



Universitetet
i Stavanger

HANDELHØGSKOLEN VED UIS BACHELOROPPGAVE

STUDIUM: Økonomi og administrasjon

**OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
TEMATISKE RETNING:** Organisasjon og ledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

Nei

TITTEL: I hvilken grad påvirkes motivasjon og effektivitet ved bruk av hjemmekontor?

ENGELSK TITTEL: To what extent is motivation and efficiency affected by the use of home office?

Stavanger, 10. mai 2021

FORFATTERE:

Kandidatnummer:

7735

.....

7719

.....

.....

Navn:

Harald Østebø Østhus

.....

Lisa Utbjoa

.....

.....

VEILEDER:

Andreas Østbø Fidjeland

Forord

Denne oppgaven er enden av vårt bachelorstudium i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Stavanger mai 2021.

Vi er alle kjent med at det siste året har vært annerledes for mange, og vi har lært oss å utføre våre hverdagslige aktiviteter under en krevende situasjon. På bakgrunn av dette har vi vært interessert i å kartlegge hvordan dette påvirker både organisasjoner og ansatte, med hovedfokus på motivasjon og endringer rundt det. Dermed ble problemstillingen valgt ut ifra dette, da samfunnet har endret seg drastisk i likhet med hverdagen før 12. mars 2020.

Bacheloroppgaven vår er myntet på å forstå hvordan den nye hverdagen med hjemmekontor påvirker ansatte i en organisasjon, og hvordan den nye hverdagen kan påvirke motivasjonen. For å forske videre på dette utførte vi intervjuer med fem rådgivere på et kundesenter i en bank. Vi retter derfor en stor takk til alle som deltok frivillig i intervjuene, og til bedriften som lot oss bruke deres ansatte som intervjukandidater. I tiden vi befinner oss i nå, er det ikke en selvfølge at noen stiller opp til intervju med hensyn til smittevernreglene. På bakgrunn av dette gjennomførte vi digitale intervjuer via Zoom.

Til slutt vil vi rette en stor takk til vår engasjerte veileder Andreas Østbø Fidjeland, som har vært til stor hjelp i en digital tid som vi befinner oss i nå. Han har stilt opp til enhver anledning, og hiver seg raskt rundt når vi trenger hjelp.

God lesing!

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg temaet motivasjon, og hvordan motivasjonen påvirkes av å arbeide hjemmefra. Vi befinner oss alle i en spesiell tid på grunn av covid-19, og på bakgrunn av dette vil vi derfor se nærmere på hva dette har medført for ansatte som arbeider hjemmefra. Problemstillingen vi skal besvare i oppgaven er «*i hvilken grad påvirkes motivasjon og effektivitet ved bruk av hjemmekontor?*». For å komme frem til en konklusjon har vi tatt for oss ulike anerkjente motivasjonsteorier. Her har vi primært tatt for oss Maslows behovspyramide, Herzbergs tofaktorteori, Ryan og Decis selvdetermineringsteori og Hackman & Oldhams jobbkarakteristikamodell og litt tidligere forskning. Disse teoriene drøfter motivasjon, og hvilke faktorer som er relevante for temaet.

I oppgaven har vi valgt å bruke kvalitativ metode, for å innhente informativ data som vi har brukt til å besvare våre forskningsspørsmål og videre problemstilling. Vi har utført dybdeintervju med fem ulike kandidater fra Banken AS, som er en stor landsdekkende dagligbank i Norge. Her har vi intervjuet kandidater med ulik livssituasjon og i ulike aldersgrupper. Dette kan være faktorer som påvirker hvordan hjemmekontor oppleves for de ansatte. Vi har også kun intervjuet kandidater som har arbeidet i bedriften før koronasituasjonen, for å sikre oss at kandidatene hadde et realistisk bilde av situasjonen for å kunne sammenligne de to forskjellige arbeidsformene.

Funnene viser at det finnes både positive og negative sider ved å arbeide hjemmefra. Noen ansatte i Banken AS finner økt motivasjon av autonomien i hverdagen, hvor andre konkluderer med økt stress og press. Enkelte opplever økt motivasjon og en jevn effektivitet under denne perioden, og føler på en stor frihet og anser hjemmekontor som et ekstra gode i arbeidshverdagen. Det fremkommer at flere ansatte omtaler hjemmekontor som et «gode», og at denne arbeidsmetodikken er ønskelig videre i hverdagen etter koronasituasjonen. Det påpekes flere positive faktorer for både bedriften og ansatte ved å videreføre denne løsningen.

Abstract

This thesis addresses the topic of motivation, and how this is affected by working from home. We are all in a special time that no one could foresee, and we therefore wanted to take a closer look at what this has meant for employees who work from home. The problem we will try to answer in the thesis is «*to what extent is motivation and efficiency affected by the use of a home office?*». To reach a conclusion, we have considered various motivational theories. Here we have primarily considered Maslow's needs pyramid, Herzberg's two - factor theory, Ryan and Deci's self - determination theory and Hackman & Oldham's job characteristics model and some previous research. These theories discuss motivation, and what factors are relevant to the topic.

In the thesis, we have chosen to use a qualitative method, to obtain informative data that we have further used to answer our research questions and further issues. In the thesis, we conducted in-depth interviews with five different candidates from Banken AS, which is a large nationwide daily bank in Norway. Here we have interviewed candidates based on the fact that they have different life situations and different age groups. These can be factors that affect how the home office is experienced for the employees. We have also only interviewed candidates who have worked in the company before the corona situation, to make sure that the candidates had a realistic picture of the situation in order to be able to compare the two different forms of work.

The findings show that there are both positive and negative sides to working from home. Some employees in Banken AS find increased motivation for autonomy in everyday life, and others conclude with increased stress and pressure. Some experience increased motivation and a steady efficiency during this period, and feel a great deal of freedom and consider home office as an extra perk in everyday work. It appears that several employees refer to home offices as a "perk", and that this working method is desirable in everyday life after the corona situation. Several positive factors are pointed out for both the company and employees by continuing this solution.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Presentasjon av tema og problemstilling.....	1
1.2 Oppgavens oppbygging.....	2
1.3 Presentasjon av arbeidsplassen	2
2.0 Teori	4
2.1 Motivasjon	4
2.2 Hva er motivasjon?	4
2.3 Hvorfor er det viktig å ha motiverte ansatte på en arbeidsplass?	5
2.4 Behovenes betydning for motivasjon	6
2.5 Selvdetermineringsteorien:	7
2.6 Maslows behovsteori.....	11
2.7 Herzbergs tofaktormodell.....	15
2.8 Tofaktorteorien og jobb-berikelse	16
2.9 Jobbkarakteristikamodellen.....	18
2.10 Tidligere forskning - Ctrip.....	19
3.0 Forsknings spørsmål	20
4.0 Metode	21
4.1 Kvalitativ metode	21
4.2 Fordeler og ulemper ved metoden	22
4.3 Valg av metode	23
4.4 Validitet og reliabilitet	23
4.5 Valg av informanter	24
4.6 Utforming av intervjuguide.....	26
4.7 Intervjuprosessen	26
5.0 Analyse og resultat	27
5.1 Teknologi.....	28
5.1.1 Analyse og funn	28
5.1.2 Resultat og drøfting	29
5.2 Balanse mellom jobb og fritid	30
5.2.1 Analyse og funn	30
5.2.2 Resultat og drøfting	32
5.3 Disiplin og prokrastinering.....	34

5.3.1 Analyse og funn	34
5.3.2 Resultat og drøfting	35
5.4 Isolasjon	38
5.4.1 Analyse og funn	38
5.4.2 Resultat og drøfting	40
5.5 Frihet	42
5.5.1 Analyse og funn	42
5.5.2 Resultat og drøfting	43
5.6 Jobbtilfredshet	44
5.6.1 Analyse og funn	44
5.6.2 Resultat og drøfting	45
5.7 Ledelse	47
5.7.1 Analyse og funn	47
5.7.2 Resultat og drøfting	49
5.8 Avslutning	50
5.8.1 Analyse og funn	50
6.0 Drøfting	53
7.0 Konklusjon	55
7.1 Har hjemmekontor ført til en økt eller svekket motivasjon i Banken AS, og hva har ført til denne endringen?	56
7.2 Føler ansatte at virkningene av hjemmekontor fører til økt eller redusert effektivitet i arbeidsdagen, og hva forårsaker dette?	58
7.3 Oppsummering	58
8.0 Videre arbeid	60
9.0 Referanseliste	61
10.0 Vedlegg	65

