

Hvordan skape organisasjonsengasjement når alle sitter hver for seg?

Et casestudie om tilhørighet blant IT-konsulenter som jobber hjemmefra

Av Thorstein Løkensgard og Ingrid C. Kristoffersen



Masteroppgave i IT og ledelse

30 studiepoeng

Institutt for informatikk

Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Våren 2022

© Thorstein Løkensgard og Ingrid C. Kristoffersen

2022

Hvordan skape organisasjonsengasjement når alle sitter hver for seg? Et casestudie om tilhørighet blant IT-konsulenter som jobber hjemmefra

Thorstein Løkensgard og Ingrid C Kristoffersen

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

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Executive summary

Frem til året 2020 var hjemmekontor en sjeldenhet og noe en gjerne brukte ved særskilte behov, rundt januar 2020 kom Covid-19 pandemien som sendte de aller fleste hjem og hjemmekontor ble den nye normen. Gjennom de siste to årene har det dukket opp flere artikler som prøver å besvare ubesvarte spørsmål rundt hjemmekontor og hvordan organisasjonene skal tilpasse seg. Vi ser også at frivillig turnover har økt og artikler legger skylden på at tilhørigheten til organisasjonen blir borte ved at den ansatte sitter hjemme.

Vi ønsker derfor i denne oppgaven å se på hvordan en kan skape tilhørighet til organisasjonen selv om en sitter hjemme, og hvordan de ansatte i en IT-organisasjon tror dette kan bli gjort. For å forske på dette har vi gjort flere kvalitative forskningsintervjuer med ansatte som har forskjellig bakgrunn og lengde på ansiennitet slik at vi har kunnet samle inn empiri og satt funn opp mot eksisterende teori på hjemmekontor under Covid-19 pandemien, hjemmekontor generelt, motivasjon, tilhørighet og fjernledelse.

Ved å gjøre dette håper vi at oppgaven kan brukes til videre kartlegging av hvordan en skal skape tilhørighet hos ansatte som jobber enten helt eller delvis hjemmefra. Samt hvordan organisasjoner skal kunne jobbe med utfordringer for å motvirke at tilhørigheten og organisasjonsengasjementet forsvinner.

Dataene vi samlet inn fra intervjuene har først og fremst gitt oss en god formening om at valget om å jobbe hjemmefra er noe som er sterkt ønsket hos de ansatte. Fra teori ser vi at for å lykkes med hjemmekontor er det viktig at den ansatte føler autonomi og selvbestemmelse. Disse punktene er spesielt viktig for at den ansatte skal trives og føle tilhørighet til organisasjonen, og dermed bli værende i selskapet over lengre tid. Vi har også sett på annen teori for hvordan en skal få den ansatte til å trives på hjemmekontor og hvilke forutsetninger som burde være på plass og deretter trukket linjer mot hvordan våre informanter ser på disse forutsetningene.

Ettersom dette er et casestudie med en spesifikk organisasjon kan vi ikke generalisere på vegne av resultatene på tvers av IT bransjen. Men vi tror at dette kan gi en pekepinne på hvordan konsulentselskaper i denne bransjen bør jobbe med tilhørighet. Og det bør følges opp med en større forskningsstudie med flere organisasjoner for å konkludere. Likevel mener vi at det er viktig at organisasjonen viser at de har tillit til den ansatte og lar de velge hvor de skal jobbe fra, slik at de kan tilpasse sin arbeidshverdag selv etter egne behov. Organisasjonen bør gjøre det lukrativt for den ansatte å dra på kontoret, både for å møte kollegaer i faglig sammenhenger og for andre sosiale sammenkomster, det kan gjøres ved ekstra insentiver til å komme på kontoret og sørge for at kontorlokalene har gode arbeidsplasser med stillesoner og møterom. Det er spesielt viktig at de ansatte får dannet sosiale bånd og at de føler at de er en del av noe større.

Forord

Vi begynte på masterstudiet før Covid-19 og pandemien ble en realitet, begynte på masteroppgaven under nedstigningen av samfunnet, og avsluttet den når samfunnet igjen var gjenåpnet. Etter nesten tre år på masterprogrammet IT og Ledelse ved UiO avslutter vi programmet med en avhandling som går inn på nettopp hjemmekontor, som er noe vi begge har fått oppleve på nært hold iløpet av disse årene. Det har vært en lærerik prosess hvor studiene stort sett har foregått parallelt og i balanse med full jobb.

Vi vil takke veilederne våre Nils Brede Moe og Viktoria Stray for støtten og alle svar vi har fått selv når de fleste spørsmål har kommet på søndager. Uten veiledning fra dere hadde vi hatt større problemer med å finne relevant litteratur og strukturen av oppgaven ville vært annerledes.

Alle informantene fortjener også en takk for at de ville stille opp, og for at de viste interesse for oppgaven vår, de ga oss meget god data som virkelig har satt sitt preg på resultatet. Organisasjonen må også nevnes da oppgaven ikke hadde vært mulig uten at vi fikk lov til å foreta intervjuene våre med de ansatte.

Til slutt ønsker vi å takke vår nærmeste familie for all støtte, motivasjon og oppmuntring, ikke bare gjennom masteroppgaven, men gjennom hele studiet.

Innholdsfortegnelse

Executive summary	3
Forord	4
Innholdsfortegnelse	5
1. Innledning	8
1.1 Bakgrunn og motivasjon for prosjektet	8
1.2 Problemstilling og avgrensninger	9
1.2.1 Kontekst og problemstilling	9
1.2.2 Avgrensninger	9
1.3 Leserveiledning	10
2. Teoretiske perspektiver	11
2.1 Hjemmekontor og Covid-19 pandemien	11
2.1.1 Tvunget hjemmekontor	11
2.1.2 Stigma rundt hjemmekontor har forsvunnet etter Covid-19 pandemien	12
2.1.3 Arbeidstakere ønsker å jobbe hjemmefra minst en dag i uken	12
2.1.4 Mer tilrettelagt for å jobbe hjemmefra	12
2.1.5 utfordringer ved hjemmekontor	13
2.1.5.1 Psykososiale utfordringer	13
2.1.5.2 Mekanisk og fysisk utfordringer	14
2.1.6 Fordeler ved hjemmekontor	15
2.1.7 Hvordan sørge for best mulig rammer rundt hjemmekontor	16
2.2 Organisasjonsengasjement og tilhørighet	17
2.2.1 Turnoverintensjon	17
2.2.2 Tilhørighet	17
2.2.3 Tillit	18
2.2.4 Motivasjon	19
2.2.4.1 Hva er motivasjon?	19
2.2.4.2 Indre og ytre motivasjon	20
2.2.4.3 Motivasjonsteorier	21
2.2.5 Organisasjonsengasjement	23
2.2.5.1 Affektivt engasjement	23
2.2.5.2 Kontinuerlig engasjement	23
2.2.5.3 Normativt engasjement	24
2.3 Fjernledelse	24
2.3.1 Ledelse	24
2.3.2 Fjernledelse og fjernarbeid	25
3. Metode	27
3.1 Valg av metodisk tilnærming	27
3.2 Valg av case	27
3.3 Valg av datainnsamlingsmetoder og informanter	28

3.4	Forskningsdesign	28
3.4.1	Fremgangsmåte	28
3.4.2	Analyseprosessen	29
3.4.3	Egen rolle i virksomheten	31
3.5	Risiko og tiltak	31
3.6	Etikk og anonymisering	32
3.7	Reliabilitet og Validitet	32
3.7.1	Reliabilitet	32
3.7.2	Validitet	32
4.	Funn	34
4.1	Temaer med tilhørende kategorier	34
4.2	Arbeidshverdag	35
4.2.1	Fordeler med hjemmekontor	35
4.2.1.1	Effektivitet	35
4.2.1.2	Miljø hjemme slik man vil ha det	36
4.2.1.3	Fleksibilitet	36
4.2.1.4	Redusert tid brukt til pendling	37
4.2.1.5	Lettere å ta kontakt med folk man ikke kjenner	37
4.2.2	Ulemper med hjemmekontor	38
4.2.2.1	Vanskelig å skille mellom jobb og fritid	38
4.2.2.2	Distraksjoner	38
4.2.2.3	På hjemmekontor jobber man mye alene	38
4.2.2.4	Høyere terskel for å snakke i møter	39
4.2.2.5	Mye møter og vanskelig å huske å ta pauser	40
4.2.2.6	Kommunikasjon er enklere når man møtes	40
4.2.3	Arbeidstid	41
4.2.4	Ønsket arbeidssted	41
4.2.5	Rammer rundt hjemmekontor	43
4.3	Organisasjonsengasjement/tilhørighet	43
4.3.1	Forventninger til fremtidig arbeidssted	43
4.3.2	Forventninger til fremtidig arbeidssituasjon	43
4.3.3	Stolthet til arbeidsplass	44
4.3.4	Motivasjon	44
4.3.5	Opplevd tilhørighet	46
4.4	Ledelse	46
4.4.1	Autonomi	46
4.4.2	Forventningsavklaring og tilbakemelding	47
4.4.3	Tilgjengelighet	48
4.4.3.1	Leder på samme prosjekt	48
4.4.4	Tillit	48
4.5	Sosial tilhørighet	49
4.5.1	Kjennskap til kollegaer	49
4.5.2	Kommunikasjon blant ansatte	50
4.5.2.1	Virtuelle plattformer	50

4.5.2.2 Vanskeligere å få med seg det som skjer	51
4.5.2.3 Overflod av informasjon	51
5. Diskusjon	52
5.1 Arbeidshverdag	53
5.1.1 Fordeler med hjemmekontor	53
5.1.2 Ulemper med hjemmekontor	54
5.1.3 Arbeidstid	55
5.1.4 Ønsket arbeidssted	55
5.1.5 Rammer rundt hjemmekontor	56
5.2 Organisasjonsengasjement/tilhørighet	56
5.2.1 Forventninger til fremtiden i selskapet	56
5.2.2 Stolthet til arbeidsplass	57
5.2.3 Motivasjon og mestring	57
5.2.4 Opplevd tilhørighet	58
5.3 Ledelse	59
5.3.1 Autonomi	59
5.3.2 Forventningsavklaring og tilbakemelding	59
5.3.3 Tillit og Tilgjengelighet	60
5.4 Sosial tilhørighet	60
5.4.1 Kjennskap til kollegaer og kommunikasjon blant ansatte	60
5.5 Hvordan sørge for tilhørighet blant ansatte når alle jobber hjemmefra?	61
6. Konklusjon	63
7. Referanseliste	65
Vedlegg 1: Intervjuguider	74
Intervjuguide Norsk versjon	74
Intervjuguide Engelsk versjon	76
Vedlegg 2: Godkjenning fra NSD	78
Vedlegg 3: Analysedokument av intervjuer (Fjernet)	81

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og motivasjon for prosjektet

Hjemmekontor har de siste årene blitt mer tilgjengelig for folk flest. Internett, bærbare PCer, kommunikasjonsverktøy slik som Microsoft Teams, Slack og Zoom har gjort at tilstedeværelse ikke nødvendigvis er det viktigste for å få gjort jobben sin og tatt del i samarbeid som foregår på kontoret. Spesielt etter at myndighetene i mars 2020 anbefalte at alle arbeidsgivere som hadde mulighet burde tilrettelegge for fleksibel arbeidstid, hjemmekontor og møter via video for å bremse smittespredning (Helsedirektoratet, 2021).

Samtidig som at hjemmekontor har blitt en normalitet i IT-bransjen så viser også forskning at frivillig turnover har økt (Akinyooye & Nezamis, 2021; Lai et al., 2022), og at organisasjoner sliter med å ansette spesielt softwareutviklere, men også andre tekniske stillinger. Så mange som 27% av organisasjoner i Norge svarer at de har slitt med å ansette folk med riktig kompetanse de siste 3 månedene ifølge Nav (Sektnan & Kleffelgård, 2022). Det samme kommer frem fra NHOs årlige kompetansebarometer (NHO, 2021), hvor halvparten av selskapene har rapportert mangel på IT-folk.

Turnover er ofte sett i sammenheng med tilhørighet til arbeidsplassen (Tett & Meyer, 1993), og det er spesielt viktig for organisasjoner å beholde ansatte som har opparbeidet seg god kunnskap (Fevang, 2016; Farbrot, 2010; Akinyooye & Nezamis, 2021; Lai et al., 2022). Vi ser derfor et behov i samfunnet for å se på hvordan de ansatte kan føle på økt tilhørighet til organisasjonen selv når de sitter mye på hjemmekontor, slik at det er større sannsynlighet for at den ansatte forblir i organisasjonen.

Vi har snakket med et konsulentselskap som etter to år med tvunget hjemmekontor og nå en hybridløsning for hjemmekontor ønsker å undersøke nærmere hvordan Covid-19 situasjonen har påvirket arbeidssituasjonen og hvilke retningslinjer de skal ha for sine ansatte i forbindelse med hjemmekontor. Dette for å se på muligheter for hvordan de kan få sine ansatte til å trives best mulig selv om de ønsker å jobbe hjemmefra enten helt eller delvis.

Vi skriver denne oppgaven i forbindelse med masterstudiet "IT og Ledelse" ved Universitet i Oslo. Vår motivasjon for denne oppgaven er å belyse fordeler og ulemper med hjemmekontor og hvordan dette kan påvirke hvordan de ansatte føler seg som en del av organisasjonen de jobber i. En problemstilling som har påvirket oss selv gjennom de siste årene med Covid-19 pandemien. Ingrid er ansatt i organisasjonen, mens Thorstein jobber i samme bransje, men ikke i organisasjonen. Han kan dermed fungere som en ekstern part og sørge for at oppgaven blir så objektiv som mulig.

1.2 Problemstilling og avgrensninger

1.2.1 Kontekst og problemstilling

Under Covid-19 pandemien har det blitt viktigere enn noen gang å tilrettelegge for at de ansatte kan jobbe hjemmefra. Det er nemlig mye som tyder på at hjemmekontor vil bli den nye normen, hvor en studie utført tidlig i mai 2021 viser at hele 39% heller slutter i jobben enn å gå tilbake til å jobbe på kontoret hver dag (Melin & Egkolfopoulou, 2021). Samtidig som Jens Middborg administrerende direktør i Capgemini Norge og Mats Kristensen daglig leder i Leadership Weekly har uttalt at hjemmekontor gjør det vanskeligere å skape kultur, tilhørighet og lojalitet til arbeidsplassen. Kanskje vanskeligst for nyansatte og unge medarbeidere, men også mer erfarne ansatte kan miste følelsen av tilhørighet og lojalitet til organisasjonen (Middborg, 2021; Kristensen, 2020).

Oppgaven er et casestudie hvor vi tar for oss et konsulentselskap som befinner seg sentralt i Oslo. Selskapet består av rundt 100 ansatte på skrivende stund og er i en vekstfase. Det er også en del av et større internasjonal konsulentselskap på rundt 40 000 ansatte globalt. Vi tar for oss kun den norske delen av dette selskapet. Selskapet er et IT-selskap med konsulenter som hovedsakelig jobber på IT prosjekter, enten med arkitektur, sikkerhet, softwareutvikling eller crm.

Vi vil i denne oppgaven ta for oss følgende problemstilling: *Hvordan sørge for tilhørighet blant ansatte når alle jobber hjemmefra?* Vil vi se på hvordan de ansatte i denne organisasjonen trives på hjemmekontor og hvordan man kan sørge for at de føler en tilhørighet til organisasjonen de er en del av. Det vil vi gjøre ved å se på forskningslitteratur rundt blant annet arbeidshverdagen, organisasjonsengasjement, ledelse og sosial tilhørighet blant ansatte. I tillegg vil vi holde kvalitative forskningsintervjuer i et selskap for å se om svarene vi får her stemmer overens med det som finnes i litteraturen og om det at de ansatte jobber hjemmefra påvirker dette.

1.2.2 Avgrensninger

I dette casestudiet har vi valgt å ta for oss kun en organisasjon, dermed kan vi kan gå dypere inn på akkurat hva denne organisasjonen kan gjøre for drive fjernledelse på en god måte og dermed sørge for at ansatte trives. Vi har hentet ut et utvalg av nøkkelpersoner som kan representere ulike deler av organisasjonen og dermed gi oss en god pekepinne på hva de ansatte mener om hjemmekontor og hva som gjør at de føler tilhørighet til arbeidsstedet sitt.

1.3 Leserveiledning

Oppgaven er delt inn i 6 kapitler. I første kapittel tar vi for oss introduksjon og problemstilling. I kapittel 2 vil vi gå gjennom teori rundt arbeidshverdag, organisasjonsengasjement, ledelse og sosial tilhørighet. hjemmekontor, organisasjonsengasjement, og motivasjon. Samt annen teori vi anser som relevant for problemstillingen. I kapittel 3 går vi gjennom metoden som er brukt for å besvare problemstillingen. I kapittel 4 tar vi for oss funnene vi har hentet ut fra de kvalitative forskningsintervjuene. Deretter ser vi på funnen og setter de opp mot det teoretiske grunnlaget i kapittel 5, før vi avslutter med en konklusjon i kapittel 6.

I tillegg har vi lagt ved intervjuguide både på norsk og engelsk, samt godkjenning av meldeskjemaet for personopplysninger fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) og et analysedokument vi har utarbeidet i forbindelse med arbeidet gjort rundt intervjuene.

2. Teoretiske perspektiver

I første kapittel har vi sett på hva som fikk oss til å velge fenomenet rundt ansattes tilhørighet i organisasjonen fra hjemmekontor. I dette kapitlet vil vi ta for oss teori og begreper vi mener er sentrale for å kunne utarbeide et svar på problemstillingen. Vi vil se på relevant teori i forbindelse med hjemmekontor, hvilke arbeidssituasjon hjemmekontor medfører og hvordan pandemi har påvirket kontorsituasjonen, tilhørighet og organisasjonsengasjement, samt ledelse og sosial tilhørighet. Denne teorien vil senere knyttes opp mot våre funn.

2.1 Hjemmekontor og Covid-19 pandemien

I dette delkapitlet vil vi se på teori rundt hjemmekontor og Covid-19 pandemien. Hvilke fordeler og ulemper bringer hjemmekontor med seg, og hvordan henger hjemmekontor sammen med Covid-19.

2.1.1 Tvunget hjemmekontor

For å bremse spredningen av en pandemi er det ofte nødvendig å sette samfunnet i karantene (Rocklöv et al., 2020; World Health Organization, 2020) og tvinge folk til sosial distansering for å begrense spredningen av smitte (Anderson et al., 2020).

Det vil si at bare personer med særdeles viktige yrker som ikke kan gjøres hjemmefra vil ha lov til å forlate hjemmene sine. Eksempler på disse yrkene er helsevesen, politi, apotek og matvarekjeder. De som ikke jobber i slike yrker vil bli bedt om å jobbe hjemmefra. Slike tiltak oppleves som drastiske og kan ha alvorlige konsekvenser for menneskers velvære. (Brooks et al., 2020; Lunn et al., 2020).

Tidligere forskning har funnet ut at det å bli satt i karantene kan føre til sinne, depresjon, emosjonell utmattelse, frykt for å smitte andre eller bli smittet, søvnløshet, irritabilitet, ensomhet, dårlig humør, posttraumatiske stresslidelser og stress. (Sprang & Silman, 2013; Hawryluck et al., 2004; Lee et al., 2005; Marjanovic et al., 2006; Reynolds et al., 2008; Bai et al., 2004).

Derimot for utviklere har velværet økt under pandemien, og forskere (Russo et al., 2021; Hallman et al., 2021) ser en sammenheng mellom trivsel og produktivitet. Hvor de anbefaler IT-organisasjoner å gi de ansatte en høyere grad av autonomi, som vi også trekker frem som en viktig faktor for trivsel på hjemmekontor lenger ned i kapitlet.

2.1.2 Stigma rundt hjemmekontor har forsvunnet etter Covid-19 pandemien

Pre-covid var det ofte sett på som en form for unnsaluntring når folk valgte å jobbe hjemmefra. I en spørreundersøkelse utført av Jose Maria Barrero et al., (Barrero et al., 2021) spurte de rundt 30 000 amerikanere om blant annet om synet på hjemmekontor har endret seg blant mennesker de kjenner etter at Covid-19 pandemien startet. To tredjedeler av respondentene mente at synet på hjemmekontor blant kjentfolk var forbedret, mens under 7 prosent mente det var blitt verre. Studien viste også at det tilsynelatende var spesielt høyt betalte og høyt utdannede mennesker som fikk et bedre syn på arbeid hjemmefra. Det er også disse som var mer eksponert for hjemmekontor i løpet av pandemien (Barrero et al., 2021).

2.1.3 Arbeidstakere ønsker å jobbe hjemmefra minst en dag i uken

Undersøkelsen til Barrero et al. spurte også om respondentene ønsket å jobbe hjemmefra etter Covid-19 pandemien, i 2022 og senere. Omtrent 2/3 av respondentene og nærmere 80 prosent av de som hadde mulighet til å jobbe hjemmefra ønsket å gjøre dette minst en dag i uken. Rundt 30 prosent ønsket å jobbe hjemmefra fulltid, og omtrentlig halvparten ønsket å dele arbeidsuken til å jobbe både hjemme og på kontoret. En betydelig andel nevner også at de er villig til å gå med på lønnskutt for å kunne velge selv hvilke dager og hvor de skal jobbe fra (Barrero et al., 2021).

En studie av Smite et al. (Smite et al., 2022) peker også på at hjemmekontor har kommet for å bli og viser en økning av de som ønsker å jobbe hjemmefra en eller flere dager i uken etter Covid-19 pandemien.

Antall personer som jobber hjemmefra har allerede økt i de fleste land før Covid-19 pandemien (Owl Labs, 2019; Hickman & Robison, 2020) og omtrent alle som har hjemmekontor som en ordning vil anbefale det videre, noe som tyder på at fordelene med hjemmekontor overgår ulempene (Buffer, 2020; Buffer, 2022).

2.1.4 Mer tilrettelagt for å jobbe hjemmefra

Når store mengder av arbeidet gjøres hjemmefra øker det også insentivene for innovasjon og bedre teknologiske løsninger for å støtte opp nettopp arbeid hjemmefra. Bloom, Davis og Zhestkova gjorde undersøkelser rundt patenter i USA som kan støtte opp rundt arbeid hjemmefra, og disse hadde mer enn doblet fra januar til september 2020. Dette tyder på at insentivene for å lage løsninger og eller forbedre de til fordel for hjemmekontor har økt betraktelig etter Covid-19 pandemien. (Barrero et al., 2021) Samtidig som at millioner har lært å bruke telekonferanse systemer, og har anskaffet utstyr for å jobbe hjemmefra slik som arbeidsbord, kontorstoler, mikrofoner, skjermer osv. Disse vil også være tilgjengelig etter pandemiens slutt (Barrero et al., 2021).

2.1.5 utfordringer ved hjemmekontor

Covid-19 har ført med seg store endringer til hverdagen vår, og en av de er restriksjoner knyttet til fysisk oppmøte på arbeidsplassen som har ført til at en betydelig andel av arbeidstakere har blitt pålagt å jobbe hjemmefra. Selv om hjemmekontor har en rekke potensielt positive sider som for eksempel kortere reisevei til jobb, økt selvstendighet og autonomi har det også ført med seg en rekke utfordringer. En stor del av disse utfordringene er knyttet til det fysiske, mekaniske og psykososiale forhold ved jobben (Sandvik et al., 2021).

2.1.5.1 Psykososiale utfordringer

En god ledelse er viktig for å demme opp for de negative konsekvensene som kan følge med endringer og forutsigbarhet i jobben. Forskning viser at ansatte liker en viss form for konsistens og stabilitet i arbeidet sitt, og ved det motsatte kan det oppstå psykisk slitasje. Det er derfor viktig at de ansatte har fått de verktøyene og hjelpemidlene som er nødvendig for å gjennomføre sine arbeidsoppgaver og gjøremål hjemmefra (Sandvik et al., 2021).

