange kanskje tok for gitt. Denne kontakten og dette samværet med kolleger er noe mange nå savner. Vi har nylig nevnt at de fleste informantene stort sett opplever å være både autonome og kompetente. Kanskje er det naturlig at informantene henger seg ekstra opp i, og fokuserer ekstra på det man ikke lenger har, men gjerne skulle ønske at man hadde?

Med tanke på at gjennomsnittsalderen til informantene i dette forskningsprosjektet er 52 år, vitner det om et langt arbeidsliv der normalen og standarden har vært å jobbe i fysisk fellesskap med andre kolleger. Ettersom man blir eldre er det naturlig å anta at man tilegner seg vaner og rutiner som etter hvert kan bli utfordrende å endre på, og når arbeidshverdagen plutselig blir snudd på hodet er det sannsynlig at man vil savne nettopp den sosiale tilknytningen til kolleger. Men, hva med de neste generasjonene som trer inn i arbeidslivet hvor en slik situasjon er normalen? Kanskje er det slik at sosialiseringen til kolleger ikke vil være et like stort behov for den yngre garde som for de informantene vi har snakket med?

Uansett årsak opplever vi at tilhørighets-behovet i SDT bør konkretiseres når man er henvist til å jobbe hjemmefra eller på geografisk avstand fra andre kolleger. I likhet med de to andre behovene i SDT bør også dette behovet revideres og videreutvikles. Studiens funn viser at informantene ofte bruker ulike begreper til å forklare tilhørighet til kolleger og tilhørighet til organisasjonen. Ofte brukes “sosial kontakt” når de omtaler tilhørighet til andre kolleger, og “sosial tilhørighet” når de snakker om tilhørighet til selve organisasjonen. I selvbestemmelsesteorien innebærer tilhørighetsbehovet både tilhørighet til andre kolleger og tilhørighet til organisasjonen en tilhører (Ryan & Deci, 2017). Den sosiale kontakten med kolleger blir annerledes ved henvisningen til hjemmekontor fordi man rett og slett ikke er fysisk til stede med kollegene. Det betyr at det er hensiktsmessig å få dette skillet tydeligere frem i selvbestemmelsesteorien, dersom teorien skal være relevant for arbeidstakere på henvist hjemmekontor - noe som også kan skje i fremtiden. Funnene våre tilsier at arbeidstakere opplever at tilhørighet først og fremst dreier seg om tilhørighet til organisasjonen, og i mindre grad menneskene i den, og dermed tilfredsstilles ikke tilhørighetsbehovet i SDT. Med andre ord kan vi si at den manglende fysiske tilstedeværelsen med kolleger har ført til at mange arbeidstakere opplever redusert tilhørighet til sine kolleger, noe som dermed påvirker deres helhetlige bilde på opplevelsen av tilhørighet slik det legges frem i SDT.

5.2 Studiens funn i lys av lignende forskning

Basert på forskning som tidligere er trukket frem i oppgaven (Ford et al., 2020, Ryan et al., 2010 i Ryan & Deci, 2017) ser vi likheter til denne oppgavens resultater og funn på flere ulike områder. For det første er det klare likheter vedrørende individuelle forskjeller i forbindelse

med informantenes behovstilfredsstillelse. Mennesker vektlegger ulike ting, og hva som er viktig for en person er ikke nødvendigvis like viktig for en annen.

For det andre ser vi at tidligere forskning støtter våre funn når det kommer til at mennesker kan se både fordeler og utfordringer i en og samme ting. For eksempel trenger ikke fleksibiliteten ved henvisningen til hjemmekontor nødvendigvis være enten positivt eller negativt, men det kan være begge deler, for en og samme person. Det er tydelige både / og-svar, heller enn enten / eller på dette området. Med andre ord kan vi se en iboende ambivalens i hvert enkelt individ, og i forskningen til Ford et al. (2020) påpekes nettopp det poenget at det var en dikotomi i svarene på spørreundersøkelsen, ikke bare informantene seg imellom, men også i hver enkelt person. Samme poeng vektlegges i selvbestemmelsesteorien (Ryan & Deci, 2017), og i forskning av Ryan et al. (2010 i Ryan & Deci, 2017)

Til tross for en del likhetstrekk mellom tidligere forskning og denne studien fremstår selvbestemmelsesteorien noe mangelfull når arbeidstakere er henvist til hjemmekontor, og det vil nå presenteres et revideringsforslag av SDT.

5.3 Behov for revidering av selvbestemmelsesteorien?

Henvisningen til hjemmekontor har ført til endringer i informantenes arbeidsmåter, og dermed også behov. Basert på resultatene ser vi at alle tre behovene: autonomi, kompetanse og tilhørighet, oppleves annerledes når man er henvist til å jobbe på geografisk avstand fra arbeidsgiver og kolleger. Forskningens resultater viser at selvbestemmelsesteorien er utilstrekkelig som teoretisk rammeverk ved en slik henvisning.

Når det gjelder forslag til revidering av teorien mener vi behovet for autonomi fremdeles er aktuelt, da autonomi i grove trekk tross alt handler om å bestemme over seg selv (Ryan & Deci, 2017). Det som derimot bør revideres i autonomibehovet, er hvordan innholdet i behovet presiseres. Med tanke på at Ryan & Deci (2017) har visse kriterier for hva behovene som er inkludert i selvbestemmelsesteorien skal innebære - der presisering av innhold er ett av kriteriene, oppfatter vi dette som noe problematisk. Gagné & Deci (2005) hevder at autonomi i arbeidslivet skal innebære at arbeidstakere bør bli gitt muligheten til å utføre arbeidsoppgaver uten unødvendig innblanding fra leder. Vi erfarer at ordet "unødvendig" er noe uklart da dette oppfattes ulikt av informantene, og personer med lederansvar bør i så måte

kartlegge hva den enkeltes behov for støtte, tilrettelegging og tilpasning skal innebære. I tillegg oppfatter vi at Ryan & Deci mener autonomi er et ubetinget gode. Oddane (2017) har som nevnt kritisert dette, og hun mener heller at autonomi bør tilpasses den enkelte. Vi vil argumentere for at autonomi kan, eller i enkelte tilfeller bør, begrenses. I SDT virker det som man burde tilrettelegge for høyest mulig grad av autonomi, uten å undersøke hvorvidt dette bare fører med seg fordeler. Dette er interessant å debattere da SDT ikke beskriver former for “over-tilfredsstillelse” av behovene, og det er derfor naturlig å anta at teorien ikke tillater at man kan oppleve for mye autonomi. Resultatene i denne studien viser nettopp dette, at man kan oppleve for mye autonomi, noe som har gitt indikasjoner på at behovet autonomi i visse tilfeller bør begrenses.

Angående kompetansebehovet erfarer vi at også denne delen bør utvides. I SDT handler kompetanse om å oppleve at man er kompetent, og videre at opplevelsen av å være kompetent også bør utfordres for at man på den måten kan tilegne seg, og mestre, ny kompetanse (Ryan & Deci, 2017). Slik dette kompetansebehovet er i selvbestemmelsesteoriens siste utgave handler kompetanse først og fremst om faglig kompetanse. Under henvisningen til hjemmekontor forteller informantene at kompetanse først og fremst handler om digital kompetanse, som betyr at behovet for kompetanse i SDT bør utvikles til å innebære både faglig, - og digital kompetanse, da datamaskinen tross alt er arbeidstakere på henvist hjemmekontors fremste verktøy. Et tredje moment som med fordel kan tre inn her er sosial kompetanse. Vi mener mestring av digitale verktøy bør handle både om å mestre det teknologiske, men også de sosiale normene for bruk av nettopp det digitale. I så måte bør kompetansen omfatte tre deler: sosial, digital og faglig.

