

# Hjemmekontor og fjernledelse

*En kvalitativ casestudie om hvordan  
medarbeiderne har opplevd henvisningen til  
hjemmekontor under koronapandemien*

Nicolai Alexander Engebretsen



Masteroppgave  
Organisasjon, ledelse og arbeid  
30 studiepoeng

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi (ISS)  
Det samfunnsvitenskapelige fakultetet

UNIVERSITETET I OSLO

November/2022



© Nicolai Alexander Engebretsen

2022

Hjemmekontor og fjernledelse

Nicolai Alexander Engebretsen

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

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

# Sammendrag

Denne studien undersøker hvordan medarbeiderne har opplevd henvisningen til hjemmekontor og fjernledelse som følge av koronapandemien. Samtidig utforskeres det hvordan de grunnleggende psykologiske behovene i selvbestemmelsesteorien kan ha blitt påvirket av den omfattende omstillingen som organisasjonen har gjennomgått. Jeg har valgt ut en virksomhet som mitt case i denne studien. Dette er en stor privat virksomhet som jobber med digitalisering og IT-løsninger til kunder. Hensikten med denne studien har vært å undersøke hvordan overgangen kan ha hatt innvirkning på autonomi, kompetanse og tilhørighet til arbeidstakerne, da tidligere forskning argumenter for at dette kan være avgjørende for at man skal oppleve en indre motivasjon i arbeidet. Jeg har også hatt interesse for å undersøke hvilke fordeler eller ulemper man har opplevd ved hjemmekontor, og hvordan rollen til leder har endret seg etter man gikk over til fjernledelse. Problemstillingen spør: *Hvordan har medarbeiderne opplevd overgangen til hjemmekontor?*

For å prøve å besvare denne problemstillingen har jeg utarbeidet tre forskningsspørsmål, som jeg ser på som relevante for å besvare denne:

- *Hvilke fordeler eller utfordringer / ulemper oppleves ved hjemmekontor?*
- *Hvilke konsekvenser har det for autonomi, kompetanse og tilhørighet?*
- *Hvordan kan fjernledere øke sin tilstedeværelse?*

For å besvare denne problemstilling tar studien i bruk kvalitative dybdeintervjuer som metode for å innhente data. Det ble gjennomført syv dybdeintervjuer i mars 2022. På bakgrunn av tidspunktet intervjuene ble holdt var det mulighet å se på hvordan både lederne og medarbeiderne hadde erfart alt fra nedstengningen 12. mars 2020 til påbudet om hjemmekontor ble opphevet. Jeg har gjennom denne studien ønsket å få avdekke ny kunnskap. Jeg har derfor

valgt en deduktiv-tilnærming der jeg ønsker å bekrefte eller avkrefte tidligere antakelser om fenomenet, da det meste av den tidligere forskningen har studert bedrifter der hjemmekontor har vært en begrenset ordning. I tillegg til at den teknologiske utviklingen kan ha gjort den tidligere litteratur mindre relevant.

Studien utforsker ulike faktorer som kan påvirke motivasjonen og jobbengasjementet blant medarbeiderne. Det teoretiske rammeverket for studien er teori og tidligere forskning om fjernarbeid, fjernledelse og motivasjon. Teorigrunnlaget har blitt brukt for å analysere empirien, ved å se etter likheter og ulikheter, samt å drøfte og problematisere ulike antakelser underveis i prosessen. Studien undersøker med andre ord hvordan medarbeiderne har opplevd overgangen, men også hvilke ønsker eller tanker de har for fremtidens måte å organisere arbeidet for å ivareta behovet til den enkelte, men også bedriften.

Det kommer frem i denne studien at overgangen til hjemmekontor og fjernledelse har påvirket medarbeidernes behov i variert grad, og det kommer frem at informantene vektlegger de ulike behovene forskjellig som gjør det krevende å trekke en konklusjon om det har hatt innvirkning på motivasjonen. Et interessant resultat er at lederne som deltok synes det er krevende å gå fra nærledelse til fjernledelse. Det er spesielt det å motivere og være tilgjengelig for medarbeiderne på avstand som er krevende. Hjemmekontoret kan generelt være en god ordning for medarbeideren, men under andre omstendigheter enn det vi har sett gjennom pandemien.

# Forord

Med denne masteroppgaven markeres slutten på mine år som student på Blindern. Jeg vil rette en stor takk til alle engasjerte og hyggelige medstudenter og forelesere på OLA-programmet. På tross av at pandemien gjorde mine år som masterstudent noe amputert, må jeg si at jeg er glad for alle de hyggelige menneskene jeg har møtt på veien og den relevante kunnskapen jeg vil dra nytte av i arbeidslivet fremover.

For at denne oppgaven skulle komme i havn, er det flere jeg er nødt til å takke. Jeg må takke alle informantene som ønsket å være med i studien. Det var veldig hyggelig å «møte» dere alle, og få et innblikk i deres erfaringer og opplevelser. Jeg vil også rette en stor takk til veilederen min, Haldor Byrkjeflot. Du har hjulpet meg stort med både å holde motivasjonen oppe de gangene jeg har følt at jeg har stått fast og gode faglige råd. Det ga meg en tro på at jeg vil klare å få masteroppgaven i havn.

Tusen takk til mine nærmeste som alltid har troa på meg og støtter meg. Jeg er utrolig takknemlig for å ha dere rundt meg som oppmuntrer meg og motiverer når det er perioder som har vært ekstra tunge og krevende.



# Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING OG BAKGRUNN.....	1
1.1 Problemstilling.....	2
1.2 Beskrivelse av case.....	3
1.3 Studiens oppbygning .....	4
2.0 TEORETISK RAMMEVERK.....	4
2.1 Særtrekk ved fjernarbeid.....	4
2.1.2 Forskning på fjernarbeid.....	7
2.2 Fjernledelse.....	8
2.3 Motivasjon.....	12
2.3.1 Selvbestemmelsesteorien (STD).....	13
2.3.2 Autonom- og kontrollert motivasjon.....	14
2.3.3 Grunnleggende psykologiske behov og velvære (BPNT).....	17
2.3.4 Autonomi.....	18
2.3.5 Kompetanse.....	18
2.3.6 Tilhørighet.....	19
3.0 METODE.....	21
3.1 Forskningsdesign.....	21
3.2 Utvalget og rekruttering.....	22
3.3 Utforming av intervjuguide.....	23
3.4 Transkribering.....	22
3.5 Koding og analyse.....	24
3.6 Gjennomføring.....	25



3.7 Etikk.....	26
3.8 Kvalitetsikring.....	27
4.0 FUNN OG ANALYSE.....	31
4.1 Hjemmekontor.....	31
4.2 Fjernledelse.....	35
4.3 Autonomi.....	41
4.4 Kompetanse.....	44
4.5 Tilhørighet .....	50
5.0 DISKUSJON.....	50
5.1 Hvilke fordeler eller ulemper oppleves ved hjemmekontor?.....	50
5.2 Hvilken betydning har det hatt for autonomi, kompetanse og tilhørighet?.....	51
5.3 Hvordan kan fjernledere øke sin tilstedeværelse?.....	54
6.0 KONKLUSJON.....	56
6.1 Videre forskning.....	62

## **7.0 Litteraturliste**

### **VEDLEGG**

VEDLEGG 1: GODKJENNING FRA NSD

VEDLEGG 2: SAMTYKKEERKLÆRING

VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE







## 1.0 Innledning og bakgrunn

På en pressekonferanse 12. mars 2020 fortalte daværende statsminister Erna Solberg om tiltak som snudde opp-ned på store deler av samfunnet. Dette fikk også store konsekvenser for det norske arbeidslivet, både med usikkerhet om lønnsomhet for fremtiden, permitteringer og en raskt voksende arbeidsledighet. Påbud om hjemmekontor er kanskje en av de tiltakene folk flest vil forbinde koronapandemien med. Det at både lokale og nasjonale myndigheter innførte påbud om hjemmekontor gjorde at det norske arbeidslivet måtte omstille seg raskt for å holde hjulene i gang. Dette førte til store tilpasninger i hele arbeidslivet, da alle nå måtte jobbe digitalt og ikke lenger kunne se hverandre på kontoret.

Allerede før koronapandemien var det hyppige diskusjoner om digitalisering av arbeidslivet og hvordan fremtidens arbeidsliv skulle være organisert. Det har vært en gradvis økende trend før pandemien at stadig flere fikk erfaring med hjemmekontor. Dette har tradisjonelt vært noe man har tilgodesett arbeidstakere med høyere utdanning og høy grad av fleksibilitet. Etter mars-dagene 2020 ble mange som aldri hadde hatt erfaring med hjemmekontor sendt hjem fra kontoret å måtte omstille seg raskt for å opprettholde produktiviteten. Dette har medført ulike opplevelser og erfaringer for den enkelte virksomhet og arbeidstaker. De siste to årene kan derfor sies å være den ultimate testen for hvordan det norske arbeidslivet har måtte tilpasse seg raskt endringer, og hvordan man klarer å ivareta medarbeidernes behov når det oppstår uforutsette hendelser.

Hjemmekontor har etter koronapandemien blitt for alvor satt på dagsorden og kunnskap om hvordan fjernledere kan motivere og være til stede for sine medarbeidere blir mest sannsynlig viktig også i fremtiden. Det er flere årsaker til å tro at hjemmekontor har kommet for å bli enten som permanente eller

hybridløsninger, studien kan derfor hjelpe ledere til å økt kunnskap om hvilke behov som medarbeiderne behøver i et fjernarbeid og fjernledelsessituasjon. Jeg håper at temaets relevans og aktualitet kan bidra til økt interesse og kunnskap i et arbeidsliv som er i kontinuerlig endring.

## 1.1 Problemstilling

Hensikten med denne studien er å få større kunnskap om hvordan medarbeiderne har erfart overgangen til hjemmekontor. Det jeg ønsker å se nærmere på ulike konsekvenser av hjemmekontor, motivasjon og hvordan rollen til leder har endret seg fra nærledelse til fjernledelse.

Problemstillingen jeg ønsker å svare på i denne studien er som følgende:

*Hvordan har medarbeiderne erfart overgangen til hjemmekontor og hvilke konsekvenser har det for motivasjonen?*

For å forsikre om at problemstillingen blir besvart på en god og strukturert måte, har jeg valgt å benytte følgende forskningsspørsmål:

- *Hvilke fordeler eller utfordringer/ulemper oppleves ved hjemmekontor?*
- *Har det hatt konsekvenser for autonomi, kompetanse og tilhørighet*
- *Hvordan kan fjernledere øke sin tilstedeværelse?*

## 1.2 Beskrivelse av case

Virksomheten som studeres som en case er en større privat IT-bedrift lokalisert med hovedkontor i Oslo og underavdelinger i flere andre norske byer. Det er i denne studien kun informanter fra hovedkontoret som er rekruttert. De har cirka 350 ansatte fordelt på de ulike kontorene. Arbeidsområde til bedriften er primært utvikling av IT-systemer, salg og digital rådgivning rettet mot kunder i privat- og offentlig sektor. Informantene som er rekruttert, er fra ulike avdelinger i selskapet. Det har vært praktisert hjemmekontor før pandemien, men i et mye mindre omfang enn man hadde gjennom koronapandemien. Bedriften har hatt utfordringer som mange andre bedrifter i pandemien. Det har vært mange ansatte som opplevde å bli permittert den første delen av pandemien, fordi man var usikker på hvor hardt bedriften ville bli rammet av nedstengningen.

Formålet med studien har vært å undersøke hvordan medarbeiderne har opplevd henvisningen til hjemmekontor under koronapandemien. Jeg har valgt å studere en virksomhet som en case. Når man gjennomfører en casestudie, gjør man dypdykk i situasjoner, organisasjoner eller hendelser. På denne måten kan man undersøke fenomener som kanskje eller ikke hadde kommet til overflaten (Johannessen et al., 2021, s. 206). Grunnen til at jeg valgte denne virksomheten er at det har vært mye i det offentlige ordskifte om virksomheter som ikke hadde erfaring med hjemmekontor før 12. mars 2020, og hverken hadde de digitale samhandlingsløsningene på plass eller retningslinjer for hvordan man skal praktisere fjernarbeid og fjernledelse. Det var derfor interessant å studere en organisasjon der man har hatt noe erfaring med hjemmekontor tidligere og digitale samhandlingsplattformer på plass allerede før pandemien inntraff for å se hvordan en bedrift man kan anta har hatt bedre forutsetninger enn mange andre.

## 1.3 Studiens oppbygning

Hittil har jeg presentert bakgrunn for tema og problemstilling samt caseorganisasjonen. **Kapittel 2** tar for seg det teoretiske rammeverket og eksisterende forskning på feltet. **Kapittel 3** er metodekapittelet. I dette kapittelet vil jeg gjennomgå valg av metode, hvordan jeg har gått frem for å samle inn data, hvordan jeg har gjennomført denne studien, og hvilke vurderinger som har blitt gjennomgått med tanke på kvalitetssikring og etikk. I **Kapittel 4** presenterer jeg studiens empiri, som i **Kapittel 5** vil bli analysert og diskutert opp mot tidligere forskning og teori.

## 2.0 Teoretisk rammeverk

Det blir første redegjort for tidligere særtrekk og forskning på *fjernarbeid*. Deretter blir det gjennomgått ulike teorier og forskning på *fjernledelse*. Etter det blir *selvbestemmelsesteorien* (på engelsk: *STD*) beskrevet som danner i hovedsak rammeverket for denne studien ettersom flere av spørsmålene som ble spurt under dybdeintervjuene er hentet med inspirasjon fra denne teorien. Jeg vil også trekke inn relevant forskning underveis på ulike konsekvenser av koronapandemien som jeg anser for å være relevant i denne studien.

## 2.1 Særtrekk ved fjernarbeid

Fjernarbeid og hjemmekontor har i større grad endret sin karakter i løpet av de siste 100 årene. Det har gjennomgått en endring fra industrielt arbeid utført i hjemmet under dårlige vilkår, til det vi kjenner i dag som en fleksibel arbeidsordning tilgodesett medarbeidere med høy utdanning inntil koronapandemien stengte samfunnet ned 12. mars 2020 (Nergaard et al., 2018; Ingelsrud et al., 2022).



Vi kan dele fjernarbeid inn i tre ulike hovedgrupper, eller kategorier. Den første hovedgruppen er kategorisert som *hjemmebasert fjernarbeid*, der arbeidet utføres hjemmefra. Den andre hovedgruppen er *kontorbasert fjernarbeid*, også i en del sammenhenger kalt fjernarbeidsentre eller kontorfellesskap. Den tredje hovedgruppen er *mobilt fjernarbeid*. Det kan ofte assosieres med mer kunderelatert fjernarbeid. Noen medarbeidere kan tenkes at utfører fjernarbeid i alle tre hovedgrupper, enten fast eller mer tilfeldig/sporadisk etter behov (Aspeli og Molstad, 2020, s. 22). Den internasjonale arbeidsorganisasjonen (ILO) definerer «teleworking» (jernarbeid), der man tar i bruk informasjons- og kommunikasjonsteknologi i arbeidet som utføres utenfor arbeidsgivers arbeidslokaler (ILO 2020: 1; Ingelsrud et al., 2022). Det er først når arbeidstakeren utfører arbeidet på vegne av arbeidsgiver hjemme, eller et annet sted utenfor arbeidsgivers lokaler at vi kan benytte begrepet fjernarbeid, eller hjemmekontor. Det er vanlig å ekskludere selvstendige næringsdrivende ikke omfattes av dette begrepet. (Ingelsrud et al., 2022).