Tabelliste

Tabell 2.1 Maslows behovshierarki	13
Tabell 2.2 Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer	16
Tabell 2.3 Individuelle forskjeller i personlige motivasjonsdisposisjoner	19
Tabell 4.1 Oversikt over intervju kandidatene	25

Figurliste

Figur 2.1: Behovenes betydning for mål, handling og måloppnåelse	6
Figur 2.2 Maslows behovshierarki	12

1.0 Innledning

1.1 Presentasjon av tema og problemstilling

Det er ingen tvil om at det siste året har snudd om på hverdagen til mange. I mars 2020 traff koronasituasjonen Norge for fullt og dette medførte en rekke endringer for bedrifter rundt om i landet. De færreste kunne sett for seg en pandemi i 2020, og dette førte til at bedrifter måtte tenke nytt og handle raskt for å tilpasse seg smittesituasjonen, og møte myndighetenes anbefalinger samt påbud om hjemmekontor nasjonalt.

Mars 2020 var bare starten på en periode ingen kunne forutse skulle vare frem til skrivende stund - og mest sannsynlig enda lengre. I løpet av det siste året har flere har mistet jobben, blitt permittert og hverdagen ble brått svært usikker for mange. Flere bedrifter har tatt i bruk alternative arbeidsmetoder for å kunne opprettholde tilnærmet normal drift i løpet av denne perioden.

Denne bacheloroppgaven vil se nærmere på nettopp bedrifter som har opprettholdt driften ved å arbeide hjemmefra. I tidligere forskning vedrørende bruk av hjemmekontor har det blitt funnet både positive og negative sider, og forskjellige artikler har konkludert ulikt vedrørende totalt sluttresultat. I den perioden vi befinner oss i nå er det mye tilgjengelig data for å kunne finne et mer generelt svar på hvordan hjemmekontor påvirker motivasjon.

En av skribentene av oppgaven har siden 2018 arbeidet i en 100% stilling på kundesenteret til en landsdekkende bank i Norge, og fikk brått en ny arbeidshverdag i mars 2020. Dermed falt valget naturlig på denne bedriften, som i oppgaven blir navngitt som «Banken AS». Vi har også valgt å bruke denne bedriften ettersom de har et høyt antall kunderådgivere, som arbeider i et åpent kontorlandskap. Disse måtte raskt snu om på sin arbeidsmetodikk, som følge av den nye hverdagen med covid-19.

Vi skal i denne oppgaven undersøke ut om bruken av hjemmekontor samlet sett har positiv eller negativ innvirkning på de ansattes motivasjon, samt hvilke faktorer som påvirker motivasjon. Vi vil også se nærmere på eventuelle endringer i motivasjon og effektivitet - og hva endringene resulterer i for den respektive bedriften vi har valgt. Dette gjør vi for å finne ut

om hjemmekontor kan være en lønnsom måte å arbeide på for bedriften. Vi skal dermed foreta et dypdykk i hva som påvirker motivasjonen til de ansatte, og basert på disse funnene se på forbedringsforslag til fremtiden - som også kan være til nytte for andre bedrifter, og ikke nødvendigvis kun vår valgte bedrift.

Man kan hevde at motivasjon er noe av det viktigste for å skape lønnsomhet, vekst og et godt arbeidsmiljø for både ansatte og ledere. Motivasjon er et samlebegrep med svært bredt spekter. Vi vil finne ut hva som egentlig påvirker den ansattes motivasjon, og hvordan disse faktorene blir påvirket av den nye hverdagen vi lever i.

På denne måten kom vi frem til følgende problemstilling:

«I hvilken grad påvirkes motivasjon og effektivitet ved bruk av hjemmekontor?».

1.2 Oppgavens oppbygging

Oppgaven er bygd opp med en teoridel, metodedel, analyse og resultater av funn, drøfting og konklusjon. Kapitlet om teori baserer seg på ulike motivasjonsteorier som er relevante for temaet, samt en tidligere studie om hjemmekontor. Kapitlet om metode beskriver vår valgte metode, og tar for seg fordeler og ulemper ved bruk av metoden. Denne delen tar også for seg hvordan metoden ble gjennomført. Analysen vår er tematisert i syv ulike temaer og en avslutningsdel, hvor temaene er: teknologi, balanse mellom jobb og fritid, disiplin og prokrastinering isolasjon, frihet, jobbtilfredshet og ledelse. Disse temaene er svært viktige i flere av motivasjonsteoriene som fremkommer i oppgaven. Her fremlegges egne funn, analyse og drøfting rundt temaene. I drøftelsen tar vi for oss de generelle hovedpunktene som fremkommer i analysen, og avslutningsvis presenteres vår konklusjon på forskningsspørsmålene og problemstillingen.

1.3 Presentasjon av arbeidsplassen

I oppgaven er intervjudeltakerne og banken anonymisert. På bakgrunn av dette velger vi å refereres den valgte bedriften til navnet «Banken AS». Kandidatene vi har intervjuet er rådgivere som arbeider på privatmarkedet, bedriftsmarkedet samt forsikring. Rådgiverne arbeider med kundekorrespondanse via telefon, chat, e-post og sosiale medier. Banken AS har

om lag 100 ansatte rådgivere, der omtrent halvparten av de er innleide via bemanningsbyrå i en deltidstilling og resterende halvdel er fast ansatt i fulltidstilling. Hos bedriften finnes det et turnusteam som arbeider dag, kveld, helg og helligdager, og et fast dagteam som ikke er med på turnusrullering.

Før pandemien inntraff arbeidet om lag 20 ansatte samtidig på vakt. Kundesenteret til Banken AS har kundeservice fra morgen til kveld, og må dermed ha en rullerende turnus med ansatte på vakt. I en normal hverdag arbeider de ansatte i et åpent kontorlandskap med kapasitet til omtrent 50 ansatte på skift samtidig (med 50 datastasjoner), hvor de i stor grad er vant til å benytte seg av kommunikasjon sammen med kolleger i saker hvor de trenger hjelp eller råd. Dette er ettersom det er en jevn fordeling av nyansatte og ansatte som har arbeidet lenge ved arbeidsplassen, og det er behov for faglig utveksling blant dem. Sammen på vakt med rådgiverne, er det til enhver tid en vaktleder - omtalt som «team coach» i oppgaven. Team coach har ansvar for å organisere og koordinere arbeidsvaktene, og bistår rådgiverne i saker som kan være krevende og vanskelige. Team coach er også ansvarlig for å rapportere direkte til IT-organet til Banken AS dersom det er nedetid eller tekniske utfordringer i systemene rådgiverne arbeider i, eller i nettbank/mobilbank og andre systemer kundene benytter seg av.

Når smittetrykket har vært på det høyeste og det har vært nasjonalt påbud om hjemmekontor, har opptil 80% av rådgiverne på vakt arbeidet hjemmefra. Team coach har arbeidet fast på kontoret, sammen med et fåtall nyansatte eller rådgivere som ikke har mulighet til å arbeide hjemmefra. Det er ikke alle som har hatt anledning til å arbeide hjemmefra, på grunn av for eksempel bosituasjon. Kundeinformasjonen og sakene rådgiverne behandler er konfidensiell og taushetsbelagt, og det er ikke alle som kan arbeide hjemme dersom de bor med flere personer og ikke har egnet kontorområde hjemme. Dette ble avklart av ledelsen sammen med de ansatte, for å kartlegge hvem som har mulighet til å arbeide hjemmefra da pandemien inntraff.

2.0 Teori

I dette kapitlet skal vi se nærmere på teori som er relevant for å få svar på problemstillingen. Problemstillingen vår omhandler bruken av hjemmekontor og hvorvidt det kan føre til endring i motivasjon og effektivitet. Motivasjon er abstrakt og er et fenomen som man ikke kan observere eller direkte måle. Derfor trengs det ulike verktøy og rammer til å forstå og forklare hva som påvirker motivasjonen vår. Da er det viktig å anvende ulike teorier og faktorer innenfor dem, for å kartlegge hva som kan påvirke motivasjonen til den ansatte. De teoriene som anvendes i denne oppgaven er behovs- og situasjonsteoriene til Hackman & Oldham, Ryan og Deci, Maslows og Herzberg.