Vedrørende revidering av tilhørighetsbehovet i SDT er det tidligere nevnt at henvisningen til hjemmekontor for mange har medført en isolert tilværelse, som igjen fører til at tilhørigheten blir satt på prøve. I SDT innebærer behovet for tilhørighet å oppleve både sosial tilknytning til andre, men også tilknytning til organisasjonen (Ryan & Deci, 2017). Resultatene i forskningen viser at å arbeide hjemmefra har hatt noe innvirkning på informantenes opplevelse av tilhørighet til organisasjonen, men har i langt større grad omhandlet deres tilhørighet til medarbeidere og kolleger. Tilhørighet alene er ikke dekkende nok som begrep, og det argumenteres derfor for at behovet burde få et nytt navn. Vi anbefaler å navngi behovet for “sosial tilhørighet”. Begrepet deles her i to, og sosial tilhørighet oppleves å inkludere mer

av hva som bør inkluderes. Det sosiale handler her om sosialt samvær med kolleger - i både formelle og uformelle varianter. Tilhørigheten derimot, handler om tilhørigheten til arbeidsplassen og selve organisasjonen som helhet. Dette vil tydeliggjøre hva (sosial) tilhørighet innebærer, altså til hva og hvem, i større grad enn tidligere.

5.4 Noen betraktninger

Underveis i skriveprosessen har vi reflektert omkring noen spørsmål som ikke har vært direkte relatert til forskningsspørsmålene, men som likevel anses som høyst interessante og relevante for dette forskningsprosjektet. En første betraktning setter spørsmål ved om det er pandemi, digitalisering eller eventuelt begge deler, som er årsaken til mindre sosial kontakt. En neste betraktning handler om hjemmekontorets fremtid. Vi ser tydelige indikasjoner på at hjemmekontor er noe mange informanter ønsker å ha muligheten til i fremtiden, til tross for å ha vært henvist til å jobbe hjemmefra i drøyt ett år. Et siste spørsmål dreier seg om hvorvidt det er selve henvisningen til hjemmekontor eller effektene av henvisningen som har ført til at arbeidstakeres motivasjon påvirkes.

5.4.1 Pandemi eller digitalisering som årsak til mindre sosial kontakt?

Mens dette forskningsprosjektet har pågått har vi reflektert over noen ting som er aktuelle å diskutere. Et av disse poengene handler om hvorvidt det er pandemien eller digitaliseringen som har ført til at arbeidslivet blir mindre sosialt. På den ene siden har utbruddet av koronaviruset ført til at samfunnet har blitt mindre sosialt da myndighetene, med oppfordring fra Folkehelseinstituttet (FHI), har anmodet innbyggerne til å redusere sosial kontakt med andre mennesker så mye som mulig (FHI, 30.11.2020). Isolering av mennesker har vært et smitteverntiltak for å unngå stor spredning av viruset. På den andre siden har digitaliseringen av arbeid, arbeidsformer og kommunikasjonsverktøy bidratt til at mennesker ikke lenger må samles fysisk for å utføre arbeid. Betydningen av digitalisering har ført til at arbeid og samarbeid nå kan gjøres på ulike steder til ulike tider, så lenge en har tilgang til internett (Harteis, 2018). Det betyr at digitaliseringen, i likhet med pandemien, også har vært en kilde til at arbeidstakere opplever mindre sosial kontakt.

Digitaliseringen av arbeidslivet har allerede pågått lenge, men slik vi ser det har de plutselige omveltningene pandemien medførte bidratt til en enda hurtigere digitaliseringsprosess. Kanskje skjedde disse omveltningene for hurtig til at arbeidslivet klarte å tilrettelegge for

digitaliserte sosiale plattformer, som tilfredsstillende sosial tilhørighet til både bedrift og kolleger, på en god måte? Vi hevder det er et «både og»-svar på spørsmålet om hvorvidt det er pandemien eller den allerede pågående digitaliseringen som er årsakene til at behovene ikke lenger dekkes i like stor grad som før.

Det må også påpekes at fjernarbeid, altså, arbeid som gjøres utenfor arbeidsgivers lokaler, har vært utbredt før pandemien inntraff. Dette har dog vært under andre forutsetninger, basert på frivillighet og ikke av tvangsmessige årsaker (Bakke et al., 2001). Basert på våre resultater opplever vi en tosidighet vedrørende det som nå er et mindre sosialt arbeidsliv.

Koronautbruddet bidro utvilsomt til at endringene skjedde i rekordfart, og konsekvensen av dette kan være at behovet for sosial tilhørighet oppleves enda sterkere. Gradvise endringer, istedenfor voldsomme omveltninger, er gjerne lettere å håndtere på en adekvat måte for de fleste. Hvordan disse utfordringene kan «løses» har ikke vi noe tilfredsstillende og tilstrekkelig svar på, men vi oppfordrer allikevel både arbeidsgivere og arbeidstakere å reflektere omkring en mulig neste katastrofe. Gjennom å forvente det uventede vil man således stille bedre forberedt når, eller dersom, en krise inntreffer på et senere tidspunkt.

5.4.2 Hjemmekontor som fremtidig arbeidsform?

Til tross for hva henvisningen til hjemmekontor har medført av både fordeler, utfordringer og sågar ulemper viser resultatene at mange informanter ønsker en hybridløsning mellom stedlig kontor og hjemmekontor. Det vil dermed bety at det er hensiktsmessig for arbeidsgivere å kartlegge arbeidstakeres behov for hybride løsninger framover. Resultatene i oppgaven viser at enkelte arbeidsoppgaver innebærer dyp konsentrasjon over lengre tid, og da er det gjerne fordelaktig med få unødvendige avbrudd. I slike tilfeller kan muligheten til å jobbe uforstyrret hjemmefra på den ene siden være gunstig for arbeidstaker, som får gjennomført arbeidsoppgaver på en god måte, samtidig kan det gi gevinst for arbeidsgiver, i form av det er større sjanse at resultatene blir tilfredsstillende. Tilfredse arbeidere er vel alltid å foretrekke for en arbeidsgiver? I tilfeller hvor arbeidstakere opplever behov for sosialt samvær, det være seg formelt eller uformelt, kan det være fint å ha et kontor å dra til, som kan være en slags plattform for både faglige og sosiale diskusjoner, både med kolleger og andre. Med en slik plattform får de muligheten til å komme med innspill eller drøfte hendelser eller opplevelser som kan være utfordrende å håndtere når man ikke er samlokalisert, slik enkelte informanter har påpekt. Kanskje kan en slik hybrid arbeidsform ses på som det ideelle arbeidsliv? Når det

er sagt er det ikke alltid realitetene passer med idealene. For arbeidsgiver kan dette by på utfordringer i form av økonomiske hensyn, da enkelte arbeidstakere kan komme til å stille krav om at arbeidsgiver skal betale internett, kjøpe inn kontorrekvisita samt kontormøbler for at hjemmekontor skal være en fordelaktig løsning for arbeidstakeren. På den andre siden er leie eller kjøp av kontorlokaler også en stor utgift for arbeidsgiver. Dersom dette bortfaller vil disse pengene i større grad kunne tilfalle den enkelte. Begge deler, altså en hybridløsning, kan på sikt bli dyrt for arbeidsgiver. Når det er sagt, basert på informantenes erfaringer, noe som tydelig fremmes i resultatene, vil vi argumentere for at en hybrid arbeidsform vil bringe med seg mer fordeler enn ulemper for arbeidstakere. Dette støttes også av undersøkelsen gjort i Microsoft (Ford et al., 2020).