I en virksomhet der medarbeidere er lokalisert på ulike geografiske lokasjoner er det flere aktører som vil spille en avgjørende rolle utenom den enkelte leder, og medarbeider. Det er lett å først anta at så lenge man har en god relasjon og samhandlingen er tilstrekkelig, vil også fjernarbeid og fjernledelse kunne fungere godt, men det vil i de fleste virksomheter være et større fellesskap (avdeling, enhet, seksjon) man må ta hensyn til. Det kan derfor være nødvendig å ha et mer formalisert forhold til hvilken rolle og hvilket ansvar den enkelte har for at hjemmekontorsituasjonen skal fungere på en god måte og ivareta de ulike hensynene (Aspeli og Molstad, 2020).

Norge har gode forutsetninger for at de fleste skal kunne ha god tilgang til de ressursene man trenger for å få det tekniske på hjemmekontoret til å fungere. Det at Norge har en svært høy bredbåndstekning rundt omkring i landet og en

høy andel som er vant med å benytte datamaskin som arbeidsverktøy. Dette gjelder også smarttelefoner. Det har gjort prosessen fra å flytte fra kontoret til arbeidsgiver enklere enn det ville vært uten disse forutsetningene. Det har lenge vært en skepsis blant norske arbeidsgiver om å tilrettelegge for fjernarbeid da man har vært usikker på hvordan dette vil påvirke, både effektiviteten og det kollegiale felleskapet. Vi har sett gjennom koronapandemien at flere yrkesgrupper har fått erfaring med hjemmekontor og ledere har måtte gi slipp på tidligere holdninger da samfunnet stengte ned. (Ingelsrud et al., 2022).

Et annet vesentlig særtrekk ved hjemmekontor er at det tradisjonelt har vært forbundet med frivillighet og fleksibilitet. Dette har ikke vært tilfelle for mange gjennom pandemien etter man har hatt strenge påbud og restriksjoner om hjemmekontor fra offentlige myndigheter.

Et annet relevant særtrekk ved hjemmekontor er at det i stor grad har vært forbundet med frivillighet og fleksibilitet. I løpet av de siste to årene har det vært påbud og restriksjoner om hjemmekontor fra myndighetene. Dette har medført at blant annet informantene jeg intervjuet i denne studien har også dette som en erfaring når det gjelder fjernarbeid under pandemien og kan ha en konsekvens for resultatene i denne studien. ILO har lagt vekk på fjernarbeid kan være et godt verktøy for både private- og offentlige organisasjoner for å sikre at man opprettholder produktiviteten i arbeidet, når ytre omstendigheter hindrer de ansatte å komme på kontoret. For den enkelte er muligheten for hjemmekontor forbundet med en rekke positive konsekvenser som kortere pendlervei til og fra jobb, bedre balanse mellom jobb og private gjøremål og bedre konsentrasjon til å utføre arbeidsoppgaver (Ingelsrud et al., 2022).

## 2.2 Forskning på fjernarbeid

Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) peker på i sin omfattende kunnskapsoppsummering på feltet at kunnskapsgrunnlaget fremdeles er svakt, og en konsekvens av dette er at norske virksomheter kan risikere å fatte beslutninger som kan få uheldige konsekvenser for den enkelte og organisasjonen. Statens arbeidsmiljøinstitutt anbefaler derfor at i post-korona-perioden at man tar hensyn til alle usikkerhetsmomentene når man rigger for en ny arbeidshverdag (STAMI, 2021). Resultatene fra denne rapporten argumenterer for at hjemmekontor kan ha rekke positive konsekvenser om man tilrettelegger for gode arbeidsprosesser gjennom god planlegging, organisering og gjennomføring av arbeidet. Hjemmekontor kan ha heldige konsekvenser for den enkelte om omfanget ikke er for stort og det er frivillig. Den fleksibiliteten som hjemmekontor kan gi, kan føre til at de ansatte er mer tilfredse med sin arbeidssituasjon. Én risiko som ledere må være oppmerksomme på når det gjelder fjernarbeid er at mange kan oppleve at tilhørigheten blir svekket hvis dosen er for stor. Ansatte opplever at arbeidsgiverne ikke klarer å gi tilstrekkelig med informasjon, ressurser, utviklingsmuligheter og det profesjonelle og sosiale nettverket uteblir.

Den tidligere forskningen om fjernarbeid gir imidlertid ikke et enkelt entydig svar på effektene og konsekvensene av arbeidsformen, hverken for den enkelte, bedriften eller samfunnet. For den enkelte medarbeider er det fleksibilitet, når det gjelder hvordan man ønsker å organisere arbeidet og fritiden, mindre reisetid, færre avbrytelser fra kollegaer på kontoret og man kan bli værende på plassen man bor (Golden, 2009). Det er også mange tilfeller der mange som jobber på hjemmekontor hvis «dosen» blir for stor, at man kan kjenne på isolasjon fra det kollegiale felleskapet (Cooper og Kurland, 2002).

På organisasjonsnivå kan det å få beholde kritisk kompetanse være avgjørende, bedrifter som klarer å legge til rette for hjemmekontor har rapport om økt produktivitet og reduserte kostnader til strøm og kontorlokaler (Aspeli og Molstad, 2020, s. 23). På samfunnsnivå kan det være å kutte i klimagassutslippene. Hjemmekontor og samhandlingsplattformene kan spare samfunnet for mange reiser årlig og belastning på infrastruktur. Hjemmekontor kan også være et tiltak for å redusere sentralisering gjennom at mennesker kan bli værende i distriktet eller utenfor byen (Aspeli og Molstad, s. 23).

Nyere forskning viser til at det er en utfordring mange små, mellomstore og store virksomheter nå står ovenfor i en post-pandemitid er at man står i en spagat mellom fleksibilitet i valg av arbeidssted- og tid, samtidig som man klarer å ivareta det kollegiale fellesskapet på arbeidsplassen som sikrer blant annet innovasjon, erfaringsdeling og et godt psykososialt arbeidsmiljø. Det er derfor et tema som er i kontinuerlig endring ettersom man stadig får større kunnskap om ulike konsekvenser av de ulike ordningene ha for den enkelte arbeidsplass (Ingelsrud et al., 2022).

## **2.3 Fjernledelse**

Utgangspunktet er at fjernledelse handler om ledelse, men at det kan være en rekke forhold som tradisjonell ledelseslitteratur ikke har tatt med. Fjernledelse innebærer at man leder ansatte som arbeider på et annet geografisk sted enn sin leder. Både fjernarbeid og fjernledelse fikk økt relevans gjennom koronapandemien, men det har vært en utvikling de siste tiårene (Aspeli og Molstad, 2020, s. 21). I denne studien vil jeg benytte meg heretter av begrepet *fjernledelse*, da dette innebærer å lede over geografisk avstand, hvor kommunikasjon hovedsakelig foregår over digitale samhandlingsplattformer (De Paoli, 2020). Det kan tenkes at litteraturen begynner å bli utdatert, da vi har sett

en teknologisk utvikling, med for eksempel digitale samhandlingsplattformer som har gjort det enklere å kommunisere med kollegaer og ansatte som sitter på ulike steder. Tidligere studier kan derfor tenkes å ha mindre relevans for hvordan vi i dag kan vurdere effektene av fjernledelse og fjernarbeid.

Et arbeidsliv med større grad av individuell tilpasning og ønske om en mer fleksibel arbeidssituasjon har vært en viktig faktor for at fjernledelse kan betraktes som en av mange relevante ledelsesformer i dag (Aspeli og Molstad, 2020, s. 18). Det at man har hatt flere store omstillingsprosesser i offentlig sektor de siste 20 årene har også vært en faktor som har medført at flere har fått erfaring med fjernledelse. Én relevant studie er omorganiseringen av skatteetaten i 2008 er det mange interessante resultater å trekke frem. Et helt avgjørende prinsipp i denne omorganiseringen, var at det skulle være arbeidsoppgaver fremfor mennesker som skulle flyttes. I denne omstillingen fikk medarbeiderne selv avgjøre om det ønsket å flytte eller bli værende på den gamle arbeidsplassen. Overraskende mange valgte en arbeidssituasjon som medførte fjernledelse i denne studien. Det å bli slippe lang pendlervei og bli værende i et kjent kollegialt miljø ble for mange viktigere enn samlokalisering, faglig miljø og leder til stede på samme kontorsted Omstillingen hadde ikke opplevd som noe krevende for medarbeiderne selv, men det var fjernledere som opplevde fjernledelse som en krevende og utfordrende ledelsesform, og det var spesielt kommunikasjon som var krevende på avstand (Aspeli og Molstad, 2020, s. 15-17).

Fraværet av ansikt-til-ansikt kommunikasjon kan være en utfordring for ledere i en fjernledelsessituasjon. Én konsekvens av at ledere ikke mestrer denne overgangen er at man kan risikere følelsen av tilhørighet, tillit, og konflikthåndtering blir langt mer krevende enn ved fysisk tilstedeværende leder (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Det fysiske fraværet som oppstår i denne situasjonen, kan redusere fellesskapsfølelsen og organisasjonstilhørigheten.

Tidligere forskning på hjemmekontor har avdekket at medarbeidere som jobber et annet sted enn på kontoret kan bli mindre synlige ovenfor sin leder, og kan over tid føle seg isolerte fra det profesjonelle og sosiale felleskapet (Cooper og Kurland, 2002). én av ledernes store utfordringer for å motvirke dette blir derfor å:

*«(...) Utvikle samhold og tilhørighet i den enheten man leder, å motivere medlemmer til å gjøre en ekstra innsats, og få mennesker til å jobbe, mot et felles mål» (Avolio og Kahai, 2003; Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 440).*

Både ledere og medarbeidere har erfart gjennom pandemien hvordan bruk av skjerm i arbeidshverdagen kan skape en emosjonell distanse og mindre interaksjon med hverandre, noe som også er bekreftet fra tidligere studier på fenomenet (De Paoli, 2020, s. 227). Den økende digitaliseringen og ny teknologi har hatt flere fordeler, men også utfordringer for hvordan vi skal håndtere kommunikasjon, nettverk og ledelse i organisasjoner. De Paoli (2020, s. 235) hevder i sin forskning at det er mer utfordrende å få mennesker til å dele sine tanker, refleksjoner og kompetanse digitalt. Digitale plattformer kan hemme den impulsive flyten av kommunikasjon som er mer til stede i det tradisjonelle kontorlandskapet.

Et sentralt poeng ved fjernledelse er at det medfører utfordringer som digitale ledere må besitte kompetanse som det å lytte, fokusere, skape emosjonelle bånd gjennom skjermer og en annen tilnærming til ledelse enn tidligere (De Paoli, 2020). Det som er et paradoks i en tid hvor man ikke lenger ser hverandre fysisk, er det tilstedeværelse som kan være avgjørende for at man klarer å håndtere et fjernarbeid og fjernledelsessituasjon. Aspeli og Molstad (2020, s. 135) avdekket i sin forskning at ved fjernledelse er opplevelsen av tilgjengelighet viktigere enn den faktiske tilstedeværelsen. Dette forutsetter at

man klarer å avklare hvilke forventninger og behov medarbeider har til sin leders tilgjengelighet for å mestre arbeidshverdagen.

Det kan være krevende å bygge gode nettverk med ansatte på hjemmekontor, fordi relasjoner mellom mennesker etableres, utvikles og vedlikeholdes best når vi treffes fysisk. Studiene viser at de som hadde best forutsetninger for å mestre overgangen til hjemmekontor er de som hadde innarbeidede nettverk før nedstemningen 12. mars 2020, og det var det nettopp disse medarbeiderne som løste sine oppgaver best (Pettersen, 2022, s. 176). Dette stemmer godt overens med anbefalingene til De Paoli (2020) for å mestre den digitale arbeidshverdagen. Et annet poeng som tillegges vekt er at det kan være mest gunstig at fjernlederen kontakter sine medarbeidere gjennom én-til-én samtaler og benytter ulike kommunikasjonsformer. Dette kan motvirke at man over tid føler seg isolerte, både profesjonelt og sosialt (De Paoli, 2020).

Avslutningsvis vil jeg redegjøre for tre råd til ledere som er presentert i en nyere avgrenset norsk studie, der man har studert erfaringer med hjemmekontor i koronapandemien (Knudsen, Danilova og Iden, 2021).

Det første rådet er at dagens ledere bør ha en fleksibel og bevisst tilnærming til hjemmekontor. Her vektlegges at en fleksibel kombinasjon av hjemmekontor og tilstedeværelse på kontoret vil være gunstig. Gode hjemmekontorordninger forutsetter at ledere har en dypere forståelse for eventuelle utfordringer og hvordan disse skal møtes. Det kan være gunstig at ledelsen utvikler fleksible retningslinjer, og aksepterer at det vil være ulike individuelle behov (Knudsen, Danilova og Iden, 2021).

Det andre rådet er at ledere må ta grep om valg og utnyttelse av teknologi. Å implementere ny teknologi i organisasjonen medfører ikke automatisk at bruken blir effektiv. Det kan være en utfordring at man har for mange overlappende plattformene med samme formål, dette kan innebære at man bruker unødvendig

mye tid- og ressurser til å planlegge og avholde møter. Det kan være frustrerende i en hektisk arbeidshverdag å mangle retningslinjer på dette området. Klarer ledere å ha en strategi for hvilke system som skal brukes til hvilke formål kan dette være en faktor som gjør hverdagen enklere og mer effektiv på hjemmekontoret. (Knudsen, Danilova og Iden, 2021)

Det tredje rådet er at ledere bør etablere retningslinjer for digitale møter i virksomheten. For at digitale møter skal bidra til produktivitet forutsetter det tilrettelegging, struktur, møteledelse og motiverende deltakere. Det kan derfor være en god investering at ledere etablerer felles praksiser når samarbeid må foregå i det digitale rom (Knudsen, Danilova og Iden, 2021).

## 2.3 Motivasjon

Motivasjon i arbeidslivet handler om å finne ut hvor man henter sin energi til å utføre en god jobb. Hva er drivkraften til at man velger å utføre en arbeidsoppgave?

Kaufmann og Kaufmann (2019) definerer motivasjon på følgende måte:

*«de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse».*

Altså motivasjon handler grunnleggende om hvor vi henter energien til å drive en handling fremover.

Litteratur og forskning på motivasjon i arbeidslivet har eksistert helt tilbake til etterkrigstiden i Norge, og 1920-tallet i USA. Dette var nyttig for å kartlegge og analysere årsakene og aktuelle problemer som fravær, sykefravær, tretthet, turnover (gjennomtrekk av ansatte), produktivitet og hvordan konflikter oppsto. Et tiltak man allerede prøvet å implementere på de store industrielle fabrikkene



var at man prøve å gjøre arbeide mindre oppstykket, mer variert, og organisere arbeidet i grupper for å hindre isolasjon (Nordhaug, 2004). Dette har fremdeles relevans i dagens arbeidsliv.

Det har foregått store endringer i arbeidslivet siden man studerte forholdene på de industrielle fabrikkene. Arbeidslivet påvirkes i retningen av et større behov for å håndtere ulike arbeidsoppgaver samtidig, tilegnelse av kompetanse og et konstant tidspress for å oppnå gjeldene effektivitetsmål. Jeg vil i denne studien prøve å se på hvordan endringen som har oppstått som følge av koronapandemien, der store deler av medarbeiderne og lederne har forflyttet seg fra det tradisjonelle kontoret til hjemmekontor og utøver fjernledelse. Jeg vil derfor se på hvilke effekter og konsekvenser hjemmekontor har for de tre grunnleggende psykologiske behov som gjennom tidligere empirisk forskning skal være en forutsetning for å oppnå indre motivasjon og autonom motivasjon som kan risikere blant annet stress og være forebyggende mot blant annet sykefravær.