2.1 Motivasjon

Motivasjon er i dag et begrep som brukes i flere situasjoner. Vi skal se nærmere på hva selve begrepet motivasjon er - og hvilke faktorer er det som påvirker motivasjonen vår?

2.2 Hva er motivasjon?

Motivasjon kan beskrives gjennom de tre ordene retning, intensitet og utholdenhet (Mitchell 1997, hentet fra Mikkelsen og Laudal, 2016). Viljen til innsats på arbeidsplassen vil være varierende mellom mennesker, og kan forklares med deres ulike motivasjon. To personer med samme lønn, jobb, utdanning og arbeidsoppgaver kan arbeide i helt forskjellig tempo i jobben sin. Hvorfor er det slik? Ifølge Kaufmann og Kaufmann er det viktig å se på hva som fører til forskjeller i innsats mellom individer som har de samme forutsetningene (Kaufmann og Kaufmann, 2015). De oppsummerer dette slik: «*Vi definerer begrepet motivasjon som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål*» (Kaufmann og Kaufmann, s.113, 2015).

Det er med andre ord om målene vi setter oss - og valgene man tar. Når man setter seg mål er det viktig at dette er realistiske mål vi kan strekke oss etter. Hvis en kunderådgiver sier til sin overordnede at «*i morgen skal jeg gjøre en god jobb*», er dette noe som allerede er forventet av arbeidstaker og er dermed et altfor enkelt mål å sette seg. Det er også viktig at man ikke setter seg mål som ikke er mulig å oppnå, da vil man oppleve motsatt effekt.

I teorien skiller vi mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon kommer fra de psykologiske behovene vi har og indre driv (Mikkelsen og Laudal, 2016). Ved indre motivasjon motiveres en ansatt til å arbeide effektivt nettopp på grunn av gleden ved å gjennomføre oppgaven. Når en slik motivasjon ikke er til stede, må motivasjonen komme utenfra - som lønn, ros, og belønning (Mikkelsen og Laudal, 2016). Dette kan være at man arbeider ut ifra et mål ettersom man for eksempel ønsker en bonus som «belønning» - dette er en ytre motivasjon. Arbeidet er da et redskap for å for å oppnå belønning. Motivasjonen er «ytre» ettersom belønningen er utenfor selve jobbutførelsen (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

2.3 Hvorfor er det viktig å ha motiverte ansatte på en arbeidsplass?

Å ha motiverte medarbeidere medfører at de vil yte ekstra, og benytte seg av sine ferdigheter for å gjøre det som er til fordel for seg selv eller bedriften (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Derfor vil bedrifter som har motiverte ansatte ofte kunne oppnå økonomiske fordeler og utvikle et konkurransefortrinn. En bedrift med motiverte ansatte får ofte også andre positive virkninger, ettersom ansatte som er mer fornøyd, tar bedre vare på seg selv og har ofte lavere turnover. Ansatte som er mindre syke, blir i jobben lenger og har en jobb de trives med fører til de ovennevnte økonomiske- og konkurransefortrinnene (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

Bedrifter som har motiverte ansatte vil mest sannsynlig ha en fordel over bedrifter som har ansatte som kun gjør det som er forventet av dem (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Mennesker er ulike på mange vis, og dette er også et faktum under temaet motivasjon. Dette er noe vi kommer innom i flere av teoriene nedenfor, som blant annet de tre personlighetstypene i selvdetermineringsteorien. Har man for eksempel en ansatt med prestasjonsbonus i kontrakten, vil han/hun kunne få en ytre motivasjon som andre ansatte ikke har. Da vil vedkommende strekke seg mot dette målet istedenfor å bare levere hva som er normalt forventet. Man har også mange ulike bedrifter, og de kan ha behov for ulike typer av ansatte avhengig av hva de produserer av tjenester. For eksempel innenfor helsesektoren er det ofte ansatte som er indre motivert, og drevet av å hjelpe andre mennesker.

De ansattes rolle i bedrifter har med tiden blitt mer og mer viktig. En økende andel av den verdiskaping som finnes i alle organisasjoner, er mer avhengig av kompetansen og ferdighetene til de ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Derfor kan man understreke at det er svært viktig å opprettholde både kompetanse og ferdigheter, samtidig som man utvikler og motiverer de ansatte.

2.4 Behovenes betydning for motivasjon

Det er viktig å få behovene våre tilfredsstilt for å overleve, men også for å oppleve trivsel og velvære (Mikkelsen og Laudal, 2016). Behov er fysiologisk så vel som psykologiske og vi får erfaring gjennom ubehag eller smerte. Et utilfredsstilt behov skaper ubehag og en spenning som får oss til å sette mål og handle slik at behovet blir tilfredsstilt (figur 2.1).

Behovstilfredsstillelse gir måloppnåelse, som videre fører til at andre behov kan tilfredsstilles (Mikkelsen og Laudal, 2016).



Figur 2.1 Behovenes betydning for mål, handling og måloppnåelse (Mikkelsen og Laudal, 2016, s.35)

Et eksempel på dette som relaterer seg til vår oppgave er det sosiale behovet. Når flere ansatte arbeider hjemmefra, kan det være flere som ikke får dekket sine sosiale behov og/eller føler

seg utenfor gruppen på arbeidsplassen. I teorikapitlet ser vi at dette er et behov flere teorier viser til at må være dekket før man eventuelt kan føle på motivasjon til å tilegne seg status, prestisje og selvrespekt - som vi finner i Maslows behovspyramide. Det sosiale behovet er et av de behovene som kommer mye frem i våre egne intervjuer i oppgaven.

I det norske samfunnet er våre fysiologiske behov for mat, klær og beskyttelse og mange grunnleggende jobbrelevante behov ofte ikke framtrædende (Mikkelsen og Laudal, 2016). Vi forventer for eksempel at vår arbeidsgiver er ansvarlig for å sikre et trygt arbeidsmiljø og oppfylle de HMS-kravene en arbeidsgiver er pliktig til. I oppgaven beveger vi oss innom temaet vi har kalt teknologi, hvor vi tar opp behovene for blant annet HMS og trygghet når den ansatte arbeider hjemmefra. Skulle det ha skjedd en ulykke på arbeidsplassen, eller man opplever arbeidsplassen som utrygg - vil det være naturlig at behovet for sikkerhet vil melde seg. Dette vil vi få en bedre forståelse for når vi ser nærmere på behovsteoriene til Maslow og Herzberg.

2.5 Selvdetermineringsteorien

Ved selvdetermineringsteori (STD) deles det i to grupper, indre motivert atferd og ytre motivert atferd. Indre motivasjon kan forklares som en naturlig motivasjon som kommer spontant ut fra menneskers psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilknytning (Ryan og Deci 2000, hentet fra Mikkelsen og Laudal, 2016).

Ved indre motivasjon gjennomføres arbeidsoppgaver fordi man opplever glede av selve oppgavene i arbeidet, og ikke fordi man tror at man vil motta andre belønninger for å utføre arbeidet (Mikkelsen og Laudal, 2016). Man bestemmer seg altså for å bruke tid og krefter på arbeidet for personlig opplevd glede, og det er en helt autonom handling fordi arbeidet selv gir en personlig tilfredsstillelse. Foruten gleden ved selve jobben gir indre motivasjon også fordeler som utholdenhet (Hardre og Reeve 2003), kreativitet (Amabile 1983), begrepsmessig forståelse og læring (Vansteenkiste mfl. 2005), og subjektivt velvære (Moller, Deci og Ryan 2006) (Mikkelsen og Laudal, 2016).