En annen psykososial utfordring som blir pekt på i tidsskriftet for arbeids- og miljømedisin er skillet mellom jobb og familie. Når en har jobbet på hjemmekontor over en lenger periode blir dette skillet gradvis svekket, og det kan bli vanskelig å prioritere hvilken rolle en skal spille og dermed ende i en rollekonflikt som kan virke negativt på helse og arbeidsevne som for eksempel arbeidsmengde og tempo i jobben (Sandvik et al., 2021) .

En av forfatterne med navn Nielsen forteller også om større utfordringer ved fraværet av formelle og uformelle sosiale møtepunkter, disse møtene er spesielt viktig med tanken på informasjonsflyt, samarbeid, idé-generering og vedlikehold av det sosiale miljøet på arbeidsplassen. Det er spesielt vanskelig å finne gode erstatninger for de uformelle sosiale møtene, som kan gå hardt utover vennskap og relasjoner. Ved mangel av disse kan ansatte oppleve ensomhet, isolasjon og over tid gi grunnlag for angst og depresjon (Sandvik et al., 2021).

En undersøkelse gjennomført av Buffer i både 2020 og 2022 (Buffer, 2020; Buffer, 2022) ser mange av de samme tingene som Nielsen også lister opp. Hvor de største utfordringene med hjemmekontor er vanskeligheter med samarbeid og kommunikasjon, ensomhet, vanskelig for å avslutte arbeidet, distraksjoner i hjemmet og å være motivert. De samme utfordringene rundt kommunikasjon og kunnskapsdeling blir også nevnt i flere andre studier (Lippe & Lippényi, 2019; Windeler et al., 2017; Yang et al., 2021).

En rekke andre forskere (DeFilippis et al., 2020; Forsgren, 2020; Nolan et al., 2020; de Mendonça et al., 2020; Miller et al., 2021) var tidlig ute med å se på de samme utfordringen i kontekst av pandemien og så tidlig at muligheten for utbrenthet på bakgrunn av arbeid utenfor kjernetid, slik som tidlige morgener, sene kvelder og helger også var en realitet

(Smite et al., 2022). Miller et al. så også at ansatte med barn som jobber hjemmefra gjerne er mindre produktive på grunn av tidspress rundt barnepass og hyppige planlagte møter og en større andel av de ansatte har mindre oversikt over hva kollegaene deres jobber med.

Ipsen et al. (Ipsen et al., 2021) konkluderte med at det er tre hovedgrupper for ulemper, *Hjemmekontorbegrensninger*, *Arbeidsusikkerhet* og *Utilstrekkelig verktøy*. Hvor hjemmekontorbegrensninger handler om at en har mindre sosial eksponering, kommer seg mindre ut, sitter mer stille foran datamaskinen og blir forstyrret av andre.

Arbeidsusikkerhet handler om at motivasjonen for arbeidet er minsket, arbeidssituasjonen er uklar, det er ikke nok å gjøre, arbeidsoppgavene er uinteressant, økonomiske problemer kan oppstå og en mister fokus på arbeidet sitt.

Utilstrekkelige verktøy kan skje ved å sitte hjemme uten tilgjengelig data, dokumenter og andre verktøy man trenger for å utføre sine arbeidsoppgaver.

2.1.5.2 Mekanisk og fysisk utfordringer

Selv om mange av utfordringene ved hjemmekontor går på det psykiske er det også viktig å passe på de utfordringene som går utover enkeltindivider på et fysisk og mekanisk plan.

Hvordan kroppen brukes i arbeidet har en stor betydning for helse og trivsel.

Den ergonomiske tilpasningen av arbeidsplassen og mindre variasjon og aktivitet i hverdagen kan over tid føre til muskel og skjelettplager, og eller forverre plager en allerede har. Det er derfor viktig at arbeidsgiver tilrettelegger for en individuell tilpasning av arbeidsplassen på hjemmekontoret. Dette er også noe som står i Arbeidsmiljøloven (Arbeidstilsynet, 2022) at arbeidsgiver skal forsikre seg om. Det innebærer at arbeidsgiver burde sørge for at de ansatte har tilgang til nødvendig datautstyr, en god arbeidsstol, et godt bord og god belysning. Enkelte ganger kan støydempende hodetelefoner også være nødvendig (Sandvik et al., 2021).

En typisk utfordring som gjerne kan bli litt glemt er renhold av arbeidsplassen. På kontoret skjer gjerne renhold etter arbeidstid, men hjemme kan det være lett å glemme. Det er viktig at innklimaet på hjemmekontoret er godt, og det burde settes av tid til renhold og jevnlig utlufting (Sandvik et al., 2021).

Hvis hjemmearbeid skal fungere på en god måte over tid er det viktig med god oppfølging, faglig utfordringer og avklarte forventninger slik at medarbeideren vet hva hen går til og kan oppleve god mestring (Molstad & Aspeli, 2020, s.125). Det er også viktig at det settes klare rammer rundt arbeidshverdagen som igjen vil skape struktur og effektivitet.

En avgjørende faktor ved fjernarbeid som vi også trekker frem lenger ned i kapitlet er at fjernarbeideren trenger fleksibilitet i hvordan de strukturerer og utfører arbeidsoppgavene sine. (Wang et al., 2016). Det er derfor viktig å delegere ut større arbeidsoppgaver i stedet for individuelle oppgaver, da dette gjør det lettere for enkeltpersoner å jobbe selvstyrt og dermed også føle autonomi. For personer som foretrekker struktur kan økt autonomi oppfattes som stressende (Russo et al., 2021).

2.1.6 Fordeler ved hjemmekontor

Flere forskere (Smite et al., 2022; Ipsen et al., 2021) har sett at en større andel hadde en positiv enn negativ opplevelse av hjemmekontor under Covid-19 pandemien. Dette kan tyde på at fordelene ved hjemmekontor overveier ulempene.

En av de store fordelene med hjemmekontor er at de ansatte slipper reise. Det er ikke unormalt med opp mot en time reisevei, og ved å slippe dette er det mange ansatte som har mer tid til andre ting. Dette er noe som igjen øker en ansatts trivsel (Barrero et al., 2021).

Det å jobbe hjemmefra har også vært assosiert med en bedre balanse mellom arbeid og privatliv, økt kreativitet, positiv påvirkning, høyere produktivitet, redusert stress og færre karbonutslipp fordi fjernarbeidere pendler mindre. (Owl Labs, 2019; Buffer, 2020; Buffer, 2022; Anderson et al., 2014; Bloom et al., 2014; Vega et al., 2015; Baruch, 2000; Cascio, 2000). En artikkel i *Journal of Systems and Software* (Smite et al., 2022) har også sett at det å jobbe hjemmefra i stor grad ikke har påvirket produktiviteten til utviklere og at overgangen til hjemmekontor for teknologiselskaper har vært smidig.

Disse sammenhengene har også vært foreslått i *STAMI-rapporten* (Fløvik et al., 2021), hvor de ser at balansen mellom jobb og privatliv blir påvirket av å jobbe hjemmefra, jobbtilfredsheten viser seg å være høyere og produktiviteten viser seg å være høyere. En annen studie (Miller et al., 2021) viser til at hjemmekontor kan skape et bedre arbeidsmiljø for marginaliserte mennesker og økt inkludering av teammedlemmer ved at færre snakker over hverandre og heller venter på sin tur. Den samme studien så også at empatien for kollegaer ble større ved økt fleksibilitet, tilgivelse for tapte møter og utfordringer i tilkobling.

En studie publisert i *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Ipsen et al., 2021) så at det var mulig å dele fordelene med hjemmekontor inn i tre grupper, *Balansen mellom privatliv og arbeid*, *Arbeidseffektivitet* og *Arbeidskontroll*, som igjen er mye av det samme som har blitt listet i avsnittene over.

Balansen mellom privatliv og arbeid - Istedenfor å gå på jobb og bruke tid på pendling kan en nyte atmosfæren hjemme, skape bedre rutiner og ha mer tid til et sosial liv og ta vare på seg selv.

Arbeidseffektivitet - Det er enklere å fokusere på arbeidsoppgavene når en ikke blir avbrutt og sitter i lokaler hvor det er mye støy.

Arbeidskontroll - Ved å være hjemme har en større kontroll over arbeidsdagen og en kan ta seg pauser når en selv ser at det passer og det er ingen rundt deg som kontrollerer hva du gjør.

Organisasjoner kan også dra nytte av en ordning med hjemmekontor (Felstead & Henseke, 2017) ved at de kan spare penger ved å fjerne overhead og de kan ansette de beste talentene ved å lete utenfor de geografiske grensene et kontorlokale setter. Det handler bare

om at organisasjonen også må se godene med at de ansatte sitter andre steder enn i kontorlokalene.

2.1.7 Hvordan sørge for best mulig rammer rundt hjemmekontor

En av de viktigste arbeidsoppgavene til en leder når de fleste sitter på hjemmekontor blir å sørge for at de ansatte har best mulig rammer rundt arbeidet sitt. Det er derfor viktig for en leder å være oppmerksom på og minne de ansatte på følgende (Molstad og Aspeli, 2020, s.125-126):

- *Det er viktig med faste rutiner og en planlagt dag*
Prøv å stå opp til samme tid som om du skulle reist på kontoret, det er viktig å komme seg opp og komme seg igang med dagen. Sørg for å ha en planlagt dag, og vis andre at du er opptatt ved f.eks å legge inn avtalte telefonsamtaler i kalenderen. Selv om det er stor fleksibilitet i å være hjemme, ikke la dette viske ut grensen mellom jobb og fritid.
- *Lag deg et kontor eller fast arbeidsplass*
En viktig forutsetning for å komme i flyt er å komme i jobbmodus. Du kan sørge for en enklere vei inn i jobbmodus ved å ordne deg et eget kontor i hjemmet, eller en egen plass hvor du ikke ellers tilbringer så mye tid.
- *Ta pauser og spis lunsj*
Planlegg pausene dine, det er ikke lurt å sitte timesvis uten avbrekk.
- *Bruk av digitale verktøy*
Bruk et digitalt kommunikasjons- og samarbeidsverktøy til å snakke med dine kolleger, gjerne med video. Dette vil skape større nærhet og mer engasjement.
- *Unngå unødvendige distraksjoner*
Det er ingen hemmelighet at det er enklere å prokrastinere hjemme, sørg for at nettaviser, facebook o.l ikke tar over arbeidsdagen slik at du kan holde konsentrasjonen og da også produktiviteten på topp.
- *Vær bevisst*
Husk at ting du jobber med kan være sensitivt eller unntatt offentligheten, vær bevisst på hva som kan bli oppfattet av de rundt deg. God informasjonssikkerhet gjelder også når du er hjemme.
- *Legg bort pc-en ved endt arbeidsdag*
Selv om en jobber hjemmefra og det er enkelt å gjøre små ting, så er det fint å la være småjobbing hele døgnet.

(Molstad og Aspeli, 2020, s.125-126)

2.2 Organisasjonsengasjement og tilhørighet

I dette delkapitlet vil vi se på ulike teorier som er med på påvirke organisasjonsengasjementet og tilhørigheten, og hvorfor nettopp disse er viktig for organisasjonen å se på.

2.2.1 Turnoverintensjon

For at enhver organisasjon skal lykkes trenger de å beholde sine kunnskapsarbeidere. Faktorer som kundetilfredshet, organisasjonens prestasjoner og en god arbeidskultur avhenger i stor grad av at de beste arbeiderne forblir i organisasjonen (Das & Baruah, 2013).

Turnover defineres som at ansatte forlater organisasjonen, og det skilles mellom to typer turnover:

1. ufrivillig turnover - Arbeidsgiver ønsker å avslutte arbeidsforholdet.
2. frivillig turnover - Arbeidstaker ønsker å avslutte arbeidsforholdet.

(Tett & Meyer, 1993)

Turnover er noe som påvirker alle organisasjoner, og er bevist at kommer fra mangel på tilhørighet til organisasjonen og jobbtildfredshet (Allen et al., 2003; Tett & Meyer 1993, Fevang, 2016). Konsekvensene av å miste ansatte er kostbart på flere plan, hvor en mister en ansatt med erfaring og må ofte starte nye prosesser for å finne en erstatning. Høyt gjennomtrekk blant ansatte påvirker også kvaliteten og stabiliteten på varer og tjenester (Fevang, 2016, Audun, 2010).

På grunn av Covid-19 pandemien og økt opplevd stress har turnoverintensjonen til arbeidere i små og mellomstore organisasjoner gått kraftig opp, og det er da enda viktigere å beholde de flinke arbeiderne sine (Akinyooye & Nezamis, 2021; Lai et al., 2022).

Videre for oppgaven vår vil det kun være naturlig å se på frivillig turnover, og vi vil trekke frem mer litteratur for hvordan en kan få ansatte til å føle tilhørighet til organisasjonen de jobber i, og hvordan organisasjonen kan bidra til å motivere de ansatte lenger ned i kapitlene om tilhørighet, motivasjon og organisasjonsengasjement.

2.2.2 Tilhørighet

Tilhørighet til organisasjonen er noe som står veldig sentralt i forhold til utvikling av den ansattes psykologiske kopling til organisasjonen, og er med på å motvirke ønsker om å slutte i nåværende organisasjon (Mowday, 1998, s. 387).

Ved at flere jobber sammen om et felles mål vil en gruppe utvikle en felles organisatorisk tilhørighet, altså kan ikke en organisasjon bare ansette flinke folk, de må også sørge for å

strukturere arbeidet slik at de ansatte får følelsen av et felles mål. For følelsen av tilhørighet kan redusere usikkerhet og utrygghet, fordi man blir en del av en gruppe hvor folk tenker og handler relativt likt. Denne følelsen vil igjen gagne de ansattes trivsel, som spiller en stor rolle for de ansattes arbeidsliv (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 120).

Derimot så er arbeidsmarkedet stort sett i endring, med bakgrunn i utvikling av teknologi og ny innovasjon som tas i bruk i organisasjoner. Det har ført til at organisasjoner må være tilpasningsdyktige og kunne endres for å være konkurransedyktige, som igjen gir en usikkerhet for de ansatte ved at de må fokusere på organisasjonens behov fremfor sin egen utvikling av kunnskap og ferdigheter. Det er derfor vokst frem et uskrevet råd om å ikke knytte seg for mye til en arbeidsgiver, men heller ha mulighetene åpne (Meyer & Allen, 1997).

Vi mennesker har et behov for å forplikte oss til noe fast, som for eksempel. en organisasjon, men dette krever også en viss forpliktelse tilbake fra organisasjonen. Uten en felles avtale eller enighet mellom ansatte og organisasjon kan en fort se for seg at den ansatte heller setter fokus på sine egne ferdigheter og erfaringer med et mål om at dens markedsverdi enkelt kan benyttes et annet sted (Meyer & Allen, 1997).

Det er derfor viktig at organisasjonen legger til rette for at de ansatte kan få en følelse av tilhørighet gjennom identifisering og eller involvering i organisasjonen. Ansatte bør ha mulighet til å kunne påvirke organisatoriske valg som går utover en selv, samtidig som at valgmulighetene burde føles rettferdige. (Meyer & Allen, 1997) Dette kan løses ved at de ansatte informeres om alle typer valg som gjøres, samt en god beskrivelse av ens egen stilling. Det for å demme opp for urealistiske forventinger fra arbeidstaker. Disse forventningene dannes fra første intervjurunde, og kan være med på å danne et bilde av organisasjonen (Meyer & Allen, 1997).

Tilhørighet dannes også over tid, ved at den ansatte opparbeider seg en viss tyngde og status i organisasjonen som en risikerer å miste dersom en forlater organisasjonen, det kalles vedvarende tilhørighet og gir en følelse av at den ansatte må bli i organisasjonen (Meyer & Allen, 1997).

Det samme gjelder ansatte som utvikler en pliktfølelse overfor å bli i organisasjonen og de andre ansatte. En slik følelse kan påvirke negativt på arbeidet fordi en gjerne mangler entusiasmen. Pliktfølelsen kommer gjerne ved at en etterstreber sosial status blant medarbeidere, og former seg en oppfatning av at organisasjonen forventer lojale ansatte (Meyer & Allen, 1997).

2.2.3 Tillit

Tillit henger godt sammen med kultur og hvor sterkere kulturen er, desto større vil tilliten mellom ledelsen og de ansatte være, samtidig som behovet for å kontrollere og overvåke hverandre vil minske (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 121).

Jacobsen og Thorsvik sier at tillit til medarbeiderne er en forventning om at vedkommende vil samarbeide og handle ut fra de normene som eksisterer i den sosiale gruppen. Når en person har tillit til at en jobb vil bli gjort så er det ikke behov for micro management , og det betyr at tillit kan være et substitutt for administrativ styring og kontroll som videre betyr at organisasjonen kan bruke mindre ressurser på å etterprøve at arbeidere snakker sant og opptre slik de har sagt.

Videre forteller de at det også skaper muligheten for å delegerer handlingsfrihet slik at organisasjonen fremmer fleksibilitet og lar de ansatte styre mer av sin hverdag. Det at de ansatte får styre mer av hverdagen fører til at det gis rom for å skape sosiale relasjoner som videre gjør det enklere for organisasjonen å fornye seg.

Jacobsen og Thorsvik peker så på at tillit tar gjerne lang tid å opparbeide, og er et resultat av samhandling over tid, men er noe en må ta vare på. Et brudd på tilliten kan føre til at all tilliten forsvinner. Den beste muligheten for å skape tillit er ved kommunikasjon ansikt til ansikt

For å bygge tillit er det viktig med en felles kultur hvor mennesker med samme verdier og normer kan samhandle (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 149).

Lav tillit vil føre til at kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte blir dårligere, hvor de åpner seg mindre for hverandre og mister motivasjonen til å gjøre det lille ekstra utover sine faste arbeidsoppgaver (Kirkhaug, 2019, s.44).

Tillit kan også bli kalt bærebjelken i gode relasjoner, dette fordi aksept og tillit er gjensidig avhengig av hverandre i relasjonsbygging. Dette er noe alle føler på fordi det ligger i menneskets natur å føle et behov for aksept og anerkjennelse for den man er og det man står for. For at en medarbeider skal oppleve mestring må medarbeideren lykkes i oppgaveutførelse, oppleve inspirasjon og få ta initiativ på egenhånd (Molstad og Aspeli, 2020, s.62).

2.2.4 Motivasjon

2.2.4.1 Hva er motivasjon?

Jacobsen og Thorsvik har definert motivasjon slik: *“Motivasjon er det som driver oss til å gjøre noe. Man kan også si at motivasjon er en indre psykologisk prosess som får oss til å handle, som gir retning til handling, og som forsterker viljen til å handle”* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 229).

Jacobsen og Thorsvik mener det er mange grunner til at motivasjon er viktig, og da spesielt innad i en organisasjon. Det er spesielt fire punkter de lister opp.

Operativ effektivitet som kommer av at motiverte ansatte gjerne yter det lille ekstra for organisasjonen, som igjen vil føre til en fordel overfor andre organisasjoner hvor de ansatte

kun gjør det som akkurat kreves. Det er også en større sannsynlighet for mer innovasjon fordi motiverte ansatte leter etter nye løsninger på problemer som oppstår, eller enda bedre måter å løse sine arbeidsoppgaver på.

Økonomiske resultater kommer som et resultat av operativ effektivitet. Motiverte ansatte vil levere med økt kvalitet, produktivitet og mer innovasjon. Dette er fordeler som ofte vil gi en organisasjon økonomiske fortrinn, som danner grunnlaget for lavere produksjonskostnader, høyere salg og mer fornøyde kunder.

Varige konkurransefortrinn er et resultat av de ansattes kompetanse, og motiverte ansatte vil ofte føle seg mer tilknyttet organisasjonen og dermed være en mer stabil arbeidskraft.

Et godt arbeidsliv er viktig for den ansatte ettersom et voksent menneske tilbringer nesten halvparten av sitt våkne liv på arbeidsplassen. Jobben er en viktig arena for å leve og utvikle seg, og det er derfor viktig at den er forbundet med noe positivt. Her kommer motiverte ansatte inn ved at de i større grad er villig til å hjelpe kolleger med tiltak for å trives på jobb eller vise omsorg for kolleger som opplever problemer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 228-229).

En tidsskrift i *Association for Computing Machinery* (Ford et al., 2021) fra 2021 har også sett at motivasjonsfaktoren er noe som spiller inn på trivsel ved hjemmekontor, men ser at det er både grupper som rapportert høyere motivasjon ved at de har fått økt autonomi og grupper som har rapportert mindre motivasjon på hjemmekontor.

2.2.4.2 Indre og ytre motivasjon

Forskning og analyser liker å skille på motivasjon ved indre og ytre motivasjon. Ytre motivasjon er gjerne når motivasjonen ligger utenfor selve arbeidsoppgaven, som for eksempel en forventning om belønning for utført arbeid. Indre motivasjon er når kilden til motivasjon er selve oppgaven og opplevelsen av å arbeide med den, som for eksempel hvis oppgaven gir mening og engasjement fordi den fremstår viktig og artig å jobbe med (Meyer & Allen, 1997).

Meyer og Allen beskriver disse to typene som spesielt viktig i veien videre for organisasjoner når de prøver å legge til rette for de ansatte. For å skape ytre motivasjon kan organisasjoner starte belønningssystemer og legge til rette for karrieremuligheter. Indre motivasjon fremmes gjennom jobbutforming og arbeidsutforming, og det er godt dokumentert at indre motivasjon har en betydelig sterkere positiv effekt enn ytre (Meyer & Allen, 1997).

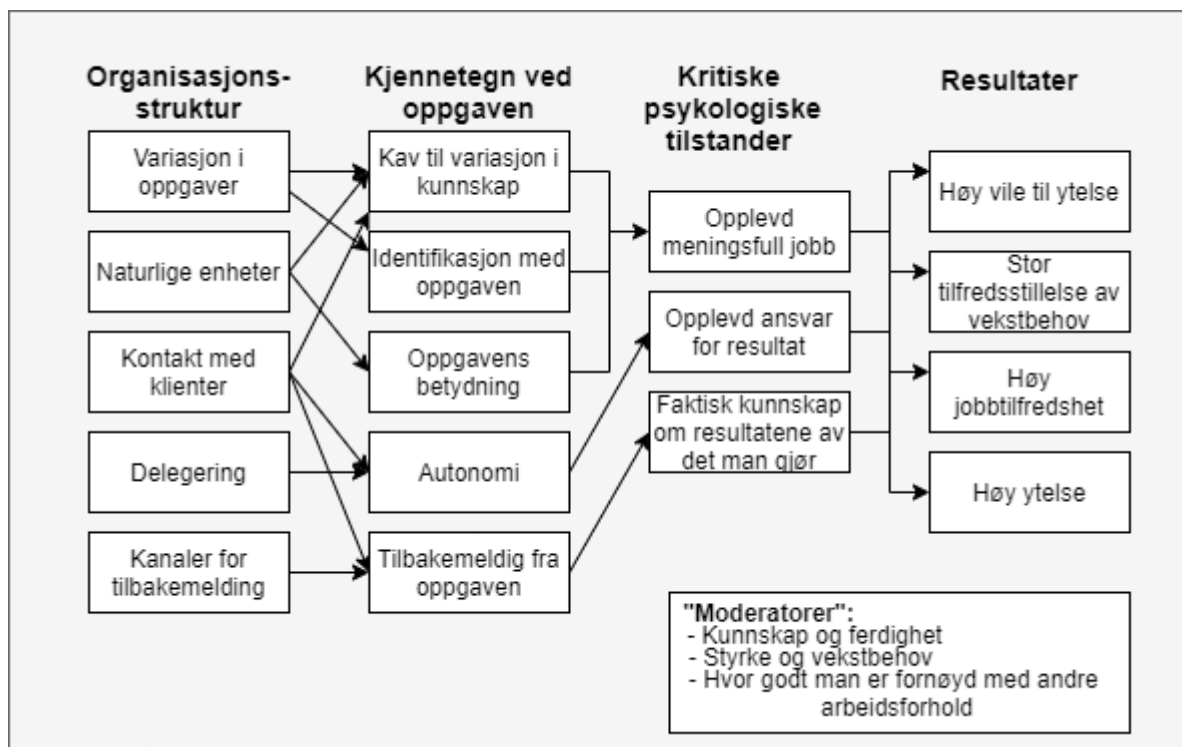
Det er derfor viktig å sørge for at en ikke legger for stor vekt på en type motivasjon, det kan føre til at en av typene forsvinner helt. Et eksempel på dette er hvis en organisasjon har fullt fokus på ytre motivasjon og belønner de ansatte for enhver handling, dette kan føre til at de ansatte skaper en holdning om at de ikke ønsker å gjøre oppgaver uten belønning (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 234).