Når man skal studere motivert atferd blant medarbeidere, møter vi et kompleks av mer spesifikke spørsmål med en rekke ulike svar. I moderne organisasjonspsykologi skiller man oftest mellom *behovsteorier*, *kognitive teorier*, *sosiale teorier* og *situasjonsteorier* som tolkningsrammer for å forklare motivert atferd i arbeidslivet. I denne studien vil jeg benytte meg av en anerkjent kognitiv teori som jeg vil gå mer i å redegjøre for senere. Kognitive teorier ser motivasjon som et resultat av individets forventinger om måloppnåelse, ytre og indre belønning og egen ytelse samt ulike evalueringer av kilder til motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2019, s. 120).

## **2.4.1 Selvbestemmelsesteorien (STD)**

Selvbestemmelsesteorien (på engelsk: SDT), er et bredt teoretiske rammeverk som benyttes i studiene av blant annet motivasjon og personlighet i arbeidslivet.

Det er på mange måter en makro-teori om menneskelig motivasjon som ble presentert og utviklet av de amerikanske psykogene Deci og Ryan på 1980-tallet, og denne har blitt videreutviklet og revidert en rekke ganger til å omfavne nye relevante problemstillinger (Ryan & Deci, 2000). Dette teoretiske rammeverket inneholder flere miniteorier som kan bidra til å forklare ulike motivasjonsrelaterte fenomener. I denne studien vil jeg benytte i hovedsak teorien om grunnleggende psykologiske behov (på engelsk: BPNT). Selvbestemmelsesteorien er den overordnende teorien (Buch, Dysvik og Kuvaas, 2021).

STD tar utgangspunkt i hva som fremmer eller hemmer menneskelig motivasjon. Den bygger på tidligere studier om indre motivasjon, og at vi mennesker har tre grunnleggende behov (BPNT): autonomi, kompetanse og tilhørighet (som jeg vil utrede for i eget avsnitt). Denne teorien hevder at dersom disse behovene ikke dekkes, vil indre motivasjon kunne undergraves (Deci & Ryan 1985; Ryan & Deci, 2017). STD har også møtt en del kritikk for å hevde at de grunnleggende behovene er universelle for alle mennesker – som går på tvers av kulturer, tid og kontekst.

Tidligere forskning har avdekket ut at det er trolig at man kan hevde at den er universell ettersom man har avdekket at behovene har relevans både i kollektivistiske og individualistiske kulturer (Gagne og Deci, 2005).

## **2.4.2 Autonom og kontrollert motivasjon**

Selvbestemmelsesteorien setter ikke bare et betydelig skille mellom indre- og ytre motivasjon, men også et skille mellom autonom (selvbestemt) og kontrollert motivasjon (Deci og Ryan, 1985; 2000). Kontrollert eller ytre motivasjon kjennetegnes ved at personen handler på en bestemt måte, fordi det er en følelse av press og krav. Denne formen for motivasjon er det krefter utenfor en selv

som avgjør handlingen (Deci og Ryan, 2008; Buch, Dysvik og Kuvaas, 2021). Autonom motivasjon kjennetegnes derimot ved at en handler ut fra en følelse av at man har mulighet til å ta egne valg og avgjørelser (Gagné og Deci, 2005). Denne motivasjonen kan ha en rekke positive effekter, og en kilde til god psykisk helse, utholdenhet og effektiv prestasjon, spesielt i situasjoner ved komplekse oppgaver som krever kreativitet eller dyp informasjonsprosessering (Deci og Ryan, 2008). Autonom motivasjon består av inre og ytre motivasjon som i større grad er internalisert hos den enkelte (Deci og Ryan, 2000; 2008a; Buch, Dysvik og Kuvaas, 2021). Med *indre motivasjon* menes der handlingen som utføres er det som motiverer, og er en belønning i seg selv, for eksempel glede, tilfredshet eller interesse for selve oppgaven. Handlingen utføres fordi man har lyst og/eller finner aktiviteten interessant eller morsom. Den avhenger ikke av ytre stimuli, som for eksempel straff eller belønning (Deci & Ryan, 1990).

Leder kan være helt avgjørende for retningen av denne prosessen. Det å iverksette strategier som kan øke graden av autonomi, eller selvbestemmelse. Det å involvere de ansatte i prosessene, forklare hensikten med målene og oppgavene er alle tiltak som kan bidra positivt (Gagné & Deci, 2005; Aspeli og Molstad, 2020). Stone, Deci og Ryan (2009) utviklet seks prinsipper som ledere kan implementere, for å tilfredsstille medarbeidernes basale behov og for å skape et bedre arbeidsmiljø som fremmer motivasjon for arbeidet. Disse seks prinsippene skal sikre autonomistøtte i arbeidet:

- *Stille åpne spørsmål og invitere til deltakelse i problemløsning.*
- *Lytte aktivt til og anerkjenne de ansattes perspektiver.*
- *Tilby valg innenfor organisasjonsstrukturen og klargjøre ansvarsområder.*

- *Gi oppriktig, positiv tilbakemelding som anerkjenner initiativ, og saklig, ikke-dømmende tilbakemelding om problemer.*
- *Minimere tvangsmidler og kontroll slik som belønninger og sammenligning med andre.*
- *Utvikle talent og dele kunnskap for å fremme kompetanse og autonomi. (Olafsen, 2018)*

Selvbestemmelsesteorien går lengre enn å kun skille mellom indre- og ytre motivasjon, og lar skille gå mellom autonom (selvbestemt) og kontrollert motivasjon (Aspeli og Molstad, 2020). Selvbestemt motivasjon oppstår når vi opplever en følelse av handlefrihet til å gjøre det som er interessant, personlig viktig og energigivende. Selvbestemt motivasjon kan ha en flere positive effekter som innsats, kvalitet og lave turnover (ansatte som slutter i virksomheten). I tillegg læring og kreativitet. Dette er effekter som kommer godt med om en organisasjon ønsker å ha et konkurransefortrinn og/eller være bærekraftig i dagens arbeidsliv med raske omstillinger.

Når vi snakker om selvbestemt eller autonom motivasjon er det indre motivasjon, men også identifisert motivasjon. Identifisert motivasjon er først når medarbeiderne i en virksomhet, kan identifisere seg med virksomhetenes verdier og har en opplevelse av at oppgavene de utførere føles viktige, og at hen ser sammenhengen mellom egne leveranser og virksomhetens overordendemål. Motpolen kontrollert motivasjon viser vi til opplevd indre- eller ytre press som oppleves gjennom svekket autonomi. Her inngår også indre motivasjon.

En sentral faktor i STD teorien er at aktiviteter som medarbeidere kan oppleve som uinteressante (ikke er indre motiverende) krever en form for ytre motivasjon for at de skal bli gjennomført (Gagne & Deci 2005). Ytre motiverende vil si atferd for å få belønning eller unngå straff, men også indre press (introjekt motivasjon) omfattes begge av kontrollert motivasjon. Det å bli

drevet av følelser som skyld, skam eller dårlig samvittighet er en kilde til uhelse og negative jobbeffekter på samme måte som ytre motivasjon (Aspeli og Molstad 2020). Ryan & Deci (1985, 2000, 2017) mener dette presset dreier seg om at en person kan føle enten et indre, eller et ytre press til å utføre handlingen.

## **2.4.4 Autonomi**

Det første er behovet for autonomi, eller selvbestemmelse. Dette behovet handler om å ha en følelse av å kunne ta styring, og selv kunne initiere og regulere atferd. I en jobbsituasjon betyr det et behov for å kunne ha kontroll over egen arbeidshverdag, og at det er aksept for å komme med innspill og kunne ta avgjørelser. Behovet kan også handle om forståelse, det å forstå årsaken til en handling vil gjøre det enklere å akseptere handlingen (Aspeli og Molstad, 2020). Dette er altså en indre følelse av at man har en grad av kontroll. Det som kan hemme behovet for autonomi, er at noen tar bort valgmulighetene, og at man føler et ytre for å tenke eller handle på en bestemt måte (Einersen et al, 2017).

Det kan være enkelte som tenker at autonomi handler om individualisme og uavhengighet, men tidligere forskning har kommet frem til at det kan være positive sammenhenger mellom autonomi og kollektiv atferd (Deci og Ryan, 2000). Det er også avdekket at autonomi er en faktor som kan fremme individuell effektivitet, produktive holdninger og velvære i arbeidssammenheng. Tillit er en sentral del av det å oppleve autonomi, det å stole på andre og bli stolt på. Når medarbeiderne har tillit til sin leder, leverer de bedre arbeidsprestasjoner, og har en høyere organisasjonsforpliktelse. Det at leder har tillit til at medarbeiderne har mulighet og kompetanse til å kunne ta noe styring over egen arbeidshverdag kan være avgjørende (Kuvaas og Dysvik, 2020).

Når det gjelder autonomi på hjemmekontor er det en bred enighet om at denne arbeidsformen kan gi større grad av frihet og fleksibilitet når det gjelder hvordan

man velger å organisere arbeidet (Golden, 2009). Statens arbeidsmiljøinstitutt peker på i sin kunnskapsoppsummering på feltet at hjemmekontor kan fungere godt om det ikke er tvang, men en frivillig ordning (Pettersen, 2022). Det kan derfor tenkes at tvang og bli beordret på hjemmekontor kan virke negativt på følelsen av autonomi, eller selvbestemmelse. Det er først når man har muligheten til å organisere hverdagen tilpasset sine individuelle behov at man kan få en følelse av at man har autonomi.

## **2.4.5 Kompetanse**

Behovet for kompetanse innebærer en form for mestringsstro, der personen forventer å lykkes i å løse ideelt utfordrende oppgaver for å oppnå ønskede konsekvenser (Baard, Deci og Ryan, 2004). Behovet for kompetanse og mestring handler om å kunne mestre oppgavene sine, men det er ikke sånn at oppgavene kan være for enkle. De fleste har ønsker og behov for egen utvikling. Behovet for nye utfordringer, og det å få både utnyttet og utvikle kompetansen sin, ligger begge i kompetansebehovet (Aspeli og Molstad, 2020). Dermed handler dette behovet om balansen mellom kompetanse (kunnskap og ferdigheter), utfordringer og en trygghet for å mestre oppgavene man er tildelt.

Dette er et behov som for mange blir ansett som viktigere enn man tenkte tidligere. Det at man har i dagens arbeidsliv er mer opptatt av å realisere seg selv i jobben gjør at det å få dekket kompetansebehovet viktigere. Det å få gode tilbakemeldinger fra omgivelsene rundt er spesielt viktig for den enkelte, da dette kan bidra til utvikling.

Dette er et behov som har fått større aktualitet de siste tiårene når de ansatte har et større behov for å realisere seg selv i jobben. Kvaliteten på tilbakemeldinger fra omgivelsene rundt anses som viktig for den enkelte da dette kan bidra til utvikling. Dersom dette behovet ikke blir tilfredsstilt kan det i verste fall

medføre manglende motivasjon og jobbengasjement (Deci og Ryan, 1985). Både autonomi og kompetanse anses som grunnleggende for indre motivasjon (Gagné og Deci, 2005). Deci og Ryan (1985) sin tilnærming bygger på mange måter på en tanke om at motivert atferd kommer fra et ønske om at man opplever seg selv som en aktør og ikke en brikke.

## 2.4.6 Tilhørighet

Behovet for tilhørighet handler om å etablere en form for gjensidig respekt og tilknytning til andre (Baard, Deci og Ryan, 2004). Behovet for sosial tilhørighet relateres til støtte, sikkerhet og trygghet fra omgivelsene og et godt sosialt miljø. Det å føle seg verdsatt, bli sett og hørt, inngår alle i et sosialt relasjonsbehov. Det at man befinner seg i et miljø med tillit og god sosial tone kan være avgjørende for gode arbeidsprestasjoner. I arbeidssammenheng kan det være naturlig å tenke at den faglige tilhørigheten, og profesjonell verdsettelse i arbeidsfellesskapet vil være en faktor utover den sosiale tilhørigheten (Aspeli og Molstad, 2020).

I en relevant studie som ble gjennomført av Dery og Hafermalz (2016), undersøkte hvordan fjernarbeid påvirker identifisering og tilhørighet til organisasjonen. Det som var et sentralt funn i studien var at følelsen av tilhørighet var helt avgjørende for at fjernarbeid skal fungere på sikt (Dery og Hafermalz, 2016, s. 124). Det at man mestrer å tilrettelegge for en arbeidsstruktur som er både inkluderende og engasjerende gjennom blant annet virtuelle møteplasser. Organisasjoner må arbeide aktivt for å skape en digital tilstedeværelse og synlighet. Dette kan oppnås gjennom å ha en jevn strøm av bilder, videoer, meldinger og andre sosiale kommunikasjonsplattformer. Fjernarbeideren kan opprettholde tilknytningen til organisasjonen når man mestrer både formell og uformell kommunikasjon i den digitale

arbeidshverdagen (Dery og Hafermalz, 2016, s. 124). En utfordring når omfanget av hjemmekontor er for stort, er at man mister mange muligheter for «småprat» i kontorlokalene. Småpraten er av mange hevdet å være et viktig «lim» i organisasjonen for å skape tillit og vedlikeholde relasjoner (Pettersen, 2022). En fare som spesielt ledere må ha et bevisst forhold til når man leder ansatte på hjemmekontor, er at tidligere forskning har vist til at det vil være en større risiko for å føle på isolasjon når man sitter på hjemmekontor. Det at medarbeidere som ikke lenger er på kontoret blir mindre synlige ovenfor både kollegaer og ledere kan ha negative konsekvensene for følelsen av tilhørighet (Cooper og Kurland, 2002).

Tilhørighet handler i stor grad om å ha et godt sosialt miljø, ha en god relasjon til leder, bli sett og hørt, føle seg verdsatt og en opplevelse av tilhørighet, både profesjonelt og sosialt. Det som blir ansett for å være spesielt oppmerksom for å imøtekomme disse utfordringene er å investere tid og ressurser på relasjoner og tilgjengelighet (Aspeli og Molstad, 2020).



### **3. Metode**

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for hvilke metodiske valg jeg har tatt for å besvare problemstillingen og reflektere rundt mulige konsekvenser av valgene jeg har tatt. Deretter diskuterer jeg etiske problemstillinger og studiens kvalitet. Av hensynet til informantenes anonymitet har jeg valgt å benytte meg av den kjønnsnøytrale pronomeren «hen» gjennomgående i studien. Covid-19 har hatt konsekvens for min metodiske tilnærming og dette vil jeg også komme inn på i dette kapitlet.

#### **3.1 Forskningsdesign**

Metode handler overordnet om å finne veien til målet, og i samfunnsvitenskapen er det hensiktsmessig å skille mellom kvalitativ og kvantitativ metode

(Johannessen et al., 2021, s. 22). I mitt tilfelle ønsket jeg dypere innsikt i både medarbeidernes og ledernes tanker og erfaringer når det kommer til overgangen fra kontoret til hjemmekontor. Videre var det viktig å få et innblikk i de ansattes relasjoner og interaksjon mellom kolleger og personer med lederansvar, derfor falt det endelige valget på å gjøre en kvalitativ studie. Kvalitativ metode er hensiktsmessig når jeg ønsker å hente ut detaljert og utfyllende informasjon og beskrivelser om det fenomenet jeg studerer

(Johannessen et al., 2021, s. 22). I tillegg er det gunstig å benytte meg av kvalitativ metode for å innhente detaljerte og omfattende beskrivelser der det eksisterer begrenset relevant forskningsbasert kunnskap fra før. Det fleste av den tidligere forskningen har ikke studert effektene av hjemmekontor i det omfanget vi har sett under koronapandemien. Det kan derfor diskuteres om tidligere studier har mindre relevans for den situasjonen man har sett de siste årene (Pettersen, 2022, s. 171).