Ytre motivert atferd er når arbeidsoppgaver eller aktiviteter gjennomføres for å få en ytre belønning. Dette kan være lønn, status fra stillingstitler og forfremmelse, frynsegoder og ros eller annen anerkjennelse. Ifølge Ryan og Deci (2000) kan den ytre motivasjonen være overskyggende og ødeleggende for den indre motivasjonen, for eksempel kan for mye vekt på ytre motivasjon trekke oppmerksomheten vekk fra gleden og tilfredsheten ved å utføre selve arbeidet. At ytre motivasjon kan være ødeleggende for den indre, er fremdeles et tema som blir diskutert i litteraturen, og er ikke nødvendigvis en sannhet. Ifølge den amerikanske psykologen Johnmarshall Reeve kan forskningen på dette temaet oppsummeres ved at de belønninger en kan se, berøre, smake eller føle, generelt påvirker den indre motivasjonen negativt. Er den ytre motivasjonen verbal, symbolsk eller abstrakt, vil den derimot ikke virke inn på den indre motivasjonen (Reeve, 2009).

I selvdetermineringsteorien er det tre personlighetstrekk som en relaterer til indre og ytre motivasjon (Mikkelsen og Laudal, 2016). Disse tre personlighetstrekkene er autonomiorientering, kontrollorientering og upersonligorientering. Hvilket av disse personlighetstrekkene en person har, påvirker hvilke utviklingsmål og retning personen har gjennom livet. De som er autonomiorientert leter etter muligheter til å få realisert sine personlige interesser og ønsker, i tillegg til en oppleve av at de kan bestemme sine egne arbeidsaktiviteter. Resultatet av dette er at medarbeideren ofte kan oppleve en indre motivasjon og at de innehar den kompetansen de trenger for å gjennomføre arbeidsoppgaver og kjenne på glede ved å gjøre jobben (Mikkelsen og Laudal, 2016).

Kontrollorienterte medarbeidere regulerer atferden basert på eksterne begrensninger og kontroll. Disse medarbeiderne opplever i høy grad at familie, kollegaer, ledere og andre styrer deres atferd og hva de skal gjøre. Dermed er disse menneskene mest påvirket av ytre motivasjon og opplever derfor ikke så mye glede med arbeidsoppgavene sine målt opp mot dem som er indre motivert. (Mikkelsen og Laudal, 2016).

Upersonligorienterte mennesker mangler troen på sine egenskaper og tror ikke de kan gjøre arbeidet bra, og opplever derfor ikke noen av de to formene for motivasjon. De leter etter informasjon som bekrefter tanken om at de ikke får det til og er inkompetente innenfor

arbeidet sitt. Denne mangelen på motivasjon kan føre til hjelpeløshet, depresjon og lite målrettet atferd (Gagne og Deci 2005, hentet fra Mikkelsen og Laudal, 2016).

Da hjemmekontor gjør det vanskeligere for bedriften å følge opp ansatte, vil flere kunne oppleve økt autonomi og frihet i denne perioden. Personlighetstrekk som de overnevnte vil da kunne være en del av forklaringen på hvorfor noen opplever en økning i sin motivasjon ved hjemmekontor, mens andre ikke opplever særlig endring, eller blir direkte negativt påvirket.

I selvdetermineringsteorien utpekes faktorene autonomi, kompetanse og tilknytning som de viktigste for å skape motivasjon hos ansatte. Ryan og Deci (2000) sier at en arbeidstaker er mer motivert, produktiv og fornøyd i jobben når disse tre faktorene blir oppfylt. En medarbeider som opplever autonomi i stedet for pålegging av oppgaver når man skal ta valg og beslutninger i arbeidet, vil ofte kjenne på en medbestemmelsesrett og større glede og interesse for sine arbeidsoppgaver. Dette fører igjen til en ansatt som bruker mye innsats, tid og krefter på sine arbeidsoppgaver og utøver mer initiativ og tar mer ansvar for utførelsen (Mikkelsen og Laudal, 2016).

Som kunderådgiver i Banken AS vil kompetanse og tilknytning også være viktige faktorer for hvor effektiv og produktiv en ansatt kan være. Ved hjemmekontor kan slike faktorer bli skadelidende da medarbeiderne vil få mindre naturlige samtaler i et miljø som de hører til, og hvor de både kan og bør lære av hverandres kunnskap.

En annen viktig del av selvdetermineringsteorien er at ytre motivasjon vil kunne variere med hensyn til hvor autonom eller kontrollert jobben er. Oppgaver som arbeideren ikke finner interessante, og dermed ikke finner indre motivasjon for å utføre, krever ytre motivasjon. Ved de fleste arbeidsplasser er det både oppgaver som man finner glede i samt oppgaver man ikke ønsker eller finner glede i å gjennomføre, men som må gjennomføres for et bra resultat i arbeidet. Atferden som gjør at vi fullfører slike oppgaver kalles i selvdetermineringsteorien for eksternt regulert atferd (Mikkelsen og Laudal, 2016).

Ekstern regulert atferd kan bli internalisert og ende opp som nært det vi forstår med indre motivasjon. Arbeiderne kan forstå eller oppleve at de mindre interessante oppgavene som så betydende for det endelige resultatet og oppleve disse arbeidsoppgavene i tråd med de verdiene som arbeidet representerer, at disse oppgavene blir en del av de oppgavene som arbeiderne har en indre motivasjon for å gjennomføre. De som jobber innenfor helse, kan ofte ha en indre motivasjon for å hjelpe andre og utøve omsorg for pasienter. I slike jobber er det også ofte mye arbeid som ikke er så veldig glamorøst, men som må gjennomføres for at pasientene skal ha det bra. Her blir for eksempel stell, som kan innebære dobesøk ofte være ansett som noe man ikke foretrekker å gjøre, men som en omsorgsarbeider kan ha internalisert sammen med andre trivielle sider av jobben - dermed ha en indre motivasjon for også denne oppgaven. Derfor ønskes det at flere medarbeidere på en arbeidsplass internaliserer holdninger, verdier og forventet atferd ved uønskede arbeidsoppgaver. Hvis dette oppnås, vil behovet for oppfølging, kontrollering og overvåking kunne reduseres i bedriften (Mikkelsen og Laudal, 2016).

Når ansatte har blitt flyttet hjem for å arbeide, kan enkelte miste faktorer som virker inn på den ekstern regulerte atferden. Et eksempel på dette er det sosiale presset som er på arbeidsplassen, hvor det er ganske synlig for medarbeiderne. I Banken AS er det åpent kontorlandskap og de ansatte vil da trolig ha opplevd et press på å vise at de jobber og bidrar til oppgavene som skal gjennomføres. Da de ansatte nå arbeider hjemmefra vil de kunne oppleve mindre kontroll og press, og da kan denne ytre motivasjonsfaktoren svekkes. Dette er ikke nødvendigvis negativt da de samme faktorene kan bidra til en styrket indre motivasjon.

I en undersøkelse har Dysvik og Kuvaas (2011) sett på hvordan indre motivasjon påvirket jobbprestasjoner til medarbeidere i forskjellige norske serviceorganisasjoner når de opplevde forskjellige grader av jobbautonomi. De kom fram til at det var en sammenheng mellom jobbprestasjonene og økt jobbautonomi bare når det var ansatte som scoret høyt på indre motivasjon for jobben og arbeidsoppgavene sine. Dette antas å være fordi medarbeidere med høy indre motivasjon mestrer økt ansvar bedre når de har internalisert strukturen og reglene som gjelder for stillingen og pliktene de har. De medarbeiderne som ikke har høy indre motivasjon, reagerer ikke like positivt på økt autonomi og Dysvik og Kuvaas (2006)