2.2.4.3 Motivasjonsteorier

Richard Hackman og Greg Oldham har utviklet en av de mest innflytelsesrike teoriene om hvordan en skal kunne legge til rette for at mennesker skal kunne anvende sine ferdigheter på best mulig måte (Hackman & Oldham, 1976). Teorien har blitt empirisk testet i en rekke organisasjoner i flere land og kan oppsummeres slik som dette:

1. Motivasjon og ytelse vil avhenge av at det oppstår visse kritiske psykologiske tilstander.
2. De kritiske psykologiske tilstandene avhenger av trekk ved arbeidsoppgavene.
3. Arbeidsoppgaver kan organiseres på ulike måter.

Som man ser ut ifra modellen under er det tre kritiske psykologiske tilstander som må være til stede hos de ansatte for å fremme motivasjonen og ytelsen i arbeidet. Disse tre tilstandene går ut på at en må ha følelsen av meningsfulle arbeidsoppgaver, en må føle at en har et personlig ansvar og en må besitte en kunnskap som kan fortelle om arbeidet som er gjort er godt eller dårlig (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 246).



Figur 1: Hackman og Oldhams motivasjonsmodell (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 246)

Modellen viser at utformingen av arbeidsoppgavene, og hvilke muligheter de ansatte har for å evaluere resultatene av egen innsats har stor innvirkning på ytelsen og motivasjonen en ansatt viser (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 246).

Modellen tar også hensyn til at selv om arbeidsoppgavene utformes slik at de i teorien fremmer gunstige psykologiske tilstander, så er motivasjonseffekten til syvende og sist bestemt av hva som karakteriserer den enkelte ansatte. Nettopp ved det at folk reagerer ulikt på utfordringer. Dette er presisert av faktoren "Moderatorer" som omfatter tre trekk knyttet til den ansatte i organisasjonen.

1. I hvilken grad den enkeltes kunnskap og ferdigheter er relevante for arbeidsoppgaven.
2. Styrken på den enkeltes behov for personlig vekst og utvikling.
3. Hvor tilfreds den enkelte er med de generelle arbeidsforholdene, og spesielt med sikkert omkring arbeidet, belønningssystemer, kolleger og ledelse.

Disse tre forholdene kan både enkeltvis og i samspill svekke den effekten arbeidsoppgaver har på de ansattes motivasjon, ytelse og resultater.

(Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 247-248)

Et annet par som har forsket på motivasjon av ansatte er Christensen og Foss, hvor Christensen har utarbeidet TURPAS-modellen for motivasjon av kunnskapsarbeidere. Christensen hevder at "det finnes seks forskjellige grupper motivasjonsfaktorer, nemlig tilhørighet, utfordrende oppgaver, rettferdighet, prestasjon, autonomi (og medbestemmelse) og selvrealisering, eller for enkelhets skyld TURPAS-modellen" (Christensen & Foss, 2011).

TURPAS-modellen:	
Tilhørighet	At man føler seg som en del av fellesskapet i organisasjonen.
Utfordrende oppgaver	At man har oppgaver som er utfordrende nok til å gi faglig selvrealisering.
Rettferdighet	Innsatsen man yter bør føre til rimelige indre og ytre belønninger.
Prestasjon	At arbeidet er meningsfylt og at man kan se at man bidrar til organisasjonen. I tillegg til at man får tilbakemeldinger på dette.
Autonomi og Selvbestemmelse	Innenfor de organisatoriske rammene bør man få bestemme selv hvordan en skal utføre en oppgave eller aktivitet
Selvrealisering	Et ønske om personlig vekst gjennom det arbeidet man utfører.

Figur 2: TURPAS-modellen (Christensen & Foss, 2011)

Christensen og Foss beskriver at det kan være store problemer knyttet til det å lede kunnskapsarbeidere selv om forutsetningene i TURPAS-modellen er til stede, og dette er fordi de gjerne jobber mer mot faglig selvrealisering enn en tradisjonell ansatt, og igjen kan føle at de selv er veldig viktige for organisasjonen (Christensen & Foss, 2011).

2.2.5 Organisasjonsengasjement

Organisasjonsengasjement er ofte knyttet til den ansattes motivasjon, og beskriver i hvilken grad den ansatte identifiserer seg med organisasjonen og er en av de vanligste faktorene når en ansatt tenker på å bytte arbeidsplass. Hvor organisasjonsengasjement har blitt vist flere ganger å ha negativ effekt på balansen mellom jobb og fritid ved turnover intensjoner. Da spesielt innenfor gruppen normativt engasjement som vi vil trekke frem på neste side (Mathieu & Zajac, 1990; Tett & Meyer 1993).

Denne type engasjement består gjerne av den ansatte føler seg knyttet til organisasjonen ved å få forskjellige typer ros og belønninger, og kan deles inn i tre forskjellige områder:

1. Stor tro på organisasjonens verdier og mål
2. En vilje til å yte en betydelig innsats på vegne av organisasjonen.
3. Et sterkt ønske om å bli i organisasjonen.

Det å holde på organisasjonsengasjementet er ikke bare å være lojal til organisasjonen, men involverer et aktivt forhold til organisasjonen hvor den ansatte er villig til å gi av seg selv for at organisasjonen skal lykkes (Mowday et al., 1979, s.226).

Et av de mest brukte konseptene innenfor organisasjonsengasjement er Meyer og Allen sin "three-component model of commitment". Denne ble for første gang publisert i et "Human Resource Management Review" (Meyer & Allen, 1991) og beskriver tre typer engasjement.

1. Affektive engasjement
2. Kontinuerlig engasjement
3. Normativt engasjement

2.2.5.1 Affektivt engasjement

Affektivt engasjement inneholder en gruppe med ansatte som har en høy følelse av tilhørighet og identifiserer seg med organisasjonens mål og ambisjoner. De har et høyt ønske om å bli i organisasjonen.

Ansatte som utfører et arbeid som står i stil med deres personlige verdier, som føler de har en stor grad av autonomitet og føler at de blir hørt i organisasjonen har enklere for å havne inn under affektivt engasjement. Det er viktig at den ansatte føler seg komfortabel i jobben, men også at de har et arbeid med utfordringer de selv mestrer (Meyer & Allen, 1991).

2.2.5.2 Kontinuerlig engasjement

Kontinuerlig engasjement består av en gruppe ansatte som tror at det å forlate organisasjonen vil koste mer enn å bli. De som faller inn under denne kategorien blir i organisasjonen fordi de føler at de må.

Howard Becker kom opp med en teori om sideinnsats i 1960 (Meyer & Allen, 1991, s.71), hvor han beskriver at relasjonen mellom den ansatte og organisasjonen er bygget på en kontrakt med økonomiske incentiver og at engasjerte ansatte er engasjerte fordi de har investert tid eller ressurser andre steder i organisasjonen som vil forsvinne hvis de forlater den. Dette kan være både arbeidsrelatert og ikke-arbeidsrelaterte investeringer som for eksempel opparbeidete fordeler, høy ansiennitet, ikke overførbare ferdigheter og gode relasjoner med kolleger. Hvor den ansatte da ser på tapet av disse investeringene som større enn godene ved å utforske nye muligheter (Meyer & Allen, 1991).

2.2.5.3 Normativt engasjement

Normativt engasjement består av en følelse for å bli i organisasjonen. De som havner inn under normativt engasjement føler at de må bli i organisasjonen fordi det er det riktige valget. Selv om den ansatte er misfornøyd og ønsker se etter bedre muligheter ender de gjerne med å bli.

Det kan ta lang tid å bygge organisasjonsengasjement, men det finnes flere grep en organisasjons kan ta. Hvis organisasjonen sørger for å investere i den ansatte kan det fort føre til at den ansatte føler en sterkere knytning til organisasjonen (Meyer & Allen, 1991).

De negative sidene av organisasjonsengasjement har blitt funnet ved enkelte studier, og går ut på at om engasjementet blir for stort vil den ansatte føle seg forpliktet til å fullføre alle oppgaver organisasjonen måtte sende deres vei. Det igjen kan skape stress og konflikt mellom arbeid og familie (Meyer et al., 2002).

2.3 Fjernledelse

2.3.1 Ledelse

“Ledelse innebærer å bruke virkemidler for å nå mål gjennom andre, og ta ansvar for resultater” skriver Morten Emil Berg i boken *Ledelse, verktøy og virkemidler*. Videre forteller han om at ledere skal arbeide gjennom sine medarbeidere, hen skal ikke gjøre jobbe for dem, men heller skape lyst og energi hos sine ansatte. Kjernen i ledelse ligger i å nå må gjennom medarbeider, samtidig som man utvikler deres potensiale og tar ansvar for resultatet. Noe man kan gjøre ved å involvere og skape tillit hos de ansatte (Berg, 2016, s 10).

Videre mener han at lederen skal påvirke medarbeidernes tenke og væremåte for å oppnå et ønsket mål. Denne definisjonen av ledelse står i stil med andre kjente definisjoner som for eksempel Folletts *“Ledelse er kunsten å få ting gjort gjennom mennesker”* eller Koontz og O Donnels *“Ledelse er å influere mennesker til å bidra med å realisere et felles mål”* (Berg, 2016, p. 10).

Ledelse finnes dog i mange former og for denne masteroppgaven vil vi kun se videre på formen fjernledelse som vi tar for oss i kapittelet under.

2.3.2 Fjernledelse og fjernarbeid

Fjernledelse vil si at en arbeidstaker blir ledet fra et annet sted, og er den formen for ledelse som inntreffer ved hjemmekontor (Molstad og Aspeli, 2020, s.12).

Molstad og Aspeli skiller mellom fjernledelse og fjernarbeid, hvor fjernarbeid er et arbeid som gjøres utenfor arbeidsgiverens lokaler. Denne typen arbeid kan deles inn i tre grupper:

- **Hjemmebasert fjernarbeid**, hvor arbeid utføres hjemmefra.
- **Kontorbasert fjernarbeid**, hvor arbeidet utføres i et lokale som ligger utenfor hovedkontoret, gjerne kalt satelittkontor, fjernarbeidssenter eller kontorfellesskap.
- **Mobilt fjernarbeid**, hvor arbeidet utføres uavhengig fra lokasjon.

Stort sett vil medarbeidere utføre fjernarbeid innenfor en av gruppene, men det hender at enkelte faller innenfor alle tre både fast og sporadisk.

En utfordring ved fjernarbeid er at det krever mye tillit fra lederen, medarbeiderne får i større grad bestemme selv, og lederen må da være opptatt av å gi tillit og legge til rette for mestring av arbeidsoppgavene. Derfor blir fjernarbeid ofte kalt en selvstendig arbeidsform og vil ofte føre til at medarbeideren må lede seg selv. Som leder må du da stole på at jobben blir gjort, og at de som jobber under deg er på jobb til de tidene som er oppgitt (Molstad og Aspeli, 2020, s.21-22).

Marianne Molstad og Ann Kristin Aspeli definerer fjernledelse slik - "*Fjernledelse oppstår når en leder og medarbeider er geografisk lokalisert på ulike steder og arbeider sammen fra forskjellige kontorlokaler. Fjernarbeid er en arbeidsform, mens fjernledelse kan beskrives som en ledelsesform*" (Molstad og Aspeli, 2020, s.12).

Som i større grad gjør fjernledelse til en ledelsesform og ikke en lederstil i seg selv. Det finnes utallige lederstiler, og det er vanskelig å si hvilken lederstil som fungerer best. Forskning har derimot pekt på enkelte lederstiler som fungerer bedre enn andre og her scorer Transformasjonsledelse, Myndiggjørende ledelse, mestringsledelse og autonomistøttende ledelse godt (Molstad og Aspeli, 2020, s.34-38).

Grunnen til at disse scorer høyt er at de er lederstiler som bygger på menneskeorientering og tillit, som det igjen kreves stor grad av innen fjernledelse.

En annen viktig del ved fjernledelse at lederen er tilgjengelig, geografien trenger ikke spille noen rolle. Selv om lederen og arbeidstaker er på samme sted til samme tid er det ikke nødvendigvis noe enklere å snakke sammen eller samarbeide. Derfor peker Molstad og Aspeli på at det viktigste som kan gjøres er å sørge for tilgjengelighet både fra leder og arbeidstaker.

Det er også viktig å øke kunnskapen rundt virtuell kommunikasjon. Det å jobbe fra hjemmekontor krever et sett med spesifikke kommunikasjonsferdigheter som gjør at folk kan jobbe mer effektivt. (Ucok, 2006) Samarbeidsverktøy som GitHub, Trello, Jira, Google Docs, Klaxoon, Mural, Slack osv. kan forenkle arbeidsprosesser og gjøre arbeidsdeling enklere. Flere andre studier (Lippe & Lippényi, 2019; Windeler et al., 2017; Yang et al., 2021) ser at spesielt kommunikasjonen blir dårligere og at kunnskapsdelingen faller ved hjemmekontor, som kan tyde på at kunnskapen rundt virtuell kommunikasjon burde være bedre.

I tillegg til opplæring og utvikling av ansattes virtuelle kompetanse anbefales det å investere i den ansattes personlige utvikling i organisasjonen. Hvis den ansatte kan utvikles og vokse inn i organisasjonen vil deres tilhørighet og lojalitet overfor arbeidsgiveren øke (Kossivi et al., 2016).

3. Metode

I dette kapittelet vil vi presentere og gjennomgå hvilken metode vi har valgt og hvorfor den passer problemstillingen vi tar for oss. Vi vil presentere valget av datainnsamlingsmetoder og informantene før vi går videre til forskningsdesignet. Der vil vi se på hvordan vi har gått frem, hvilken type intervjuform vi har valgt og hvorfor valget falt på denne. Til slutt går vi gjennom reliabiliteten og validiteten til oppgaven, og hvordan vi har prøvd å opprettholde disse.

3.1 Valg av metodisk tilnærming

Ved forskning snakkes det gjerne om to forskjellige metodiske tilnærminger ved navn kvantitative og kvalitative metoder. De skiller seg fra hverandre ved at kvantitativ metode viser virkeligheten i tall og størrelser, mens kvalitativ metode går mer i dybden og bygger på teorier og menneskelige erfaringer fra virkeligheten. Hvilken forskningsmetode som passer best til en undersøkelse er avhengig av problemstillingen og studiens formål (NEM, 2021).

I vår oppgave har vi valgt å gå for en kvalitativ metode ettersom dette er et case studie. Vi mener at denne metoden kan gi oss en mer dyptgående forståelse for hva som er viktig for å oppnå trivsel og tilhørighet til arbeidsplassen. Vi har gjennomført semistrukturerte forskningsintervjuer på ulike personer i selskapet som vi mener har gitt oss et godt grunnlag for å konkludere opp mot problemstillingen. Dette fordi vi mener semistrukturerte intervjuer gir oss frihet til å gå nærmere inn på ulike punkter informantene trekker frem som kan hjelpe oss å belyse problemstillingen på en god måte.

“Det kvalitative forskningsintervju søker å forstå verden sett fra intervjupersonens side. Å få frem betydningen av folks erfaringer og avdekke deres opplevelse av verden, forut for vitenskapelige forklaringer, er et mål” (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 21).

3.2 Valg av case

Case er valgt ut fra et ønske fra arbeidsgiver, tanken er at de nå ser på hvordan hjemmekontor kan fungere fremover i ettertid etter Covid-19 pandemien og dermed hvordan de kan tilrettelegge sine retningslinjer. De ønsker å se på hvordan de kan sørge for god trivsel og tilhørighet hos de ansatte, samtidig som de tilrettelegger for hjemmekontor på en god måte til de som ønsker dette. Og at de dermed legger til rette for at de ansatte skal ønske å bli værende i organisasjonen over lang tid.

3.3 Valg av datainnsamlingsmetoder og informanter

Grunnet tid og lengde på oppgaven anser vi det som tilstrekkelig med 9 intervjuer for å samle inn data. Informantene består av en variert gruppe ansatte med alt fra 6 måneder ansettelsestid til 6 år, enkelte av informantene er nyutdannet og i sin første jobb etter studier, til andre med vesentlig lengre fartstid i bransjen. Det er også representert 4 av organisasjonens 6 avdelinger.

Vi har valgt ut en variert gruppe informanter med individer som har ulike kjønn, bakgrunn, alder, ansiennitet og rolle. Dette for å sørge for å få et helhetlig bilde av hva de ansatte tenker om tilhørighet og for å se om det er store forskjeller på enkelte grupper innad i organisasjonen. Selv om dette ikke er tilstrekkelig til å kunne generalisere på vegne av alle de ansatte i hele det globale selskapet, eller på tvers av liknende organisasjoner i Norge, tror vi likevel det kan gi oss en god pekepinne på hva de ansatte mener om hjemmekontor og hvordan de opplever tilhørigheten til selskapet.

Organisasjonen har en god del internasjonale ansatte som har gjort at enkelte av informantene kun snakker engelsk, vi har derfor valgt å ha en oversatt intervjuguide i tillegg til den norske som du finner i vedlegg 1. For å ikke endre på språket og formuleringene til de engelske informantene har vi også valgt å beholde engelske sitater under funn og i analysedokumentet (fjernet av hensyn til anonymitet).

3.4 Forskningsdesign

3.4.1 Fremgangsmåte

Vi startet oppgaven med å sette søkelys på litteraturdelen, og det å bygge opp det teoretiske rammeverket du har lest om i kapittel 2. Denne teorien har vi brukt som en pekepinne for å utforme intervjuguiden du finner som vedlegg 1. Teorien danner også et grunnlag for bedre forståelse av hvilke type spørsmål vi ser nærmere på under diskusjon.

Under utformingen av teorikapitlet har det vært et fokus på objektivitet, og kontinuerlig bedømmelse om det vi finner har vært relevant for problemstillingen. Etter at teorikapitlet kom på plass begynte vi å utforme intervjuguiden. Når teorikapitlet var ferdigstilt gikk vi videre til å utforme intervjuguiden.

Vi holdt 9 semistrukturerte forskningsintervjuer med varighet på mellom 40 minutter og opp mot en time, dette varierte ut ifra hvor mye informantene snakket. Under intervjuene gikk vi i dybden på ulike temaer informantene tok opp, for å skape en forståelse av hva de tenkte og følte rundt temaene vi spurte rundt. Blant annet om hva som er viktig for at de skal trives og føle en god tilhørighet til arbeidsplassen selv om de jobber hjemmefra.

Etter all informasjonen var innhentet startet vi med å transkribere alle intervjuene. Deretter valgte vi å analysere funnene for å finne det som var relevant innenfor hvert tema, og

tilhørende kategoriene, for så å kunne presentere disse på en oversiktlig måte. Temaene er mer overordnet i forbindelse med problemstillingen, mens kategoriene under hvert tema går mer inn på detaljer informantene snakker om som vi ønsker å trekke frem som er relevant for problemstillingen. Disse kategoriene er utarbeidet i fra relevant teori som du kan se i tabellen under “Analyseprosessen”. Vi starter altså analysearbeidet allerede i denne fasen.

Når all data fra intervjuene er sortert og relevant informasjon er lagt inn under hver kategori vil vi ta for oss denne dataen og sette den opp mot det teorien forteller oss.

3.4.2 Analyseprosessen

Når transkriberingene fra hvert intervju var ferdig startet vi med analyseprosessen av dataen som var innhentet. Vi valgte oss ut 15 kategorier basert på tidligere innhentet teori og som vi så at vi hadde data til å fylle inn under. I tabellen under kan du se hvilken kilde vi brukte til å utarbeide de ulike kategoriene.

Tema	Kategori	Teori
Arbeidshverdag	Fordeler med hjemmekontor	Barrero et al., 2021 Buffer, 2020 Buffer, 2022 Owl labs, 2019 Anderson et al., 2014 Bloom et al., 2014 Vega et al., 2015 Baruch, 2000 Cascio, 2000 Ipsen et al., 2021 Felstead & Henseke, 2017 Miller et al., 2021
Arbeidshverdag	Ulemper med hjemmekontor	Sandvik et al., 2021 Molstad & Aspeli, 2020 Wang et al., 2016 Russo et al., 2021 Buffer, 2020 Ipsen et al., 2021 Miller et al., 2021 Yang et al., 2021
Arbeidshverdag	Arbeidstid	Molstad & Aspeli, 2020
Arbeidshverdag	Ønsket arbeidssted	Smite et al., 2022
Arbeidshverdag	Rammer rundt hjemmekontor	Sandvik et al., 2021 Molstad & Aspeli, 2020
Organisasjonsengasjement /	Forventninger til fremtid i	Das, B and Baruhah, 2013

tilhørighet	selskapet	Allen et al., 2003 Tett & Meyer, 1993 Fevang, 2016 Meyer & Allen, 1997
Organisasjonsengasjement / tilhørighet	Stolthet til arbeidsplass	Meyer & Allen, 1997 Meyer & Allen, 1991 Christensen & Foss, 2011
Organisasjonsengasjement / tilhørighet	Motivasjon	Jacobsen & Thorsvik, 2019 Christensen & Foss, 2011 Meyer & Allen, 1997 Ford et al., 2021 Molstad & Aspeli, 2020
Organisasjonsengasjement / tilhørighet	Opplevd tilhørighet	Mowday, 1998 Jacobsen & Thorsvik, 2019 Allen et al, 2003 Tett & Meyer, 1993 Fevang, 2016 Meyer & Allen, 1997 Meyer & Allen, 1991
Ledelse	Autonomi	Molstad & Aspeli, 2020 Jacobsen & Thorsvik, 2019 Christensen & Foss, 2011 Meyer & Allen, 1991 Russo et al., 2021
Ledelse	Forventningsavklaring og tilbakemelding	Jacobsen & Thorsvik, 2019
Ledelse	Tilgjengelighet	Molstad & Aspeli, 2020
Ledelse	Tillit	Jacobsen & Thorsvik, 2019 Kirkhaug, 2019 Holsted & Aspeli, 2020
Sosial tilhørighet	Kjennskap til kollegaer	Meyer & Allen, 1991
Sosial tilhørighet	Kommunikasjon blant ansatte	Kirkhaug, 2019 Windeler et al., 2017 Lippe & Lippényi, 2019

Når kategoriene var utarbeidede begynte vi å fylle inn de svarene vi anså som relevant til hver kategori i egne tabeller for alle informantene. Dersom informanten ikke sa noe som var relevant, fylte vi heller ikke inn tabellene med sitater fra de. Tabellene ble fylt inn med sitater fra transkripsjonene.