5.4.3 Er det henvisningen eller effektene av den som påvirker motivasjonen?

Tanken bak denne forskningen innebar hovedsakelig å sette søkelys på om henvisningen til hjemmekontor hadde ført til en endring i motivasjonen hos informantene. Når man blir henvist til noe vil det på det på samme tid bety at man blir fratatt noe. I dette forskningsprosjektet har det handlet om innskrenket valgfrihet når det kommer til hvor man ønsker å utføre sin daglige dont. Forskerne har hatt en hypotese om at henvisningen under pandemien har skapt misnøye hos arbeidstakere. Dette baseres på at opplevelsen av å være autonom ikke lenger er like tydelig. Med tanke på at behovet for selvbestemmelse har vært et sentralt begrep i oppgavens har dette vært interessant å undersøke. Henvisning til hjemmekontor har derfor for oss, vært et antonym i forbindelse med behovet for selvbestemmelse, altså autonomi. Med det i minnet var det derfor god grunn til å anta at motivasjonen når man er henvist til hjemmekontor har blitt satt på prøve.

Det resultatene i forskningen derimot viser er at informantene har vært interessert i å fortelle om mest effektene av å ha bli henvist til å arbeide hjemmefra, og ikke henvisningen i seg selv. Et eksempel er når informantene beskriver hvordan henvisningen til hjemmekontor har medført glidende overganger og utydelige skillelinjer mellom den private sfære og arbeidslivet, da det for enkelte informanter ikke bare har vært en selv som er henvist til å jobbe hjemmefra, men hele familien. Et annet eksempel er når enkelte informanter forteller om hvordan effektene av henvisningen til hjemmekontor har ført til mindre sosial kontakt med kolleger. Nok et eksempel handler om at motivasjonen reduseres ettersom tiden går, fordi man ikke vet hvor lenge pandemien vil vedvare. Å oppleve hvilken betydning radikale

endringer har for arbeidsmetoder er noe vi har erfart at informantene har fokusert mest på i intervjuene, selv om henvisningen til hjemmekontor ligger som et bakteppe for dette. Informantene har vært mer opptatt av hvilken betydning og konsekvenser henvisningen har hatt både vedrørende utføringen av arbeidsoppgaver, og for samspillet med kolleger, noe som gjerne har manifestert seg på en negativ måte for mange. Henvisningen i seg selv har fått et mindre fokus enn hva som var påtenkt.

Basert på empirien i forskningen opplever vi at effektene er en konsekvens av henvisningen, og det argumenteres derfor for at henvisningen ligger overordnet effektene av den. Samtidig oppfatter vi at dette er to sider av samme sak, noe som gjør det vanskelig å skille om det er henvisningen til hjemmekontor eller om det er effekten av henvisningen som påvirker arbeidstakeres motivasjon.

6. Avslutning

Funnene i studien beskriver kompleksiteten vedrørende henvisningen til hjemmekontor, og hvordan en slik påtvungen ekstern endring har påvirket arbeidstakeres motivasjon.

Resultatene kan bidra til en breddeforståelse der resultatene og ulikheten i funnene vi nettopp har lagt frem, taler for seg selv. Resultatene tyder også på at behovene i SDT, autonomi, kompetanse og tilhørighet, fremstår langt mer komplekse når arbeidstakere har daglig tilværelse på hjemmekontor enn under det vi kjenner som “normale omstendigheter”. Basert på informantenes erfaringer og refleksjoner har vi fått innsikt i, og pekepinn på, hvordan arbeidsgivere kan tilrettelegge for autonom motivasjon hvis samfunnet en gang i fremtiden kollapser på ny og arbeidstakere, under tvang, må jobbe hjemmefra.

Påvirker henvisningen til hjemmekontor arbeidstakeres opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet? Er selvbestemmelsesteorien fremdeles aktuell som motivasjonsteori når arbeidstakere er henvist til å jobbe hjemmefra? Disse forskningsspørsmålene har vært oppgavens utgangspunkt, noe vi har utforsket og forsøkt å finne svar på.

Ryan & Deci (1985, 2000, 2017) hevder mennesker må oppleve autonomi, kompetanse og tilhørighet for å være tilfredse og motiverte til å utføre arbeidet sitt. Til tross for pandemiens innvirkning på arbeidslivet har disse behovene fremdeles relevans, men vi hevder

selvbestemmelsesteorien bør tillegges noen underelementer for at teorien fremdeles skal være relevant å benytte når det gjelder henvisning til hjemmekontor.

I våre litteratursøk har vi funnet lite forskning som knytter selvbestemmelsesteori og fjernarbeid sammen, spesielt lite har vi funnet når tematikken er motivasjon på henvist hjemmekontor. Vi har benyttet selvbestemmelsesteorien, og en underteori (BPNT), som teoretisk rammeverk for vårt arbeid. Dette handler også om hva ledere bør være bevisste på når det gjelder arbeidstakeres behov for å være motiverte og produktive på jobben. I selvbestemmelsesteorien finnes det variabler som omhandler behovstilfredsstillelse, autonomistøtte, tilhørighet og kompetanse. I tidligere forskning har disse variablene vist seg å ha positive effekter på prestasjon, trivsel og tilknytning til andre i samme organisasjon (Gagné & Deci, 2005).

I vår forskning har vi sett at henvisningen til hjemmekontor har påvirket arbeidstakeres opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet. På henvist hjemmekontor blir arbeidstakere mer eller mindre “automatisk” autonome med tanke på at de arbeider isolert fra andre kolleger, i eget hjem. I så måte er de sin egen sjef, og derfor er det ikke lenger kun snakk om behov for å få autonomistøtte fra leder, men i stedet dreier det seg mer om hvordan leder kan gi tilpasset autonomistøtte til hver enkelt arbeidstaker i deres jobbhverdag. Konsekvensen av en automatisk tildelt autonomi kan til sist føre til grep og tiltak fra ledelsen som kan oppleves som kontrollerende for arbeidstakeren, slik enkelte informanter har beskrevet. Autonomi slik det originalt omtales i SDT, der tanken er at arbeidstakere skal kunne utføre arbeidsoppgaver uten unødvendig innblanding fra leder er å foretrekke, men samtidig bør autonomistøtten tilpasses. Ordet “unødvendig” er noe diffust da dette oppleves ulikt for informantene og en leder må derfor kunne kartlegge hva den enkeltes behov for støtte, tilrettelegging og tilpasning faktisk innebærer.