## 3.2 Utvalget og rekruttering

For å rekruttere relevante informanter tok jeg kontakt med min kontaktperson i bedriften som videreformidlet formålet med forskningsprosjektet på bedriftens interne samhandlingsplattform. Her ble det skrevet kriterier for deltakelse, hva det vil innebære å delta, hvordan man kan henvende seg om man ønsker å delta, i tillegg til formålet med prosjekt. Jeg ønsket å rekruttere personer som enten hadde lederansvar for ansatte på hjemmekontor, eller ansatte som hadde blitt beordret på hjemmekontor i løpet av pandemien, altså dem som er berørt av endringen, slik (Tjora, 2021, s. 145) anbefaler. Det var ni informanter jeg ønsket å rekruttere. Informantene ble rekruttert på bakgrunn av et strategisk utvalg, som innebærer at jeg velger ut informanter basert på visse kriterier som nevnt tidligere for å belyse temaet (Tjora, 2021, s. 145). Når man skal rekruttere informanter er det anbefalt at man rekrutterer personer som vil kunne uttale seg på en reflektert måte om studiens tema, slik Tjora (2021, s. 145) anbefaler. Informantene har blitt anonymisert etter avtale i denne studien og blir kun omtalt som enten medarbeider eller leder, der hver enkelt informant blir tildelt et nummer som for eksempel leder 1 eller medarbeider 1 for å gjøre det enkelt for leseren.

## 3.3 Utforming av intervjuguide

Intervjuguide er et verktøy som benyttes under intervjuet med en liste over aktuelle temaer og spørsmål som skal gjennomgås med hensikt om å innhente verdifull innsikt i informantenes erfaringer og opplevelser om temaet til prosjektet (Johannessen et al., 2021, s. 111). Jeg valgte å gjøre en semistrukturert intervjuguide (se vedlegg 3). Én av fordelene ved å benytte seg av denne varianten er at det kan gi en god balanse for fleksibilitet og oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene, jeg forsto allerede under det første

intervjuet at dette var en hensiktsmessig måte å strukturere intervjuet da flere av informantene snakket seg gjennom temaene for egen maskin og/eller at jeg måtte komme med oppfølgingsspørsmål der noe enten var uklart eller jeg ønsket mer informasjon. Jeg prøvde å være bevisst hvordan jeg formulerte mine spørsmål, slik at informantene opplevde, at jeg hadde en åpen tilnærming til temaet.

### **3.4 Transkribering**

Ved bruk av dybdeintervjuer oppfordres det til å gjøre lydopptak og fullstendig transkribering av materialet i ettertid (Tjora, 2021, s. 185). Alle intervjuene ble som nevnt gjennomført over et tidsintervall på 1 uke, der jeg startet raskt med å transkribere fra opptakene som hadde blitt gjort for hvert enkelt intervju.

Transkribering er som kjent en tidkrevende prosess som krever nøyaktighet for å fange opp hvert enkelt ord og eventuelle pauser som oppstår underveis. Ifølge Kvale (1997) finnes det ingen objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form, og det anbefales at man gjerne er mer detaljert når man transkriberer enn det man tenker er nødvendig (Tjora, 2021, s. 185). Jeg har derfor prøvd å etterstrebe dette så langt det gjør seg gjøre med den kapasitet og tiden jeg har til rådighet. Der jeg for eksempel var usikker på hva som ble sagt valgte jeg å spole frem og tilbake i opptaket for å forsikre meg om at jeg fanget opp alle vesentlige detaljer i intervjuet.

### **3.5 Koding og analyse**

Én kvalitativ analyse er i denne studien en spørsmålsdrevet prosess, der man leter i data etter mulige svar på studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Kvalitative data kan beskrives som nedtegnende erfaringer som kan best beskrives med ord fremfor tall (Johannessen et al., 2021, s. 22). For å få best

oversikt over datamaterialet fra dybdeintervjuene er det hensiktsmessig å strukturere dataene gjennom koding og gruppering. Jeg vil i denne delen presentere hvordan jeg har gått frem i analyseprosessen, samtidig som dette kan bidra til en viss kvalitetssikring. I denne studien har jeg tatt utgangspunkt i en deduktiv-tilnærming, da jeg har sett på aktuell teori og tidligere forskning for å teste ut holdbarheten, i tillegg til å finne ny kunnskap om det aktuelle fenomenet jeg studerer.

Etter intervjuene var fullført transkriberte jeg fullstendig, for å få oversikt over datamaterialet som er utgangspunktet for min empiri. Jeg hadde som nevnt tidligere gjort lydopptak av intervjuene, dermed fikk jeg transkribert alle ord, i tillegg til latter, sukk og andre uttrykksformer som, i tillegg gjorde at jeg fikk god oversikt og kjennskap til empirien.

Deretter startet prosessen med å kode datamaterialet. Koding handler først og fremst om at man fremhever og setter ord på de vesentlige poengene i dataen (Johannessen et al., 2021, s. 284). Da jeg kodet transkripsjonene benyttet jeg meg av empirinære koder, slik Tjora beskriver (2021, s. 218-225). Det vil mer eksplisitt si at jeg skrev koder som gjenga innholdet i informantenes utsagn og ikke generelle kategorier som for eksempel «autonomi på hjemmekontor». Jeg kodet sitater som jeg opplevde ga meg verdifull innsikt i ulike faktorer som påvirker medarbeidernes autonomi, kompetanse og tilhørighet på hjemmekontor, og hvordan ledere håndterer overgangen fra nærledelse til fjernledelse. Etter første runde i empirien leste jeg meg opp på mer relevant teori og tidligere forskning på blant annet fjernarbeid og fjernledelse, og sjekket om funnene i empirien samsvarte med litteraturen og om det var noen avvik. Her bruker jeg det som Tjora beskriver som abduksjon (2021, s. 247). Dette førte til nye runder med koding som ga meg en bredere og dypere forståelse av temaet jeg forsker på i denne masteroppgaven. Deretter sorterte jeg kodene etter mer

overordnede temaer og plasserte de i én tabell per intervju, før jeg slo alt sammen til en felles tabell. Jeg endte med forskjellige kategorier, som utgjør de ulike faktorene som kan bidra til å kartlegge hvordan medarbeiderne har opplevd henvisningen til hjemmekontor og faktorer som hemmer og fremmer de psykologiske behovene i selvbestemmelsesteorien som senere presenteres og drøftes i analysen.

De empirinære kodene ble til slutt en oversikt over det viktigste innholdet fra intervjuene som jeg tok med meg videre i analyseprosessen. Jeg opplevde at det å benytte meg av empirinære koder er en god fremgangsmåte, da det setter søkelys på hva informantene faktisk sier.

I analysen er det den bearbejdede dataen etter jeg har kategorisert og kodet datamaterialet som presenteres og analyseres. Etter det presenteres det en drøftende del som diskuterer funnene opp mot eksisterende teori og forskning på temaet delt inn i ulike kategorier basert på teorigrunnet. Avslutningsvis resulterer dette i at jeg prøver å besvare studiens overordnede problemstilling.

### **3.6 Gjennomføring**

Det var fremdeles utbredt bruk av hjemmekontor i bedriften på det tidspunktet jeg valgte å gjennomføre intervjuene i mars 2022. På grunn av daværende restriksjoner i forbindelse med koronapandemien ble intervjuene gjennomført via den digitale videotjenesten Teams. Dette var også det mest gjennomførbare, på grunn av at mange av informantene ikke oppholdte seg på kontoret. Jeg følte meg ikke utrygg på at videointervju ville ha noe betydelig negativ innvirkning for utfallet av dataene, da informantene benyttet seg av denne møteplattformen i det daglige arbeidet. Tjora (2021, s. 135) oppfordrer også til at vi som forskere etterlater det til informantene å velge ut hvor intervjuet skal avholdes.

Intervjuguiden (se vedlegg 3) ble brukt til å styre samtalene under intervjuet. Intervjuene varierte i lengde fra 40 til 50 minutter, og det ble tatt opp lydopptak av intervjuene etter å ha mottatt samtykke fra hver enkelt informant i forkant av intervjuet fant sted. Etter intervjuene startet prosessen med å transkribere fortløpende. Etter alle intervjuene var gjennomført følte jeg selv at jeg hadde fått verdifull innsikt i det aktuelle temaet. Det å gjennomføre kvalitative én-til-én intervjuer opplevde jeg som mest heldig da den tiden som har vært med hjemmekontor og pandemi kan vekke ulike følelser og erfaringer hos informantene. Det kan tenkes at enkelte erfaringer og følelser kan være vanskeligere å dele i et gruppeintervju i frykt for hvordan det vil bli mottatt blant de andre deltakerne som er til stede (Johannessen et al., 2021, s. 106).

### **3.7 Etikk**

Forskningsetikken handler først og fremst om at informantene ikke skal komme til skade, og at man derfor skal reflektere over mulig skade eller ubehag man kan utsette en deltaker for (Tjora, 2021, s. 187). Jeg var innstilt på at det å snakke om tiden med pandemi og hjemmekontor kan for den enkelte ha medført noen ulemper eller ubehag, men det virket ikke som noen av informantene hadde noen problemer med å snakke om dette tiltros for at det var erfaringer fra hjemmekontor som hadde vært krevende. Under intervjuet har jeg dermed inntrykket av at ingen opplevde noe ubehag ved å delta i min studie. Jeg opplevde heller at informantene synes det var positivt og meningsfylt å få muligheten til å dele av sine erfaringer i forskningsprosjektet.

Ved oppstart av forskningsprosjektet ble det sendt søknad til NSD om å få gjennomføre studien, hvor søknaden ble godkjent (se vedlegg 1). I forkant av datainnsamlingen fikk hver enkelt informant tilsendt et samtykkeskjema på e-post (se vedlegg 2) som ble signert i forkant av intervjuene. I samtykkeskjemaet ble informantene orientert om studiens formål, hvordan dataene blir lagret, rettigheter og hvorfor jeg har valgt ut hen til å delta i studien. Dette ble også repetert i starten av intervjuet for å forsikre meg om at deltakerne var orientert. For å sikre konfidensialitet ble identifiserbar informasjon eller privat data som på noen som helst måte kan identifisere informantene anonymisert (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 106).

## **3.8 Kvalitetssikring**

For å vurdere studiens kvalitet skal jeg videre drøfte studien opp mot begrepene reliabilitet, intern validitet og representativitet, før jeg gjør noen avsluttende refleksjoner om begrensninger ved studien.

### **3.8.1 Pålitelighet og troverdighet**

Pålitelighet, eller *reliabilitet*, retter seg mot hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2021, s. 256).

Kvalitative forskningsprosjekter kan helt klart være verdiladet og kontekstavhengige, og det anbefales derfor at forskeren redegjør for fremgangsmåten, slik at leseren kan følge og vurdere disse

og det anbefales derfor at forskeren gir en åpen og detaljert beskrivelse av fremgangsmåten gjennom hele prosessen, slik at leseren kan følge og vurdere disse (Johannessen et al., 2021, s. 256). Dette har jeg prøvd å redegjøre for i mitt metodekapittel. Jeg følte meg relativt trygg på min rolle som intervjuer, men det er alltid fare for at det kan oppstå en intervju effekt, det vil si at den som intervjuer kan ha innvirkning på resultatene i studien. (Johannessen et al., 2021,

s. 116). Det at jeg har valgt snøballmetoden som utvalgsmetode er ikke helt uproblematisk. Det er alltid en fare for at denne måten å rekruttere informanter kan gjøre at man blir styrt i en bestemt retning, ved at for eksempel kontaktpersonen bevisst eller ubevisst setter meg i kontakt med informanter som er positivt innstilt til temaet som undersøkes for å oppnå ønskede resultater (Johannessen et al., 2021, s. 64). Jeg har prøvd å ha et bevisst forhold til dette underveis i prosessen. Jeg merket gjennom intervjuene som ble avholdt at jeg hadde et mangfold av ulike erfaringer som gjorde at jeg ble tryggere på at jeg klarte å fange opp realiteten og variasjonen i ulike opplevelser. Det at bedriften selv ønsket også å fange opp realiteten var betryggende for at man rekrutterte informanter som kunne ha ulike erfaringer til temaet.

Troverdighet, eller *intern validitet*, handler i denne sammenheng om hvorvidt det som undersøkes er ment til å undersøkes (Johannessen et al., 2021, s. 256). Jeg opplever at det å bruke teori aktivt til å understøtte og teste ut empirien kan være med på å styrke troverdigheten til mitt forskningsprosjekt. Jeg har prøvd å ha et bevisst forhold til min forskerrolle og fulgt anbefalte kriterier for kvalitetssikring underveis i hele prosessen. Ved behov har jeg sparret med min veileder som er mer erfaren enn meg. Dette opplever jeg er med på å styrke denne studiens troverdighet, og pålitelighet.

### **3.8.2 Representativitet og overføringsverdi**

Generaliserbarhet, eller overføringsverdi handler først og fremst om forskningens relevans utover de enheter som faktisk er undersøkt (Tjora, 2021, s. 268). Det vil være vanskelig å påstå at funnene er generaliserbare basert på innsamlet empiri, da jeg har intervjuet 9 informanter som er anonymisert, som gjør at leseren av studien ikke kan vurdere generaliserbarheten. I tillegg benyttet



jeg snøballmetoden som ifølge Tjora (2021, s. 270) kan svekke generaliserbarheten, eller overføringsverdien til forskningen, hvor utvalget er basert på min tilgang til informanter. Jeg opplevde likevel at informantene som stilte til intervju var oppriktige om temaet. Det kan diskuteres i hvilken grad resultatene fra denne studien kan være relevant for andre virksomheter. Generelt kan man tenke seg at funnene kan ha relevans for lignende organisasjoner, som andre IT-bedrifter eller virksomheter som jobber med digital rådgivning. Et viktig poeng er at man studerer grunnleggende psykologiske behov, og hvordan man kan øke tilstedeværelsen til leder kan gjøre at denne studien har relevans for andre virksomheter som har ansatte på hjemmekontor, fordi dette dreier seg om de menneskelige ressursene i organisasjonen.

Det varierer i hvilken grad funnene fra denne studien vil være relevant for andre virksomheter. Generelt kan man si at funnene vil være relevant for lignende virksomheter, som andre IT-bedrifter eller virksomheter som jobber med digital rådgivning. Det at man diskuterer grunnleggende psykologiske behov, og hvordan man kan øke tilstedeværelse til leder kan gjøre at denne studien kan også være relevant for andre organisasjoner som har ansatte på hjemmekontor, fordi dette dreier seg primært om de menneskelige ressursene i organisasjonen. Jeg mener at det er mye å lære fra dette caset, fordi virksomheten hadde et fortrinn som mange andre ikke hadde i starten av 2020. Virksomheten jeg studerte var det mange ansatte som hadde tidligere erfaring med ulike former for fjernarbeid, og man hadde tatt i bruk digitale samhandlingsløsninger som gjorde overgangen mer smidig. Det man har sett mye av tidligere er virksomheter som verken har hatt digitale samhandlingsløsninger på plass, eller erfaring med hjemmekontor fra før man ble beordret av offentlige myndigheter for å ivareta liv- og helse.