Etter at all relevant data var sortert inn i de ulike kategoriene startet vi med å gå gjennom sitatene vi hadde lagt inn i de ulike tabellene. Vi markerte ut hovedtrekkene i sitatene med relevante stikkord slik at vi enkelt kunne lese over og se hva informantene svarte i

forbindelse med hver kategori. Resultatet av dette arbeidet finner du i analyse-dokumentet i vedlegg 3 (fjernet av personvern hensyn).

Når det var gjort startet vi med å skrive kapittel 4: Funn. Her går vi gjennom svarene innenfor hvert tema og hver kategori innenfor dette temaet.

3.4.3 Egen rolle i virksomheten

Ettersom en av oss jobber i organisasjonen vi skriver om, kan det ha både fordeler og ulemper. Blant annet vil det gi en fordel i utvelgelse av informanter, da man vil ha en bedre oversikt over oppbyggingen av organisasjonen og rollene til de ulike ansatte enn man ville hatt som en ekstern part. Men dette kan også kunne påvirke prosessen videre, både under intervjuet og når man tolker funnene.

Kvale og Brinkmann påpeker i boken sin at dersom en forsker kjenner til gruppen som det forskes på kan dette gjøre at en fremhever enkelte resultater og ser vekk i fra andre. Det kan dermed føre til at resultatet hadde blitt ulikt i forhold til en annen forsker, dersom hen ikke kjente til gruppen fra før av og skulle tolket resultatet og dermed konkludert på en annen måte (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 108).

Vi tror det likevel er en fordel da bare en av oss jobber der, da vil den andre parten kunne fungere som en ekstern part og sørge for at resultatet blir tolket så objektivt som mulig, samtidig som man får fordelene av å ha en ansatt som kjenner til hvordan organisasjonen er bygget opp og hvem som kan være relevante informanter.

3.5 Risiko og tiltak

En risiko relatert til datainnsamlingen kan være at informantene vi intervjuer og respondentene som skal svare på spørreundersøkelsen ikke tørr å svare ærlig på spørsmålene våre. Eller tenker at de ikke kan trekke frem informasjon de mener påvirker problemstillingen da de kan være redd for at det skal slå tilbake på dem på en eller annen måte.

For å unngå at informantene og respondentene skal være usikre på hva de kan svare kommer vi til å være nøye på å informere om anonymisering. Vi jobber begge to i IT-bransjen og har et stort fokus på sikkerhet. All informasjon vil derfor lagres på steder som er passordsikret og ikke kan nås frem til. Når vi er ferdig med å anonymisere innholdet vil all identifiserbar informasjon vi har lagret også slettes.

3.6 Etikk og anonymisering

Etiske problemer oppstår gjerne på grunn av de komplekse forholdene som er forbundet med å utforske mennesker privatliv og deretter beskrive det i det offentlige. Disse problemstillingene vil prege hele forløpet i en intervjuundersøkelse, og man bør derfor prøve å ta hensyn til disse helt fra begynnelsen av undersøkelsen (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 97).

Vi var derfor nøye med å informere informantene om samtykke ved deltagelse i studien, og opplyse de om anonymisering i oppgaven. Både når vi spurte de om deltagelse og igjen i starten av intervjuene. Dette ble gjort muntlig. De fikk også få en overordnet introduksjon av studien, og hva vi ønsker å bruke den til når vi gjennomførte intervjuene. Materialene vi innhentet er konfidensielle og har blitt behandlet deretter.

De fikk også mulighet til å endre på svarene i ettertid dersom de følte at vi hadde mistolket noe eller hadde noe de ønsker å legge til. Dette gjorde vi med å sende de en skriftlig oppsummering så snart det vi skal bruke videre i oppgaven var klart, og de fikk mulighet til å godkjenne dette. Under selve intervjuet avsluttet vi også med å gå gjennom en oppsummering av svarene og spørre om vi hadde tolket de rett.

3.7 Reliabilitet og Validitet

3.7.1 Reliabilitet

Reliabilitet i en studie er enkelt forklart at en skal kunne etterprøve studien, og at det er noe en skal kunne tro på. Dette vil komme til syne gjennom forskningsrapportens konsistens og pålitlighet. Derfor er det viktig at studien er utført på en slik måte at utenforstående kan ha tillit til at den er gjort riktig og at troverdigheten er opprettholdt. Dersom det er ønskelig så skal andre forskere kunne ta utgangspunkt i studien, bruke de samme metodene og oppnå det samme resultatet (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 276-278).

For å oppnå dette har vi som forskere prøvd å holde oss så nøytrale som mulig i intervjuprosessen, fulgt en semistrukturert intervjuguide og prøvd å fremstille dataene på en oversiktlig måte. Det å være nøytral som forsker er spesielt viktig, slik at respondentene kan være seg selv og svare det de ønsker uten å bli påvirket i en spesiell retning. Dette gjøres for at svaret til personen skal være det samme uavhengig av den som intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 276-278).

3.7.2 Validitet

Validitet handler mye om at en metode faktisk kan brukes til å undersøke det en ønsker å undersøke, som enklere kan beskrives som at det en forsker på må henge sammen med

virkeligheten. Dette setter fokus på i hvilken grad resultatene fra studien er gyldig (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 278).

4. Funn

For å kunne presentere funnene våre på en oversiktlig måte har vi valgt å dele de opp i 4 ulike temaer med til sammen 15 tilhørende kategorier. Disse har vi utarbeidet for å enkelt kunne analysere materialet opp mot teorien og problemstillingen vi har valgt. Hvert tema representerer et overordnet tema knyttet til problemstillingen, mens de ulike kategoriene viser hva hver enkelt ansatt tenker om et spesifikt punkt under dette temaet.

4.1 Temaer med tilhørende kategorier

1. Arbeidshverdag

Her ser vi på hvordan arbeidshverdagen til de ansatte ser ut, hvilke utfordringer de har med hjemmekontor og hva de ser på som de viktigste fordelene. Vi ser på hva de trekker frem ved fysisk oppmøte ved kontoret, hvilke tider de jobber på og hvor de selv ønsker å jobbe. Vi har også lagt ved en kategori for hvordan de beskriver hvordan kontor-oppsettet deres hjemme ser ut, for å senere kunne se på om det påvirker tilhørighet og ønske om hvor de skal sitte.

Kategorier i forbindelse med arbeidshverdag:

- Fordeler med hjemmekontor
- Ulemper med hjemmekontor
- Arbeidstid
- Ønsket arbeidssted
- Rammer rundt hjemmekontor

2. Organisasjonsengasjement / tilhørighet

I dette temaet trekker vi frem hvordan de snakker om selskapet og hvilke forventninger de har til fremtiden. Dette for å få et innblikk i tilhørigheten de føler til selskapet.

Kategorier i forbindelse med organisasjonsengasjement og tilhørighet:

- Forventninger til fremtiden i selskapet
- Stolthet til arbeidsplass
- Motivasjon
- Opplevd tilhørighet

3. Ledelse

I dette teamer ser vi nærmere på ledelse og hva de gjør for at de ansatte skal føle tilhørighet og trivsel i jobben de gjør.

Kategorier i forbindelse med ledelse:

- Autonomi
- Forventningsavklaring og tilbakemelding
- Tilgjengelighet

- Tillit

4. Sosial tilhørighet

I dette temaet går vi inn på det sosiale og hvordan de ansatte kjenner til kollegaene sine og kommunikasjonen dem imellom, og om de føler seg som en del av selskapet.

Kategorier i forbindelse med sosial tilhørighet:

- Kjennskap til kollegaer
- Kommunikasjon blant ansatte

4.2 Arbeidshverdag

Enkelte av setningene har klammer [] i seg da vi har fjernet overflødige og irrelevant informasjon fra sitatene for å gjøre de mer lettleste. 3 prikker inni betyr at vi har fjernet deler av det de har sagt, hvis det står tekst inni klammene har vi lagt til noe for å gjøre setningene mer forståelig. Etter sitatene har vi referert til Informant 1 slik (I1), tallet blir byttet ut basert på hvilke informant som har sagt sitatet.

4.2.1 Fordeler med hjemmekontor

4.2.1.1 Effektivitet

Flere av informantene trekker frem effektivitet som en stor fordel med å jobbe hjemmefra. *“Jeg føler jeg er mer effektiv hjemme, føler vel at på jobb så spiser man mye tid til sosialt og det å komme seg frem og tilbake til jobb.”* (I4) På kontoret blir det ofte mange forstyrrelser i form av kaffepauser, kollegaer som stiller spørsmål eller støy rundt hvor en sitter å jobber. På hjemmekontor er ikke disse forstyrrelsene der, og en kan dermed fokusere mer på arbeidsoppgaven man har fremfor seg. I tillegg stjeler det tid å flytte seg til et møterom å få koblet seg opp for å delta på et virtuelt møte, mens når du sitter hjemme det bare å trykke på en knapp i Teams.

Det ble også trukket fram at noen aktiviteter er mer effektive fysiske, og at man derfor har godt av å møte på kontoret noen dager i uken. For eksempel intervjuer eller workshops. *“Some activities are not as effective, as they are face-to-face so for my work productivity perspective, i don't think we get the same output as if we would if we were working physically”* (I2)

Når vi snakket med informantene om kontoret beskrev de at støy og avbrytelser var et stort problem. Som igjen førte til at de ble ukonsentrert og at det var vanskelig å fokusere på oppgavene. Dette førte igjen til at de ble mer sliten de dagene de var fysiske tilstede, i motsetning til når de jobbe hjemmefra hvor det var lite støy og mindre avbrytelser. *“Ja, jeg må innrømme at jeg synes det er litt slitsomt å sitte på kontoret også, hvertfall hvis man skal fokusere veldig. Fokus oppgaver og dyp konsentrasjon synes jeg er vanskeligere å oppnå i et åpent landskap f.eks. fordi det er mer avbrytelser og støy.”* (I5)

4.2.1.2 Miljø hjemme slik man vil ha det

Andre påpekte at de hadde tilrettelagt hjemmekontoret slik de selv ville ha det. At det var viktig at arbeidsplassen de hadde var tilrettelagt for å jobbe komfortabelt og konsentrert. Noe de selv fikk være med på å påvirke hjemme, på kontoret er plassene og utstyret satt opp slik noen andre har bestemt det skal være. *“I feel like being in a place where you feel comfortable and focused is very important. Because otherwise, as you are not working with people, it's very easy to lose yourself and have an unproductive day.”* (16)

Det er jo en ting med muligheten til å utnytte flexitid, en annen ting er at jeg kan på en måte. Miljøet er mer satt hvordan jeg vil ha det da. Det er mulig å snu seg rundt, ikke bli sittende på samme pult hele dagen. Det er jo mindre forstyrrelser i form av folk som skal komme og prate og sånne ting. Det er ikke så mye av det over Teams, men det er jo andre forstyrrelser igjen da.” (17)

4.2.1.3 Fleksibilitet

Fleksibilitet er en av de store fordelene med hjemmekontor. Dette gir de ansatte mulighet til å blokkere tid på dagen til å gå en tur, eller ta en litt lengre pause hvor de kan gjøre ærend eller andre avtaler for så å jobbe dette inn igjen på tidspunkt som passer bedre for de. Eksempelvis på kveldstid eller at enkelte arbeidsdager blir lengre enn andre.

“En ting som er fint med hjemmekontor er at det går fint å få gjort sånne små ærend innimellom i nærrområde. Gå til isenkramen og kjøpe nytt kosteskaft for eksempel. Eller sette på potetene så de får kookt ferdig før man er ferdig på jobb og man slipper å reise hjem først. Det er sånne småting som det da, det gjør rett og slett hverdagen littegranne enklere å kunne være hjemme noen ganger.” (19)

Denne fleksibiliteten gir også mulighet for de ansatte i organisasjonen til å ikke bare kunne jobbe hjemmefra, men også ha “hyttekontor”, “hembykontor”, eller jobbe fra en kafé i nærrområde. Det gir muligheten til å ta en litt lengre tur et annet sted og det ble uttrykt at dette skapte trivsel for den ansatte ved at arbeidet i mye større grad kan tilpasses deres liv, i motsetning til før hvor de måtte kontoret og da hadde noen begrensninger. En av informantene trakk blant annet frem at det var fint å kunne dra til hjembyen for å møte familie og venner på kveldstid, men samtidig jobbe på dagtid da de uansett var opptatt med egne jobber.

Når vi spurte om fordeler med hjemmekontor var et annet punkt informantene trakk frem at det spesielt var en fordel for de med barn. De kan gjøre småting mellom møter, som å sette på en klesvask eller koke klar potetene før arbeidsdagen er over og barna kommer hjem, dette igjen fører til en enklere hverdag.

Andre trakk frem at de ikke så så mye positivt med hjemmekontor for de som ikke har barn. *“Jeg tror det avhenger av livests situasjon. For hvis du har barn eller veldig opptatt med mange ting, er en som finner det mer effektive og produktive fordi de kan vaske klær eller*

lage mat mellom møter.[..] men for yngre generasjoner, for folk som ikke har barn [..] finner jeg ikke så mange positive ting, to be honest.” (12)

4.2.1.4 Redusert tid brukt til pendling

En annen fordel som ble fremhevet var at informantene slapp reiseveien til kontoret og dermed sparte en god del tid brukt på pendling. Dette kunne fort være alt fra noen minutters gange til 1 times reisevei tur-retur, avhengig av hvordan de ansatte bor i forhold til kontoret til organisasjonen, og eventuelt til kontoret til prosjektet konsulentene befant seg på. Denne tidsbruken følte bortkastet både for den ansatte selv, men også med tanke på tidsbruken til de ansatte for selskapets del. *“For min del som bor en time unna arbeidsplassen også så er det å tanken på å pendle inn, mandag til fredag, hver dag, den er ikke så interessant egentlig” (17)*

En informant påpeker at dette kan føre til at man jobber på den tiden man før hadde brukt på reisevei, slik at arbeidsdagen ikke blir noe kortere av å jobbe hjemme, men at selve arbeidstiden blir lengre. *“Jeg begynner å jobbe tidligere, fordi det er kortere reisevei. Dropper jo den halvtimen, eller de tre kvarterene på reise. Så før startet kanskje dagen kl 9, nå starter den kanskje kl 8 istedenfor, men så holder man på like lenge da dessverre.” (14)*

Enkelte av informantene mente at dersom organisasjonen påla de ansatte å møte på kontoret fast fremover, var dette var den eneste grunnen som kunne få de til å vurdere å bytte jobb. *“Det er kanskje det eneste som hadde fått meg til å vurdere å bytte jobb hvis de hadde tvunget meg til kontoret hver dag. Det [..] ligger for langt unna, det tar alt for mye tid.” (19)*

I tillegg til redusert reisevei til kontoret nevnte også informant 8 at hen også sparte tid på morgenen til å stelle seg og gjøre seg klar, enn i forhold til de andre dagene hen skulle på kontoret.

4.2.1.5 Lettere å ta kontakt med folk man ikke kjenner

“I feel like there is a bigger impact on the whole Teams or Slack or whatever tool we use for communicating. Also I feel like, for me it has been slightly more normal, at least easier to me, to reach out to people you don't know over these platforms.” (18)

Generelt opplever informantene at det er enkelt å ta kontakt med andre ansatte, selv om de sitter hjemme hver for seg. Uavhengig om man stiller spørsmål lokalt til teamet i prosjektet man sitter på, faggruppen man er en del av eller om det er globalt. *“Men sånn bare å sende en epost til en eller annen amerikaner så står han opp litt tidlig på morgenen for å rekke et møte hvis det er noe man vil diskutere [..] Det er helt nydelig.” (19)* De påpeker at de alltid får svar fra noen, og at det generelt er god kultur for å stille spørsmål og hente råd fra andre.

4.2.2 Ulemper med hjemmekontor

4.2.2.1 Vanskelig å skille mellom jobb og fritid

En stor ulempe med hjemmekontor var skille mellom jobb og fritid. Når man sitter på kontoret og lukker pcen for å gå hjem om dagen er det et tydelig skille på når arbeidsdagen er over og man kobler lettere av. Flere av informantene trakk frem at du ikke fikk dette naturlig skille på samme måte når man sitter hjemme, fordi det ikke blir like tydelig. Du befinner deg fortsatt på samme sted og arbeidsstasjonen er rett ved, enten i stua, på soverommet eller på egen kontorplass. Spesielt er det vanskelig å koble seg av jobb hvis en ikke skal ut av hjemmet etter at arbeidsdagen er omme. *“In the office, to finish the workday you just have to close your laptop and go home. You know that you officially finished. You disconnect more if you go to the office.” (16)*

Det er fort gjort å sette seg fremfor PCen for å bare fikse noe på kveldstid ettersom den står klar og er lett tilgjengelig. Man får jobben unna og slipper å tenke på det dagen etter. Noen av informantene nevner også dårlig samvittighet og at de ønsker å ferdigstille oppgaver som de “burde ha” gjort på dagtid. Men som man av ulike grunner ikke fikk ferdigstilt.

Et annet aspekt er at de ikke har tid til å gjøre kurs og utvikle kompetansen via sertifiseringer på dagtid hvis de er fullt på et prosjekt, og at de da velger å sitte på kveldstid for å gjennomføre kurs de ønsker å ta eller setter seg inn i nye ting de ser som relevant.

Ikke bare kan jobben trenge seg inn i fritiden, men også det motsatte tilfellet skjer. *“The problem for me hasn't been that the work is pouring over into my leisure, but rather the leisure is pouring over into the work.” (18)* En informant forteller at hen heller har vanskeligheter med at fritid går mer utover jobb, det er lett å ta pauser hvor man for eksempel ser en serie på TV i stua og det kan være vanskelig å komme seg tilbake til jobb. En mulighet man ikke ville hatt dersom man befant seg på kontoret.

4.2.2.2 Distraksjoner

Selv om mange opplever at det mer fokusert og effektivt på hjemmekontor, er det også noen som forteller at de fort kan miste konsentrasjonen. Om det er på grunn noen som ringer på døra, hunden som må gås tur med eller noe som bør ryddes eller vaskes. Det er også fort å okkupere seg selv med å surfe på telefonen, på pcen eller bare stirre ut av vinduet enn det ville vært på kontoret. Alt dette drar konsentrasjonen vekk når man jobber. *“If I don't want to focus on something it could be slightly easier to occupy myself with something on my phone or watching out the window then maybe it is at the office.” (18)*

4.2.2.3 På hjemmekontor jobber man mye alene

Den største forskjellen med å jobbe hjemmefra versus det å være på kontoret er at man ikke lenger har kollegaene fysisk rundt seg. Spesielt hvis man ikke sitter på prosjekt og da hovedsakelig fokuserer på kurs, sertifiseringer og å videreutvikle kompetansen. Når man

sitter alene med dette blir det kjedeligere enn hvis man hadde vært på kontoret sammen med andre kollegaer. *“Man merker det jo spesielt når man ikke har prosjekt og sitter på benk hjemme på hjemmekontor er mye kjedeligere enn å sitte på benk på kontoret med andre kollegaer.”* (11)

Det påpekes at det blir mer upersonlig å jobbe. Hvis man sitter hjemme mister man en del av den smalltalken som gjør at man får innsikt i personer liv og blir bedre kjent. På kontoret kan en enkelt gå til en annen kollega og spørre om å ta en kaffe og stille spørsmål om noe man lurer på. *“you can just go for a coffee and ask. I really like it because when you ask someone who is really good at the topic, you will also learn 5 other, extra things that will probably be useful in the future. So that's much more useful in my opinion.”* (16)

Drar man på kontoret er det større sannsynlighet for å få tilfeldige møter med kunde eller andre kollegaer man ikke hatt kontakt med på hjemmekontor. Ikke bare kan man bruke disse til å bli bedre kjent med de, men også lære om nyttige muligheter som man kan bruke i arbeidet.

“Det er jo den ene tingen som er nedsiden ved å sitte på hjemmekontor at du ikke får de tilfeldige møtene som du får på kontoret da [...]. De tilfeldige møtene som kan være veldig nyttige for mersalg og den type ting da.” (19)

Når informantene snakker om kontoret ligger ofte fokuset på folkene som er der, at man har mulighet til å være sosial og at det forenkler kommunikasjonen. *“Jeg føler meg veldig heldig som fikk være endel på prosjekt fysisk i oppstarten hvor man fikk bli ordentlig kjent, hvertfall for min del også med kunde, for det kjente jeg var nytt for meg. [...] det å bli kjent der tror jeg var helt uvurderlig, hvertfall for min del.”* (13)

4.2.2.4 Høyere terskel for å snakke i møter

Ettersom Covid-19 pandemien har foregått og alle i bransjen har blitt tvunget til å ta i bruk virtuelle verktøy som Teams og Slack har man også måtte tilpasse møtekulturen deretter. Virtuelle møter krever en annen form for styring, man må delta på en annen måte og passe mer på at alle tar plass og får frem sin mening. Hvis det er mange i samme møtet kan dette øke terskelen for at alle får deltatt på samme måte. *“Man jo bli flinkere alt som har foregått i teams. Hvordan styre møter, hvordan delta i møter på teams, passe på å ta mer plass og få frem sin mening. Det kan jo ofte være høyere terskel hvis det er mange i et møte”* (14)

Ikke bare i møter, men også generelt når man har spørsmål og man sitter på hjemmekontor. Man må aktivt ta kontakt med folk for å stille spørsmål og være mer proaktiv for å få hjelp, på en helt annen måte enn på kontoret. Det kan være vanskelig for enkelte da de kanskje føler at folk er for opptatt eller at man ikke ønsker å forstyrre. Dermed bruker man mer tid på å søke etter svaret selv, før man tar kontakt med noen som enkelt kan besvare spørsmålet du har.