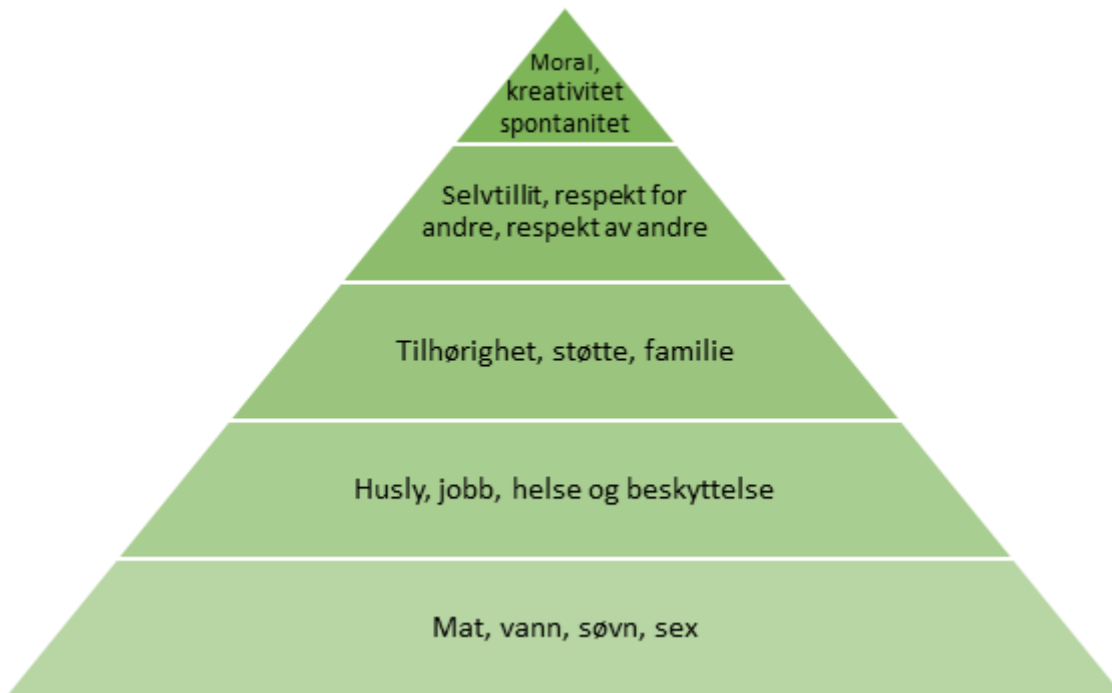
konkluderer med at disse ansatte trenger mer ytre motivasjon for å prestere bra i arbeidet. Dette er igjen et eksempel på hvordan personlighetstrekkene nevnt tidligere vil kunne være viktig for de ansatte i Banken AS hvor det nå vil være mulighet for økt autonomi.

2.6 Maslows behovsteori

Maslows behovsteori er en av de mest kjente og sentrale teoriene innenfor motivasjonsstudier for organisasjoner. I behovsteorien forklarer han at alle mennesker har fem grunnleggende behov som er satt opp i en hierarkisk pyramide hvor de mest grunnleggende behovene ligger i bunn. For hvert trinn opp i pyramiden vi kommer jo mer høytliggende behov er det snakk om. Maslow teori forteller at først må behovet i det laveste steget i pyramiden dekkes, før neste trinn kan aktiveres (Dindbutun, 2012).

Punktene i pyramiden er:

1. Fysiologiske behov - som herunder mat, drikke, søvn og husly.
2. Trygghetsbehov - sikkerhet både fysisk og psykisk
3. Sosiale behov – behov for vennskap og kjærlighet, tilhørighet i sosiale sammenhenger og grupper og å føle seg akseptert
4. Anerkjennelse – et behov for status og prestisje
5. Selvrealisering – et behov for å få bruke sine evner og ferdigheter for å utvikle og realisere sitt fulle potensial.



Figur 2.2 Maslows behovshierarki (Mikkelsen og Laudal, 2016, s.36.)

Maslows pyramide og teori er svært populær i organisasjoner da den virker intuitivt rett og er lett å forstå og bruke. Selv betvilte Maslow at teorien var særlig anvendelig for å forstå organisasjonsatferd, men at organisasjoner likevel innenfor rimelighetens grenser burde tilfredsstillende behov på alle nivåene i pyramiden (Mikkelsen og Laudal, 2016).

Bedrifter kan ikke bare tilby tilfredsstillende lønnsforhold til å dekke grunnleggende behov som klær, hus og mat. De må også sikre det fysiske arbeidsmiljøet og behovene for sikkerhet og trygghet, som i vår oppgave med hjemmekontor vil kunne innebære ergonomi og verktøy for å løse vanskelige arbeidsoppgaver (Mikkelsen og Laudal, 2016). Bedriftene bør også utarbeide systemer og praksiser som gir medarbeiderne tilhørighet, vekst og utvikling (Mikkelsen og Laudal, 2016). De sistnevnte faktorene kan være spesielt vanskelig å tilordne i den nye hverdagen til de ansatte og er noe vi kommer til å undersøke i våre intervjuer.

Applying Maslows Need Hierarchy		
Need levels	General rewards	Organizational factors
1. Physiological	Food, water, sex, sleep	a Pay b Pleasant working conditions c Cafeteria
2. Safety	Safety, security, stability, protection	a Safe working mode b Company benefits c Job security
3. Social	Love, affection, belongingness	a Cohesive work group b Pleasant working conditions c Cafeteria
4. Esteem	Self-esteem, self-respect, prestige, status	a Social recognition b Job title c High status job d Feedback from the job itself
5. Self-actualization	Growth, advancement, creativity	a Challenging job b Opportunities for creativity c Achievement in work d Advancement in the organization

Tabell 2. 1 Maslows behovshierarki (Dinibutun, 2012 s.2)

Ovenfor ser vi en tabell som gir en mer detaljert visning av hvilke faktorer som faller inn under hvert enkelt nivå.

Selv om vi i oppgaven vår kommer til å applikere dette i møte med ansatte som jobber hjemmefra istedenfor på kontoret så har de fremdeles de samme behovene bare i en annen kontekst. Første punktet for fysiologiske behov vil være det samme dersom det arbeiders hjemmefra eller på kontoret.

Trygghetsbehovet vil være enklere å oppnå for dem som arbeider hjemmefra fordi jobb og hjem er samme plass, og det er dermed mindre som skal til for å oppfylle behovet - men det

kan også være vanskeligere å ha et faglig sikkerhetsnett hjemme. Det tredje punktet, sosiale behov, er sannsynligvis det vanskeligste punktet for dem som jobber hjemmefra og oppnå. Mange kan ha lite eller ingen sosial kontakt med andre ansatte som kan føre til at de heller ikke kjenner på en tilhørighet til bedriften. Enda verre kan det være hvis de ikke ser behovet for eller søker sosial kontakt utenom, da dette kan føre til at de ikke får oppfylt behovet og dermed ikke blir motivert til å aktivisere de neste trinnene i pyramiden (Woodard, 2010).

Anerkjennelse er også et steg som kan være vanskeligere for dem som arbeider hjemmefra, ettersom utfordrende arbeidsoppgaver og suksesser ikke nødvendigvis blir merket av andre. Man opplever dermed ikke nødvendigvis den anerkjennelsen og prestisjen som søkes etter å ha utført en god jobb (Woodard, 2010). Det kan også være mindre tilbakemeldinger fra andre kolleger eller ledelsen, når de ikke lenger har den samme kontrollen over arbeidet som blir utført og dermed mindre ros og rettleidelse (Dindbutun, 2012).

Selvrealisering som er det siste trinnet, kan også både være positivt og negativt å oppnå. Det er positivt når man når det målet man har satt seg, og som også vil være et gode for bedriften. Men etter dette må den ansatte sette seg nye mål, og den ansatte er ikke nødvendigvis motivert til å gå gjennom prosessen en gang til (Woodard, 2010). Det kan være mer utfordrende for ansatte som arbeider hjemme å bli sett av ledelsen med tanke på å avansere i jobben, ettersom det ikke lenger er like tydelig hva den ansatte gjør for jobben hjemmefra.