Jeg håper at denne studien kan være et bidrag til et tema som det fremdeles eksisterer begrenset forskning på. Det meste av den tidligere forskningen av

fjernledelse og hjemmekontor har studert organisasjoner der hjemmekontor har vært en mer begrenset ordning enn det vi har sett gjennom koronapandemien. Det kan diskuteres hvordan resultatene kan ha blitt påvirket av at man studerer hjemmekontor som arbeidsform i en pandemitid med strenge smittevernsrestriksjoner, man kan derfor ikke ukritisk tenke at resultatene kan overføres til en «normalsituasjon» uten strenge smittevernsrestriksjoner i samfunnet. Det stilles strenge krav til hvordan man generaliserer, eller overfører kvalitativ forskning, slik Tjora (2021, s. 268) redegjør for. Jeg anser at funnene har en verdi for organisasjonen som studeres og håper resultatene kan være relevante for lignende organisasjoner.

## 4.0 Funn og analyse

I denne delen vil jeg ta for meg resultatene av intervjuene som ble gjennomført mars 2022, som vil bli belyst opp mot teorien som jeg har presentert tidligere. Dette kapittelet er delt inn i samme tematikk som i teorikapittelet og for å besvare forskningsspørsmålene. Det første vil handle om erfaringer fra informantene når det gjelder hjemmekontorsituasjonen. Deretter vil jeg se på funnene som handler om hvordan lederrollen har endret seg under fjernledelse. Deretter vil jeg se på hvordan både hjemmekontor og fjernledelsessituasjonen har påvirket de tre ulike behovene *autonomi, kompetanse og tilhørighet*. Dette er som nevnt i teorikapittelet tre grunnleggende menneskelige behov som stammer fra selvbestemmelsesteorien (STD) og kan ha innvirkning på motivasjonen i arbeidet. Gjennomgående fra intervjuene med både lederne og medarbeiderne er at dette er et aktuelt fenomen som er dynamisk. Det at jeg gjennomførte intervjuene i etterkant av at de fleste tiltakene var opphevet og at man fortsatt har pandemien frisk i minne med smittevernstiltak gjorde at informantene i større grad reflekterte over hele perioden fra mars-dagene 2020 til hvordan man ser for seg at fremtidens arbeidsliv skal organiseres.

I denne delen av studien analyseres hovedfunnene som har blitt avdekket i intervjuene opp mot relevant teori

### 4.1 Hjemmekontor

#### Digital modenhet

Organisasjonen som studeres var allerede i gang med sin digitaliseringsprosess, selv før mars-dagene 2020, hadde organisasjonen opparbeidet seg en digital infrastruktur, noe som gjorde at de var bedre rustet for å håndtere endringene som korona-pandemien medbragte for organisasjonen. Da pandemien førte til de

strengeste tiltakene vi hadde sett i fredstid innebar restriksjoner og påbud om hjemmekontor fra myndighetene. Det gjorde at muligheten for å jobbe hjemmefra viktig. Fysiske møter både internt og eksternt i organisasjonen ble til digitale møter på digitale samhandlingsplattformer og kurs ble gjennomgått over nett på grunn av den «nye situasjonen». Det at de hadde tatt i bruk digitale løsninger og hadde erfaring med hjemmekontor i noe grad tidligere gjorde at de følte seg bedre rustet enn mange andre. Slik medarbeider 1 forteller slik:

*«Nå er det jo sånn at vi jobber i en bedrift da eller avdeling som man har ganske stor fleksibilitet fra før, så vi har på en måte hatt muligheten for hjemmekontor, eller vil si man får jo utdelt utstyr som gjør at man kan egentlig jobbe fra hvor som helst man er ikke tvungen til å jobbe fra kontor på noen måte da tanken og begrensninger i nettverk eller utstyr eller sånne ting som gjør at det er en utfordring, så sånn sett så er det på en måte har jo ikke den overgangen vært så veldig stor (...)*

*(Medarbeider – 1)*

Én av lederne forklarte også at dette var en forutsetning for at overgangen ble mindre krevende for organisasjonen:

*«Når koronane kom var det ekstremt viktig å få til en løsning hvor ansatte kan jobbe effektivt hjemmefra, det var rett og slett forbud mot å reise på jobben. Det viktigste da er å ha digitale løsninger som gjør at man kan samhandle i en organisasjon. Enten om man ikke hadde det fra før var det ekstremt viktig å få den på plass. Vi hadde allerede det, sånn at det gjorde det enkelt for oss å komme i gang med å jobbe hjemmefra. Det var hele cluet. Det var to løsninger hos oss, det ene var zoom og den andre var Teams. De samhandlingsløsningene gjør at vi kan ha effektive møter fra forskjellige steder» (Leder – 1)*

## Hjemmekontor gir bedre konsentrasjon

Det at enkelte arbeidsoppgaver er bedre egnet til å utføres hjemmefra blir bekreftet av informantene. De fleste bekrefter at de har klart å holde produktiviteten uendret eller bedre etter overgangen til hjemmekontor og til og med at enkelte oppgaver utføres bedre uten forstyrrelser og distraksjoner på kontoret. Det er spesielt når man skal utføre oppgaver som krever konsentrasjon og lite samhandling fra andre:

*«(...) Jeg produserer jo mer når jeg sitter hjemme stort sett. Mer fokusert og konsentrert. Nå har jeg vært litt frem og tilbake på hjemmekontor siden før jul, så det blir jo fort mye prating og forstyrrelser i løpet av en dag når jeg er på kontoret med kollegaer» (Medarbeider – 5)*

Dette bekreftes også av en annen medarbeider. Hen forteller at hen føler seg mer effektiv på hjemmekontoret, men at det å komme på kontoret har en annen funksjon:

*«(...) Jeg er mest effektiv på hjemmekontoret, men det er viktig for meg å være på kontoret for å få nye inntrykk og impulser. Det er der jeg henter min inspirasjon og motivasjon fra». (Medarbeider – 3)*

## Livssituasjon og boforhold påvirker preferansene

Livssituasjon og størrelsen på boligen påvirker preferansene for hva medarbeiderne ønsker. For foreldre er denne fleksibiliteten de får fra hjemmekontor svært gunstig for å gjennomføre private-gjøremål.

Hjemmekontoret gjør at medarbeiderne opplever å få større fleksibilitet, mindre stress og mindre tid som går til pendling til og fra jobb. Det er også størrelsen på

boligen som påvirker hvor godt man trives på hjemmekontoret. Én av medarbeiderne jeg snakket med forteller at hen har lang pendlervei til jobb og foretrekker å jobbe hjemmefra et par dager i uken. Det at hen har et eget rom hen kan benytte som kontor gjør at det er enklere å skille mellom jobb og fritid:

*«Jeg synes at hjemmekontor har gitt meg mer fritid, mindre pendling og jeg er så heldig at jeg har et ekstra rom jeg har innred som kontor her hjemme» (Medarbeider – 3)*

Vi ser en annen medarbeider som forteller at hen opplever det motsatte når hen har begrenset plass i leiligheten som gir en følelse av at han «alltid» er på jobb:

*«Det er jo flere av oss som bor i små leiligheter her i byen. Det å sitte med flere skjermer på spisestuebordet er ikke akkurat den beste løsningen. Det føles jo ut som man er på jobb 24-7 når man ser på jobben hele tiden» (Medarbeider – 5)*

### **Pandemien:**

Det virker som det kan være mange individuelle forhold som avgjør om den enkelte medarbeider trives eller mistrives på hjemmekontor. Det at man har hatt hjemmekontor og fjernledelse under en pandemi kan gjøre det vanskelig å avklare om det skyldes bare hjemmekontorsituasjonen, eller om det ville ha opplevdes annerledes med hjemmekontor når samfunnet er åpnet opp etter pandemien. Slik leder 1 forklarer:

*«(...) Jeg opplever at noen har taklet dette kjempebra og synes dette er en helt fantastisk måte å jobbe på, og andre har fått psykiske utfordringer. Det er veldig vanskelig for meg å si at dette gikk veldig bra og dette er en ordning for fremtiden». (Leder – 1)*

## **Oppsummering: hjemmekontor**

Når det gjelder den konkrete hjemmekontorsituasjonen er det flere aktuelle funn som har blitt avdekket for å besvare min problemstilling og forskningsspørsmål. Det at organisasjonen hadde allerede kommet godt i gang med sin digitaliseringsprosess og var både noe kjent gjennom tidligere praksis av hjemmekontor og digitale samhandlingsløsninger gjorde at overgangsfasen ble mindre krevende både for lederne og medarbeiderne.

Det å jobbe hjemmefra kan bidra til at man får jobbe mer effektivt og i ro fra forstyrrelser som kan oppstå for eksempel fra kolleger og småpratene i landskapet. Det er en forutsetning at det ofte er arbeidsoppgaver som krever økt konsentrasjon og mindre samhandling fra andre.

Det er ikke bare hvordan leder utøver ledelse eller hvordan arbeidshverdagen er organisert som påvirker trivsel og preferanser for hva man ønsker.

## **4.2 Fjernledelse**

### **Kontakt med leder**

Jeg har hatt interesse i denne studien å få frem begge perspektiver, når det gjelder fjernledelse. Det er derfor jeg har intervjuet både medarbeidere og ledere som informanter i denne studien. Jeg mener at dette har gitt interessante funn der man kan se hvordan begge parter opplever situasjonen. Når fysisk oppmøte ble stort sett forbudt under pandemien ble det mer krevende for lederne å utføre oppgaver, som å gi oppmuntring, tilbakemeldinger og motivasjon i arbeidet. Det har vært krevende for lederne å få på plass rutiner som gjør at de klarer å ivareta den enkelte medarbeider. På hjemmekontoret er det færre arenaer for den uformelle dialogen mellom medarbeidere og ledere. Det har vært prøvd å iverksette tiltak for å begrense den opplevde distansen fra hjemmekontor:

*«Det er utrolig viktig å være tett på. Kjøre stand-up møter på morgenen for eksempel klokken 09.00 med alle sammen. Hvordan har dere det i dag? (...). Og rett og slett spørre folk, ikke åpent i et allmøte, men ringe en-til-en å spørre «hvordan går det?». Man må være mye tettere på. Under fjernledelse så må man være mye tettere på. Man må bringe frem de gode lederegenskapene i seg, og det sosiale-mellommenneskelige spiller en større rolle enn før». (Leder – 1)*

Det er ulikt fra medarbeiderne jeg intervjuet om de opplever en tilstedeværende leder. Det at forskjellige medarbeidere har ulike behov virker sentralt. For enkelte medarbeider er det tilfredsstillende å bare ha dialog med leder gjennom allmøter og telefonkontakt en sjelden gang, men andre ønsker hyppigere kontakt med sin nærmeste leder og ønsker mer oppmuntring og annerkjennelse for den jobben man utfører. Slik medarbeider 2 forklarer her:

*«(...) Det er ikke så mye oppfølging som man kunne kanskje ønsket, lederne sitter jo nedsølt i sine oppgaver, så det blir jo kun den nødvendige kontakten. Det kan være stusselig å hverken ha noe dialog eller føle noe tilhørighet til noe sted (...)» (Medarbeider – 2)*

## **Oppfølging**

Enkelte er fornøyd med oppfølgingen fra sin nærmeste leder, mens andre føler at man ikke blir ivaretatt på hjemmekontor at innsatsen man legger ned ikke blir anerkjent. De er opptatt av at de ønsker at ledere i større grad er opptatt av om de trives og hvordan de har håndtert den krevende tiden med isolasjon:

*«(...) Jeg kunne ønske at de brydde seg litt mer. At det å ta litt flere uformelle samtaler. Det er en stor forskjell om du har en familie hjemme*



*og de som bor alene. Kanskje de som bor alene trenger en telefon ekstra (...) Det hadde vært med å holde motivasjonen oppe. Ikke bare at man føler seg sperret inne et sted» (Medarbeider – 1)*

## **Individuelle behov**

Det å gå fra nærledelse til fjernledelse har medført at det å «henge over skuldrene» og ha liten tillit til sine medarbeidere er en lite tilfredsstillende måte å lede på. Det å motivere de ansatte mot et felles mål gjennom god kommunikasjon. Dette opplever lederne som krevende da enkelte faller utenfor og det er individuelle forskjeller på hvor mye hver enkelt medarbeider krever av støtte og oppfølging. Det at enkelte medarbeider trives bedre uten tett oppfølging av leder og setter pris på den friheten. Har andre følt seg mer isolert og savner en tettere dialog med både leder og kolleger. Leder 2 forklarer her hvordan han har opplevd det å følge opp de ansatte:

*«(...) Det er individuelle forskjeller og behov der ute (...) De som klarer på eget initiativ til å utvikle seg får mye mer tid og rom for utvikling fra hjemmekontoret, men så er det ansatte som ikke klarer å ta det initiativet og de faller helt igjennom, da må jeg som leder klare å være mye mer til stede og se den enkelte (...)» (Leder – 2)*

## **Oppsummering: fjernledelse**

Det kommer frem etter å ha analysert intervjuene fra både lederne og medarbeiderne at overgangen fra nærledelse til fjernledelse har påvirket lederrollen. Det at man har store individuelle forskjeller på hva medarbeideren forventer og krever av sin leder gjør det mer krevende for lederen å imøtekomme de ulike behovene. Det som man kanskje tok som en selvfølge før pandemien at man hadde uformelle møteplasser med ledere og kolleger gjorde at dette foregikk mer bare for at man var på samme sted. I en

hjemmekontorsituasjon krever det at lederne er mer oppmerksomme på hva den enkelte krever av støtte og oppfølging. Enkelte av medarbeiderne forteller at de ønsket at man for eksempel hadde flere én-til-en samtaler med sin leder.

### **4.3 Autonomi**

Å oppleve autonomi handler først og fremst om å ha en mulighet til å bestemme over egne handlinger. Selvbestemmelsen danner grunnlaget for handlingene som utføres i arbeidet. I arbeidslivet dreier dette seg om å oppleve ulike grader av selvstendighet i eget arbeid, uten at leder unødvendig driver med detaljstyring- og kontroll av medarbeiderne i deres arbeidshverdag.