“I think you have to [...] reach out to people and say “I needed help”. Sometimes you feel like your workmates are too busy to help you, so yeah, I feel like you have to be really, really proactive and raise your concerns and try to look for help. Because otherwise you will spend too much time looking for things you don't know. When someone could just and in just 5-10-12 minutes show you have to do it.” (16)

4.2.2.5 Mye møter og vanskelig å huske å ta pauser

For mange i organisasjonen var det ikke vanskeligste med å starte med hjemmekontor det tekniske og systemene som ble brukt, men heller at man hadde en personlig overgang. Denne gjorde at man for eksempel begynte med lunsj fremfor skjermen, eller at de glemmer å ta pauser på samme måte som man gjorde naturlig på kontoret, og som igjen fører til at man blir sliten på en helt annen måte. *“Den har nok kanskje blitt litt mer ensformig også, man glemmer litt disse pausene og blir sittende veldig stille over lang tid hvis man er i sonen. Det er nok de punktene som har endret seg mest.”* (17)

“There is probably something to say about the amount of meetings and the messages [...] I think that is always the feeling, that you always feel like you have too many meetings. I don't feel like the time in the meetings was badly spent or that the meetings were unnecessary. But there is a lot of collaboration going on over the Teams.” (18)

Etter at folk har begynt å sitte mer sprett har det blitt flere møter og avklaringer via chat eller virtuelle samtaler. Spesielt i starten av pandemien ble det nevnt at det var mye back-to-back møter, altså at man ikke har pause mellom ulike møter. Men det virker som at de ansatte er mer obs på at de nå prøver å unngå back-to-back møter når de innkaller til nytt møte, slik at folk har tid til en kjapp pust i bakken og rekker å forberede seg før de går inn i et nytt møte. *“man lærte etterhvert at man trengte mer enn noen sekunder mellom hvert møte, men jeg ja prøver å ha det i bakhodet når jeg inviterer til møter slik at man har noen minutter her og der”* (15)

4.2.2.6 Kommunikasjon er enklere når man møtes

Kommunikasjon virtuelt er ikke like enkelt som om man sitter i samme rom. Hvis man ser hverandre fysisk kan man tolke kroppsspråket til mottakeren mye enklere og man kan føle på stemningen i rommet. Hvis man kun ser mottakeren over en skjerm, og spesielt hvis de har kamera slått av, er det vanskeligere å fange opp alt. *“Men det er noe med å kjenne på stemningen i rommet, man merker det. Jeg tror hvis man observerer litt, det skal ikke mer til at du bytter til engelsk at man merker på stemningen på kunden at nå er ikke de like komfortable. De tingene der er vanskeligere å fange opp digitalt. Latteren sitter løsere [...] Stemningen blir litt mer kvalt når du sitter hjemme”* (13)

Spesielt samarbeidsoppgaver trekkes frem av informantene når de snakker om hva som er best å gjøre på kontoret. Hvis man skal ha workshops, gjøre avklaringer eller diskutere problemer er det fint å kunne møtes fysisk for å jobbe med det. *“Det har jo vært tider hvor man har kjent veldig på at man vil sitte på kontor, nå er vi liksom på andre siden og jeg sitter fortsatt mye på hjemmekontor fordi jeg har blitt veldig glad i det. Men det er godt liksom med noen dager på kontoret i ny og ne, det er jo noen møter som egner seg best face-to-face og det er noe samarbeid som selvfølgelig også er mye letter å gjøre når man sitter sammen. Det er mye avklaringer eller man skal jobbe mot det samme, så er det foretrukket å gjøre face-to-face.”* (15)

4.2.3 Arbeidstid

8 av 9 informanter mente de jobbet 8 timer eller mer på hjemmekontor. Kun en informant mente derimot at hen vanligvis jobbet noe mindre enn 8 timer, men at de også var mer effektiv når de jobbet hjemme, slik at i sum nok fikk gjort mer hjemme enn på kontoret. *“It varies a lot depending on the day and on the tasks. On average, I would say that maybe I am, gonna be honest here, maybe I am under 8 hours from start to finish. But I feel like, on most work from home days, I usually get more actual work done on these 8 hours. Compared to 8 hours spent in the office.”* (18)

Det påpekes av flere at at det hender at de jobber en del på kveldstid, eksempelvis fordi en må ferdigstille de tingene man ikke rakk å gjøre på dagtid. *“Jeg har jo barn som har gjort at det har vært noen ekstra utfordringer tidvis, men da har det på en måte fungert greit, med at man kan ha noen timer på kvelden til rådighet.”* (13)

Også når vi snakket om arbeidstid kom fleksibiliteten med hjemmekontor frem. Et par av informantene forteller at de i sum jobber ca. 40 timer iløpet av en uke, men at det ikke alltid blir 8 timer hver dag. *“Vanligvis så gjør jeg nok det. Noen dager kortere, noen dager lengre. Jeg tror jeg har over 8 timer i snitt nå, men det er jo fordi det har vært litt hektisk på prosjektet. Men generelt så vil jeg si at jeg klarer det. Men kanskje ikke 8 timer, altså 8 timer fra 8 til 4 hver dag, men heller den litt mer flex-løsningen. 7 timer en dag og 9 timer en annen dag.”* (11) Eksempelvis nevnte en informant at når det var mørketid så kunne hen ta lengre lunsjer og ta arbeidstiden igjen på kvelden *“Når det var mørkt etter jobb hendte det at jeg tok med halvannen time lunsj og gikk tur med hunden og jobbet litt på kveldstid i stede.”* (17)

4 av informantene skriver at de har en tendens til å jobbe mer enn 8 timer. *“Det blir jo ofte litt mere [om 8 timers arbeidsdag], jobben er jo bare noen meter unna hele tiden liksom, så det er jo fort gjort å jobbe mer.”* (15) En trekker blant annet frem at hen får dårlig samvittighet av at hen ikke føler at man jobber aktivt de 8 timene, hvis man for eksempel tar for mye pauser, slik at man må kompensere med å jobbe effektivt noen flere timer.

For en informant starter arbeidsdagen tidligere ettersom man slipper reiseveien, men det så jobber man likevel like lenge. *“Jeg begynner å jobbe tidligere, fordi det er kortere reisevei. Dropper jo [...] reise. Så før startet kanskje dagen kl 9. Nå starter den kanskje kl 8 istedenfor, men så holder man på like lenge da dessverre.”* (14)

4.2.4 Ønsket arbeidssted

Alle informantene var enige om at de ønsket en hybrid arbeidsform over enten fulltid på kontoret eller fulltid hjemme. *“Hybrid, punktum”* (15), *“Hybrid, definitivt”* (17), *“Hybrid, for sure”* (18). Også informant 9 ønsker hybrid for fleksibilitetens skyld, men skulle det vært enten eller ville hen valgt å sitte sammen med kollegaer *“Foretrekker hybrid, det gir fleksibilitet og du styrer hvor mye det skal være selv. Også måtte velge enten eller så hadde jeg helt klart valgt på kontoret eller sammen med kolleger.”*

Informant 1 trodde det kun ønsket kontoret etter å ha vært hjemme over en lengre periode, men etter at Covid-19 pandemien var ferdig og kontoret åpnet igjen, innså hen at det var greit å ha noen dager hjemme. *“Det var litt morsomt fordi jeg var veldig lei hjemmekontor før vi kunne begynne å dra tilbake til kontoret. og allerede etter første uke på kontoret så var jo det superdigg å være på kontoret, men jeg kjente også at jeg savna litt muligheten til å ha noen dager hjemme. Så den hybridløsningen var gull.”* Dette gjelder også informant 6 *“Definitely more of a hybrid approach. 100%, because it really depends on the day. I don’t have many meetings since I am a developer, so it would be painful to go to the office and just be isolated in a room.”*

Informant 2 ønsker å ha muligheten til å jobbe hjemmefra noen dager i uken, men erkjenner også at enkelte diskusjoner er bedre å ta ansikt-til-ansikt *“Jeg liker å ha litt hybridmodell, jeg tror det er greit. Det er flott å få lov til å jobbe hjemmefra 2-3 ganger hjemmefra hver uke, men jeg savner å jobbe fra kontoret fordi det er noen aktiviteter som er mer effektiv fysisk, face-to-face som f.eks intervjuer og workshops og ja, det er noen diskusjoner som er litt bedre face-to-face.”* Også informant 8 trekker frem dette med å møtes fysisk i enkelte tilfeller *“There are just some days where you don’t want to go to the office and there are just some events or some work, meetings, [...] but they are just better to be happening in person. Also it is very good, to every now and then change your environment. No matter how good and separated it is. Just to kind of shake things up a bit.”* Også informant 3 trekker frem det fysiske samspillet som oppstår på kontoret *“Jeg foretrekker en hybridløsning, jeg er veldig glad i det naturlige samspillet som oppstår fysisk. Men jeg tror samtidig at den nye digitale formen kan brukes for det den er verdt og at man kan veldig holde og utvikle den. Vi ser hvor mye som har kommet på den fronten med Zoom og Team's, og på en måte et annet marked innenfor teknologien som jeg tror kan utnyttes. En to, tre løsning, eller om man har en dag fysisk, ja. Jeg tror en slik løsning med pose og sekk er det beste.”*

En informant mente at dersom de hadde hatt en jobb hvor de snakket med et team hver dag, hadde de ønsket å kun være på kontoret, men ettersom de har mange samarbeidspartnere og mennesker de samarbeider med som sitter på ulike steder. *“Jeg synes hybrid er supert. Hvertfall på prosjekt hvor vi har mange samarbeidspartnere. Du må snakke med mange forskjellige mennesker som uansett er forskjellige steder så synes jeg det er supert med hjemmekontor. Hvis jeg hadde hatt en jobb hvor jeg var på et sted og snakket med et team hver dag så ville jeg nok foretrukket å reise ditt, men i min arbeidssituasjon er det så mange å snakke med, både internt og eksternt og da ender jeg opp på teams uansett. Da er det stusselig å sitte ute hos kunde i et møterom når man er alene likevel. Like greit å sitte hjemme [...] Da får jeg utnyttet de små pausene mellom møter, hvis jeg er på kontoret så må jeg bruke de til å løpe mellom møter.”* (14) Også informant 9 trekker fram at de samarbeider mye på tvers av landegrensen *“På det nivået jeg er nå så jobber jeg mye med andre land da, synkronisere [faggruppene] og snakke med folk som ikke sitter i Oslo. Så mye blir jo hybrid uansett hvor vi jobber, vi får ikke til å møtes hver gang i har et møte.”*

4.2.5 Rammer rundt hjemmekontor

Etter at informantene har vært på hjemmekontor i flere år har de fleste nå skaffet seg eget kontoroppsett hjemme, med monitorer, skrivebord og kontorstoler. Men ikke alle har dette, 2 av informantene forteller at de daglig må sette opp utstyr før de starter arbeidsdagen, og at de dermed bruker en del tid på å rydde det frem og tilbake når de jobber hjemmefra *”Jeg er veldig glad i den der hybrid arbeidsformen, som har funnet sted litt sånn etter corona. Så lenge arbeidsoppgavene er tilrettelagt hjemmekontor synes jeg det fungerer veldig bra, men det har også vært krevende til tider hvis man ikke har et tilrettelagt kontor, slik som i mitt tilfelle. Kanskje behov for å ha ekstra skjermer, i mitt tilfelle har man måtte rigge opp og ned utstyr og slike ting tar litt tid.”* (I3).

Flere av informantene har egen kontorpult med utstyr som de trenger, men har ikke rom for å ha eget kontor, slik at dette oppsette befinner seg i stua eller på soverommet *”Jeg har kontorplass. Så ja, jeg har pult og monitor. [...] jeg sitter på en måte i et avluk i stua.”* (I7)

Kun en av de 9 informantene snakker om at de har et eget kontor hjemme, hen påpeker også at dette er noe de nylig har fått, og at det er greit å kunne lukke døra når man er ferdig med arbeidet for å unngå å jobbe døgnet rundt. *”I starten av pandemien var det mye jobbing hele døgnet. Nå har vi flyttet kontorene ut av stua, og det hjelper. Slipper å se på de hele tiden, men nå som vi kan lukke døra til kontoret så føles det mye greiere.”*

4.3 Organisasjonsengasjement/tilhørighet

4.3.1 Forventninger til fremtidig arbeidssted

Når vi spør om forventninger til fremtiden i organisasjonen svarer 5 av informantene at forventer eller håper at det fortsette med hybrid-løsningen. *”Beholde hybrid hjemmekontor/fysiske kontorløsningen og den fleksible arbeidstiden vi kan ha. Det er kanskje de største forventningene jeg har fremover.”* (I1)

Informantene trekker frem at de ønsker å møtes på kontoret ved behov. Spesielt ettersom dette er et konsulentselskap påpekes det at noen kunder kan forvente at man samles fysisk og at man er til stede på prosjektet eller møte kollegaer fysisk. Men at man likevel har mulighet til å sitte hjemme noen dager. *”Jeg håper at jeg får muligheten til å fortsette å jobbe hybrid. Så man kan eller har muligheten til å dra innom på kontoret, møte kollegaer hvis jeg føler for å dra dit. Men at hjemmekontor fortsatt kan være.”* (I7)

4.3.2 Forventninger til fremtidig arbeidssituasjon

En annen viktig forventning til fremtiden for de ansatte i selskapet er å kunne vokse i den rollen de har. Enkelte har gått inn en ny rolle nylig og ønsker og forventer å vokse i den, utviklerne vil gjerne ta mer del i arkitektur og design prosessene etterhvert, for å kunne bli

mer uavhengig i arbeidet de utfører. En motivasjonsfaktor er at de ønsker å vokse i gradene i selskapet og at de ser for seg å jobbe der over lengre tid *“Ser ikke det som kortvarig [å jobbe i selskapet], jeg regner med å øke i gradene til en hvis grad ihvertfall, komme et stykke oppover.”* (19)

4.3.3 Stolthet til arbeidsplass

8 av 9 informanter uttrykte at de var stolte over arbeidsplassen sin. En av informantene beskrev at hen kunne bli stolt av å jobbe i organisasjonen når de hadde funnet riktig prosjekt med riktige utfordringer, men at en foreløpig ikke var veldig stolt av å jobbe i selskapet. Hen påpekte likevel organisasjonen har mye å være stolt av. *“So do I feel like as a company do they have things to be proud of? Yes. Do I as an employee in that company feel proud of it? Not super much, no.”* Dette var en av de i utvalget med kortest ansettelsestid.

Når vi spurte informantene om hvorfor de var stolte av selskapet trakk de fleste frem kollegaene. Både at kollegaene var dyktige i jobben de gjorde, men også at de var hyggelig og imøtekommende. Spesielt som nyansatte er det fokus på å hjelpe folk i gang, og at man kunne lære av hverandre.

At det var fokus på folkene og dere behov, at man som ansatte ønsker å vokse i rollen sin. Organisasjonen prioriterer folkene og at man skal kunne ta kurs og forme karrieren sin etter eget ønske, med hjelp fra karriereveileder. Man fikk også god støtte som konsulent, både fra ledelsen og de andre ansatte. Dette mente de at hjelper på tilhørigheten, at man er en match med kollegaene sine.

“They understand that you have a private life and a professional life so they put things into place that makes it easier to be in private situations and have work life balance and take care of children or whatever you have to do.” (12)

Etiske verdier hos arbeidsplassen ble også tatt opp: *“Det er et selskap som tar veldig mange ting jeg er opptatt av på det største alvor da. Om det gjelder, jeg holdt på å si miljøvern på norsk, eller sustainability som kanskje er et enda større begrep. Inclusion and diversity, veldig viktig at man jobber med den type ting da. At det er nulltoleranse for trakassering av alle mulige slag [..]. At vi har en kultur for å dele å stille opp for hverandre, og vi ønsker å levere på prosjekter som har human impact som det heter på engelsk. Men at vi prøver å levere på ting som gjør verden litt bedre da. At vi har klart å få oss hvertfall en kunde nå som er veldig fin i den sammenheng, det er røde kors. som vi prøver å hjelpe. Vi jobber jo også med store energiselskaper som pumper opp oljen, prøver å hjelpe de å bli litt grønnere, det er det som er hovedmålet vårt. [..] Også er vi opptatt av digital etikk, som ikke alle som jobber i IT bransjen har omfavnet like mye enda. Der ligger vi langt foran mange andre da. Er veldig stolt av det “* (19)

4.3.4 Motivasjon

En viktig faktor for å skape indre motivasjon for de ansatte er spennende arbeidsoppgaver og prosjekter. Dersom oppgavene ikke er faglig vanskelige nok, så mister man fort motivasjonen. *“Hvertfall for meg er faglig vanskelig nok, at jeg har noe å strekke meg etter i prosjektet, det er viktig.” (I4)* Det fører også til at man bli motivert og har lyst til å lære mer om den utfordringen man bryner seg på. Men det må likevel være et prosjekt og en oppgave som befinner seg innenfor interessefeltet til den ansatte.

Informant 5 påpeker at det gir motivasjon å skape verdi og gode brukeropplevelser for kundene.

En annen ting informant 1 nevner i sitt intervju er at du er motivert når du står opp om morgen og tenker at 8 timer med arbeid, det høres bra ut. Informant 5 mener at motivasjon er energi, overskudd, vilje, lyst og nysgjerrighet til å gjennomføre arbeidsoppgaver. Informant 6 mener motivasjon er veldig ulikt fra dag til dag, og at hen noen dager er supermotivert og alt er innrettet for at dagen skal bli fantastisk, mens andre dager vet man bare ikke hva man skal gjøre for å være motivert.

Fellesskapet man har rundt seg kan også gi motivasjon. Både karriereveileder, “buddy”, prosjektteamet og ledere som er tilgjengelige ved behov. *“I tillegg til det så har vi jo fått det buddy-systemet, i tillegg til å ha en karriereveileder som er veldig, veldig bra for da har man en litt mer low-key kontaktperson som du ikke nødvendigvis trenger å prate bare jobb med. Altså det kan være om alt annet enn jobb, men det er fortsatt en kollega. Jeg synes det er veldig, veldig bra initiativ.” (I1)*

Informant 9 synes det er viktig at man ser en utvikling hos egen arbeidsgiver *“Jeg liker iallefall godt å se utvikling hos min egen arbeidsgiver. Da tenker jeg på at vi blir flinkere, at vi blir bedre, at vi tjener penger og den type ting. Og også hos kunde at de forstår hva vi leverer og at det vi leverer gir verdi. Det motiverer meg, det også å jobbe sammen med andre for å oppnå mål som vi har satt oss, eller som kunden har satt for oss. Å klare å vokse samtidig da. Motivert av sånne sammenhengende og fremdrift og sånn over tid.”*

Faktorer som kan senke motivasjonen er dersom det for eksempel går trått på prosjektene man jobber på, eller hvis man er dårlig på å ta pauser og bare jobber non-stop.

Mestring av oppgavene skaper også motivasjon, at man føler at man får til jobben man gjør. En måte å føle på mestring som blir nevnt er å bli spurt om hjelp og kunne hjelpe andre. *“Å være den som noen går til for å bekrefte om det de har laget eller gjort ser bra ut, eller om jeg kan se over og hjelpe med et eller annet hvis de står fast eller guide de i riktig retning da. Og hjelpe de med å løse et problem, enten det er kollegaer eller fra kunden. Og være med på å løse et problem synes jeg er ja, det gir meg motivasjon.” (I1)*

En annen påpeker at de føler mestring når de får kunden til å forstå verdien av det man lager, samt at man kan ha litt god stemning i møtene. *“Det er ofte i møte-settinger, gjerne å demonstrerer et eller annet. Å føle at kunden forstår hva vi demonstrerer, hva slags verdi det har. Og som hvis man klarer å få til litt god stemning samtidig da, når man får noen til å smile litt, og le litt, tøyse litt underveis. Får de på gli sånn at man klarer å både ha det hyggelig sammen og skape verdi sammen, da føler jeg at jeg er på topp. Det skjer jo ikke på hvert møte for å si det mildt, men det hender jo at man får det til da. Det er veldig gøy.” (I9)*

For å føle mestring beskriver informantene at man også bør ha en læringskurve som er bratt nok til at man lærer mye, samtidig som man føler at man får til oppgavene. *“Når læringskurven er akkurat bratt nok til at man lærer mye, men samtidig mestrer. Og har muligheten til å få bekreftelse på at det man har gjort er bra.”* (17)

4.3.5 Opplevd tilhørighet

“Så jeg synes organisasjonen jeg jobber i nå har funnet på relativt mye gøy under pandemien og de har vært flinke til å samle folk til alt. Føler de har forsøkt å opprettholde en følelse av tilhørighet til firmaet, og et team å jobbe med.” (14)

Når vi spurte om de ansatte følte tilhørighet til selskapet var de fleste positive og mente at de følte seg som en del av selskapet. En av informantene trodde tilhørigheten til selskapet ble litt lavere på hjemmekontor enn den ville blitt om man møtes fysisk, men at det likevel var bra med tanke på omstendighetene. De snakket også om at det var mye sosialt som skjedde, selv med et nedstengt samfunn fokuserte ledelsen på å ha mye virtuelle arrangementer hvor man kunne se kollegaer selv om alle satt hver for seg, og så snart det var mulig hadde de også budsjett til å arrangere fysiske begivenheter, både med og uten antallsbegrensninger ettersom utviklingen av Covid-19 pandemien styrte dette. Disse gjorde at man ble kjent med de andre ansatte i selskapet, også de man ikke var i samme faggruppe som eller jobbet på prosjekt med. Noe som gjorde at de ansatte skapte bånd med resten av organisasjonen. Disse arrangementene kunne være både rent sosialt, men det var også fokus på faglige arrangementer og initiativer de ansatte kunne være med på. Det var også opp til de ansatte selv å arrangere disse. *“Når de ansatte, som ikke er ledelsen da, organiserer et eller annet så er ledelsen veldig, veldig flinke til å stille opp å være med. Jeg tror de til og med stiller opp på ting de ikke nødvendigvis er så kult alltid, men de prøver å være tilstede og vise gjengen at her er vi et selskap.”* (19)

Et annet punkt som ble tatt opp når vi spurte om tilhørighet var verdiene til selskapet. Informantene opplever det som flat struktur og lett å gå til ledelsen, at det er god kommunikasjon og støtte ut i alle foraene man møter på og at folk er joviale og imøtekommende.

4.4 Ledelse

4.4.1 Autonomi

Under intervjuene spurte de hvordan de ansatte ønsket å bli ledet. *“Minst mulig”* (19) Alle informantene snakket om autonomi og at de selv ønsket å være med på å finne løsningen til oppgavene og ikke bare bli fortalt hva de skulle gjøre. Dette opplevde at det generelt er frihet under ansvar i selskapet og at folk ønsker å bidra, dette skaper igjen tillit til hver enkelt ansatt.

Hvis du står fast er det en forventning om at du tar det opp selv, at du spør etter hjelp. Det er lett å få hjelp og det igjen skaper frie tøyler i arbeidshverdagen til de ansatte.

“There has to be a balance, between the authority, which is very necessary, like having someone that commands. especially in tough situations. But at the same time I feel like it is very important to give some freedom, and also trust and confidence in workers.” (16)

Flere av informantene trekker frem at de er selvstendige, de ønsker selv å bestemme hvordan de skal jobbe og løse oppgavene sine. *“Man får lov til å jobbe med det man vil jobbe med og har muligheten til å definere selv sin egen rolle da. og sette sine egne mål og få hjelp med å nå de målene.” (11)* Dette kan komme litt ann på rollen de har i prosjektene, ofte sitter de ikke sammen med lederne og da kan være vanskelig for de å ha en for stor pekepinne på hvordan alt skal løses. De som har ansvar for sine fagfelt er også de som har peiling på det fagfeltet og det er ikke alltid så mange som kan komme og bestemme hvordan ting skal løses. Dermed er det naturlig at det er mye autonomi i rollen som konsulent, spesielt arkitektene og prosjektledere beskriver mer at de hovedsakelig har autonomi i jobben sin.

Men autonomien kommer også an på prosjektet og kundene de er utplassert hos. Noen kunder er mer rigide og har bestemt hvordan løsningene skal se ut, mens andre er mer åpne og man kan komme med meninger om hvordan det skal løses. Spesielt de mer tekniske rollene trekker dette frem, altså utviklerne.

De ansatte i organisasjonen er opptatt av å kunne styre selv hvordan arbeidsdagen ser ut og hvordan arbeidsoppgavene skal løses. Flere påpeker at de ikke er glad i strenge harde strukturer, men heller blir motivert av friheten til å bestemme selv. Det er for viktig at de ikke føler at de får micro management, altså at lederen detaljstyrer alt man gjør. *“Jeg ønsker å ha noe å strekke meg etter, og jeg ønsker ikke micro management [...] Jeg er veldig opptatt av at jeg må ha stor fleksibilitet, det synes jeg er viktig.” (14)*

4.4.2 Forventningsavklaring og tilbakemelding

Vi spurte informantene om hva som var viktig for de fra en leder når de jobbet hjemmefra. Et viktig punkt som kom frem da var tilbakemelding fra lederne, man ønsker tilbakemelding på om man leverer i henhold til forventninger og at man vet hva disse forventningene er.