Alle disse behovene kan påvirke motivasjonen til medarbeidere i en bedrift. Pyramidens fem punkter kan deles opp i to hovedtyper som er:

1. Behov for underskuddsdekning
2. Behov for vekstmuligheter

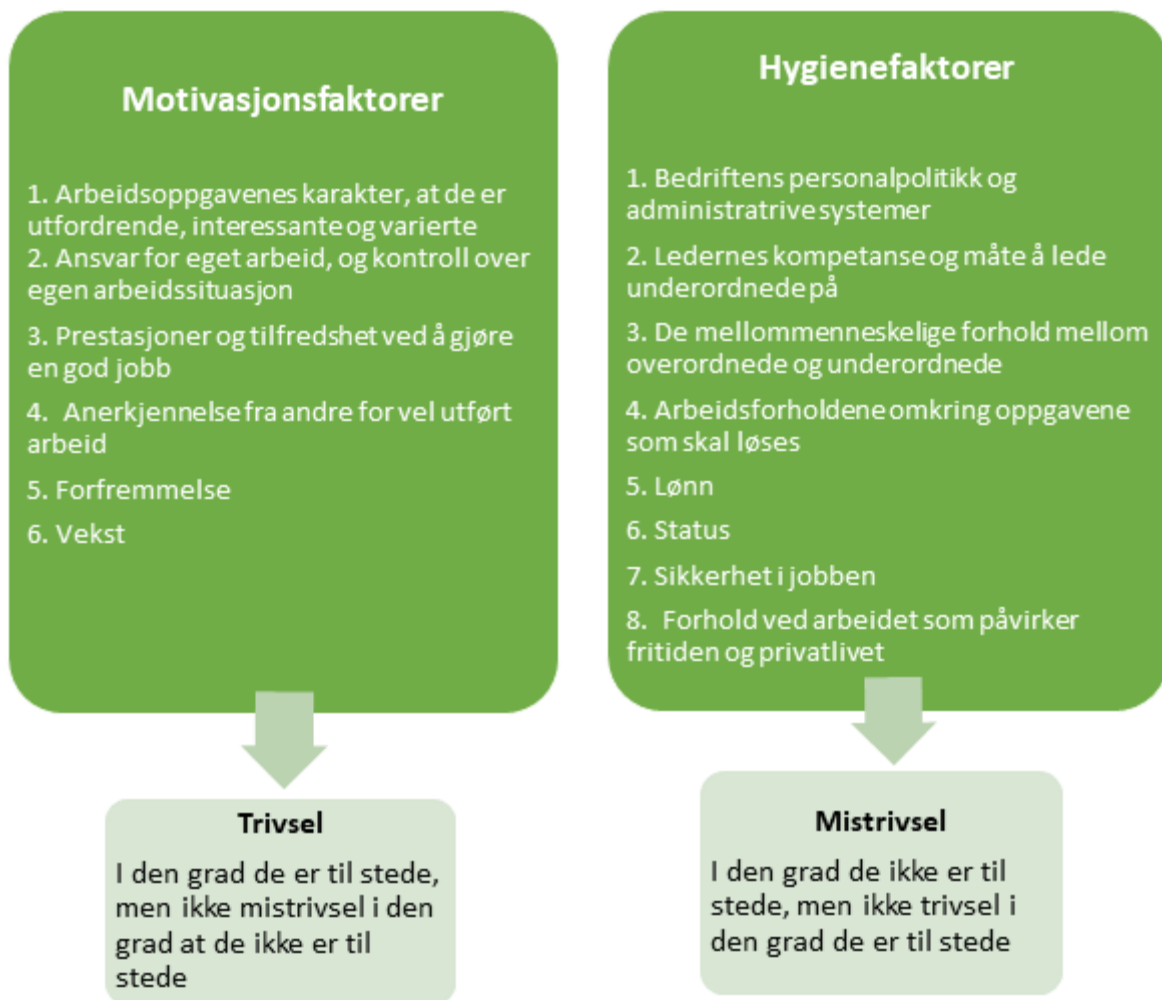
De første tre motivasjonsnivåene faller under det første punktet fordi det er snakk om mangler som man trenger å dekke, men de to siste punktene i pyramiden går under vekstmuligheter (Sander, 2020). De første tre nivåene dekker dermed behov som vil være demotiverende for de ansatte hvis de mangler, og eventuelle mangler er en viktig del av hva vi vil se etter i

intervjuene våre. De to siste nivåene med vekstmuligheter er der vi forventer å finne økt motivasjon hos kandidatene våre.

2.7 Herzbergs tofaktormodell

Herzbergs tofaktorteori er en behovsteori for motivasjon som forklarer ytre og indre motivasjonsfaktorer. Herzberg skiller mellom motivasjonsfaktorer som er kilder til tilfredshet, og kilder til manglende tilfredshet som kalles hygienefaktorer. Motivasjonsfaktorene handler om arbeidet som blir utført, hvilke prestasjoner man har på jobb, hvordan man utvikles og ansvaret man har for eget arbeid og prestasjon. Dette kan man sammenligne med indre motivasjonsfaktorer. Hygienefaktorene er bedriftens politikk, prosedyrer, arbeidsmiljø, jobbsikkerhet, lønn, ledelse og menneskelige relasjoner (Mikkelsen og Laudal, 2016).

Ifølge Herzberg skaper motivasjonsfaktorer trivsel i den grad de er til stede, det samme gjelder for hygienefaktorene - de kan skape mistriivsel dersom de ikke er til stede, men ikke trivsel dersom de er til stede. Et godt arbeidsforhold skaper ikke nødvendigvis trivsel, men dårlige arbeidsforhold skaper mistriivsel (Jacobsen Thorsvik, 2016). Hvis man har et godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen, gode relasjoner med kolleger og ledelse samt god lønn, betyr ikke dette nødvendigvis at man er tilfreds, men det fører heller ikke til mistriivsel. Noen av disse faktorene kan forsvinne ved hjemmekontor da man ikke lenger har den samme muligheten for relasjoner som før og dette kan være skadende for arbeidsmiljøet.



Tabell 2.2 Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (Thorsvik, 2016, s.263)

Motivasjonsfaktorene ligger hovedsakelig i det øvre, mens hygienefaktorene ligger i det nedre området av Maslows pyramide. På denne måten kan man påpeke at Herzberg viderefører samt utfyller Maslows teori med vekt på situasjons- og jobbkarakteristika som kan knyttes til de ulike behovene i motivasjonshierarkiet (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

2.8 Tofaktorteorien og jobb-berikelse

Teorien til Herzberg viste vei til et viktig arbeidsmiljøprogram kalt jobb-berikelse, som har som mål å ruste opp hygiene- og motivasjonsfaktorene i en organisasjon. Kaufmann &

Kaufmann kommer noen eksempler på jobb-berikelse (Kaufmann og Kaufmann s.139-140, 2015):

- i) **Å gi slipp på noe av den direkte kontrollen over arbeidstakeren** - Det legges vekt på resultater og på at arbeidstaker har nok kunnskap til å velge fremgangsmåte han eller hun vil bruke for å kunne oppnå sine resultater på best mulig måte.
- ii) **Å gi arbeidstakeren økt personlig ansvar** - Hvert individ får mer kontroll over og ansvar for sine jobbhandlinger.
- iii) **Å organisere arbeidet i helhetlige oppgaver** - Hver arbeidstaker får mulighet til å fullføre et helt stykke arbeid fra start til slutt.
- iiii) **Å gi større frihet i jobben og bedre tilgang på informasjon** - Arbeidstakeren får informasjon om arbeid som blir utført av andre, slik at man kan se sitt eget arbeid i en større sammenheng
- iiiii) **Å sørge for at arbeidstakerne får mulig til å utvikle seg** - Man sørger for at arbeidstakerne får nye arbeidsoppgaver som utfordrer dem slik at dette fører til utvikling. Disse oppgavene kan gjerne inneholde arbeid som overordnede utførte tidligere, for eksempel planlegging.

Ved å arbeide hjemmefra kan det tenkes at enkelte av disse faktorene kan være utfordrende for både arbeidstaker og arbeidsgiver. Jobb-berikelse tar blant annet for seg at man må gi slipp på den direkte kontrollen over arbeidstaker - for å fremme resultatoppnåelse. Når ansatte skal arbeide hjemmefra, kan det være utfordrende for enkelte arbeidsgivere å utøve nok tillit til de ansatte og gi slipp på noe av kontrollen som man naturlig nok har ved fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen og det kan til og med bli høyere kontrollering en før. Ved hjemmekontor kan det også være vanskeligere for de ansatte å se arbeidet sitt i sammenheng med resten av bedriften, noe som kan slå negativt ut. Vil det fungere og dele informasjon og utføre faglig utveksling digitalt? Det vil også være interessant å se nærmere på om ansatte får arbeidsoppgaver som fører til utvikling og progresjon i arbeidet sitt når de arbeider hjemmefra.

Alle disse ovennevnte punktene viser kort oppsummert til at en arbeidstaker skal få mer ansvar, mer frihet og at man må gi slipp på «direkte» kontroll. Alle eksemplene skal påvirke

arbeidstaker positivt, slik at det bidrar til personlig utvikling i jobben og man skal få økt motivasjon dersom alle eksemplene ligger til rette.