#### **Fleksibilitet = autonomi**

Det at jeg gjennomførte intervjuene på et tidspunkt der de fleste påbud om hjemmekontor var opphevet gjorde at jeg opplevde å få verdifull innsikt av hvordan både lederne og medarbeidere har erfart påbud om hjemmekontor under pandemien, og hvordan de ønsker at arbeidshverdagen skal organiseres i fremtiden. Det å bli beordret på hjemmekontor opplevde medarbeiderne som krevende i begynnelsen og flere følte det som en begrensning i deres frihet og selvbestemmelse. Det at man i skrivende stund har begynt med ulike ordninger som gir en større grad av fleksibilitet for den enkelte oppleves utelukkende positivt for begge parter. Det at man har en stor grad av selvbestemmelse og valgfrihet over hvilken dager man ønsker å jobbe på kontoret og hjemmekontor som er tilpasset den enkelte medarbeider ulike behov:

*«Jeg har en stor valgfrihet når det gjelder hvordan jeg ønsker å være på kontoret. Det er egentlig satt opp dager når man skal være på kontoret, men om jeg ser at jeg har en hel dag med Teams møter er det ikke*

*nødvendig for meg å pendle flere mil hver vei for å sitte på kontoret i Oslo, så da gir jeg bare beskjed til min leder». (Medarbeider – 3)*

Én av lederne fortalte også at hen har hatt positive erfaringer med hjemmekontor under pandemien og ønsker å se på hvordan man kan organisere arbeidet fremover:

*«En hybrid arbeidsform er kommet for å bli. Det dreier seg ikke om hvor man jobber, men hva man gjør. En moderne måte å jobbe på, så er det ekstremt viktig at arbeidsgiver legger til rette for at de som ønsker å jobbe hjemmefra og de som ikke har anledning til å jobbe hjemmefra har muligheten til å komme på kontoret (...) Jeg tenker at fleksibilitet er viktig. Hvert fall når man er i den bransjen vi er så er det og er på jakt etter de beste hodene. Om man skal få de beste hodene er det viktig å legge tilrette for det er gjennom en hybrid arbeidsform». (Leder – 1)*

Det at man har digitale systemer som gjør at man kan utføre arbeidsoppgavene stedsuavhengig har vært en forutsetning:

*«Ja, vi har kun web baserte programmer så jeg kan gjøre jobben hvor som helst, men jeg har jo en arbeidstid å forholde meg til som alle andre»  
(Medarbeider – 4)*

## **Tillit**

Det som virker som en forutsetning for denne organisasjonen, da det gjelder å få hjemmekontor til å fungere best mulig er at leder har tillit til sine medarbeidere og at medarbeiderne har tillit til sin leder. Det virker som det er en bred enighet blant informantene som deltok at man har en høy grad av selvbestemmelse, så lenge man presterer:

*«Tillitt dreier seg om en avtale som går begge veier. Leder gjør det han sier han gjøre, og det dreier seg om at den ansatte gjør det han skal gjøre (...) så lenge folk fikser det de skal gjøre, så skal de få lov til å ha den friheten» (Leder – 1)*

## **Styring og kontroll**

Når det gjelder det å bestemme over egne handlinger og hvordan man velger å utføre arbeidsoppgavene kommer det frem at man har i stor grad hatt en stor grad av selvbestemmelse både før og under pandemien. Det at medarbeiderne er bevisste på at det er ikke hvordan man utfører arbeidsoppgavene som er det avgjørende, men at det er resultatene man leverer. For at man skal oppleve selvbestemmelse eller autonomi i arbeidshverdagen:

*«(...) Nå har vi hatt ganske høy fleksibilitet fra før da har kanskje vært. Det er jo ikke sånn at man må se at folk jobber det er mer hvilke resultater man leverer da, så tenker at for noen så har du kanskje vært mer utfordrende (...) Det er ingen som står og henger over deg og sjekker at du liksom gjør jobben din! Og det er mye større rom for å konsentrere seg så uansett, så hvis du ikke leverer det du skal, så biter det deg i halen til slutt uansett da så! Det er på en måte det er vel kanskje mer der det ligger tror jeg, men det har ikke vært noe sånt utfordrende egentlig».*  
*(Medarbeider – 1)*

## **Oppsummering: autonomi**

I min analyse om hvordan hjemmekontor og fjernledelse har hatt innvirkning på medarbeidernes autonomi eller selvbestemmelse kommer det frem at i begynnelsen av pandemien var det sterke restriksjoner og påbud om hjemmekontor som medførte at de ansatte i selskapet følte det som en begrensning i deres selvbestemmelse. Det at det var begrunnet i hensynet til

smittevern og en dugnad for samfunnet rettferdiggjorte på mange måter begrensningen uavhengig om man trives eller mistrives med hjemmekontorsituasjonen. Det at man i større grad har åpnet opp for mer fleksible ordninger der medarbeiderne selv har en større grad av autonomi til å avgjøre selv hva som er best egnet etter bo- og livssituasjon og arbeidsoppgaver gjør at de fleste er mer tilfredse med situasjonen som var da jeg gjennomførte intervjuene i slutten av mars 2022 enn under de strenge smittevernstiltakene som var innført under pandemien.

Tillit viser seg å være avgjørende for at situasjonen skulle fungere. Det at man snakket om tillit som en avtale som går begge veier og at det er lite hensiktsmessig at lederen kontrollerer de ansatte i en fjernledelse situasjon. Det som viser seg blant informantene er at det å ha selvbestemmelse over hvordan man gjennomfører arbeidsoppgavene gjør de ansatte med tilfredse og at man i større grad har fokus på resultatene som leveres fremfor å drive med detaljstyring av medarbeiderne.

## **4.4 Kompetanse**

Behovet for kompetanse handler om at man får utforsket og utviklet egne ferdigheter, kunnskaper og egenskaper (Ryan & Deci, 2017). I arbeidslivssammenheng handler dette om en følelse av mestring og at man føler seg dyktig til noe, og hvordan man opplever å mestre sin egen kompetanse. Når vi snakker om kompetanse i denne sammenhengen referer jeg til de tre grunnleggende behovene i selvbestemmelsesteorien (STD). Mestring og motivasjon kan ses i sammenheng med kompetanse, for det er enkelt å tenke at klarer man faktisk ikke å utøvere oppgaven sine eller imøtekomme forventningene som forventes av deg har tidligere forskning vist at dette kan medføre manglende motivasjon og tilfredshet i arbeidet. Jeg vil i denne

sammenhengen skille mellom læring og kompetanse. (Lai 2013) definerer læring som tilegnelse av kompetanse som gir relativt varige endringer i atferd.

Ny kunnskap kan ha begrenset effekt eller liten verdi hvis den ikke benyttes i form av at den endret atferden. Kjernekompetanse for kompetanse som jeg har vektlagt i denne studien er kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger.

### **Kompetanseutvikling krevende på avstand**

Det kommer frem blant informantene jeg snakket med at organisasjonen har vært i en krevende periode med stor usikkerhet om lønnsomheten for virksomheten. Dette har fått innvirkning spesielt når det gjelder kompetanseløft. Det at man i større grad har hatt fokus på å holde produktiviteten oppe fremfor å bruke tid og ressurser på kompetanseløft for medarbeiderne. Når det gjelder å utvikle kompetansen til medarbeiderne på avstand er det både konsekvensen av usikkerheten knyttet til pandemien og innvirkning av hjemmekontorsituasjonen som har påvirket dette. Det er uklart hva som skyldes hva, men at det å drive med kompetanseutvikling på avstand er krevende og lite inspirerende digitalt:

*«(...) Det var spennende i begynnelsen med digitale kurs og sånn, men man blir jo rett og slett unnskyld uttrykket dritlei. Digitalt kurs på digitalt kurs hvor alt blir det samme, så det er vanskelig. Det har vært det positive med at samfunnet har åpnet opp igjen at man har muligheten til å samhandle fysisk igjen, komme seg bort og få litt inspirasjon». (Leder – 1)*

Dette bekreftes også av flere av medarbeiderne:

*«(...) kompetanseheving digitalt det funker til et visst punkt. Ordentlig kompetansehevingsløft er nødt til å skje med entusiasme og tilstedeværelse for alle vet at putter du mer enn 5, 7, 8 stykker på et teams*

*møte og en monolog, så blir det svarte skjermer og folk gjør andre ting (...)*» (Medarbeider – 4)

### **Taus og uformell kompetansedeling forringes av avstand**

Det fraværet av et fysisk samlingssted oppleves å ha konsekvenser både for den formelle og uformelle kompetansedelingen. Det at man har hatt ustrakt bruk av hjemmekontor over lang tid har fått konsekvenser i størst grad for den uformell og «taus» kunnskapsoverføringen. Det at man ikke lenger møtte hverandre på kontoret og hadde alle de små samtale som kan i tilfeller være relevant informasjon som ikke formidles på samme måte gjennom de formelle møtene. Ved fjernledelse og hjemmekontor kan det være i tillegg krevende med prosessene rundt opplæring og kunnskapsdeling. Det blir bekreftet av informantene jeg snakket med. Det er mye kunnskapsformidling som foregår gjennom uformelle møtepunkter og taus kunnskap, det vil si erfaringsbasert kunnskap som ikke lar seg forklare kun med ord. To av informantene jeg snakket med forklarte det som at avstanden forringer mye av den uformelle kunnskapsformidlingen som ikke alltid blir gitt under møter:

*«Det å gå glipp av den opplæringen som alltid skjer ved kaffetrakteren som jeg pleier å si. Det er mye man får greie på ved kaffetrakteren på en arbeidsplass, som ikke nødvendigvis er mulig å formidle på andre måter (...)*» (Medarbeider – 3)

Den samme problematikken beskrives også av en annen medarbeider:

*«Det er mange samtaler og kommunikasjoner som skjer i kontorlokalet som blir fraværende på hjemmekontor. Det er mye relevant informasjon i pågående saker som man misser (...)*» (Medarbeider – 5)

### **Oppsummering: kompetanse**

Det at medarbeiderne i stor grad har mestret arbeidsoppgavene og holdt produktiviteten oppe under pandemien viser at medarbeiderne fortsatt føler at de mestrer arbeidshverdagen fra hjemmekontor, men det er flere funn som ble avdekket blant informantene som deltok som jeg tenker er interessante og relevant å se nærmere på. Når det gjelder å videreutvikle kompetansen til medarbeiderne har det ikke vært gunstig. Flere jeg har snakket med forteller at man ikke får den samme oppfølgingen på avstand og at det er mindre inspirerende å gjøre det isolert. Det at man for eksempel gjennomfører digitale kurs uten interaksjon gjør at det er enkelt at man begynner med «multitasking» og drar mindre nytte av opplæringen som foregår digitalt. Det at fravær av det sosiale felleskapet på arbeidsplassen medfører at man svekker den uformelle kompetansedelingen.

## **4.5 Tilhørighet**

Denne kategorien omhandler opplevelsen av tilhørighet eller sosialt felleskap etter henvisningen av hjemmekontor. Dette behovet dreier seg om en opplevelse av sosial tilknytning til andre og til eget arbeidsmiljø i denne sammenheng. Det dreier seg også om å ha en relasjon til andre kolleger, leder og utenforstående der man føler at man blir ivaretatt som enkeltmenneske. I arbeidslivet handler dette grunnleggende behovet for tilhørighet om en opplevelse av tilknytning til organisasjonen man tilhører også. Dette er noe jeg tenker er relevant og interessant å se hvordan har endret seg i en fjernledelse og hjemmekontorsituasjon.

Det kommer frem blant informantene at behovet for tilhørighet er individuelt. For enkelte er det kollegiale felleskapet viktig for trivsel og motivasjon til å utføre oppgavene og man som flere beskriver det som at det sosiale felleskapet



gir energi og inspirasjon til å prestere bedre. Jeg vil her trekke frem de funnene jeg tenker har vært mest relevant for å besvare min problemstilling.

### **Tilknytning svekket, men også styrket**

Det å føle en tilhørighet og bli verdsatt står sentralt hos de fleste av informantene jeg snakket med. En konsekvens av manglende tilhørighet til jobben kan medføre at man vurderer å slutte i organisasjonen:

*«Ja, det er vel det med hjemmekontor om man skal ta det videre og se på det som modell. Så er det viktig at man er oppmerksom på at det er personer man snakker om og forholder seg til. Det er ikke bare å plassere ut utstyr og tenke at alt er greit. At engasjement og tilhørighet å prøve å få til litt mer av det. Det er kanskje noe som er med på å holde på folk. Det er jo lett å se etter andre steder å jobbe fordi man ikke blir sett eller at man har noe tilknytning. Det er kanskje noe som bedrifter opplever. At de ansatte forsvinner fordi det er ingen som bryr seg og da blir det andre som er mer interessante å jobbe for» (Medarbeider – 4)*

Det er delte oppfatninger om hvordan ustrakt bruk av hjemmekontor og fjernledelse har påvirket tilhørigheten til organisasjonen. Det at man har gjennomgått en krevende periode under pandemien har gjort at fellesskapet føles sterkere blant ledere og kolleger:

*«(...) Samholdet kan ha blitt sterkere fordi man har i en sånn vanskelig situasjon på en måte jobbet tettere sammen selv om man snakker om fjernarbeid, men det kan også ha blitt dårligere fordi noen har ramlet litt utenfor, så det er nok delte opplevelser» (Leder – 2)*

### **Digitale møteplasser fungerer godt, men kan ikke erstatte det fysiske fellesskapet**

Virksomheten har prøvd å iverksette ulike tiltak for å holde hjulene i gang og at medarbeiderne skal føle seg ivaretatt fra hjemmekontoret. Det har blant annet blitt arrangert uformelle og frivillige digitale møteplasser der medarbeiderne og lederne har mulighet til

*«Jeg har jo mistet den sosiale tilhørigheten fra hjemmekontoret (...) Det har vært innført en rekke tiltak fra både kollegaer og ledelse, men det å ta en virtuell kaffekopp og ha på kamera på Teams er ikke det samme som å slå av en prat med en kollega ved kaffemaskinen» (Medarbeider – 2)*

### **Digital samhandling fører til samarbeid på tvers av lokasjoner**

Det at man har tatt i bruk digitale samhandlingsløsninger har ikke vært utelukkende negativt for det sosiale læringsfelleskapet. Før pandemien var det i større grad at man kommuniserte utelukkende med de som man arbeidet fysisk i en avdeling med. Det at flere har utelukkende jobbet fra hjemmekontor og at man har tatt i bruk digitale samhandlingsløsninger har ført til at man i større grad bygger nettverk internt i organisasjonen gjennom at man forhører seg med flere medarbeidere som kanskje har større kompetanse på akkurat den spesifikke problemstillingen man trenger å løse. Dette kan man se et eksempel på her:

*«(...) Vi tar i bruk enda flere gode medarbeidere som jobber hos oss, så en positiv konsekvens av pandemien er at jeg har funnet enda flere gode kollegaer som jeg ikke kjente til fra før (...)» (Medarbeider – 4)*

Den samme opplevelsen blir også bekreftet av en av lederne som ser at samarbeidet har økt på tvers av lokasjonene:

*«(...) Vi har jo fått bedre samarbeid med de andre kontorene (...) Så det at alle har vært på hjemmekontor har ført til tettere samarbeid med kollegaer som tilhører de andre kontorene i selskapet enn vi fikk til*

*tidligere, da man ofte hadde mest kontakt med de som var lett tilgjengelig på det fysiske kontoret i Oslo. Dette er blant annet fordi vi har jobbet så mye på Teams, så det er kanskje en av de mest positive sidene med hjemmekontor at vi har fått til bedre samarbeid enn vi fikk til tidligere»*  
(Leder – 1)

### **Mer tidkrevende kommunikasjon**

Det er enkelt å tenke at de nye samhandlingsplattformene utelukkende medfører mer effektivt og tidsbesparende kommunikasjon. Det er delte erfaringer blant informantene rundt dette teamet. Enkelte trekker frem det at raske avklaringer som ble gjort av sidemannen for eksempel på kontoret har blitt en tidkrevende prosess der det kan være lang responstid, flere meldingsutvekslinger og at det lett kan bli misforståelser om kommunikasjonen som blir formidlet er upresise. Dette kan vi se et eksempel på her:

*«(...) Man må liksom planlegge mye mer når man sitter på hjemmekontor enten må du booke et teams møte eller sende hyppige mailer, der man tidligere bare fikk det avklart med sidemannen. Det går mye tid på den kommunikasjonslinja. Det er vel noe av utfordringen at det går litt sakte i prosessene (...)»* (Medarbeider – 3)

### **Større avstand og mer effektive møter**

Den langvarige hjemmekontorsituasjonen har for de fleste ikke opplevdes som noe svært krevende og man har klart å holde produksjonsevnen tilsvarende fra da man var på kontoret er det flere som forteller at den nærheten til det kollegiale felleskapet har blitt svekket som følge av den ustrakte bruken av hjemmekontor over lang tid. Det har som nevnt vært innført en rekke tiltak fra ledelsen der man blant annet har hatt retningslinjer for at man skal benytte kamera under møter og oppmuntre til at møtene blir en dialog fremfor en

monolog der én snakker og resten hører på. Det er blant annet en som påpeker at den effektiviteten som digitale møter har medført er at det er lite rom for sosialt samvær. Før pandemien da man hadde i større grad fysiske møter opplevde de at det var gitt mer tid til litt «tull og tøys». Det oppleves at digitale møter skal i størst mulig grad bare være effektive og tidsbesparende kommunikasjonsmetoder for å formidle en beskjed:

*«Felleskapet var bedre før pandemien, fordi det at vi så hverandre nesten daglig. Det var mer faglige diskusjoner, sosiale happenings (...) Under pandemien har vi vært opptatt av digitale kafeer, digitale samlinger og Walk-and-talk, men det er ikke det samme (...)»*  
(Medarbeider – 2)

### **Uformelle møteplassene**

Etter at hjemmekontor ble utbredt for de fleste i selskapet har mange av de uformelle møteplassene forsvunnet. Det at man møter på kolleger ved kaffemaskinen, samtaler i lunsjen og de små samtalene ved kontorpulten er et savn for mange. Det at hjemmekontor fremmer effektivitet for mange er et tilfelle, men enkelte forteller at det kollegiale felleskapet er viktig når man tenker langsiktig. Arbeidsplassen er en viktig sosial arena for mange. Det er blant annet dette som enkelte forteller gir de inspirasjon og glede i arbeidshverdagen.