De trakk også frem at dersom de var usikre på noe var det lett å spørre leder, eller andre ansatte, om det man lurte på *“Vi [har] en veldig fin loop på feedback, og får hvertfall der man trenger og hvis man har lyst på noe mer utover det så er det veldig enkelt å spørre.” (17)*

I selskapet kaller de lederne for karriereveiledere, dette betyr også at det er et fokus på videreutvikling karrieremessig og ikke bare i forbindelse med arbeidsoppgaver. Men at de går råd og veiledning på hvordan man skal utvikle kompetanse gjennom kurs, faglig rådgiving og generell inspirasjon. *“I starten så var han veldig obs på å inkludere meg i alt som var av ting som skjer. Det er han egentlig fortsatt, pusher på kurs eller hvis det er events han tror er relevant, drar meg med på det. Men også læringsmessig pushy i*

retningen jeg vil at jeg skal gå. Og knytte meg opp mot folk som også kan, eller er, innenfor de domene. “ (17)

4.4.3 Tilgjengelighet

En viktig oppgave til lederen er å jevnlig følge opp de ansatte for å sjekke om de har det bra, at man blir hørt og at ting tas tak i ved behov. Enten det er en ping på Teams, en virtuell kaffeprat eller en fysisk lunsj for å vedlikeholde relasjonene. Både fra leder til ansatt, men også fra ansatt til leder. Dette trekker flere frem i sine intervjuer. *“Den viktigste oppgaven til en leder er oppfølging ..bare et lite “hei, hvordan går det?”, møte hverandre i lunsjen og gå en tur eller ta en virtuell kaffe. Altså, det trenger ikke nødvendigvis å prate om så veldig mye jobbrelatert heller. Det å vise at man er der da og er oppriktig engasjert og nysgjerrig i å høre hvordan det går med oss. [...] De er også tilgjengelige hvis jeg har spørsmål eller lurer på noe, eller har lyst til å snakke om noe. Som er på en måte det jeg forventer og det jeg trenger.” (11)*

4.4.3.1 Leder på samme prosjekt

Et par av informantene hadde lederen sin på samme prosjekt, den ene av disse følte det var betryggende da hen var relativt ny i karrieren sin og i organisasjonen. Men påpekte også at det ikke alltid trengte å være slikt.

Den andre påpekte at det kan hende man glemmer litt viktigheten av å følge opp de tingene som går utenom prosjektet og direkte arbeidsoppgaver når man jobber tett sammen til daglig. *“Siden vi er på prosjekt sammen så ser man jo hverandre i prosjektsammenheng og hører på en måte hvordan det går med personen gjennom arbeidsoppgaven, men da tenker man kanskje ikke så mye over den andre delen ved å være nærmeste leder. Ved å følge opp på en måte litt sånn utenfor prosjekt. Så det er kanskje hvis det skulle ikke sagt noe negativt om nærmeste leder, men at man kanskje tar den oppfølgings-delen for gitt når man sitter på samme prosjekt også. Det vet jeg jo av erfaring selv. Men svaret er fortsatt ja, jeg føler at jeg får den oppfølgingen jeg har behov for.” (11)*

4.4.4 Tillit

I intervjuet spør vi flere spørsmål rundt tillit til leder og ledelsen for å forstå forholdet de ansatte har med lederne og om det samsvarer med det teorien påstår. Som vi leste i kapittel 2.2.3 henger tillit sammen med kultur og sterk kultur fører til stor tillit mellom ledelsen og de ansatte. Det var enighet i alle intervjuene om at de følte tillit til lederen sin.

Det ble også påpekt at de kunne gjerne være uenig i noen av de avgjørelse som lederne tok, men at man likevel trodde ledelsen tok de avgjørelsene de mente var best for selskapet og for å sørge for vekst. *“Jeg har tillit til at de posisjonerer oss så godt de kan, også ute i markedet. Men ja, jeg ville prioritert noen ting litt annerledes hvis jeg hadde sittet i ledelsen selv.” (19)*

Et annet gjennomgående element som tas opp når vi spør rundt tillit til ledelsen er at det er enkelt å spørre om hjelp. Både når det gjelder prosjektledere, nærmeste leder og til den øverste ledelsen. Det kan virke som det nærmest er en forventning at de ansatte selv tar opp problemer de opplever, som kan tyde på at ledelsen også har tillit til de ansatte ettersom de ikke trenger å drive med micro management og lar folk løse sine egne oppgaver. *”Det er veldig lav terskel for å stille spørsmål. Både internt i prosjektet eller ut i de ulike faggruppene vi har. Både i Norge eller i norden eller til og med ut på globalt nivå hvis man trenger det og. Og det gjør jo at det er enkelt å ha litt frie tøyler i arbeidshverdagen også. Fordi du vet at hvis du trenger det så har du andre å lene deg på.”* (11)

Vi spurte også de ansatte om det var noe ledelsen kunne gjøre for å øke tillit. Det var blant annet viktig for informantene at de hadde jevnlig oppfølging og følte at de mottok støtte fra lederen sin. Ikke bare i form av oppfølging og spørre hvordan det går på prosjektet, men også at man kunne gå dypere inn i det og diskutere enhver utfordring den ansatte måtte ha, enten om det var på jobb eller i personlig sammenheng. Det ble også påpekt at dette ikke nødvendigvis måtte være nærmeste leder, men at det er en stor fordel om det er det. *”I guess you need to create some kind of foundation of trust and some kind of like intimacy in the sense of the personal relationship where you feel free to discuss certain topics even though they can be uncomfortable.”* (12)

For å skape tillit mente informantene også at det var viktig at ledelsen var åpen med informasjonsflyten, slik at de ansatte visste hva som skjedde i selskapet. *”Informere om hva vi holder på med. Det tror jeg er med på å skape tillit, at folk vet hva som skjer da. At ikke ledelsen sitter helt oppe og ingen aner hva de driver med. At de stiller på de sosial tingene, og prater med folk i lunsjen, og at de ikke sitter på et eget ledelses-bord og sånn.”* (19)

4.5 Sosial tilhørighet

4.5.1 Kjennskap til kollegaer

”I know my close colleagues, like the people I work with in my project and people in my department. The rest of the departments I don’t know that well unless we have had some social event together.” (12) Som konsulenter sitter flere av de vi snakker med på prosjekt med andre fra samme organisasjon. Disse føler at de er godt kjent med de andre de jobber sammen med på prosjektene.

De som startet i selskapet før Covid-19 pandemien nevnte at de kjente til alle ansatte som jobbet i selskapet da den inntraff. Men at det var mange nyansatte som hadde startet de siste to årene som de kun hadde sett på Teams i et møte eller en kaffeprat, men ikke møtt i person. De følte derfor at det var noe tilfeldig om de ble kjent med de eller ikke. *”Det er vanskelig å bli kjent med nyansatte som man ikke er på prosjekt med på teams. Da er det litt tilfeldig om man møter de i et sånn allmøte, eller en eller annen kaffeprat”* (11) Det ble også nevnt at selv om relasjon til kollegaene opprettholdes så blir det mindre kontakt enn før ettersom man ikke møtes like ofte på kontoret lengre.

Informantene beskriver at de føler tilhørighet til de andre ansatte, selvom noen er venner og andre mer som bekjente. Føler de stolthet for å jobbe sammen med hverandre, og at man prøver aktivt å bli kjent med hverandre når man jobber sammen på prosjekter. *“I feel like I really know them, even with my onshore coworkers, we are all trying to get to know each other. And I also feel like the company itself makes activities both for just the scope of the project and also for the whole company. They put a lot of effort on getting to know each other, it is us actively trying to hang out, work together.”* (I6)

Det trekker også frem at organisasjonen gjør mye for å skape muligheter for de ansatte å treffes, både virtuelle og fysiske. Gjennom hele Covid-19 pandemien har de hatt budsjett til å holde både virtuelle sosiale eventer, og der det er mulig å møte fysisk har de lagt opp til det. Disse har vært både faglig rettet og mer sosialt for å bli kjent med kollegaer. På den måten er det opp til de ansatte å utnytte disse mulighetene for å skape et sosialt miljø og bli kjent med hverandre.

“Jeg føler at jeg var ganske heldig med å komme litt slik på tampen av covid, Det var åpnet opp for sosiale ting igjen, det syntes jeg var kjempehyggelig at jeg fikk delta på endel ting i høst, og kom endel inn i det. Selv om det ikke var så mye jobbing på kontoret, så var det litt sånn vinn-vinn for min del fordi jeg satt med veldig mye kurs og opplæring og ting som jeg følte jeg ikke trengte å oppta en kontor plass for.” (I4)

“The pandemic has been going on for some time now and I have to remind myself of how the way things work. I dont think it's hard, because I think the company is putting a lot of effort into organizing these events. Of course, that is not going to work for everyone, but you know. It is harder than us all being forced to go to the same building five days a week. But I wouldn't say it is hard. [å bli kjent med kollegaene]” (I8)

“Men ledelsen har vært veldig flinke på å legge til rette for at vi fortsatt har et sosialt budsjett da. Sånn at man kunne gjøre litt ordentlige greier og sende ting i posten hjem til de ansatte og være litt mer, hva skal jeg si, gavmilde der da. Sånn at man følte at man fikk noe igjen for å sitte å ha det kjipt på hjemmekontor, hvis det gir mening. “ (I1)

4.5.2 Kommunikasjon blant ansatte

Slik vi leste om i ulemper med hjemmekontor er kommunikasjon blant de ansatte blir påvirket av at man ikke sitter i samme rom, det blir vanskeligere å lese kroppsspråket til de man snakker med. Det skaper en større barriere for å snakke uformelt med kollegaer, på kontoret kan en for eksempel bare ta tak i naboen og spørre om man vil ta en kaffe. Mens på hjemmekontor må man heller sende en invitasjon og gå ut for å møtes.

4.5.2.1 Virtuelle plattformer

Når vi spurte om kommunikasjons blant ansatte snakket mange om MS Teams, og at det var masse forskjellige kanaler her og folk som var aktive i de ulike kanalene. Både innenfor landegrensene, men også på nordisk og internasjonalt nivå. Det blir ofte holdt virtuelle event hvor man kan snakke med andre kollegaer om alt mulig. *“Alle de ulike [...] interne organisasjonene hvor man har mulighet til å høre på andre som snakker om utfordringer eller spørsmål de har. [...] Man føler at man kommer mye tettere på kollegaer på den måten selv om det er virtuelle events”* (I1)

På de virtuelle sosiale eventene var det generelt godt oppmøte og folk hadde på kamera, men det ble beskrevet som noe helt annet å sitte å drikke øl og prøve å dra en vits da enn om man satt sammen i samme rom og drakk øl. *“Men det er jo en sjarm med det også. Selv om det kan bli for mye av det.”* (11)

Det virker som det i perioder kan være fint med virtuelle arrangementer, men at de fort følte at veldig mye ble digitalt hvis alt arbeid og alt det sosiale er virtuelt eller skjer fremfor en skjerm. Spesielt var dette merkbart i begynnelsen av Covid-19 pandemien da plutselig alt skjedde digitalt, og man savnet de fysiske møtepunktene hvor man ble bedre kjent.

Likevel var det noen som også synes det har vært mer behagelig å bli kjent virtuelt *“Jeg synes det er veldig deilig [å bli kjent] over Teams, for jeg er veldig komfortabel i settinger med færre personer. Så det å kunne ta kaffeprater med en og en når jeg begynte syntes jeg var veldig greit. Og ja, jeg synes egentlig det er greit, man møter kanskje litt færre folk enn det man ville gjort på kontoret, men for min del så synes jeg det er en helt naturlig kontekst å bare prate over Teams.”* (17)

4.5.2.2 Vanskeligere å få med seg det som skjer

Når man sitter på hjemmekontor er det ikke alltid man klarer å fange opp alt som skjer i selskapet. Når de ansatte sitter på kontoret kan man fort fange opp informasjon ved kaffemaskinen eller med at man overhører samtaler fra kollegaer man sitter vedsiden av. Men når man sitter hjemme får man ikke med seg disse, for å få ut informasjon må det sendes ut e-poster, postes i en teams-kanal eller kalles inn til møter som igjen de ansatte må ha tid til å være med. Det gjør at det er større terskel for både å få med seg relevant informasjon fra organisasjonen man jobber i, eller på prosjektnivå og sørge for at alle i teamet er informert om alt som foregår på et mer overordnet nivå.

4.5.2.3 Overflod av informasjon

“Den [kommunikasjon] er stort sett veldig bra, også fra corporate. Det eneste som er en utfordring er at det kan bli litt vel mye da, hvis man driver å blander seg bort i litt forskjellige ting, så får man masse informasjon om alle de tingene du blander deg bort i. og til slutt må man begynne å skrelle av igjen [...] da får du liksom ja, 8-10 nyhetsbrev og kurs-forespørsler fra hver av områdene hver eneste dag og det blir veldig mye da. Så det kommer ekstremt mye kommunikasjon, man kan bli litt redd for at man har gått glipp av noe.” (19)

Når vi spør informantene om de føler de får nok informasjon fra selskapet når de sitter på hjemmekontor er det en generell enighet om at de får det, men at det til tider kan bli litt mye av det gode. Slik som sitatet over beskriver kan det fort bli for mye kommunikasjon og e-poster hvis man er involvert i flere ulike faggrupper og initiativer. En annen informant trekker frem at det kan være vanskelig å sortere til tider hva som er relevant på grunn av mengden, men at man i hovedsak får med seg det viktigste.

Det påpekes også at det kan gå en del tid til å finne igjen ting fordi det er så mye, både i forbindelse med dokumentasjon, hvor ting ble nevnt eller snakket om og i hvilket møte en spesifikk link ble sent i. Dette fører igjen til at man drukner litt i mengden av informasjon.

5. Diskusjon

Etter Covid-19 pandemien og nesten to år med tvunget hjemmekontor så vi at det var flere ubesvarte spørsmål rundt hjemmekontor og hvordan organisasjoner kan tilpasse for ansatte

som har behov og ønsker dette. Spesielt i et marked hvor man har behov for flere IT-folk. Vi har derfor gjennom denne oppgaven tatt for oss problemstillingen: *Hvordan sørge for tilhørighet blant ansatte når alle jobber hjemmefra?* Vi har sett på relevant teori i forbindelse med hjemmekontor både generelt og i forbindelse med pandemi, organisasjonsengasjement og tilhørighet, samt fjernledelse. Basert på dette teorigrunnetlaget utarbeidet vi en intervjuguide, og samlet inn empiri gjennom 9 kvalitative forskningsintervju i regi av en mellomstor it-organisasjon i Norge. Funnene fra disse ble delt opp i 4 temaer med tilhørende kategorier basert på den tidligere teorien: Arbeidshverdag, Organisasjonsengasjement /tilhørighet, ledelse og sosial tilhørighet.

I dette kapittelet vil vi se på de ulike temaene og hvordan disse står i forhold til det teoretiske grunnlaget vi har bygget opp i kapittel 2. Under hvert tema ser vi på de ulike kategoriene for så å diskutere hvordan disse påvirker problemstillingen.

5.1 Arbeidshverdag

5.1.1 Fordeler med hjemmekontor

Både Smite et al. og Melin & Egkolfopoulou (Smite et al., 2022; Melin & Egkolfopoulou, 2021;) peker på at de aller fleste gjerne ønsker å fortsette store deler av arbeidet sitt på nettopp hjemmekontor. Den vanligste formen som etterspørres er en hybridløsning hvor den ansatte kan velge fritt hvilke dager hen skal jobbe fra kontoret. Dette resultatet kan vi se i våre funn også hvor samtlige informanter ønsker å fortsette med hybridløsningen fremover.

Våre funn peker på at noen av grunnene til at dette er en ønsket arbeidsform er fordi det støtter opp under autonomien til de ansatte hvor de får større innflytelse over egen hverdag. De kan da velge hvilke dager de ønsker å komme inn på kontoret, hvor de vil få et "påfyll" av sosialisering, samt at de kan velge kontordager de dagene de selv ser at det trengs i en større grad. Vi fant også at de har en bedre hverdag når de slipper reiseveien, og føler selv at de får brukt timene sine mer fornuftig. Hvor vi spesielt ser at de ansatte trekker frem effektivitet som en av de store fordelene med å jobbe hjemmefra.

Fleksibiliteten informantene får på hjemmekontor nevnes også som en viktig fordel. De kan forme hverdagen slik at de selv ønsker, for eksempel ved å blokkere litt tid midt på dagen for å gjøre andre ærend eller gå en tur mens det fortsatt er lyst ute og ta inn denne tiden ved å for eksempel jobbe litt på kveldstid. Spesielt blant de ansatte med mindre barn så er dette en stor gode, hvor en på hjemmekontor kan bruke dødtid til å for eksempel sette på en klesvask samtidig som det gjør hverdagen enklere med tanke på organisering av henting i barnehage og skole. Som vil gi en positiv opplevelse rundt balansen mellom privatliv og arbeid, og kan rett og slett gjøre at hverdagen enklere går opp.

Dette stemmer overens med det Russo et al. (Russo et al., 2021) også har sett ved at velværet har økt for blant annet utviklere, og at dette har ført til en økt produktivitet og trivsel. Det samme med Wang et al. (Wang et al., 2016) hvor de ser at det er viktig at de ansatte har fleksibilitet i hvordan de ønsker å jobbe.

Å slippe pendling til kontoret var en annen fordel som skapte trivsel for de ansatte når de jobbet hjemmefra. I funnene beskriver informantene reisetiden som bortkastet, både for sin egen del, men også for selskapet. Dette stemmer overens med det Barrero, Bloom, & Davis (Barrero et al., 2021) peker på i sin artikkel, at redusert reisetid øker trivselen de ansatte.

5.1.2 Ulemper med hjemmekontor

Vi ser i våre funn at flere nevner at de har vært flinke til å ta pauser tidligere, men at de gjerne glemmer det nå om dagen. Det er vanskelig å ta pauser når man sitter helt alene og føler at man er i sonen uten noen form for forstyrrelser. Samtidig som at skillet mellom jobb og fritid gradvis viskes bort fordi det er så enkelt å blant annet starte å jobbe igjen på kveldstid eller i helger som man vanligvis ikke jobbet på før fordi utstyret var igjen på kontoret.

Begge disse eksemplene sklir inn under problemet ved å skille jobb og fritid, men som er vanskelig å gjøre noe med. Alle informantene oppgir derimot at de er fornøyd i arbeidet sitt som kanskje tyder på at de ikke preges veldig mye av et svakt skille mellom jobb og fritid, eller det kan være at de er på et punkt hvor de fortsatt klarer å sette et skille som igjen gjør at det ikke skaper utfordringer i arbeidshverdagen og på hjemmebane. Det kan også være at de liker fleksibiliteten ved å kunne jobbe når de selv ønsker.

Den tredje utfordringen vi ser fra våre funn er det å ha en egen arbeidsplass. De fleste har et dedikert område som de bruker til jobb, men det trenger ikke bety at det er en egnet arbeidsplass. Det beste er å ha et eget kontor eller eget rom kun for arbeid, som vil si at når de forlater rommet så er de også ferdig for dagen og med arbeidet sitt. Dette setter et klart skille mellom jobbmiljøet og fritidsmiljøet, men er kanskje det som er vanskeligst å få til i praksis på bakgrunn av hver enkeltes livs- og bosituasjon.

Teorien rundt hjemmekontor nevner at nettopp hjemmekontor bringer med seg flere utfordringer som ikke har vært tatt høyde for i like stor grad tidligere. Hvor en av de største utfordringene er den psykososiale utfordringen med å skille mellom jobb og fritid. Nielsen (Sandvik et al., 2021) peker på at ved lengre perioder på hjemmekontor så vil dette skillet gradvis svekkes, og dette kan virke negativt på helse og arbeidsevne. Derfor er det viktig at en prøver å gjøre dette skillet så tydelig som mulig. Vi har sett at dette er noe som gjenspeiler det andre forskere også har funnet (Miller et al., 2021; Fløvik et al., 2021), ved at balanse mellom jobb og privatliv svekkes.

Molstad og Aspeli (Molstad og Aspeli, 2020) peker på at faste rutiner, en egen arbeidsplass, pauser og å legge bort pc-en på slutten av dagen er gode virkemidler for å klare dette. Noe vi ser i funnene våre er veldig ulikt fra person til person, noen er veldig god på å ta pauser og gå ut en tur når de har behov for det, andre glemmer det fort. Vi ser i funnene at enkelte av informantene har i bakhodet at det kan bli lite pauser, og at de prøver å unngå å kalle inn til møter de ser at deltakerne ikke har tid til pause mellom.

Våre funn viser til at fysisk oppmøte er veldig positivt ved ønsket om å øke tilhørighet og trivsel, da dette er noe alle våre informanter nevner som noe bra. Fra å være heldig ved at de rakk å jobbe fysisk på prosjekt før Covid-19 pandemien startet slik at det var enklere å knytte kjennskap til kolleger, at enkelte arbeidsoppgaver fungerer bedre på kontoret, noen møter er bedre face-to-face og at det er enklere å skape engasjement på kontoret. Fløvik et al. (Fløvik et al., 2021) så derimot i sin studie at både jobbtilfredshet og organisasjonstilhørighet var høyere når folk fikk jobbe hjemmefra.

Alle punktene over faller til slutt ned på kommunikasjonen og at det er enklere å kommunisere med kolleger om en jobber fra kontoret. Det er lavere terskel for å spørre om hjelp, det er enklere å ha uformelle samtaler, i møter så er det enklere å tolke kroppsspråk og sørge for at folk er engasjert.

Nielsen (Sandvik et al., 2021) støtter oppunder dette og peker spesielt på fraværet av formelle og uformelle sosiale møtepunkter som noe negativt. Det er vanskelig å erstatte disse over nett, og det kan gå hardt utover vennskap og relasjoner.

5.1.3 Arbeidstid

Vi ser at de fleste uavhengig av stilling i selskapet mener at de har jobbet noe lenger enn 8 timers arbeidsdager, hvor de også trekker frem at de har en tendens til å jobbe på kveldstid, ikke nødvendigvis for å starte på noe nytt, men for å klare å ferdigstille nødvendige oppgaver.

Dette er det motsatte av det Hallman et al. (Hallman et al., 2021) så i Sverige, og kan være fordi våre informanter jobber innenfor et annet yrke. Det kan imidlertid også være flere andre faktorer for eksempel at de ikke ønsker å utlevere seg selv, vi har et utvalg som trives i jobben og ikke har noe imot å jobbe mer, utvalget vårt består av ansatte som er inne i en veldig hektisk periode eller de rett og slett føler at de jobber mer enn de gjør.

Resultatene fra kunnskapsoppsummeringen til Fløvik et al. (Fløvik et al., 2021) viser også at det er motsetninger i funn rundt arbeidstid, hvor to av fire analyser viste til at arbeid på hjemmekontor var forbundet med færre aktive arbeidstimer og de to andre analysen var forbundet med økt antall arbeidstimer.

5.1.4 Ønsket arbeidssted

For ønsket arbeidssted så var det å jobbe hybrid den klare favoritten, altså å kunne jobbe både hjemmefra noen dager i uken og på kontoret noen dager i uken. Det står også i samsvar med undersøkelsen til Barrero et al. (Barrero et al., 2021) hvor 80% av respondenten ønsket å jobbe hjemmefra minst en dag i uken.

Dette faller inn under autonomien til de ansatte, som vi ser at er en viktig faktor når de ansatte skal føle tillit og tilhørighet til en arbeidsplass. Her kan organisasjonen vise at de har

tillit til den ansatte ved å la de styre arbeidsdagene selv. Vi ser det i våre funn at informantene foretrekker hybridløsningen fordi de da kan jobbe hjemmefra på dager hvor det skjer mye, og dra på kontoret når de føler at det er et behov for å møtes og løse oppgaver ansikt til ansikt.

Enkelte av funnene peker også på at de er mer effektive hjemme fordi det er mer avbrytelser på kontoret, som igjen kan føre til at den ansatte føler at de ikke strekker til og klarer å løse oppgavene sine innenfor ønskede tidsestimater. Mens andre funn går imot akkurat dette og trekker frem at det også finnes mye forstyrrelser i hjemmet også, slik at det går opp i opp.