Studien har også vist at arbeidstakeres opplevelse av kompetanse ved henvisningen til hjemmekontor bør få nye elementer, da henvisningen har ført til at arbeidstakere opplever mangel på blant annet uformelle læringsplattformer. Forskningens resultater viser også tydelige tegn på at arbeidstakere opplever en høyere terskel for å ta kontakt med andre kolleger når de er henvist til å jobbe hjemmefra. Konsekvensen av dette kan bli at deling av ideer og kreative tanker med hverandre, utenom systematiserte møter der agendaen er bestemt

i forkant, forvitrer, eller i verste fall forsvinner. Men, noen informanter har vært løsningsorientert på dette punktet når de forteller at de har ringt en kollega på Teams, som er organisasjonens digitale kommunikasjonsverktøy for samarbeid. På den måten har behovet for sosial kontakt blitt dekket i noe større grad. Informantene som gjør slike tiltak opplever ikke at terskelen for å ta kontakt er like høy som andre. De tar selv ansvar for å få dekket det sosiale behovet, og fremstår i så måte autonome. I selvbestemmelsesteorien handler opplevelse av kompetansebehovet om å føle mestring av egen kompetanse, men også at egen kompetanse bør utfordres og videreutvikles (Ryan & Deci, 2017). Forskningens resultater viser at informantenes opplevelse av kompetanse på hjemmekontor i noe mindre grad handler om faglig kompetanse, men i større grad om digital kompetanse, og kompetanse vedrørende sosiale normer i digitale kommunikasjonsformer.

Vedrørende det tredje behovet i selvbestemmelsesteorien, tilhørighet, viser studiens funn at henvisningen til å arbeide hjemmefra har ført til mindre sosial kontakt mellom arbeidstakerne i kunnskapsorganisasjonen. Til tross for redusert kontakt opplever de fremdeles å ha tilhørighet både til andre kollegaer og organisasjonen, dog i noe mindre grad, da studiens funn viser at informantenes opplevelse at tilhørighet først og fremst innebærer fysisk kontakt og fysisk tilstedeværelse med andre. Ryan & Deci (2017) påpeker at behovet for tilhørighet omhandler et behov for å føle tilknytning til kollegaer, og om opplevelsen av å være en del av et organisatorisk fellesskap. Forskningens resultater viser at dersom man skulle gått ut ifra definisjonen i SDT ville ikke arbeidstakerne i organisasjonen opplevd tilstrekkelig grad av tilhørighet, med grunnlag i at de noe i mindre grad opplever tilknytning og tilhørighet til både mennesker og organisasjonen de arbeider i, når man er henvist til hjemmekontor.

Alle behovene i SDT, autonomi, kompetanse og tilhørighet er fremdeles aktuelle, men er i nåværende stund noe mangelfulle og bør spesifiseres ytterligere dersom teorien skal fungere adekvat når arbeidere er henvist til hjemmekontor. Vårt forslag til revidering innebærer for det første at begrepene bør revideres. Vi mener det er hensiktsmessig at en revidert teori i slike tilfeller bør dreie seg om tilpasset autonomi, digital kompetanse og sosial tilhørighet. Dette baseres på forskningens funn, og vi opplever at skoen trykkes ved alle tre behovene. Hva hvert enkelt behov faktisk bør innebære ved å arbeide isolert hjemmefra bør tydeliggjøres i større grad enn det er i teorien slik den er i dag, dersom den skal være tilstrekkelig å benytte ved slike henvisninger.

6.1 Svar på forskningsspørsmål 1 og 2

F1: På hvilke måter påvirker henvisningen til hjemmekontor arbeidstakeres opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet?

F2: I hvilken grad passer selvbestemmelsesteorien som motivasjonsteori med nåværende henvisning til hjemmekontor?

I lys av våre resultater kan vi si at henvisningen til hjemmekontor har påvirket arbeidstakeres opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet på ulike måter. Årsaken til at vi mener at behovene i SDT har blitt påvirket på ulike måter er fordi vi ser klare tegn på at informantene har ulike behov og preferanser, noe som gjør at behovene oppleves forskjellig fra person til person. Det vi derimot ikke kan si noe konkret om er hvorvidt behovene til sammen, altså deres autonome motivasjonen opprettholdes eller endres når de er henvist til å jobbe hjemmefra. Når det gjelder F2 hevder vi som nevnt at resultatene i forskningen tyder på at behovene i selvbestemmelsesteorien, altså autonomi, kompetanse og tilhørighet, bør tilpasses når arbeidstakere er henvist til hjemmekontor.

Med bakgrunn i forskningsspørsmålene trekker vi frem to poeng: det første poenget er at vi, som Deci & Ryan (1985, og Ryan & Deci, 2000, 2017) også påpeker, har erfart at skottene mellom de ulike behovene i selvbestemmelsesteorien ikke er vanntette. Dette baseres på at informantenes opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet må ses i sammenheng. Vi kan altså ikke se det ene behovet uten det andre. Samtlige behov har blitt påvirket, dog på noe ulike måter. Dette har videre ført til at motivasjonen har blitt påvirket, også dette på ulike måter. I likhet med Ford et al. (2020) ser vi at noen av informantene opplever at enkelte ting ved å være henvist til hjemmekontor er en ulempe. For andre informanter kan de samme tingene være en fordel. Noen ting ved henvisningen oppleves dog både som en fordel og som en ulempe av en og samme person. Med bakgrunn i pandemien skaper situasjonen arbeidslivet nå er i muligheter, men også begrensninger. På grunn av en slik todeling og til dels ambivalente svar i resultatene er det ikke mulig å konkludere noe håndfast om henvisningen til hjemmekontor har redusert, opprettholdt eller endret arbeidstakeres motivasjon sett under ett.

Vårt andre poeng handler om at de fleste informanter har mindre sosial kontakt med kolleger, noe som i all hovedsak fremstår som et savn for de fleste. Dette har vært det mest fremtredende poenget i intervjuene, og vi erfarer derfor at tilhørigheten under pandemien, er der skoen virkelig trykker for informantene. Ved første øyekast kan det kanskje virke som om autonomi og kompetanse dermed er underlagt tilhørighetsbehovet i selvbestemmelsesteorien, men vi opplever at alle behovene i SDT er like viktige selv om ett av dem har vært spesielt fremtredende i akkurat vår forskning. Alle resultater baserer seg på arbeidstakere som er henvist til hjemmekontor, og ut ifra dette mener vi at svaret på F2 er at selvbestemmelsesteorien med fordel bør revideres slik at behovene bør innebære: tilpasset autonomi, digital kompetanse og sosial tilhørighet.

Vi håper at våre funn kan bidra til å bringe forskning om motivasjon på hjemmekontor et stykke videre, det være seg henvist eller ikke, slik at arbeidstakeres opplevelse av å ha hjemmekontor i fremtiden skal være så god som mulig. Kanskje kan funnene også ha bidratt til en større forståelse av, og muligens også hjelpe ledere å tilrettelegge for, hva som er relevant å sette søkelys på når både leder og arbeidstakere jobber hjemmefra. Til tross for ovennevnte resultater er det enkelte deler i denne forskningen som kan anses som svakheter, mens andre deler kan anses som styrker. Avslutningsvis presenteres derfor nettopp dette, i tillegg til noen forslag til videre forskning på dette fagfeltet.