### **Oppsummering: Tilhørighet**

Det er igjen individuelle forskjeller på hvordan medarbeiderne i organisasjonen har opplevd at hjemmekontor og fjernledelse har påvirker organisasjonstilhørigheten. Én av de mest sentrale og relevante funnene jeg tenker er at enkelte av informantene savnet mer kontakt med kolleger og leder. Det å føle seg isolert har hatt negative konsekvenser for arbeidsprestasjonene og

tanker om å slutte i jobben da man ikke lenger kjenner på noe tilknytning. Én annen side av hjemmekontorsituasjonen er at flere opplever at det som skyldes pandemien og usikkerheten knyttet til den har gjort at man har bygget opp en sterkere team følelse. Det at man har tettere kontakt med flere deler av organisasjonen utenom de man vanligvis sitter sammen med har gjort at man tar i bruk større deler av kompetansen som finnes i organisasjonen. Når det gjelder digitale møter kan de ha flere positive konsekvenser som at de er på mange måter effektive og tidsbesparende i enkelte tilfeller, men flere opplever det også som mer ressurskrevende når man skal gjøre raske og enkle avklaringer når man bruker mye tid på korrespondanse. Det er viktig å tenke på at for mange arbeidstakere oppleves arbeidsplassen som en viktig arena både faglig og sosialt. Det er derfor ulikt hvordan man opplever hjemmekontorsituasjonen.

## 5.0 Diskusjon

I dette kapitlet vil jeg diskutere funnene i lys av teori og eksisterende forskning. Diskusjonen bygges opp etter de tre forskningsspørsmålene og vil til slutt resultere i at jeg besvarer problemstillingen:

### 5.1 Hvilke fordeler eller ulemper oppleves ved hjemmekontor?

Det første er at disse diskusjonene kan være noe overlappende og må sees i lys av de andre forskningsspørsmålene også. Den tidligere forskningen på hjemmekontor gir imidlertid ikke et enkelt og entydig svar på hvordan ulike organisasjoner har handtert overgangen til hjemmekontor. I mars-dagene 2020 var det mange organisasjoner som verken hadde erfaring med fjernarbeid eller digitale samhandlingsløsninger som for eksempel Teams eller Zoom. Tekniske løsninger og hel-digitalt arbeid er derfor et sentralt for å belyse temaet. Funnene understøtter dette, og viser at både lederne og medarbeiderne opplevde det som en fordel at de hadde digitale verktøy på plass før pandemien intraff og at de behersket den kompetansen som krevdes for å ta i bruk digitale samhandlingsløsninger på en tilfredsstillende måte, men at man savnet felles retningslinjer, både når det gjelder organisering av møter og hvilke plattformer man skal bruke til ulike formål. Flere fortalte at man bruke unødvendig mye tid og ressurser for å få avklaring i en enkel sak. Tiltros for dette opplevde ikke noen av informantene jeg snakket med at overgangen var noe spesielt dramatisk.

Resultatene fra analysen er at i likhet med den tidligere forskningen på fjernarbeid er det flere fordeler med hjemmekontor som arbeidsform. Fordelene som trekkes frem er at det har medført at man har fått mer fleksibilitet og frihet i hverdagen for den enkelte. I en rapport kommer det frem at produktiviteten har

vært god under pandemien og at det er spesielt arbeidsoppgaver som krever en høy grad av konsentrasjon og lite samhandling fra andre at hjemmekontor kan være en fordel (Ingelsrud et al., 2022). Dette bekreftes også av informantene jeg intervjuet. Én negativ side av hjemmekontorbruken blant enkelte av informantene er at man har opplevd at den langvarige bruken har medført en følelse av isolasjon, slik Cooper og Kurland (2002) også avdekket i sin studie.

Som nevnt i funnene er det en bred enighet blant informantene om at hjemmekontor gir bedre konsentrasjon, og at enkelte oppgaver utføres bedre uten forstyrrelser fra kolleger på kontoret, men at for mange opplevde det som å komme på kontoret som en *«kilde til motivasjon og inspirasjon»*. Det er derfor ulike positive og negative opplevelser den enkelte har opplevd ved den langstrakte bruken av hjemmekontor.

## **5.2 Hvilken betydning har det hatt for autonomi, kompetanse og tilhørighet?**

Det første er behovet for autonomi, eller selvbestemmelse. Dette behovet handler om å ha en følelse av å kunne velge, og selv kunne initiere og regulere atferden. I en jobbsituasjon betyr det et behov for å kunne styre egen arbeidshverdag og føle for at et er muligheter for å komme med innspill og kunne påvirke arbeidssituasjonen (Aspeli og Molstad, 2020). Mange av de informantene jeg snakket med opplevde det å ha en høy grad av fleksibilitet når det gjelder arbeidstid- og hvor man ønsker å utføre arbeidsoppgavene etter at flere av tiltakene hadde blitt hevet. Dette opplevdes annerledes under de strengeste tiltakene da man bare ble beordret på hjemmekontor. Det at tidligere forskning har avdekket at valgmuligheter knyttet til fjernarbeid- og fjernledelse situasjonen var vesentlig for motivasjon i arbeidet (Hunton og Norman, 2010; Aspeli og Molstad, 2020). Det understøttes i denne studien, da de fleste opplevde det å få en følelse av å kunne velge og styre sin egen arbeidshverdag

var forbundet med økt grad av autonomi, eller selvbestemmelse. De fleste opplevde det å bli beordret på hjemmekontor som en innskrenking av denne friheten, men et sentralt poeng i selvbestemmelsesteorien er nettopp dette med forståelse. Det å akseptere en handling som for eksempel hjemmekontor under en pandemi gjør det enklere å akseptere da man visste at dette var en del av noe større. Det kan også tenkes at det kan forhindre følelsen av autonomi, fordi noen tar bort valgmulighetene, og at man føler et ytre press for å tenke eller handle utfra en bestemt måte for å følge smittevernstiltakene (Einersen et al, 2017).

Det andre behovet er kompetanse eller mestring. Dette behovet innebærer en form for mestringstro der vedkommende forventer å lykkes i å løse ideelt utfordrende oppgaver for å oppnå ønskede konsekvenser (Baard, Deci og Ryan, 2004). Det at medarbeiderne både har mestret den digitale arbeidshverdagen og holdt produktiviteten oppe gjennom pandemien har styrket følelsen av mestring, men behovet for kompetanse handler om et behov for egen utvikling. Behovet for nye utfordringer og det å få utnyttet kompetansen sin (Aspeli og Molstad, 2020). Det som blant annet har blitt svekket under den langvarige hjemmekontorsituasjonen er blant annet kompetansedeling. Mye av kompetansen blir delt gjennom uformelle møteplasser og det er ikke like enkelt å overføre alt over digitale møter. Digitale møter har også vært en utfordring når det gjelder opplæring da flere forteller at det oppleves mindre inspirerende å gjøre det isolert fra omgivelsene på arbeidsplassen. Dette understøttes også i den ferske rapporten om at ledere blant annet er bekymret for at den omfattende bruken av hjemmekontor har negative konsekvenser for arbeidsmiljøet og læringsfellesskapet på sikt (Ingelsrud et al., 2022).

Det neste behovet er tilhørighet. Som nevnt handler behovet om tilhørighet om å etablere en form for gjensidig respekt og tilknytning til andre (Baard, Deci og Ryan, 2004). Omfanget av disse behovene og styrkeforholdet mellom behovene



vil kunne variere fra person til person, men felles for alle er at hvis disse behovene ikke dekkes, vil indre motivasjon i arbeidet kunne undergraves (Aspeli og Molstad, 2020). Funnene blant informantene som deltok på intervjuene i studien er at behovet for tilhørighet til arbeidsplassen er noe individuelt, men at alle av informantene bekreftet at de hadde et behov for en relasjon til det kollegiale felleskapet. Den tidligere forskning understøtter også at følelsen av tilhørighet er helt avgjørende for at fjernarbeid skal fungere på sikt (Dery og Hafermalz, 2016).

Det som har både styrket og svekket seg gjennom den langvarige bruken av hjemmekontor er at enkelte av informantene opplevde at samholdet hadde økt fordi man har klart å gjennomgå en vanskelig periode for selskapet. Det at man også i større grad utnytter ressursene man har tilgjengelig på de andre lokasjonene bidrar nettopp til en økt følelse av at man tilhører et faglig miljø, som inngår i sosialt relasjonsbehov (Aspeli og Molstad, 2020).

En utfordring på den andre siden er at de digitale møteplassene oppleves mer som effektive møter uten tid til det relasjonelle og det som enkelte av informantene forteller som: «tull og tøys». For mange er arbeidsplassen en viktig sosial arena og mange av de uformelle møteplassene man har i kontorlandskapet har forsvunnet på hjemmekontoret. I en tidligere studie ble det blant annet avdekket at i møte med disse utfordringene må man arbeide aktivt for digital tilstedeværelse og synlighet. Dette kan blant annet økes gjennom å ha en jevn strøm av bilder, videoer, meldinger og andre sosiale kommunikasjonsplattformer, kan fjernarbeidere få en følelse av at man har en sterkere tilknytning til organisasjonen (Dery og Hafermalz, 2016, s. 124). Dette stemmer godt overens med hva Pettersen (2022) forteller at småpratene kan være et viktig «lim» i mange organisasjoner.

Bakgrunnen for at jeg valgte denne teorien var at jeg ønsket å se nærmere på hvordan behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet ble påvirket av hjemmekontor og fjernledelse. Som nevnt tar STD utgangspunkt i hva som fremmer eller hemmer motivasjon. Denne teorien hevder at dersom disse tre behovene ikke dekkes, vil indre motivasjon undergraves (Deci & Ryan 1985; Ryan & Deci, 2017). Etter funnene i analysen mener jeg at det er hold for å si at disse behovene fortsatt har relevans i den nye måten å organisere arbeidet på. Medarbeiderne forteller blant annet at det å føle tilhørighet og samhold gir de inspirasjon og energi til å utføre arbeidsoppgavene. Det at hjemmekontoret har virket isolerende for enkelte har blant annet medført til tanker om å slutte i arbeidet når man ikke lenger føler noe tilknytning, eller tilhørighet til arbeidsplassen.

### **5.3 Hvordan er tilstedeværelsen til fjernlederen?**

Som nevnt innebærer fjernledelse å lede medarbeidere som arbeider på en annen lokasjon enn sin leder. Mangelen på ansikt-til-ansikt kommunikasjon kan være en utfordring for ledere som praktiserer fjernledelse. Dette kan blant annet medføre at opparbeidelse av tilhørighet, tillit og konflikthåndtering krever langt større bevissthet og mer målrettet jobbing enn ved stedlig ledelse (Lien 2017; Jacobsen og Thorsvik, 2019).

én av de største utfordringene for en fjernleder har vært å øke fellesskapsfølelsen og tilhørigheten til organisasjonen. Dette har også blitt bekreftet i nyere forskning under pandemien der lederne synes det er en utfordring å følge opp og se de ansatte fra hjemmekontoret (Ingelsrud et al., 2022). Det som ble avdekket i funnene samsvarer godt med den tidligere forskningen og teorien på fjernledelse med at lederne selv har en økt bevissthet rundt det å ha kontakt og oppfølging av sine medarbeidere, men at det er krevende å følge opp mange mennesker med ulike behov og forventinger. Medarbeiderne selv er udelt i svarene når det

gjelder hvorvidt de er fornøyde med kontakten og oppfølgingen fra sin leder. Det at enkelte medarbeidere kan få en opplevelse av å være alene og glemte, og andre er tilfredse med situasjonen. I tidligere studier som har blitt gjennomført beskriver både kompetente og erfarne medarbeidere en følelse av å «være alene hjemme». Aspeli og Molstad (2020) viser til et sentralt poeng under fjernledelse er at opplevd tilgjengelighet kan være viktigere enn faktisk tilstedeværelse. At det som kan bidra til å øke en følelse av tilstedeværelse eller tilgjengelighet handler mye om forventinger. Det som blant annet enkelte hevder kan løse noe av utfordringene handler mye om at man får avklart i forkant av fjernarbeids situasjonen hvilken forventning og behov man har til hverandre. For en medarbeider kan det være nok å ta en prat annenhver uke, mens for en annen på samme sted, kan forvente daglig interaksjon med kolleger og leder.

Det viser at den tidligere forskningen og teorien understøtter funnene som ble avdekket i analysen, men at det kanskje viktigste poenget er nettopp det med å få kartlagt hvilket behov den enkelte medarbeider har og at man som leder må prøve å imøtekomme dette under en fjernledelse situasjon om man ønsker å lykkes. Det paradoksale er nok at når man ikke lenger ser hverandre er det nettopp økt tilstedeværelse man trenger, slik De Paoli (2020) hever i sin forskning.

## 6.0 Konklusjon

I lys av mine resultater kan man si at henvisningen til hjemmekontor har hatt flere fordeler, men også medført ulemper eller utfordringer for medarbeiderne i virksomheten. Det at virksomheten var langt fremme i sin digitaliseringsprosess, og hadde tatt i bruk digitale samhandlingsløsninger, har helt klart gjort overgangen mindre krevende, enn for mange andre organisasjoner som ikke hadde denne kompetansen i forkant av koronapandemien. Det at informantene forteller at hjemmekontor er et gunstig sted for økt produktivitet, der oppgavene krever mer konsentrasjon og lite samhandling med andre. Dette er samtidig en utfordring i en situasjon som under pandemien der man hadde kun hjemmekontor. Det at enkelte arbeidsoppgaver forutsetter at man får samhandlet med andre kolleger eller at man må ty til idémyldring, men slike arbeidsmetoder kan være vanskelig å bruke i en fjernarbeidssituasjon.