2.9 Jobbkarakteristikamodellen

Det har i nyere forskning blitt gjort forsøk på å utvikle systematiske modeller for å bygge opp en jobb på en måte som gjør at den gir best arbeidsmotivasjon for den enkelte (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Den best utviklede modellen her er jobbkarakteristikamodellen som er laget av Richard Hackman og Greg Oldham. Målet med denne modellen er å kunne utvikle et system for måling av motivasjonspotensiale til en jobb. Det praktiske målet er at dette skal føre til økt motivasjon, som igjen skal skape høyere ytelse på jobb. Teorien tar for seg sentrale trekk som er relevante for de aller fleste yrker, som skal bidra til å påvirke den indre motivasjonen til en arbeidstaker (Kaufmann og Kaufmann s.141-142, 2015).

- i) **Variasjon i ferdigheter** - Dette punktet handler om muligheten til å bruke kunnskapen og ferdighetene man har. Dette er ettersom antakelsen er at desto mer varierte ferdigheter som inngår i jobben, desto mer motivert vil den ansatte være.
- ii) **Oppgaveidentitet** - Dette punktet omhandler hvilken grad en jobb går ut på å utføre et arbeid fra start til slutt.
- iii) **Oppgavebetydning** - Handler om at man skal se en større betydning eller mening med jobben man gjør.
- iiii) **Autonomi** - Dette er en sentral faktor som dreier seg om hvor mye kontroll og ansvar man får over sitt eget arbeid.
- iiiii) **Tilbakemelding** - Dette handler om i hvilken grad man får informasjon om resultatene av arbeidet som er utført.

Det er viktig å påpeke individets subjektive opplevelse når det gjelder jobbkarakteristika-teorien. To personer kan ha samme jobb og samme arbeidsoppgaver, der den ene opplever jobben som tilfredsstillende og utviklende - og den andre kan ha en formening om at jobben er kjedelig og lite varierende. Årsaken til denne kan være på grunn av individuelle forskjeller når det gjelder motivasjon, kompetanse og evnen til å utføre arbeidsoppgavene sine (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Det er også et annet hensyn man må ta stilling til når man skal videre undersøke arbeidets motivasjonspotensial. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) er det nødvendig å ta hensyn til de individuelle forskjellene når man skal vurdere de ulike motivasjonsdisposisjonene. Det er ifølge dem tre faktorer som er av betydning:

Individuelle forskjeller av vekstbehov	Individuelle forskjeller i jobbtilfredshet	Individuelle forskjeller i kunnskap og ferdigheter
<ul style="list-style-type: none">• Store forskjeller fra person til person• Teorien stemmer best for individer som skårer høyt på vekstmotiver	<ul style="list-style-type: none">• Hvis en ansatt er misfornøyd med jobben sin og arbeidsoppgavene, er det vanskelig (om ikke umulig) å skape eller øke motivasjonen på grunnlag av små eller store endringer på jobben.	<ul style="list-style-type: none">• For å utløse indre motivasjon må man ha de riktige ferdighetene som er nødvendige for å mestre jobben, og for å kunne takle større utfordringer på arbeidsplassen.

Tabell 2.3 Individuelle forskjeller i personlige motivasjonsdisposisjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.143-144).

Individuelle forskjeller er noe som vil kunne påvirke resultatene vi får i våre intervjuer. Denne teorien kan dermed være nyttig for å forklare de ulike svarene vi kan få fra kandidatene i våre intervju.

2.10 Tidligere forskning - Ctrip

Gjennom oppgaven tar vi for oss et tidligere forskningseksperiment som ble utført av tre studenter og en professor. Ctrip er et kinesisk multinasjonalt online reiseselskap som i 2012 deltok i et prosjekt for å forske på forskjeller ved å arbeide hjemmefra og på kontoret. I Ctrip arbeider de ansatte på et «call-senter» som besvarer kundehenvendelser. Nicholas Bloom er en professor i økonomi ved Stanford University, og sammen med avgangseleven James Liam -

som også er en av grunnleggerne av Ctrip, ga de ansatte muligheten til å arbeide hjemmefra i ni måneder i perioden 2012-2013. Resterende halvdel arbeidet på kontoret (Bloom, Liang, Roberts og Ying, 2014)

Undersøkelsen samt innsamlet data avdekket at de som arbeidet hjemmefra var gladere, hadde mindre sannsynlighet til å si opp jobben og samtidig var de mer effektive (HBR, 2014). Bloom og studentene Lian, Robert og Ying gikk sammen for å forske på hva som egentlig skjedde med de ansatte når de arbeidet hjemmefra.

Bloom forteller i intervjuet til Harvard Business Review (HBR) at han ble svært overrasket over resultatene de innhentet. Han forteller de trodde Ctrip skulle spare penger på møbler og diverse utstyr ved å la ansatte arbeide hjemmefra, da de ansatte mest sannsynlig ville være mindre effektive hjemme. På denne måten skulle penger spart på utstyr overveie tapet av dårligere effektivitet. Resultatet var at de som arbeidet hjemmefra tok 13.5% mer telefoner enn resterende halvpart som fremdeles arbeidet på kontoret. De ansatte som arbeidet hjemmefra rapporterte i tillegg om en høyere jobbtilfredshet (HBR,2014). Bloom forteller også at Ctrip sparte \$1,900 per ansatt i utstyr og møbler, under denne perioden på ni måneder.

3.0 Forskningsspørsmål

Et forskningsspørsmål er et spørsmål som adresserer problemet eller det man forsøker å finne ut av (ntnu.no, 2021). I oppgaven vår har vi følgende problemstilling: «*I hvilken grad påvirkes motivasjon og effektivitet ved bruk av hjemmekontor?*». I forrige kapittel gikk vi gjennom de teoriene vi mener er treffende for det vi skal se nærmere på. For å finne ut hvordan hjemmekontor kan påvirke motivasjonene samt produktiviteten, har vi konstruert to forskningsspørsmål som skal besvares ved bruk av innsamlet data.

Er det slik at man opprettholder samme motivasjon som ved arbeidsplassen, og er dette en gunstig arbeidsmetode? Effekten av hjemmekontor er ikke åpenbar, da det kan være både positive og negative faktorer ved denne arbeidsmetoden. For eksempel kan man oppleve positive faktorer som økt autonomi, tidsbesparelser og en enklere og mer organisert

hverdag. Man kan også oppleve negative faktorer som mindre sosialt samvær med kolleger, mindre tilrettelagt arbeidsforhold og vansker for å skille mellom jobb og fritid. Men er det slik i virkeligheten? På bakgrunn av dette skal vi utforske om disse faktorene virkelig har en påvirkning. Forskningsspørsmålene er utformet på grunnlag av at disse skal være støttende for å forklare problemstillingen vår. Forskningsspørsmålene skal besvares i kapitlet konklusjon ved bruk av ulike teorier, kvalitativ metode og innsamlet data.

Forskningsspørsmål vi bruker i vår oppgave:

1. Har hjemmekontor ført til en økt eller svekket motivasjon i Banken AS, og hva har ført til denne endringen?
2. Føler ansatte at virkningene av hjemmekontor fører til økt eller redusert effektivitet i arbeidsdagen, og hva forårsaker dette?

4.0 Metode

I denne delen av oppgaven skal vi utrede hva kvalitativ metode er, og hvordan det benyttes i vårt studium. Deretter forklarer vi hvorfor vi benytter oss av kvalitativ metode i stedet for kvantitativ metode - og dermed utrede de sterke og svakere sidene av kvalitativ metode. For å utforske forskningsspørsmålene og problemstillingen ble det gjennomført intervju med fem kandidater med samme arbeidsoppgaver, men med ulike bo- og livssituasjoner for å få frem ulike aspekter som kan påvirke resultatene. Det ble gjennomført dybdeintervju med kandidatene, for å undersøke om noen av disse faktorene har påvirkning på motivasjonen når man arbeider hjemmefra. I metodologien blir det hovedsakelig delt i to fremgangsmåter som er kvantitativt og kvalitativt (Krumsvik, 2015).