6.2 Forskningens troverdighet

Forskningens utvalgsstørrelse kan ha hatt implikasjoner for studiens validitet. Det kunne vært både fordelaktig og interessant med langt flere informanter enn vi hadde, da dette kunne ført til større generaliserbarhet. Med tanke på at informantene har en gjennomsnittsalder på 52 år er det en skjevhet i utvalget, da denne aldersgruppen kan ha ulike opplevelser og oppfatninger enn mennesker som er enten eldre eller yngre. Vi har forsket i en mellomstor bedrift og det er naturlig å anta at resultatene kunne blitt annerledes dersom forskningen hadde vært gjort i en mindre eller større bedrift. Det kunne også vært fordelaktig å forske på tvers av ulike bedrifter, da dette kunne gitt større bredde i resultatene. Forskingen er utført i et vestlig land, med tilhørende tradisjoner og verdier, og det er derfor grunn til å stille spørsmål ved resultatenes overførbarhet til andre ikke-vestlige land som har andre verdier og tradisjoner i arbeidslivssammenheng.

Som nevnt fokuserte informantene i betraktelig større grad på tilhørighet enn de to andre behovene i SDT. Dette kan ha ført til noe skjevt resultat, og i etterpåklokskapens lys kunne de noe uerfarne forskerne ha forsøkt å fokusere mer på de to andre behovene i intervjuene.

Vedrørende forskningens interne validitet er det grunn til å reflektere om formuleringen av forskningsspørsmål 1 har vært presis nok. I diskusjonskapittelet reflekterte vi over hvorvidt det er henvisningen til hjemmekontor eller effekten av den som har påvirket arbeidstakeres motivasjon. Med bakgrunn i at informantene til stadighet fortalte om utfordrende endringer i arbeidshverdagen erfarer vi at dette spørsmålet kunne misoppfattes. Når det er sagt vil vi argumentere for at henvisningen og effektene av den er to sider av samme sak, og er dermed vanskelige å skille fra hverandre. Dette gjør at funnene, til tross for en noe upresis formulering, etter vår oppfatning fortsatt er gyldige. Et annet punkt vedrørende den interne validiteten til studien handler om måten forskernes formulering av intervju spørsmålene. Formuleringene våre kan ha medført at enkelte informanter avga svar som de selv trodde var riktige å avgi, og svar de trodde forskerne ville høre. Vi opplevde dette i noen av intervjuene og vurderte derfor om det var spørsmålene i seg selv som måtte omformuleres, eller om vår muntlige framstilling av spørsmålene kunne misoppfattes.

Covid-19 har vært en faktor som har hatt stor innvirkning på studiens feltarbeid og innhenting av data. Med tanke på studiens formål, å undersøke om henvisningen til hjemmekontor under pandemien har påvirket arbeidstakeres motivasjon, kan det ha vært vanskelig for informantene å skille om det er pandemien og effektene av den som har påvirket deres motivasjon, eller om det er henvisningen i seg selv som har påvirket motivasjonen. Kanskje begge deler?

I tillegg kan det tenkes at forskerne selv har vært farget av situasjonen i og med at vi også har opplevd å være henvist til å studere hjemmefra under store deler av dette forskningsprosjektet. Dette kan ha påvirket oppgavens analyse da vi selv har kjent oss igjen i mange av beskrivelsene som er gitt av informantene. Med dette i minnet må vi påpeke at vi har forsøkt å presisere informantenes mening, men gjennom egen kontekstuell forståelse, dette med bakgrunn i at forskningen har hatt hermeneutisk, fenomenologisk og refleksiv tilnærming.

Til tross for at resultatene i forskningen er gjort i under koronapandemien betyr ikke dette at resultatene ikke er gjeldene under andre omstendigheter. Oppgaven har hatt casestudie som forskningsdesign og det er derfor mulig å overføre funn som har verdi og interesse i andre fagområder (Gioia et al., 2012, Eisenhardt & Graebner, 2007). Forskningen kan også gi inspirasjon til andre forskere og nye studier. Vi oppfordrer til å reflektere videre omkring hjemmekontor og motivasjon, uavhengig av denne studiens metoder.

Vi opplever tiltro til at resultatene i studien er korrekte da vi har både før, underveis og i etterkant av feltarbeidet har foretatt gjentatte vurderinger og avveininger for å få klarhet i om det er egne meninger eller informantenes som presenteres i resultatene. Denne refleksjonen har bidratt til at funnene som har blitt lagt frem i dette forskningsprosjektet oppleves som korrekte. I tillegg har vi hatt korrespondanse med kunnskapsorganisasjonen vi forsket i, og de kunne fortelle om at de har utført en trivselsundersøkelse i etterkant av våre intervjuer med informantene i organisasjonen. Resultatene de kunne fremlegge var høyst sammenlignbare med resultatene i vår forskning, noe vi anser som en styrke.

Tidligere har vi nevnt at det å være en duo i dette prosjektet har vært en fordel i forbindelse med analyse av data. Men, vi vil også påpeke at dette i tillegg har vært en fordel for forskningens helhetlige resultat, da meningsutvekslinger, faglige diskusjoner og refleksjoner har blitt gjort på daglig basis, i hele prosessen, fra start til slutt. Det argumenteres for at et slikt samarbeid også har vært fordelaktig i andre deler i arbeidet. Som sagt fungerte hjelperrollen svært godt for oss. Med dette bakteppe vil vi derfor si at en slik funksjon også kan være til hjelp for andre akademiske duoer som befinner seg i lignende situasjoner i fremtiden. Det handler mye om å få det beste ut av hverandre. Avslutningsvis vil vi påpeke at tematikken og forskningsspørsmålene i denne oppgaven har høy grad av aktualitet. Dette baseres på unntakssituasjonen samfunnet og arbeidslivet nå befinner seg i, noe som styrker studiens relevans og aktualitet.

Så blir spørsmålet: hvordan kan forskningens resultater anvendes i praksis? Er funnene kun av akademisk relevans, eller kan de faktisk brukes til noe nyttig i arbeidslivet? I neste delkapittel presenteres praktiske implikasjoner forskningen har medført. Til tross for at oppgaven har hatt et arbeidstakerperspektiv vil dette delkapittelet rettes mot hva arbeidsgivere og personer i

lederposisjoner bør inkludere i betraktningen når det kommer til å styrke arbeidstakeres autonome motivasjon på hjemmekontor.

6.3 Praktiske implikasjoner for ledere

Med bakgrunn i studiens resultater vil vi anbefale ledere (som særskilt har arbeidstakere henvist til hjemmekontor) å forsøke og tilrettelegge for tilhørighet, både til andre medarbeidere, men også til organisasjonen. Mangel på fysisk tilstedeværelse med kolleger når man jobber hjemmefra kan føre til tilbaketrukkethet, og i verste fall isolasjon og ensomhet. “Ute av syne, ute av sinn” er en opplevelse enkelte informanter har erfart, da flere snakket om manglende kontakt fra ledere. Dette bør ledere absolutt være oppmerksomme på. I tillegg kan mangel på fysisk tilstedeværelse med andre også føre til at enkelte blir mer selvkritiske. Resultatene gir vitnesbyrd om at det blir høyere terskel for å dele “utygde” ideer og tanker med andre. Dette kan påvirke kunnskapsdelingen og sirkulasjonen av informasjonsflyt i organisasjonen, som igjen kan påvirke organisasjonens konkurransedyktighet og mulige profitt. I så måte kan det bli en slags evig ond sirkel for alle parter, og vi opplever det derfor som viktige hensyn å ta. Mulige tiltak for å forhindre prestasjonsangst og tvil til egne ferdigheter og kompetanse hos arbeidstakere, på henvist hjemmekontor bør i første rekke handle om forventningsavklaringer vedrørende kommunikasjon. Med dette mener vi at det bør ligge en psykologisk trygghet til grunn for kontakt og tilknytning mellom ledelsen og arbeidstakere. Slik kan man unngå unødvendig høy terskel for deling av ideer og tanker, noe som dermed gjør at for eksempel kreativitet kan få spillerom. Det er også viktig at forventningsavklaringer gjelder både forventningene ledelsen har til arbeidstakerne, men også motsatt. På den måten kan man unngå usikkerhet noe som i så måte vil fremme, fremfor å hemme, arbeidstakeres trygghet og tilhørighet i organisasjonen.