Dette er også noe Russo et al. (Russo et al., 2021) har sett i sine funn med at spesielt utviklere føler seg mer effektive hjemme, og det samme Bao et al. (Bao et al., 2022) fant i sin studie hvor 20% følte seg mer effektive, 56% mente det ikke var noen endring og 23% mente at de var mindre effektive hjemme.

Samlestudien til Smite et al. (Smite et al., 2022) viser også de samme tendensene med at teknologiske selskaper har tilpasset seg hjemmekontor uten at produktiviteten har endret seg noe spesielt.

5.1.5 Rammer rundt hjemmekontor

Funnene våre peker på at de aller fleste har nå fått ordnet seg et kontoroppsett og at dette er noe som hjelper i positiv forstand, som også er noe Molstad og Aspeli (Molstad & Aspeli, 2020) peker på at er viktig for å bygge gode rammer. Kontoroppsett er noe arbeidsgiveren var tidlig ute med å sørge for at de ansatte i organisasjonen skulle få ordne seg, og lot de ansatte låne både stoler og skjermer fra kontoret. De kom senere opp med et årlig budsjett som de ansatte får bruke på nødvendig kontorutstyr, som vi igjen kan argumentere for at øker tilfredsheten til arbeidsgiver ved at arbeidsgiveren viser at de ønsker å ta vare på den ansatte.

Både teorien til Sandvik et al (Sandvik et al., 2021) og Molstad og Aspeli sier at det er viktig med klare rammer og struktur når den ansatte sitter på hjemmekontor, og arbeidsmiljøloven (Arbeidstilsynet, 2022) sier også at arbeidsgiver skal tilrettelegge for en individuell tilpasning av arbeidsplassen på hjemmekontor.

5.2 Organisasjonsengasjement/tilhørighet

5.2.1 Forventninger til fremtiden i selskapet

Meyer og Allen (Meyer & Allen, 1997) sier at det er viktig at den ansatte vet hva hen kan forvente fra selskapet, og at de ansatte burde ha følelsen av at de blir hørt. Hvis en organisasjon ikke er transparent og skaper enighet med den ansatte vil det være naturlig for den ansatte og fokusere på sine egne ferdigheter fremfor organisasjonens ønsker slik at hen enkelt kan bytte arbeidssted.

En ansatt som føler seg hørt har også større sannsynlighet for å havne i gruppen affektiv engasjement, som består av de som ønsker å forbli i organisasjonen. Våre funn varierer veldig innenfor forventninger, men en fellesfaktor er forventningen om en form for hybrid arbeidsløsning. Som kan tyde på at en hybridløsning hvor den ansatte selv bestemmer hvilke dager de kommer på kontoret vil være det som er mest ønskelig, og som i gjengjeld kan skape mer organisasjonsengasjement hos den ansatte.

De som ikke nevnte hybridløsning som en forventning valgte heller å snakke om seg selv og hvordan de ønsker å forbedre seg, som er en faktor organisasjonen burde følge med på. I følge Jacobsen og Thorsvik (Jacobsen & Thorsvik, 2019) er det viktig at den ansatte føler en har meningsfylte arbeidsoppgaver, følelsen av et personlig ansvar og en må ha kunnskap til å kunne fortelle om arbeidet som er gjort er godt eller dårlig. Det er derfor viktig at organisasjonen lytter til de ansatte og sørger for at de opplever arbeidsoppgaver som pusher de fremover.

Spesielt utforming av arbeidsoppgaver og mulighetene den ansatte har for å evaluere sine egne resultater har stor innvirkning på den ansattes motivasjon, som vi kan se i Oldhams motivasjonsmodell (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 246).

Det å kunne bestemme selv hvilke dager en jobber fra kontoret og hjemme er også noe andre studier (Barrero et al., 2021) har funnet som et viktig prinsipp, hvor flere forventer å kunne bestemme selv hvor de skal jobbe fra og flere vil gå så langt at de både slutter og aksepterer lønnskutt for å få den selvbestemmelsen.

5.2.2 Stolthet til arbeidsplass

En annen viktig faktor for motivasjon er hvor tilfreds den ansatte er med de generelle arbeidsforholdene. Det vil si hvor fornøyd de er med arbeidsplassen, belønningssystemer, kolleger og ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Da vi spurte informantene om stolthet til arbeidsplassen var svarene veldig positive, som kan tyde på at de ansatte trives godt med å jobbe i organisasjonen. Vi fikk også andre svar som peker på at de ansatte er veldig fornøyd med miljøet, både det sosiale med kolleger, men også ledelsen. De trekker frem at det er mange dyktige kollegaer, og at de har muligheter til å jobbe med det de selv ønsker. Dette kan tyde på at arbeidsplassen setter mennesket i fokus.

5.2.3 Motivasjon og mestring

En stor del av utviklerens hverdag går til å hjelpe andre med å løse problemer, som igjen gir en følelse av motivasjon og mestring. Vi ser også at når læringskurven er bratt nok til at man

lærer mye, men fortsatt føler at en mestrer faget så er det høyest vinning for de ansatte i organisasjonen.

Dette er noe vi kan se igjen i motivasjonsteorien til Jacobsen og Thorsvik (Jacobsen & Thorsvik, 2019) i at den ansatte må besitte en kunnskap som kan peke på at arbeidet som er gjort er godt eller dårlig. Det samme gjelder for det Christensen og Foss (Christensen & Foss, 2011) har sett tidligere og er en av kategoriene i TURPAS-modellen, hvor det er viktig at en har utfordrende oppgaver slik at en kan føle på selvrealisering.

5.2.4 Opplevd tilhørighet

Tilhørigheten til en organisasjon er et av de viktigste forholdene som er med på å motvirke ønsket om å slutte (Tett & Meyer, 1993). Dette blir da også en av de største utfordringene til en leder, som igjen bare blir vanskeligere under fjernledelse (Molstad & Aspeli, 2020). Dette er noe vi kan se i funnene våre, de fleste nevner at de føler god tilhørighet til selskapet, men at for eksempel kommunikasjonen kan bli bedre.

De aller fleste informantene våre sitter stort sett på et prosjekt, og i disse prosjektene er de sammen med andre ansatte fra samme organisasjon som igjen kan føre til at tilhørighet dannes. Dette skjer ved at de enklere får dannet relasjoner til de en ofte er sammen med, og har daglige samtaler med både over nett og ansikt til ansikt. Vi kan vel kanskje si at via disse prosjektene så legger organisasjonen til rette for at de ansatte skal få en følelse av tilhørighet og involvering, som er et viktig punkt Tett og Meyer peker på for å bygge tillit og tilhørighet.

STAMI-rapporten (Fløvik et al., 2021) fra 2021 så mye av det samme som oss hvor arbeid fra hjemmekontor faktisk var forbundet med høyere grad av organisasjonstilhørighet.

Selv om organisasjonen og ledelsen gjør lurt i å bruke strategier for å bygge tilhørighet og tillit ligger det fortsatt mye ansvar på hver enkelt. Meyer og Allen (Meyer & Allen, 1991) sier at organisasjoner gjør lurt i å ikke bare ansette de flinkeste, men også se på individer og hvordan de vil passe inn i en gruppe. Det er viktig at de ansatte går godt sammen, og ønsker å samarbeide. Ved å ha ansatte som har mer tilfelles vil jobben med å skape en felles tilhørighet være mindre. De ansatte vil da i større grad sosialisere seg selv, og spesielt på hjemmekontor så er det viktig at de ansatte selv tar kontakt og ønsker å sosialisere ved hjelp av forskjellige medier.

TURPAS-modellen til Christensen og Foss (Christensen & Foss, 2011) nevner også at tilhørighet er en faktorene som skal til for at den ansatt motiveres i arbeidslivet, og en organisasjon ønsker at den ansatte skal være motivert fordi det er da det leveres best resultat. Både ved at den ansatte yter det lille ekstra, men også at kvaliteten på arbeidet er bedre dersom den ansatte trives med arbeidsoppgavene.

5.3 Ledelse

5.3.1 Autonomi

Våre funn viser til at de ansatte selv føler at de har god autonomi og selvbestemmelse over sine arbeidsoppgaver. Enkelte av de spurte nevnte til og med at de hadde en avtale med nærmeste leder over hvor mye de skal ledes. Som konsulenter så varierer dette selvfølgelig fra prosjekt til prosjekt, men til syvende og sist så virker det som om det er opp til en selv hvordan en jobber, og gir et godt inntrykk av at ledelsen lar de gjøre arbeidsoppgaver de selv ønsker og ser at er viktig for å få gjort jobben sin.

Hvordan hver enkelt ledes og utformingen av arbeidsoppgavene som skal gjøres spiller sterkt inn på motivasjonen til den ansatte ifølge Jacobsen og Thorsvik (Jacobsen & Thorsvik, 2019). De samme motivasjonsfaktorene dukker også opp i TURPAS-modellen til Christensen og Foss (Christensen & Foss, 2011) hvor de også peker på selvrealisering, prestasjon, rettferdighet, utfordrende oppgaver og tilhørighet. Vi ser fra informantene at alle eller mange av faktorene blir berørt og det kan tyde på at organisasjonen gjør en god jobb med å holde sine ansatte motivert.

Vi ser nå på hvor godt de ansatte trives i den nye hverdagen med mye hjemmebasert fjernarbeid, og akkurat i denne formen for fjernarbeid er det viktig at de ansatte får bestemme mye selv. Molstad og Aspeli (Molstad & Aspeli, 2020) trekker frem at fjernarbeid ofte blir kalt en selvstendig arbeidsform, som igjen kan bekrefte det at fjernarbeid krever selvstendighet. En fellesbetegnelse for de som lykkes med fjernarbeid er de som har en leder som gir de ansatte tillit og er tilgjengelig ved behov.

5.3.2 Forventningsavklaring og tilbakemelding

Vi ser at de ansatte trives med høy autonomi, men at det er godt med ledere som setter rammer. De synes det er viktig med struktur og gjerne jevnlig oppfølging, slik at det blir enklere å utvikle seg karrieremessig. Det er viktig at oppfølgingen ikke blir til micromanagement, men at en balanse mellom autoritet og frihet er på plass og at lederen er tilgjengelig og klar for å ta tøffe valg om det trengs.

Flere av teoriene våre berører forventninger, kommunikasjon og hvor viktig disse tingene er for motivasjon, tilhørighet og tillit (Tett & Meyer, 1993; Meyer & Allen, 1997; Jacobsen & Thorsvik, 2019; Christensen & Foss, 2011; Molstad & Aspeli, 2020). Organisasjoner og lederen gjør lurt i å gi de ansatte høy autonomi og selvbestemmelse, men det er viktig at rammene er på plass og at den ansatte vet hva hen skal gjøre. Når et arbeid er gjort er det igjen viktig med tilbakemelding, og videre planlegging slik at den ansatte føler på et bidrag.

5.3.3 Tillit og Tilgjengelighet

Våre funn viser at det er tillit til ledelsen i organisasjonen, og at det ikke er noe problem å snakke med lederen dersom det skulle være noe. Vi kan ikke si noe om når denne tilliten har oppstått, men Jacobsen og Thorsvik (Jacobsen & Thorsvik, 2019) peker på at det er enklere å bygge tillit om man jobber fra samme område og ansikt til ansikt.

I utvalget vårt har majoriteten av informantene startet i jobben etter at hjemmekontor ble en faktor og vi kan med dette se at det er god mulighet for å bygge tillit selv om de ansatte har mindre mulighet til å opprette tillit før de starter med fjernarbeid.

En annen viktig faktor som påvirkes av tillit er kommunikasjon. For å lykkes med hjemmekontor er det viktig med god kommunikasjon, i følge Kirkhaug (Kirkhaug, 2019) er det viktig at kommunikasjonen er åpen slik at det i mange tilfeller skapes motivasjonen til å gjøre det lille ekstra.

Det kommer frem under tilgjengelighets funnene våre at det virker som lederne har gode verdier som gjennomsyrrer kommunikasjonen og støtte ut i alle fora, slik at kulturen blir imøtekommende, flat og jovial, som kan vise til at ledelsen har tillit til de ansatte og gjør seg tilgjengelig om det er et behov for det.

Dette er noe Molstad og Aspeli (Molstad & Aspeli, 2020) sier gjør en god fjernleder, at en lar den ansatte styre hverdagen, men at de er tilgjengelig om den ansatte skulle trenge det.

5.4 Sosial tilhørighet

5.4.1 Kjennskap til kollegaer og kommunikasjon blant ansatte

Vi ser at kjennskap til kolleger er noe som blir mer borte ved å kun jobbe hjemmefra. I konsulentbransjen så føler de fleste at de kjenner de som er på samme prosjekt eller i samme faggruppe, men utenfor prosjektet er det vanskeligere å danne relasjoner. Som vi diskuterer under opplevd tilhørighet så er det viktig at den ansatte føler at hen passer inn i en sosial gruppe.

Vi vet ikke om det er godt nok at informantene danner kjennskap og sosiale relasjoner til prosjektgruppene og faggruppene sine, eller om organisasjonen skulle lagt enda mer vekt på sosialisering utover dette i organisasjonen.

Tanja Lippe (Lippe & Lippényi, 2019) ser det samme når alle jobber hjemmefra, og peker på at det fører til sosial og faglig isolasjon som igjen kan hemme kunnskapsdelingen. Hvor Windeler et al. (Windeler et al., 2017) sier at det er viktig å beholde en viss mengde med sosial interaksjon for at den ansatte skal klare å jobbe hjemmefra.

Kommunikasjonen mellom de ansatte er også et fenomen som har blitt dårligere, og det er vanskeligere å knytte relasjoner når man sitter på hjemmekontor. Vi ser at relasjonen til

kollegaer opprettholdes, men at det er vanskeligere og mindre prat når smalltalken ved kaffemaskinen er borte. Som igjen gjør det enda litt vanskeligere å få til god kommunikasjon internt og mellom de ansatte.

Det samme ser Yang et al. (Yang et al., 2021) i en undersøkelse de gjorde i Microsoft med data fra før og etter Covid-19 pandemien. Funnene deres viser at når de ansatte jobber fulltid hjemmefra så kan det være vanskeligere å tilegne seg og dele ny informasjon. Videre så viser studien at fjernarbeid førte til mindre sammenkoblede samarbeidsnettverk, og heller førte til mer siloisering. Hvor det ble mindre formell og uformell prat med andre grupper, og de ansatte brukte så mye som 25% mindre av tiden sin til å samarbeide på tvers av avdelinger i forhold til før Covid-19 pandemien.

Et viktig punkt her er at organisasjonen og lederne kan jobbe for at de ansatte skal danne et felles mål innad i organisasjonen, ved å gjøre dette vil følelsen av en felles tilhørighet vokse frem. En felles tilhørighet vil også dempe usikkerhet og utrygghet fordi en føler seg som en del av en gruppe i følge Jacobsen og Thorsvik (Jacobsen & Thorsvik).

For å hjelpe de ansatte å danne sosiale bånd med kollegaer på tvers av prosjekt- og faggruppene kan det derfor være lurt å gjøre det lukrativt for de ansatte å dra på kontoret. Med lukrativt mener vi at de har insentiver til å dra på kontoret, som for eksempel at de ansatte får lunsj når de kommer på kontoret eller utlegg for kollektivtransport for reisen dit. Eller at man tilpasser kontoret slik at det er gode arbeidsmiljø der og at det dermed er en bedre plass for å arrangere eksemplvis som workshoper eller lignende.

5.5 Hvordan sørge for tilhørighet blant ansatte når alle jobber hjemmefra?

Så hvordan kan organisasjonen sørge for tilhørighet? Basert på det vi har diskutert i dette kapitlet har vi utarbeidet en liste med råd over hva vi mener kan være med på å skape nettopp dette.

Generelle råd til organisasjonene

- De ansatte bør ha autonomi over oppgavene de skal jobbe med og hvordan de skal løse disse.
- Mulighet for en fleksibel arbeidshverdag, for eksempel at de ansatte som har behov for det kan jobbe inn noen timer på kveldstid og heller ha fri noen timer på dagen. Det viktigste her er at de ansatte selv kan legge opp dagen slik den passer for dem selv.
- Legge opp til en hverdag med hyppige pauser, for eksempel med initiativer slik som at møter skal slutter 5 eller 10 minutter på hel, slik at man får noen minutter mellom hvert møte.
- Skape sosiale arenaer hvor de ansatte kan møtes for å bli kjent og bygge teamfølelse, både faglige og rene sosiale arrangementer.

- Sørge for budsjetter for at de ansatte kan tilrettelegge hjemmet sitt for å arbeide, eksempelvis at man kan kjøpe kontorstol, skrivebord og monitorer.
- Kontorene bør være velutstyrte med gode arbeidsplasser, egne stillesoner og også ha gode rom for samarbeid og workshops med nødvendig utstyr. Andre insentiver for å komme på kontoret kan også sørge for at flere velger å dra dit, eksempelvis gratis lunsj, utlegg for kollektivtransport osv.

Ledere bør

- Sørge for å gi tillit til den ansatte.
- Lære den ansatte og kjenne, og dermed sørge for å skape god kommunikasjon.
- Skape motivasjon og mestring ved å gi relevante og spennende oppgaver så godt det lar seg gjøre.
- Sørge for å forventning avklare med den ansatte og gi hyppige tilbakemeldinger på arbeidet de gjør.
- Sørge for jevnlig oppfølging av den ansatte. Dette bør utarbeides i samsvar med hvor ofte den ansatte har behov for og ønsker oppfølging.
- Sørge for å være tilgjengelig for de ansatte når de har behov.
- Følge opp at den ansatte ikke jobber for mye overtid.

6. Konklusjon

I denne oppgaven har vi sett på hvordan organisasjonen kan sørge for tilhørighet blant ansatte når alle jobber hjemmefra. Vi har studert begreper som tillit, tilhørighet, motivasjon, ledelse og organisasjonsengasjement for å kunne drøfte problemstillingen. I tillegg vi har sett på flere case studier som omhandler Covid-19 pandemien og hjemmekontor innenfor en teknisk kontekst slik at vi kan dra sammenhenger med andre funn i samme type bransje.

Gjennom forskningsintervjuer har vi innhentet empiri rundt hvilke tanker og følelser de ansatte har for organisasjonen de jobber i, og prøvd å sette disse i lys av problemstillingen vår. Selve masteroppgaven er en casestudie som betyr at resultatene ikke kan generaliseres ut mot andre IT organisasjoner. Vi håper likevel at arbeidet vårt kan inspirere andre liknende organisasjoner til se på den samme problemstillingen og jobbe for å øke tilhørigheten og trivsel hos ansatte som jobber på hjemmekontor.

Vi ser at autonomi og selvbestemmelse er viktig for at den ansatte skal danne et organisasjonsengasjement, og spesielt viktig på hjemmekontor at den ansatte føler at organisasjonen har tillit til den ansatte og det arbeidet de gjør. Det er spesielt synlig at ønsket om fleksibilitet står sterkt, og at det er en forventning til at en hybridløsning blir den nye arbeidsformen. Det samme kan vi se fra lignende studier (Barrero et al., 2021; Smite et al., 2022) hvor et flertall ønsker å jobbe hjemmefra. Vi tror derfor at det er viktig at organisasjonen ikke setter for sterke retningslinjer til hvordan og fra hvor det skal jobbes, men heller gjør det lukrativt å komme på kontoret slik at ansatte selv velger å komme dit for å utføre arbeidet sitt. Organisasjoner har etter pandemien prøvd seg frem for å få ansatte tilbake på kontoret, blant annet med tre faste dager hvor kontoret skal benyttes som arbeidsplass. Det kan oppfattes som sterke retningslinjer og fjerne medbestemmelsen fra ansatte. I intervjuene kom det frem hvor viktig det var for de ansatte og kunne være med å velge om de skulle benytte hjemmekontor eller ikke. Et forslag kan da være å gjøre det mer lukrativt å komme til kontoret, med flere goder som eks. utlegg av bussbillett, gratis lunsj osv. Ved å ivareta medbestemmelsen kan folk oppleve en bedre balanse mellom privatliv og arbeidslivet, det kan igjen medføre en økt indre motivasjon som kan bidra til at ansatte yter det lille ekstra for organisasjonen.

Folk er forskjellige og det vil alltid være de som har behov for mer struktur enn andre. Så selv om hjemmekontor gir mye fleksibilitet og autonomi for de ansatte, kan det også være noen som blir stresset av dette. Derfor er det viktig at lederne tar hensyn til individet når de legger en plan for hvor mye oppfølging hver enkelt trenger og om de får nok informasjon om oppgavene de er tildelt, slik at man unngår at noen sitter der uten å vite hva de skal gjøre. Her kommer også kommunikasjon og tillit som et viktig verktøy, at den ansatte tør å si ifra dersom den opplever hjemmekontor situasjonen som stressende.

På samme måte som at folk er bygd opp forskjellige, har man også ulike behov i ulike epoker av livet. Vi ser eksempelvis at de som er i småbarnsfasen gjerne bruker av de små pausene eller den ekstra tiden de får ved å jobbe hjemmefra til få unnagjort gjøremål, slik som å sette potetene på kok slik at de er klare til arbeidsdagen er omme, eller sette på en vask innimellom møtene. Slik at de slipper å bruke tid på det på kveldene og da kan tilbringe

mer tid med familien. Dette fører igjen til en økt følelse av fleksibilitet som vil bli borte dersom organisasjonen krever at den ansatte kommer på kontoret hver dag. I motsatt tilfelle vil kanskje de som nylig er ferdig med studiene og bor alene på en hybel har større behov for å dra på kontoret, både for å få mer sosial liv, men også for å få tilgang til en kontorpult og annet utstyr.

Basert på funnene våre mener vi at så lenge organisasjonen legger til rette og gjør det lukrativt for de ansatte å dra på kontoret vil de aller fleste velge å ta en tur til dit når de selv ser at det er et behov for eksempelvis sosialisering. De ansatte skjønner selv at noen oppgaver er enklere å løse ansikt til ansikt og legger da opp til at de møtes på kontoret for å løse disse. Det vil alltid finnes forskjellige personlighetstyper og preferanser på hvor en jobber best. Så arbeidsgiveren bør legge til rette for både at folkene skal kunne jobbe hjemme og dra på kontoret de dagene de ønsker det.

Vi har sett i blant annet studien til Yang et al. (Yang et al., 2021) som tar for seg bruken av hjemmekontor i Microsoft at de er bekymret for at følelsen av tilhørighet skal forsvinne ved at de ansatte uteblir fra kontoret, som vi også kan stille oss bak. Det som er vanskelig her er å finne en balanse hvor en ikke tvinger de ansatte inn på kontoret, fordi vi da tror at enkelte helt klart vil se etter andre muligheter i organisasjoner som tilbyr mer selvbestemmelse, men at en finner en mellomting som fungerer for de fleste. Dette er også noe som kommer frem i studien til Barrero (Barrero et al., 2021) hvor en betydelig andel ville søkt ny jobb om de ble tvunget fullt tilbake på kontoret, og mange vil godta lønnskutt for å kunne benytte seg av en hybridløsning.

Et annet viktig element med tilhørighet på hjemmekontor handler om jevnlig oppfølging fra leder, både på et profesjonelt og et personlig nivå. Ettersom man ikke sitter nær lederen sin hele tiden er det ekstra viktig at man har en jevnlig kontakt, både for å høre om hvordan det går, men også for å få tilbakemelding på jobben man gjør, og rammer for videre arbeid. Dette skaper trygghet mellom ansatt og leder og det gjør igjen at det er enkelt å stille spørsmål dersom man lurere på noe eller sitte fast, og man kan dermed få større frihet til å løse oppgavene sine.

Selv om de ansatte ønsker muligheten til å jobbe hjemmefra er de også opptatt av å ha sosiale arenaer å møtes på. Både kontoret ved behov, men også sosiale begivenheter som ikke handler om jobb og fag. Vi tror det er viktig at ledelsen legger opp til at de ansatte kan møtes på fritiden for at de skal kunne bli kjent med hverandre på en uformell måte.