Blant de viktigste funnene i undersøkelsen er at overgangen til hjemmekontor har påvirket medarbeidernes opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet. Årsaken til at jeg mener at behovene i selvbestemmelsesteorien har blitt påvirket på ulike måter er fordi jeg ser det er klare tegn på at informantene har ulike behov og preferanser, noe som gjør at behovene kan oppleves forskjellig fra person til person. Det er vanskelig derimot å si noe konkret om er hvorvidt behovene samlet sett, altså dere autonome motivasjon har endret seg når de arbeider fra hjemmekontor, da dette er såpass individuelt.

Med bakgrunn i mine forskningsspørsmål vil jeg trekke frem to poeng: det første poenget er at jeg, som Decí og Ryan (2017) også poengterer i sin forskning, har de erfart at skottene mellom de ulike behovene i selvbestemmelsesteorien ikke er vanntette. Dette baserer seg på at informantenes opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet må ses i sammenheng med hverandre og ikke isolert.

Vi kan altså derfor ikke se det ene behovet uten det andre. Behovene har blitt påvirket som nevnt på ulike måter som igjen kan ha konsekvenser for medarbeidernes motivasjon i arbeidet. Et godt eksempel er når det gjelder autonomi og tilhørighet. Det at medarbeiderne opplever det å ha hjemmekontor som en fleksibel ordning som gir de en større grad av selvbestemmelse eller autonomi, men andre har følt at det har gått på bekostning av tilhørigheten til arbeidsplassen. Det kan tenkes at hjemmearbeid- situasjonen problematiserer disse behovene ytterligere nettopp fordi medarbeiderne har ulike behov og prioriteringer. For enkelte var det å ha et godt kollegialt miljø helt sentralt for at man skal trives i jobben, men at det som er en utfordring er å få til en god balanse mellom de ulike behovene og hvordan man skal vektlegge dem opp mot hverandre, det er derfor man er nødt til å se disse behovene samlet som jeg har nevnt tidligere.

Det er helt klart at rollen til leder har endret seg etter at de i større grad har gått over til fjernledelse, og at det nye utfordringer som oppstår. Det at man ikke lenger ser sin leder fysisk gjør at man kan oppleve blant annet forringelse av kommunikasjon, tilhørighet og anerkjennelse for den jobben man utfører. I likhet med den tidligere forskningen og teorier omkring fjernledelse ser vi at medarbeiderne kan oppleve det å bli fjernledet av en gitt person på vidt ulike måter, være det seg både som en fordel og som en ulempe. Én sentralt poeng ligger i hvordan leder klarer å skape en følelse av at han er til stede tiltros for at man er geografisk på to forskjellige steder. I likhet med De Paoli (2020) finner jeg at fjernarbeid og bruken av skjermer under pandemien har skapt emosjonell distanse og mindre ansikt-til-ansikt-kontakt. Det er nettopp økt tilstedeværelse man behøver gjennom blant annet at leder arbeider bevisst med å øke tilknytningen. Lederne selv opplevde det som en utfordring å klare å være tilgjengelig eller til stede for alle sine medarbeidere, men man merket også at det var forskjellige individuelle behov med hensyn til kontakt. Det er mer todelt når

det gjelder erfaringene til medarbeiderne, så det er derfor vanskelig å konkludere med at lederne har mestret denne overgangen. Det er spesielt som en av lederne forteller «at som fjernleder må du være mye tettere på». Dette krever at man i større grad klarer å kartlegge hvilke behov den enkelte har og at man får avklart hvilken forventning både leder har til sin medarbeider, men også hvilke forventninger medarbeider har til sin leder for å øke en følelse av tilstedeværelse.

Til tross for både ambivalens og todeling blant informantene i denne masterstudien ser fortsatt alle informantene som deltok fordeler med å ha muligheten til å arbeide hjemmefra, men under andre omstendigheter enn det har sett under koronapandemien med påbud om hjemmekontor. Informantene jeg har intervjuet ønsker seg gjerne en hybrid arbeidshverdag, altså en kombinasjon av både kontor og hjemmekontor, som er tilpasset deres livssituasjon og arbeidsoppgaver. Det kan tenkes at en hybrid arbeidshverdag vil gjøre det enklere å tilfredsstille de ulike behovene. Det at man både opplever den fleksibiliteten som en hybrid-arbeidshverdag bringer og at man ivaretar det faglige kollegiale felleskapet på arbeidsplassen. Det at folk vektlegger de ulike behovene forskjellig gjør også at det kan tenkes at det blir enklere for den enkelte å finne en ordning som er mer tilpasset den enkelte arbeidstaker. Ledere bør utvikle fleksible retningslinjer som tar høyde for at det er individuelle behov. Jeg tenker at det kan være gunstig å dra nytte av resultatene som ble presentert i teorien, der ledere som ønsker at hjemmekontor skal fungere bør ha en fleksibel tilnærming til hjemmekontoret. En fleksibel kombinasjon av hjemmekontor og tilstedeværelse på kontoret vil være gunstig for å ivareta, både behovet til den enkelte, men også bedriftens behov for å levere sine mål. Dette forutsetter at man har ledere med en dypere forståelse for eventuelle utfordringer som kan oppstå når man leder medarbeidere på hjemmekontor (Knudsen, Danilova og Iden, 2021).

## 6.1 Videre forskning

Med utgangspunkt i forskningens resultater oppfordrer jeg andre forskere til å undersøke nærmere hvordan motivasjonen blir påvirket på henvist hjemmekontor. Det hadde vi gjennomgått over to år med pandemi har fått konsekvenser for resultatene i denne studien som man ikke uproblematisk kan overføre til en «normal situasjon», men jeg tenker at fortsatt i denne studien er verdt å ta til etterretning når man diskuterer hvordan man ønsker å organisere arbeidshverdagen etter pandemien. Det er ikke utenkelig at nye hendelser oppstår som medfører påbud om hjemmekontor i fremtiden, og det kan derfor være relevant å se nærmere på hvordan akkurat dette påvirker resultatene. Jeg har også i denne studien erfart hvordan det er store individuelle forskjeller på hvem som trives eller mistrives i et fjernarbeid og fjernledelsessituasjon. Det kan derfor være interessant og relevant å undersøke nærmere hvordan bo- livssituasjon eller personlighetstyper kan ha betydning for motivasjonen og preferanser. Det jeg har avdekket i analysen er også hvordan de fleste virker tilfreds med en hybrid arbeidshverdag. Det kan derfor tenkes at det er økt behov i fremtiden for forskning akkurat på dette med hybride-løsninger (variasjon mellom hjemmekontor og kontor).





# Litteraturliste

Aspeli, A.K & Molstad, M.H. (2020). *Fjernledelse – fred, frihet og ensomhet?* Oslo: Gyldendal.

Christoffersen, L, Johanessen, A & Tufte, A (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utg.) Oslo: Abstrakt forlag

Cooper, C & Kurland, N. (2002). *Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organization*. *Journal of Organizational behavior*, 23: 511-532.

De Paoli D (2020) *Tilstedeværende ledelse – hvorfor er det så aktuelt når du leder digitalt?* Praktisk økonomi og finans.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1990). *A Motivational Approach to self: Intergration in Personality*. I: Nebraska symposium on motivation. 237-288. Lincoln: University of Nebraska Press.

Deci, E.L & Ryan, R.M. (2000b). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*, 55: 68-78.

Deci, E.L & Ryan R.M (2008). *Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health*. *Canadian Psychology*, 49 (3): 182-185.

Deci, E.L., Olafsen, A.H., & Ryan, R.M. (2017). *Self-determination theory in work organizations: State of the science*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43.

Einarsen, S, Martinsen, Ø og Skogstad, A. (2017). *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

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

Ingelsrud, M. H., Aksnes, S. Y., Bernstrøm, V. H., Egeland, C., Hansen, P. B., Pedersen, E., Underthun, A., Weitzenboeck, E. M (2022). *Hjemme-Borte-Uavgjort. Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser*.

- Jacobsen, D & Thorsvik, J (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer?* (5. utg.) Oslo: Gyldendal.
- Kvale, S & Brinkmann, S (2021). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.) Oslo: Gyldendal.
- Kuvvas, B & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM* (4. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G & Kaufmann, A (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.) Bergen: Fagbokforlaget
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetansestyring* (3.utg.). Oslo: Fagbokforlaget.
- Knudsen, Dan-Richard, Kjersti Berg Danilova og Jon Iden. (2021). «*Erfaringer fra hjemmekontoret.*» *Magma – tidsskrift for økonomi og ledelse* 3: 87-93.
- Olafsen, A. (2018). *Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet.* *MAGMA*, 2/2018: 54-61.
- Pettersen, I. (2022). «*Hva skjer etter pandemien.*» *Praktisk økonomi & finans* 2.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions.* *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. Doi:10.1006/ceps.1999.1020
- Ryan, R, M. & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*, Guilford Press.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.) Oslo: Gyldendal.
- Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2021). *STAMI med ny rapport om virkningene av hjemmekontor.* <https://stami.no/stami-med-ny-rapport-om-virkningene-av-hjemmekontor/> (hentet: 01.09.22).

# Vedlegg:

## Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD

18.03.2022

### Referansenummer

410982

### Prosjekttittel

Hvordan har medarbeiderne erfart overgangen til hjemmekontor?

### Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

### Prosjektperiode

03.01.2022 - 07.11.2022

### Dato

18.03.2022

### Type

Standard

### Kommentar

OM VURDERINGEN

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. DEL

PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

## 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). Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

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 hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fulle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-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 2: Samtykkeerklæring

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### *” Hvordan har medarbeiderne erfart overgangen til hjemmekontor”?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvilke betydninger hjemmekontor har for motivasjonen og jobbengasjement til medarbeidere. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Hjemmekontor og fjernledelse har fått økt aktualitet gjennom pandemien og innføringen av strenge smittevernstiltak som førte til at medarbeidere og ledere måtte erstatte kontor på arbeidsplassen med hjemmekontor og fjernledelse. Dette prosjektet tar sikte på å kunne belyse den aktuelle problemstillingen om hvilken betydning hjemmekontor og fjernledelse har hatt for motivasjonen og jobbengasjement til medarbeiderne.

Forskningsspørsmål prosjektet ønsker å belyse er:

- Hvilke fordeler og ulemper oppleves gjennom hjemmekontor?
- Har det hatt betydning for autonomi, kompetanse og tilhørighet?
- Hvordan oppleves støtte fra leder under fjernledelse versus nærledelse?

Dette er en masteroppgave i Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo.

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

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi (ISS) ved Universitetet i Oslo

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

Utvalget består av medarbeider og ledere med erfaring fra hjemmekontor i bestemt organisasjon.

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

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du sier deg villig til å intervjues. Intervjuets lengde vil være ca. 40 minutter. Intervjuet vil inneholde spørsmål som er relevante for å besvare problemstilling. Opplysningene som gis vil tas opp med elektronisk diktafon, blir transkribert, samt lagret på en sikker enhet.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. De eneste som vil få innsikt i lydopptak fra intervjuet er jeg (Nicolai A. Engebretsen). Veileder ved UiO kan ved behov få innsyn i transkriberte data som blir de-identifisert\* i forkant. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Opplysningene fra intervjuet vil bli lagret på G-suite\*\* UiO som er sikret av Google eller

krypterte servere som kontrolleres og sikres av UiO. Den ferdige rapporten kan inneholde direkte sitater fra intervjuet, men det vil ikke være mulig å føre sitater eller opplysninger tilbake til deg som person.

\*de-identifiserte data betyr at all direkte identifiserende informasjon er fjernet fra dokumentet.

\*\* G-suite er en drive funksjon som er forhandlet frem mellom UiO og Google - denne vurderes som sikker og godkjent for databehandling av UiO

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes i utgangen av mai 2022. Etter endt prosjekt vil personopplysninger og lydopptak slettes. Om noe av datamaterialet skal oppbevares eller behandles etter prosjektslutt vil det bli bedt om nytt samtykke fra hver enkelt informant.

### **Dine rettigheter**

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

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

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Oslo har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

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

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

- Universitetet i Oslo, herunder prosjektansvarlig, Lars Erik Kjekshus, ved (l.e.kjekshus@sosgeo.uio.no) eller
- Vårt personvernombud: Roger Markgraf-Bye, ved e-post (personvernombud@uio.no) eller telefon: 90 82 28 26.

• Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen Nicolai A. Engebretsen

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *hvordan har medarbeiderne erfart overgangen til hjemmekontor*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 27. mai 2022

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



# Vedlegg: 3

## Intervjuguide

Denne studien gjøres som en del av mastergraden organisasjon, ledelse og arbeid, ved Universitetet i Oslo. Gjennom denne studien ønsker jeg å gå i dybden på erfaringer og opplevelser av hjemmekontor og fjernledelse, og hvilken betydning dette har hatt for motivasjonen til medarbeidere i organisasjonen.

Jeg håper at denne studien kan belyse hvordan det oppleves å være medarbeider og leder fra hjemmekontor. Alt du ønsker å fortelle oss av dine tanker og erfaringer, og små og store hendelser vil derfor være svært interessant og verdifullt.

Intervjuet vil foregå som en åpen samtale, der jeg stiller deg spørsmål og du svarer det som måtte passe deg, du kan snakke fritt om det som måtte falle deg inn, og gjerne med konkrete eksempler fra opplevelser eller hendelser. Alt du sier gjennom dette intervjuet vil bli anonymisert i oppgaven, og du kan som opplyst tidligere velge å trekke deg, også i etterkant av intervjuet.

### Oppvarming

- Hvor lenge har du vært ansatt i virksomheten?
- Hvilken type arbeidsoppgaver har du i [REDACTED]?

### Hovedspørsmål

#### **Generelt om hvordan det oppleves å være på hjemmekontor:**

- Hva er dine positive og/eller negative erfaringer med å jobbe på hjemmekontor?

#### **Autonomi**

- Opplever du å få tillit fra din leder når du har hjemmekontor?
- Hvordan får du ta styring og ansvar for egen arbeidshverdag når du arbeider hjemmefra?
- Stilles det andre krav til selvledelse når du arbeider hjemmefra? Eventuelt hvordan oppleves dette for deg?
- Har du frihet og valgmuligheter til å løse oppgavene slik du selv mener er best?

#### **Kompetanse**

- Hvordan har du fått muligheten til å utvikle kompetansen din fra hjemmekontor kontra det å være fysisk til stede på kontoret?
- Opplever du å få utnyttet ditt potensiale når du arbeider hjemmefra?
- Hvordan har selvdisiplinen endret seg?

## **Tilhørighet**

- Opplever du tilhørighet til arbeidsplassen din når dere er lokalisert på forskjellige steder?
- Hvordan føler du felleskap med dine kollegaer fra hjemmekontor?
- Har tap av den fysiske oppmøte med medarbeiderne påvirket din motivasjon?
- Hvordan har støtte vært fra kolleger og ledelse når dere ikke ser hverandre fysisk?

## **Generelt om motivasjon**

- Hvordan vil du beskrive motivasjonen din fra hjemmekontor?
- Er det noen ytre faktorer som f.eks. belønning som motiverer deg?
- Opplever du at motivasjonen påvirker din gjennomføringsevne?

## **Autonomistøttende- og fjernledelse**

- Har leders rolle blitt viktigere når dere jobber fra ulike lokasjoner?
- Får du tilbakemeldinger fra din leder?
- Opplever du at fjernledelse har hatt noe innvirkning eller betydning for motivasjonen din i arbeidet?

## **Avrunding**

- Er det noen tiltak fra ledelsen du har savnet?
- Er det mer om dine erfaringer fra temaet du brenner inne med og kunne tenkt deg å få sagt?
- Dersom vi skulle ha behov for å stille flere spørsmål, er det greit om vi tar kontakt med deg igjen?

Takk for intervjuet!