Et annet viktig punkt er at endringer som innføres bør oppleves som nyttige. Arbeidstakerne bør få plausible forklaringer på både hvorfor og hvordan endringer skal foretas. Det må gi mening for de involverte. Dersom meningen uteblir kan arbeidstakere oppleve at innføringen i nye systemer oppleves som overvåkning og kontroll, spesielt hvis formålet med disse innføringene ikke presiseres tydelig. Selvbestemmelse kan ofte føles som noe som bare “kommer av seg selv” når man sitter på hjemmekontor. Man jobber for seg selv og er for seg selv store deler av dagen, og det er derfor viktig at ledere tar jevnlig kontakt og hører hvordan det går, og ikke kun ta kontakt på grunn av kritiske innvendinger eller når resultater av

arbeidsoppgaver skal fremlegges. Vi har en oppfattelse av at dette kan styrke arbeidstakeres opplevelse av å føle seg autonom. Ledere bør reflektere over hvorvidt man kan være en slags psykologisk trygghet med sin tilstedeværelse, selv om man ikke er fysisk til stede. For at arbeidstakere fremdeles kan oppleve å være autonome og styre egen arbeidshverdag på henvist hjemmekontor, er det viktig at arbeidstakeren opplever en støttende leder som er tilgjengelig ved behov. Med dette menes det at leder bør være tilgjengelig når arbeidstaker har behov for hjelp, og ikke at leder skal overkjøre eller kontrollere måten arbeidstaker utfører sine arbeidsoppgaver. Samtidig kan det også være viktig at leder ofte tar kontakt på hjemmekontoret bare for å høre hvordan det står til.

Det er i tillegg nødvendig at ledere skaper og utvikler meningsfylte og ulike typer utfordringer for arbeidstakere, slik at kompetansen kommer til sin rett. Når man arbeider hver for seg og sitter isolert på hjemmekontor er ikke dette nødvendigvis så enkelt, da våre resultater viser at man ikke alltid er bevisst på kompetansen man har før man plutselig befinner seg i situasjoner som må løses. Jevnlig kommunikasjon mellom ledere og arbeidere kan derfor være nøkkelen. Er det rom for den slags kan “kompetansehull” avdekkes.

Et plausibelt spørsmål å stille er om det er arbeidsgivers ansvar å tilrettelegge for (sosial) tilhørighet når arbeiderne er henvist til hjemmekontor? Kanskje må hver enkelt arbeidstaker også ta noe ansvar for dette selv, og finne egne løsninger for å dekke dette behovet? Noen av informantene forteller at de tar kontakt med andre kolleger og prater om ting som ikke nødvendigvis er relatert til arbeidsoppgaver i arbeidstiden. Det er for såvidt ikke noe unormalt med dette, derimot viser det heller en form for løsningsorientering. Når man ikke lenger har muligheten til situert kollegalæring, det være seg formelt eller uformelt, noe som gjerne er enklere ved fysisk tilstedeværelse, kan dette være en fornuftig løsning. Ansvar er dermed litt mer opp til hver enkelt person. Ting kan tyde på at det vil bli mer av en slik form for sosialisering fremover, og kanskje kan vi også anta at et slikt behov i større grad må dekkes på fritiden? Det vil i så fall bety at mennesker som ser verdien i ha vennekrets og dyrker den sosiale kontaktflaten på fritiden vil ha større muligheter til å få dekket sosiale behov enn mennesker som ikke dyrker nettopp dette. Dersom pandemien skulle vedvare i lang tid fremover er det naturlig å anta at noen i stor grad opplever å miste den sosiale kontaktflaten med kolleger i arbeidshverdagen enn andre. Når det er sagt viser studiens resultater en todeling. Folk har ulike sosiale behov, og noen vil takle dette på en bedre måte enn andre.

Pandemien har allikevel vist oss at det er fordelaktig med et ytterligere, kanskje også et litt annerledes, fokus på arbeidstakeres sosiale behov. Med tanke på ulikhet og diversitet vedrørende sosiale behov vil dette kreve mer tilpasning og refleksjon fra personer i lederstillinger. Dette vil dermed bety at ledere med fordel bør ha et annerledes fokus fremover. For å sitere overskriften i den offentlige utredningen fra NOU som ble lagt frem ved tusenårsskiftet: «Nytt millennium - nytt arbeidsliv?» (1999:34 i Bakke et. al 2001, s. 15). Et slikt retorisk spørsmål støttes av forfatterne i denne oppgaven, og bør tas på største alvor. Ledere bør også reflektere over dette.

Et siste punkt omhandler informantenes ønske om en hybrid arbeidsform i fremtiden. Vi konkluderer med at en god blanding eller en tilpasset kombinasjon, der fokuset er mer både / og fremfor enten / eller når det kommer til lokalisering, burde fremmes. Når det er sagt kan dette medføre organisatoriske utfordringer i form av for eksempel økonomiske hensyn som må medregnes i mattedestykket. “Spøkelseslandsbyer”, altså tomme lokaler, er ikke fordelaktig for noen. Dette er avveininger arbeidsgiver må ta. Dog er det verdt å merke seg at kombinasjonen kan medføre økt trivsel for arbeidstakeren, og økt profitt for arbeidsgiveren.

6.4 Anbefaling til videre forskning

Med utgangspunkt i forskningens resultater oppfordrer vi andre forskere til å undersøke hvordan motivasjon på henvist hjemmekontor kan ha bli satt på prøve, rett og slett fordi teori og empiri på dette forskningsfeltet fremdeles er noe mangelfull. Til tross for lite litteratur og forskning på fagområdet, har studien tatt til orde for at tematikken vil være relevant i fremtiden, da et nytt påbud, eller henvisning, om å jobbe hjemmefra kan inntreffe igjen. På hvilke måter dette kan inntreffe kan vi bare spekulere i, men naturkatastrofer, epidemier og andre eksterne sjokk kan forekomme uten forvarsel, videre argumentasjon behøves ikke her. Med tanke på at koronaviruset har rammet universelt er det dermed relevant å forske mer på slike altomfattende hendelser og hvilken påvirkningskraft det har på arbeidstakeres motivasjon nasjonalt, så vel som internasjonalt.

Vår forskning har basert seg på intervjuer med informanter med en ansiennitet på gjennomsnittlig 17 år. Funnene viser en tendens til at de har klart å håndtere omstillingen på en adekvat måte til tross for utfordringene henvisningen har medført. Men på en annen side viser resultatene at savnet av å være lokalisert på samme sted med kolleger har vært betydelig.