7. Referanseliste

- Akinyooye, L., & Nezamis, E. (2021, June). As the COVID-19 pandemic affects the nation, hires and turnover reach record highs in 2020. *U.S Bureau of Labor Statistics, Monthly Labor Review*. <https://doi.org/10.21916/mlr.2021.11>
- Allen, D., Shore, L. M., & Griffeth, R. (2003, January). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of management*, 29(1), 99-118. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. (2014, October 13). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 882-897. <https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1080/1359432X.2014.966086>
- Anderson, R., Heesterbeek, H., Heesterbeek H, D., & Hollingsworth, T. (2020, March 9). How will country-based mitigation measures influence the course of the covid-19 epidemic? *The Lancet*, 393(10228), 931-934. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30567-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30567-5)
- Arbeidstilsynet. (2022). § 3. *Arbeidsmiljøet*. Arbeidstilsynet. Retrieved May 29, 2022, from <https://www.arbeidstilsynet.no/regelverk/forskrifter/forskrift-om-arbeid-i-arbeidstakers-hjem/3/>
- Bai, Y., Lin, C.-C., Lin, C.-Y., Chen, J.-Y., Chue, C.-M., & Chou, P. (2004, September 1). Survey of Stress Reactions Among Health Care Workers Involved With the SARS Outbreak. *Psychiatric Services*, 55(9), 1055-1057. <https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1176/appi.ps.55.9.1055>
- Bao, L., Li, T., Zhu, K., Li, H., & Yang, X. (2022, March 14). How does working from home affect developer productivity? — A case study of Baidu during the COVID-19 pandemic. *Science China Information Sciences*, 65. <https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1007/s11432-020-3278-4>

- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021, April). Why working from home will stick. *National bureau of economic research*. 10.3386/w28731
- Baruch, Y. (2000, March). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *Technol Work Employment*, 15(1), 34-49.
<https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1111/1468-005X.00063>
- Berg, M. E. (2016). *Ledelse: verktøy og virkemidler* (3rd ed.). Universitetsforl.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2014, November 20). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218. <https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1093/qje/qju032>
- Brooks, S. k., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2020, March 14). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence*, 395(10227), 912-920.
[https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1016/S0140-6736\(20\)30460-8](https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1016/S0140-6736(20)30460-8)
- Buffer. (2020). *State Of Remote Work 2020*. Buffer.
<https://buffer.com/state-of-remote-work/2020>
- Buffer. (2022). *State Of Remote Work 2022*. Buffer.
<https://buffer.com/state-of-remote-work/2022>
- Cascio, W. F. (2000, February 1). Managing a virtual workplace. *Acad Manag Perspect*, 14(3), 81-90. <https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.5465/ame.2000.4468068>
- Christensen, P. H., & Foss, N. J. (2011, March). utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere. *Magma*.
<https://old.magma.no/utfordringer-ved-motivasjon-og-ledelse-av-kunnskapsarbeidere>
- Das, B. L., & Baruah, D. M. (2013, December). Employee Retention: A Review of Literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 8-16.
<https://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol14-issue2/B01420816.pdf>

- DeFilippis, E., Impink, S. m., Singell, M., Polzer, J. T., & Sadun, R. (2020, July). Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work. *National Bureau of Economic Research*. 10.3386/w27612
- de Mendonça, W. L. M., Teixeira Costa, P. H., Rodrigues Cançado, E. C., Lima, F., Canedo, E. D., Bonifácio, R., & Vieira Amaral, L. H. (2020, October). From Dusk till Dawn: Reflections on the Impact of COVID-19 on the Development Practices of a R&D Project. *Proceedings of the 34th Brazilian Symposium on Software Engineering*, 596-605. <https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1145/3422392.3422446>
- Farbrot, A. (2010, November 3). *Slik beholder du de beste*. *Forskning.no*. Retrieved April 2, 2022, from <https://forskning.no/arbeid-handelshoyskolen-bi-ledelse-og-organisasjon/slik-beholder-du-de-beste/815430>
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017, October 4). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212. <https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1111/ntwe.12097>
- Fevang, A. (2016, September 22). *Lyst til å redusere turnover? - Snakk de ansattes verdsettelsesspråk*. *LederNytt*. Retrieved April 2, 2022, from <https://www.ledernytt.no/lyst-til-aa-reducere-turnover-snakk-de-ansattes-verdsettelsesspraak.5910068-311239.html>
- Fløvik, L., Lunde, L.-K., Vleeshouwers, J., Johannessen, H., Finne, L. B., Mohr, B., Jørgensen, I. L., & Christensen, J. O. (2021). Arbeid hjemmefra, helse og arbeidsmiljø. En systematisk kunnskapsoppsummering. *STAMI-rapport*.
- Ford, D., Storey, M.-A., Zimmermann, T., Bird, C., Jaffe, S., Maddila, C., Butler, J. L., Houck, B., & Nagappan, N. (2021, April). A Tale of Two Cities: Software Developers Working from Home during the COVID-19 Pandemic. *Association for Computing Machinery*, 31(2). <https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1145/3487567>
- Forsgren, N. (2020, May 6). *An analysis of developer productivity, work cadence, and collaboration in the early days of COVID-19*. The GitHub Blog.

<https://github.blog/2020-05-06-octoverse-spotlight-an-analysis-of-developer-productivity-work-cadence-and-collaboration-in-the-early-days-of-covid-19/>

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976, August). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.

[https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Hallman, D. M., Januario, L. B., Mathiassen, S. E., Heiden, M., Svensson, S., & Bergström, G. (2021). *Working from home during the COVID-19 outbreak in Sweden: effects on 24-h time-use in office workers*. BMC Public Health.

<https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1186/s12889-021-10582-6>

Hallman, D. M., Januario, L. B., Mathiassen, S. E., Heiden, M., Svensson, S., & Bergström, G. (2021, March 17). Working from home during the COVID-19 outbreak in Sweden: effects on 24-h time-use in office workers. *BMC Public Health*.

<https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1186/s12889-021-10582-6>

Hawryluck, L., Gold, W. L., Robinson, S., Pogorski, S., Galea, S., & Styra, R. (2004, July). SARS Control and Psychological Effects of Quarantine, Toronto, Canada. *Emerg Infect Dis*, 10(7), 1206-1212. <https://doi.org/10.3201%2F1007.030703>

Helsedirektoratet. (2021, May). *Veileder for arbeidsplasser og hjemmekontor*.

Helsedirektoratet. Retrieved May 29, 2022, from

<https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/hjemmekontor-og-arbeidsplasser-covid-19>

Hickman, A., & Robison, J. (2020, January 24). *Is Working Remotely Effective? Gallup Research Says Yes*. Gallup.

<https://www.gallup.com/workplace/283985/working-remotely-effective-gallup-research-says-yes.aspx>

Ipsen, C., Veldhoven, M. v., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021, February 13). Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4).

<https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>

- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5th ed.). Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap Person og funksjon* (2nd ed.). Universitetsforlaget.
- Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016, May 30). Study on Determining Factors of Employee Retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4(5), 261-268.
<http://dx.doi.org/10.4236/jss.2016.45029>
- Kristensen, M. (2020, November 29). *Digital ledelse – den nye normalen?* Kapital. Retrieved September 5, 2021, from
<https://kapital.no/kapitalt/2020/11/29/7592916/gjestekommentar-digital-ledelse-den-%20nye-normalen>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2017). *Det kvalitative forskningsintervju* (J. Rygge & T. M. Anderssen, Trans.; 3rd ed.). Gyldendal akademisk.
- Lai, H., Hossin, M. A., Li, J., Wang, R., & Hosain, M. S. (2022, March). Examining the Relationship between COVID-19 Related Job Stress and Employees' Turnover Intention with the Moderating Role of Perceived Organizational Support: Evidence from SMEs in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. <https://doi.org/10.3390/ijerph19063719>
- Lee, S., Chan, L. Y., Chau, A. M., Kwok, K. P.S., & Kleinman, A. (2005, May 23). The experience of SARS-related stigma at Amoy Gardens. *Soc Sci Med*, 61(9), 2038-2046. <https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1016/j.socscimed.2005.04.010>
- Lippe, T. v. d., & Lippényi, Z. (2019, November 14). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, (35), 60-79. <https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1111/ntwe.12153>
- Lunn, P. D., Belton, C. A., Lavin, C., McGowan, F. P., Timmons, S., & Robertson, D. A. (2020, March 29). Using Behavioral Science to help fight the Coronavirus. *Journal of Behavioral Public Administration*, 3(1). <https://doi.org/10.30636/jbpa.31.147>
- Marjanovic, Z., Greenglass, E. R., & Coffey, S. (2006). The relevance of psychosocial variables and working conditions in predicting nurses' coping strategies during the

- SARS crisis: An online questionnaire survey. *Int J Nurs Stud*, 44(6), 991-998.
<https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1016/j.ijnurstu.2006.02.012>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990, September). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2). <http://dx.doi.org/10.1037//0033-2909.108.2.171>
- Melin, A., & Egkolfopoulou, M. (2021, June 1). *Employees Are Quitting Instead of Giving Up Working From Home*. Bloomberg. Retrieved October 14, 2021, from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-06-01/return-to-office-employees-%20are-quitting-instead-of-giving-up-work-from-home>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991, Spring). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
[https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. *SAGE Publications, Inc.* <https://dx.doi.org/10.4135/9781452231556>
- Meyer, J. P., Stanley, D., & Topolnytsky, L. (2002, August 1). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*.
<https://doi.org/10.1006/JVBE.2001.1842>
- Middborg, J. (2021, May 11). *Hjemmekontoret kan ta livet av både bedriftskulturen og privatlivet*. Dagens Næringsliv. Retrieved September 5, 2021, from <https://www.dn.no/innlegg/arbeidsliv/hjemmekontor/koronaviruset/innlegg-%20hjemmekontoret-kan-ta-livet-av-bade-bedriftskulturen-og-privatlivet/2-1-1008195>
- Miller, C., Rodeghero, P., Storey, M.-A., Ford, D., & Zimmermann, T. (2021, May 7). "How Was Your Weekend?" Software Development Teams Working From Home During COVID-19. *IEEE/ACM 43rd International Conference on Software Engineering (ICSE)*, 624-636. 10.1109/ICSE43902.2021.00064.
- Molstad, M. H., & Aspeli, A. K. G. (2020). *Fjernledelse Fred, frihet og ensomhet?* (1st ed.). Gyldendal Akademisk.

- Mowday, R. T. (1998, Winter). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00006-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00006-6).
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979, April). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
[https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- NEM. (2021, June). *NEM*. Forskningsetikk.
<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/med-helse/vurdering-av-kvalitative-%20forskingsprosjekt-innen-medisin-og-helsefag/>
- NHO. (2021). *NHOs kompetansebarometer*. NHO. Retrieved April 3, 2022, from
<https://www.nho.no/publikasjoner/kompetansebarometer/nhos-kompetansebarometer-2021/>
- Nolan, S., Rumi, S. K., Anderson, C., David, K., & Salim, F. D. (2020, July 24). *Exploring the Impact of COVID-19 Lockdown on Social Roles and Emotions while Working from Home*. Microsoft The New Future of Work. <https://arxiv.org/abs/2007.12353>
- Owl Labs. (2019). *State of Remote Work 2019*. Owl Labs.
<https://owllabs.com/state-of-remote-work/2019>
- Reynolds, D., Garay, J., Garay, S., Moran, M., Gold, W., & Styra, R. (2008, July). Understanding, compliance and psychological impact of the sars quarantine experience. *Epidemiol Infect*, 136(7), 997-1007.
<https://doi.org/10.1017/S0950268807009156>
- Rocklöv, J., Sjödin, H., & Wilder-Smith, A. (2020, April). COVID-19 outbreak on the Diamond Princess cruise ship: estimating the epidemic potential and effectiveness of public health countermeasures. *Journal of Travel Medicine*, Volume 27(Issue 3).
<https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1093/jtm/taaa030>
- Russo, D., Hanel, P. H. P., Altnickel, S., & Berkel, N. v. (2021, April 28). Empirical Software Engineering. *Empirical Software Engineering*, 26(62).
<https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1007/s10664-021-09945-9>

- Sandvik, A., Nielsen, M. B., Moløkken, H. K., Andersen, G. R., Samant, Y., Danielsen, T. E., Höper, A., Mehlum, I. S., Dalen, K. M., & Torp, L. (2021). utfordringer med hjemmekontor - og forslag for tilrettelegging av en bedre arbeidshverdag. *Ramazzini*, (28), 4-17.
- <https://www.legeforeningen.no/contentassets/8109477866e44efb9329474733318b9f/ramazzini-01.2021.pdf>
- Sektnan, E., & Kleffegård, J. K. (2022, May 18). Bedriftsundersøkelse. *Nav Trøndelag*.
- <https://www.nav.no/no/lokalt/trondelag/statistikk-og-analyse/bedriftsundersokelse/nav-trondelags-bedriftsundersokelse-2022-okende-rekrutteringsproblemer-og-mangel-pa-kvalifisert-arbeidskraft>
- Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., Huerta, J. G., & Mendez, D. (2022, March 21). Here to Stay: Call for Flexibility in Post-Pandemic Work Policies. *Journal of Systems and Software*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2203.11136>
- Smite, D., Tkalich, A., Moe, N. B., Papatheocharous, E., Klotins, E., & Buvik, M. P. (2022, April). Changes in perceived productivity of software engineers during COVID-19 pandemic: The voice of evidence. *Journal of Systems and Software*, 186.
- <https://doi.org/10.1016/j.jss.2021.111197>
- Sprang, G., & Silman, M. (2013, February 25). Posttraumatic Stress Disorder in Parents and Youth After Health-Related Disasters. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, 7(1), 105-110. <https://doi.org/10.1017/dmp.2013.22>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993, June). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293. [10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x)
- Ucok, O. (2006, December 1). Transparency, communication and mindfulness. *Journal of Management Development*.
- <https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1108/02621710610708676>

- Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2015, June). A Within-Person Examination of the Effects of Telework. *Journal of Business and Psychology*, 30, 313-323.
<https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1007/s10869-014-9359-4>
- Wang, J. C. K., Ng, B. L., Liu, W. C., & Ryan, R. M. (2016). Can Being Autonomy-Supportive in Teaching Improve Students' Self-Regulation and Performance? *Building Autonomous Learners*. Springer, Singapore., 227-243.
https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1007/978-981-287-630-0_12
- Windeler, J. B., Chudoba, K. M., & Sundrup, R. Z. (2017, February 28). Getting away from them all: Managing exhaustion from social interaction with telework. *J. Organiz. Behav*, (38), 977-995. <https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1002/job.2176>
- World Health Organization. (2020, March 19). Considerations for quarantine of individuals in the context of containment for coronavirus disease (COVID-19): interim guidance. *Technical report, World Health Organization*.
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2021, September 9). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, (6), 43-54.
<https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1038/s41562-021-01196-4>

Vedlegg 1: Intervjuguider

Intervjuguide Norsk versjon

Intervjuene gjennomføres semistrukturerte. Dette fordi vi ønsker å se an informanten og hva de trekker frem, og dersom noe er relevant ønsker vi muligheten for å gå dypere inn på det. Dersom informantene snakker mye, kan vi korte ned på mengden spørsmål eller spørre mer spesifikt for å få ut riktig informasjon. I motsatt tilfelle må vi jobbe med informanten for å få ut mest mulig informasjon.

Del 1: Introduksjon, informasjon og bakgrunn for studiet

Vi starter med å introdusere hvem vi er og fortelle om hva vi ønsker å få ut av studiet. Informanten får introdusere seg selv og fortelle om hva de gjør. Vi spør også rundt informasjon vi har sendt i forkant, om alt er forstått og om de er enig i datahåndtering eller om de har spørsmål som ikke er besvart. Informanten vil også bli informert om at de kan trekke seg fra studiet frem til oppgaven blir levert, og at all informasjon som lagres vil bli anonymisert. De blir også spurt om det er greit med lydopptak.

Del 2: Overgangsspørsmål

Hensikten med denne delen er å få i gang praten og sørge for at informanten er komfortabel med spørsmålene vi stiller. Vi kommer gradvis til å gå mer inn på temaet.

- Fortell litt om deg selv og rollen din
- Beskriv hvordan en typisk arbeidsdag ser ut for deg når du jobber på hjemmekontor

Del 3: Nøkkelinformasjon

I denne delen kommer vi til å fokusere på informasjon som er relevant for problemstilling, det er altså her hoveddelen av det vi kommer til å bruke videre hentes frem.

Tema: Arbeidshverdag

- Hvordan har arbeidsmåten din endret seg på i dag i forhold til før du begynte med hjemmekontor?
 - Er dette krevende? Eller vil du si det gir positive utfordringer?
- Har arbeidsoppgavene dine endret seg etter at du begynte å jobbe hjemmefra? Hvordan?
 - Har du måttet utvide kompetansen eller tilegne deg nye ferdigheter og kunnskap på grunn av hjemmekontor? Beskriv hvordan dette har endret seg

Tema: Hjemmekontor generelt

- Hvor lenge har du sittet på hjemmekontor?
- Hvordan har arbeidsdagen din endret seg etter du begynte med hjemmekontor?
- Har du klart å holde deg til en normal/ 8-timers arbeidsdag når du har jobbet hjemmefra?
 - Føler du at du jobber mer eller mindre enn når du satt på kontoret?

- Synes du det er utfordrende å skille mellom jobb og fritid, når du jobber hjemmefra? På hvilken måte?
- Hvis du kunne valgt - hadde du foretrukket fysisk kontor eller hjemmekontor? Hvorfor?

Tema: Tilhørighet og organisasjonsengasjement

- Beskriv hva du legger i begrepet motivasjon
 - Beskriv hvordan din leder legger til rette for at du er motivert og engasjert
 - Beskriv situasjoner på jobb der du føler deg på topp og presterer bra
- Vil du si at du er stolt over å jobbe i selskapet ditt?
 - Hvorfor? / Hvorfor ikke?
 - Har det endret seg noe etter at du har jobbet mer hjemmefra?

Tema: Tilhørighet

- Hva gjør lederen din for at ansatte skal oppleve tilhørighet og styrke teamfølelsen?
- Hvordan legger lederen din til rette for at ansatte skal oppleve selvbestemmelser i jobbe?
 - Hvor stor frihetsgrad har du i jobben din?
- Føler du tillit til din leder?
- Hva kan din leder gjøre for å skape mer tillit?
- Hvordan ønsker du å bli ledet, og hva er den viktigste oppgaven til en leder når man sitter på ulike steder?
 - Opplever du at lederen din ser deg mens du jobber hjemmefra?
 - Føler du at dine behov blir sett mer eller mindre etter at du har jobbet mer hjemmefra?
 - Hvordan er lederen din engasjert og interessert i deg?
 - Hvordan påvirker tilbakemeldinger du får fra lederen din deg?
 - Hvordan føler du din tilhørighet til arbeidsplassen er (sterk/svak)?
 - Hva skal til for at du skal føle mer tilhørighet?

Tema: Sosialt

- Opplever du at du er kjent med dine kollegaer?
 - Er det blitt vanskeligere å bli kjent med nye kollegaer og opprettholde relasjoner til kollegaer etter at du har jobbet på hjemmekontor?
- Hvordan opplever du at kommunikasjonen mellom ansatte fungerer?
 - Er det vanskeligere å få med seg ting når du ikke sitter på samme sted som resten av kollegaene dine?
- Hvilke forventninger har du til fremtiden din i selskapet?
 - Har planene dine endret seg etter at hjemmekontor ble en faktor?

Del 4: Avslutning

I avslutningen kommer vi til å starte med en kjapp gjennomgang av hva vi har forstått fra informanten. De får da mulighet til å rette på oss dersom noe er oppfattet feil og mulighet til å legge til info dersom de føler at noe mangler. I tillegg vil vi også gjenta informasjonen om datalagring, anonymisering og mulighet til å trekke seg frem til et visst tidspunkt.

Alle informanter vil også få tilsendt en kopi av sluttresultatet hvis de ønsker det.

Kilde tilhørighetsspørsmål:

<https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2452719/Kristian%20Lyng-J%c3%b8rgensen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Intervjuguide Engelsk versjon

Del 1

Informasjon rundt oppgaven, anonymisering og hva som skjer i ettertid av intervjuet. I tillegg spør vi om det er greit å ta lydopptak av intervjuet og informerer om at dette vil bli slettet etter transkriberingen. Spørsmål rundt dette tar vi som en del av samtalen og de er derfor ikke oversatt i denne guiden.

Del 2: Overgangsspørsmål

- Tell us about yourself and your role
- Describe how a regular work day looks for you when you are working from home

Del 3: Nøkkelinformasjon

Tema: Arbeidsoppgaver

- Has your way of working changed any after you started working from home?
 - Do you find this more difficult or challenging?
 - Do you find it positiv in any way?
- Have your tasks changed in any way after you started working from home? How so?
 - Did you need to expand your knowledge or acquire any new skills since you started working from home? Describe how this has changed.

Tema: Hjemmekontor generelt

- How long have you been working from home?
- How has your workday changed since you started working from the home office?
- Do you manage to stick to a normal / 8-hour workday when working from home?
 - Do you feel like you are working more or less now compared to working from the office?
 - Do you find it challenging to distinguish between work and free time when working from home? If so, in what way?
- If you had to choose, would you prefer working from an office or from home? Why?

Tema: Tilhørighet og organisasjonsengasjement

- Can you describe the term motivation and what it means to you
 - Describe what your leader does to keep you motivated and committed.
 - Can you describe a situation at work where you feel your best?
- Are you proud to work in your company?
 - Why / Why not?
 - Has this affiliation / attachment changed in any way after you started working from home?

Tema: Tilhørighet

- What do your managers do to ensure that the employees feel that they belong and to strengthen the team spirit?
- What do your manager do to ensure that employees can feel self-determination at work?
 - How much freedom do you have in solving your own tasks?
- Do you trust your leader?
- What can your leader do to build more trust?
- How do you want to be led, and what is the most important task of a leader when you are not at the same place?
 - Do you feel like the leader sees you and the work you do even when you work from home?
 - Do you feel that your leader sees your needs more or less than before?
 - Do you feel that your leader is engaged and interested in you and your work?
 - How much affiliation and attachment do you have for the company? Do you feel committed?
 - What has to be done for you to feel even more affiliated /attached?

Tema: Sosialt

- Do you feel that you know your coworkers?
 - Is it harder to get to know new coworkers?
 - Is it hard to keep your relations with coworkers?
- How do you experience the communication work between the employees?
 - Is it hard to keep up with information that is shared with coworkers when you are not in the same place?
- What are your expectations for your future in the company?
 - Has said expectations changed after the pandemic and home office became a factor?

Del 4: Avsluttning

I denne delen tar vi en oppsummering av det som er sagt, samt en gjentar den samme informasjonen fra del 1 om anonymisering og veien videre. Dette har vi ikke valgt å oversette i intervjuguiden.

Vedlegg 2: Godkjenning fra NSD

[Meldeskjema](#) / [Hvordan sørge for tilhørighet blant ansatt...](#) / Vurdering

Vurdering

☰ 16.02.2022 ▾

🖨 Skriv ut

Referansenummer

902517

Prosjekttittel

Hvordan sørge for tilhørighet blant ansatte når alle jobber hjemmefra?

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet / Institutt for informatikk

Prosjektperiode

01.11.2021 - 31.08.2022

[Meldeskjema](#) 

Dato	Type
16.02.2022	Standard

Kommentar

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

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

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

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 3: Analysedokument av intervjuer (Fjernet)

Dette vedlegget er fjernet av personvern hensyn.