Med tanke på nevnte ansienniteten, og en gjennomsnittsalder på 52 år er det betimelig å anta at informantene har relativt lang fartstid i arbeidslivet. Det kan bety at de har tillagt seg vaner og rutiner vedrørende arbeidsmåter og metoder for samarbeid andre kolleger. Dersom oppgavens utvalg besto av informanter med kort fartstid og langt lavere gjennomsnittsalder er det naturlig å anta at savnet av sosial kontakt ville vært noe annerledes, kanskje mindre fremtredende? Det kunne derfor vært interessant og av betydningen med forskning som bestod av informanter med lavere gjennomsnittsalder og fartstid i arbeidslivet enn vår studie har hatt.

Videre vil vi oppmuntre studenter som ønsker å gjøre en lignende type forskning til å kun fokusere på et behov i selvbestemmelsesteorien av gangen, da studenter gjerne har et begrenset tid til disposisjon. Å snevre inn til å fokusere på et behov vil kunne føre til langt rikere data på dette behovet. Med utgangspunkt i resultatene kan det, vedrørende autonomi, være interessant å intervjuere ledere i tillegg, da personer i lederstillinger gjerne har innflytelse og påvirkningskraft på arbeidstakers autonomi. Man må også ta hensyn til at henvisningen til hjemmekontor mer eller mindre kan føre til en opplevelse av å føle seg automatisk autonom. Når det gjelder kompetanse kan det være interessant å se nærmere på hvordan kompetanse med fordel bør defineres når arbeidere er henvist til hjemmekontor. I kraft av at man faktisk er henvist til å jobbe hjemmefra, er det ensbetydende med at man i tillegg må kunne digital kompetanse, altså, er ikke den faglige kompetansen nok i seg selv. Et nytt underelement bør derfor inkluderes. Sosial kompetanse, som vi har nevnt tidligere, kunne også vært interessant å se nærmere på. Vedrørende tilhørighetsbehovet kan det være interessant å forske videre på om henvisningen til hjemmekontor fører til en opplevelse av redusert eller manglende tilhørighet til kolleger, dog mer eller mindre stabil tilhørighet til organisasjonen man jobber i. Dersom ytterligere forskning får samme resultater som denne forskningen, gir det indikasjoner på at dette behovet bør bli rettet større oppmerksomhet i forskning fremover.

En siste oppfordring dreier seg om at det kan være hensiktsmessig for andre forskere med lignende type tematikk å benytte andre metoder, da dette kan gi interessante og relevante funn. I så fall er det fordelaktig å ha i minnet at selvbestemmelsesteorien muligens bør revideres slik at den i større grad er relevant og tilpasset for arbeidstakere som er henvist til hjemmekontor. Dette bør ses i lys av nåværende henvisning, og mulige fremtidige katastrofer.

Litteraturliste

Alvesson, M. & Skjöldeberg, K. (2017). *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*. Sage Publications Ltd.

Amabile, T. M. & Pratt, M. G. (2016). *The Dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning*. Research in Organizational Behaviour. DOI: [10.1016/j.riob.2016.10.001](https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001)

Bakke, J., Fossum, E., Nævdal, J., Vollset, H. & Yttri, B. (2001) *Arbeid på nye måter: perspektiver på fjernarbeid*. Fagbokforlaget.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. New Jersey: Prentice-Hall.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

Befring, E. (2015). *Forskningsmetoder i utdanningsvitenskap*. Cappelen Damm Akademisk.

Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford University Press.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (Perspectives in social psychology). New York: Plenum.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. New York: The University of Rochester Press.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). *Theory building from cases: Opportunities and challenges*. Academy of management journal, 50(1), 25-32.

Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring: Fra kunnskap til kompetanse*. Fagbokforlaget.

Filstad, C. (2017). *Nyansattes organisasjons-sosialisering: Perspektiver og læringsstrategier*. Fagbokforlaget.

Ford, D., Storey, A. E., Zimmermann, T., Bird, C., Jaffe, S., Maddila, C., Butler, J, L., Houck, B. & Nagappan, N. (2020). *A Tale of Two Cities: Software Developers Working from Home During the COVID-19 Pandemic*. ArXiv. Nedlastet: <https://arxiv.org/pdf/2008.11147.pdf> (05.01.21)

Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. Journal of Organizational Behavior, 26(4), 331-362.

Gioia, D.A., Corley, K.G., & Hamilton, A. (2013). *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Reserach*. Organizational Research Methods 16(1): 15-31. DOI:[10.1177/1094428112452151](https://doi.org/10.1177/1094428112452151)

Grønmo, Sigmund. (2015). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget.

Harteis, C. (2018). *The impact of digitalization in the workplace. An educational view*. Springer.

Hochschild, A (2012). *The Time Bind*, Working USA, volume 1, issue 2 (p-21-29). doi:<https://doi.org/10.1111/j.1743-4580.1997.tb00019.x>

Icho, K., Krogh, G. V. & Nonaka, I. (2001). *Slik skapes kunnskap: Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Damm.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode: Abstrakt*.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. Fagbokforlaget.

Lai, L. (2017). *Motivasjon for å gjøre en forskjell*. Dagens Næringsliv. Hentet fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/08/motivasjon-for-a-gjore-en-forskjell/> (Nedlastet 25.03.21)

Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.

- Lien, L. B., Knudsen, E. S. & Baardsen, T. Ø. (2016) *Strategiboken*. Fagbokforlaget.
- Lillemyr, O. F. (2007). *Motivasjon og selvforståelse*. Universitetsforlaget
- Locke, K., Golden-Biddle, K., & Feldman, M. S. (2008). Perspective-Making doubt generative: Rethinking the role of doubt in the research process. *Organization science*, 19(6), 907-918.
- Mackay, A. (2007). *Motivation, ability and confidence building in people*. Amsterdam: Elsevier.
- Molstad, M. H. & Aspeli, A. K. (2010) *Fjernledelse i lys av selvbestemmelsesteori: Hvordan påvirker fjernledelse motivasjon og selvledelse?* (Masteroppgave). Høgskolen i Buskerud.
- Molstad, M. H. & Aspeli, A. K. (2020) *Fjernledelse*. Gyldendal.
- Nerstad, C. G. L., Roberts, G. C. & Richardsen, A. M. (2013). *Person-Situation Dynamics and Well-Being at Work: An Achievement Goal Theory Perspective*. Routledge.
- Nygård, R. (2009). *Aktør eller brikke: søkelys på menneskers selvforståelse*. Cappelen akademisk forlag.
- Oddane, T. A. W. (2017). *Kreativitet og innovasjon: fem sider av nesten samme sak*. Fagbokforlaget.
- Olafsen, A. H. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*, 21(2), 54–61.
- Pinder, C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). New York: Psychology Press.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. doi: 10.1006/ceps.1999.1020
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*, Guilford Press.

Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education Limited. (8th edition).

Schunk, D. H., Meece, J. L. & Pintrich, P. R. (2014). *Motivation in education: Theory, research and applications* (Fourth Edition). Pearson New International Edition.

Solberg, P. A., (2008) *Essay i vitenskapsteori*. Oslo NIH PHD Essay.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. (4. utgave) Bergen: Fagbokforlaget.

Ugreninov, E. & Birkelund, G. E. (2013). *Naturlige eksperiment*. Sosiologi i dag, 43(3).
Hentet fra: <http://ojs.novus.no/index.php/SID/article/view/1076>

Woolfolk, A. (2004). *Pedagogisk psykologi*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.

Nettsider:

<https://www.fhi.no/nettpub/coronavirus/fakta/avstand-kontakter/?term=&h=1> (nedlastet: 06.06.21)

Vedlegg

Vedlegg 1: intervjuguide (muntlige)

Del 1: Myk start

Vi ønsker først å gå litt nærmere inn på begrepet motivasjon og da nærmere bestemt din arbeidsmotivasjon. Vi lurer på:

- Hva motiverer deg til å jobbe?

Så ønsker å vite litt mer om deg og ditt arbeid i organisasjonen

- Fortell litt om hvordan det er å være ansatt der
 - Hva liker du best ved å arbeide i organisasjonen?

Del 2: Henvisningen til hjemmekontor

- Hvordan opplever du å ha hjemmekontor?
 - Hjemmekontor nå
 - De siste 12 månedene
- Sammenlignet med å arbeide på kontoret, hvordan er det å ha hjemmekontor?
 - Hva tenker du er fordelene ved å ha hjemmekontor?
 - Hvilke utfordringer finnes ved å ha hjemmekontor?
- Har ditt syn på hjemmekontor forandret seg underveis de siste 12 mnd? På hvilke måter?

Del 3: Generelt under pandemien

Som pedagoger er vi litt opptatt av hvordan å tilrettelegge for læring og utvikling i en arbeidshverdag, og dette har blitt satt på prøve i periode med mye omstilling. Og derfor lurer vi på noen ting angående dette.

- Opplever du at du mestrer din arbeidshverdag? Utdyp gjerne.
- Opplever du at du innehar den kompetansen som kreves i en slik hverdag?
- Opplever du at korona-situasjonen har påvirket din sosiale relasjon med kolleger?
- Opplever du at du får handlingsrom til å utføre arbeidsoppgaver, uten unødvendig innblanding fra ledelsen? Utdyp gjerne.

Del 4: Organisasjonens håndtering av pandemien

Videre er vi også opptatt av hvordan arbeidsgiver har håndtert omstillingen koronaviruset har medført.

- Hvordan har du blitt ivaretatt av ledelsen under korona viruset?
- Opplever du at tilhørigheten til organisasjonen har endret seg siden påbudet om hjemmekontor? På hvilken måte?
- Kan du trekke frem noe organisasjonen har håndtert på en spesielt god måte?

Spørsmål organisasjonen ønsket vi skulle stille informantene i tillegg:

- Er det noe organisasjonen kan gjøre for å opprettholde engasjement i hverdagen?

- Er det noe organisasjonen kan gjøre annerledes?
- Kan du selv gjøre noe annerledes?

Del 5: Avslutningsvis

- Hvor lenge har du arbeidet i organisasjonen?
- Er det noe du vil legge til?
- Alder?

Er det okei for deg om vi tar kontakt igjen dersom det skulle være noe vi lurer på i forbindelse med det vi har pratet om?

Tusen takk for at du ville stille opp til en samtale med oss.

Vedlegg 2: Intervjuguide (skriftlige)

Del 1: Litt om deg og hvordan det er å arbeide i organisasjonen

1. Hvor gammel er du?
2. Hvor lenge har du arbeidet i organisasjonen?
3. Hva er fordelene ved å arbeide i organisasjonen?
4. Hva liker du best ved å arbeide i organisasjonen?
5. Hva motiverer deg til å jobbe?

Del 2: Din opplevelse av hjemmekontor

6. Fortell gjerne litt om hvordan det er å være ansatt i organisasjonen, gjerne både før og mens koronaviruset har pågått.
7. Sammenlignet med å arbeide på kontoret, hvordan er det å ha hjemmekontor?
8. Har ditt syn på hjemmekontor endret seg underveis de siste 12 månedene?
9. Finnes det noen fordeler ved hjemmekontor? Utdyp gjerne.
10. Finnes det noen utfordringer ved hjemmekontor? Utdyp gjerne.
11. Hvis du tenker på både fordelene og utfordringene ved hjemmekontor: påvirker det din motivasjon til å jobbe?

Del 3: Generelt under pandemien

12. Opplever du at du innehar den kompetansen som kreves?
13. Opplever du at korona-situasjonen har påvirket din sosiale relasjon med kolleger?

14. Opplever du at du får handlingsrom til å utføre arbeidsoppgaver, uten unødvendig innblanding fra toppledelsen?
15. Opplever du at du mestrer din arbeidshverdag?

Del 4: Organisasjonens håndtering av koronaviruset

16. Kan du trekke frem noe organisasjonen har håndtert på en spesielt god måte?
17. Er det noe organisasjonen kan gjøre for å opprettholde engasjement i hverdagen?
18. Er det noe organisasjonen kan gjøre annerledes?
19. Kan du selv gjøre noe annerledes?

20. Har du noe å tilføye?

Tusen takk for at du ville svare på spørsmålene!

Vedlegg 3: samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet «Hjemmekontor: til glede og besvær?»

Dette er en forespørsel til deg om å delta i et forskningsprosjekt til vår masteroppgave, der formålet er undersøke om koronaviruset og påbudet av hjemmekontor har påvirket din arbeidsmotivasjon. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi ønsker å se nærmere på om koronaviruset og påbudet om hjemmekontor har påvirket din arbeidsmotivasjon. Vårt formål blir dermed å finne ut av hvilke muligheter, fordeler og utfordringer som oppstår under denne situasjonen, og hvordan disse faktorene er med på å påvirke din arbeidsmotivasjon.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet I Oslo er ansvarlig for prosjektet. Vår veileder er hentet inn eksternt fra Oslo Metropolitan University, og heter Eric Breit.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du er ansatt i (organisasjonen), og fordi du ble ansatt før koronaviruset oppstod. Vi har sendt ut invitasjon til cirka 15 ansatte i organisasjonen, fra ulike avdelinger, av ulik alder og ulikt kjønn. Vi har fått dine kontaktopplysninger via HR-leder (navn), og h*n er vår kontakt i organisasjonen for dette prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du medvirker i et intervju. Intervjuet vil ta ca. 35-40 minutter. Videre vil intervjuet innebære dine opplevelser av hvordan koronaviruset din arbeidssituasjon og tilhørende motivasjon. Dine svar vil bli registrert via lydopptak.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det

vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Det vil heller ikke påvirke din relasjon til arbeidsplassen eller din arbeidsgiver da dine opplysninger vil bli anonymisert og er konfidensielle.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

I dette forskningsprosjektet vil vi, Henrik Hande Nilsen og Yngvild Vold Johannesen som studenter, og Eric Breit som veileder, kun ha tilgang til opplysninger om navn, kjønn og alder.

For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysninger vil vi sørge for at ditt navn skiftes ut med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Datamaterialet lagres på en forskningsserver, godkjent av Universitetet i Oslo.

I publiseringen av masteroppgaven vil du ikke gjenkjennes på noen måte.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er september 2021. Når prosjektet godkjennes og avsluttes vil alle anonymiserte data og lydopptak bli slettet fra server.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Student Henrik Hande Nilsen (e-post: henrikhn@student.uv.uio.no)
- Student Yngvild Vold Johannesen (e-post: yyjohann@student.uv.uio.no)
- Undervisningsleder ved IPED Anne Line Wittek (e-post: a.l.wittek@iped.uio.no)
- Veileder Eric Breit (e-post: brer@oslomet.no)
- Personvernombud: Roger Markgraf-Bye (e-post: personvernombud@uio.no)

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

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

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Veileder)

Studenter

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hjemmekontor: til glede og besvær» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i et intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)