4.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode er i motsetning til kvantitativ metode ofte basert på tekst. Dette kan være blant annet data innsamlet fra ustrukturerte intervju, strukturerte intervju, deltakende observasjoner eller innholdsanalyser (Grønmo, 2020). Ifølge forsker ved Allmenntilleggsforskningssenteret Jan C. Frich er ikke kvalitativ forskning anekdoter eller synsing, men er heller en systematisk og vitenskapelig tilnærming til observasjoner og datakilder (Krumsvik, 2015)

s.16). Kvalitativ metode er med andre ord en måte å undersøke dypere innenfor oppdagelser som blir oppdaget med kvantitativ metode. Kvalitativ metode er en måte å få mer utdypende data rundt de problemene som er oppdaget i kvantitativ forskning.

Det finnes flere ulike typer intervjumetoder innenfor kvalitativ metode og vi har valgt semistrukturert intervju i vår oppgave. Kvale beskriver et semistrukturert intervju innenfor kvalitativ metode som «*a planned and flexible interview with a purpose of obtaining descriptions of the life world of the interviewee with respect to interpreting the meaning of the described phenomena.*» (Krumsvik, 2015 s.124). Her mener Kvale at det viktigste er å forstå hvordan informanten opplever livet, og tolker personens bakgrunn til fenomenet.

Sharan Meeriam påpeker fem hovedpunkt som skiller kvantitativ og kvalitativ forskning i Krumsvik (2015, s.15)

1. Den har som mål å forstå oppfatningen et individ har av sin egen livsverdi og sin egen tilstedeværelse.
2. Forskeren er ofte det primære instrumentet for datainnsamling og analyse.
3. Den bruker ofte feltarbeid.
4. Den har en induktiv tilnærming til analysen
5. Funnene er basert på «rike skildringer»

4.2 Fordeler og ulemper ved metoden

Det er både fordeler og ulemper ved bruk av kvalitativ metode. Fordelen ved å bruke denne metoden og gjennomføre et semistrukturert intervju, er at vi får muligheten til å innhente mye informasjon rundt hver intervjukandidat. Man får da en bedre forståelse for temaet enn hva man hadde fått ved å benytte seg av kvantitativ metode. Når man benytter seg av et semistrukturert intervju har man muligheten til å tilføye tilleggsspørsmål underveis, for å få et mer konkret og utfyllende svar. Denne muligheten har man ikke dersom man benytter seg av den kvantitative metoden.

Normalt ved en kvalitativ metode vil det være en fordel å kunne se kroppsspråk og holdning til informanten, og samtalen vil muligens flyte mer naturlig ved et fysisk intervju enn et digitalt. På grunn av koronasituasjonen gjennomførte vi intervjurundene digitalt via Zoom, og dette kan ha påvirket oppfatningen og inntrykket vårt av kroppsspråket til informantene.

En ulempe ved denne metoden er at intervju er svært tidkrevende, og utvalget var derfor begrenset. I vårt tilfelle har vi intervjuet fem kandidater, og dette utvalget er ikke nødvendigvis en klar indikasjon på hvordan det er i bedriften Banken AS. På bakgrunn av at det er tidkrevende, og at det vanskelig å få med mange informanter stiller vi oss kritisk til funnene og svarene. Vi ville kunne fått et klarere bilde på om våre funn kunne vært en generalisering av Banken AS og eventuelt andre bedrifter, eller om funnene er spesifikke for våre fem kandidater.

Ulempen ved kvantitativ metode er at man ikke får så god forståelse for temaet, ettersom synspunktene rundt svarene ikke blir forklart. Man får derfor ikke begrunnelse bak påstandene/svarene fra kandidatene. Å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse ville vært utfordrende med tanke på tidsperspektivet på oppgaven og mangel av finansiering.

4.3 Valg av metode

Vi har ikke kjennskap til at det eksisterer data som kunne belyst problemstillingen vår, og på bakgrunn av dette var det nødvendig innhente data på egenhånd. Krumsvik (2015, s16) beskriver hvor viktig det er med riktig verktøy til riktig formål på følgende måte: *«ein nyttar ikkje ein hammar til å skru i ein skrue, og ein nyttar heller ikkje ein skrutrekkjar til å slå i ein spikar»*. Vi endte dermed opp med en beslutning om å benytte oss av kvalitativ metode, da vi anser denne metoden som et viktig verktøy for oss på veien mot problemstillingen vår. Vi antar at denne metoden vil gi oss et klarere bilde på hvordan motivasjonen påvirkes ved hjemmekontor.

4.4 Validitet og reliabilitet

Validitet henger tett sammen med reliabiliteten i forskningssammenheng. En velbrukt definisjon av validitet i kvalitativ forskning er som Hammersley sier: *«An account is valid or*

true if it represents accurately those features of the phenomena, that it is intended to describe, explain or theorize» (Hammersley, 1987, s69). Validitetsbegrepet i kvalitativ forskning går ut på om man har undersøkt det man videre vil undersøke. Begrep som man må ta hensyn til er troverdighet (trustworthiness), bekreftelsesmulighet (confirmability) og overføringsverdi (transferability) (Krumsvik, 2015).

Kvale definerer reliabilitet på følgende vis: «*Reliability: Pertains to the consistency and trustworthiness of a research account; intra- and inter-subjective reliability refer to whether a finding can be replicated at other times and by other researchers using the same method»* (Kvale 2007, glossary). Reliabilitet handler med andre ord om hvor pålitelig informasjonen en har fått i intervjuene er, og hvor godt vi har prestert å ta vare på originaldata. Vi har intervjuet fem kandidater i vårt arbeid med oppgaven, dette vil ikke være nok til å lage en generalisering basert på dette. Da måtte vi trolig hatt en større geografisk populasjon av både kandidater og bedrifter. På bakgrunn av dette må resultatene i forskningen vår bare tolkes som et potensielt eksempel for hvordan motivasjonen kan være påvirket. Under våre intervju ble det skrevet notater og sitater underveis, da vi ikke benyttet opptak av samtalene under intervjuene. Dette ble gjennomført ved at en av forskerne gjennomførte løpende diktering under intervjuet og den andre forskeren hadde fullt fokus på selve intervjuet og kandidaten. For å miste minst mulig av informasjonen som ble gitt under intervjuet lagde vi klare tabeller og mal for notering før intervjuene slik at all informasjon kunne spores tilbake til den enkelte og det enkelte spørsmål.

Det er også viktig for oss å påpeke at vi har brukt åpne spørsmål som skal være objektive under samtalene, og mulig å svare på uten påvirkning av forskernes tanker eller meninger rundt temaet. Dette har vi gjort for å prøve og etterleve validitet i metoden vi benytter oss av.

4.5 Valg av informanter

I første omgang tok skribenten av oppgaven som er ansatt hos bedriften kontakt med sin leder. Når det ble avklart at bedriften ville delta, avtalte vi et fysisk møte sammen med to av lederne i bedriften. Under møtet presenterte vi problemstilling samt intervjuguiden, slik at lederne var kjent med innholdet her. I etterkant av møtet sendte vi ut forespørsler om deltakelse til intervju. Ettersom den ene skribenten er ansatt hos Banken AS, er det viktig å påpeke at

informantene ikke er spurt om deltakelse basert på hvilke tanker og meninger de skulle hatt om temaet i oppgaven, men basert på om de har ulike bosituasjoner, ulike livssituasjoner, samt ulike personligheter og egenskaper. Vi sende også intervjuforespørsel til ansatte i forskjellige aldersgrupper, da dette kan være en påvirkende faktor til opplevelsen og erfaringen rundt hjemmekontor. Vi har kun intervjudeltakere som er fast ansatte med en stillingsprosent på 100%, som arbeider turnus (kveld, dag og helg).

Et annet punkt som var viktig å formidle var anonymitet i oppgaven vår. Dette er for å forsikre oss om at informantene ikke er påvirket av andre faktorer, som potensielt kan gi oss uklare eller feilaktige svar.

Deltakerne i intervjuet har arbeidet i bedriften over en lengre tid, men vi har også tatt med personer som har arbeidet i bedriften alt ifra 1-8 år. Her skal vi se om svarene blir påvirket av tiden de har vært ansatt i bedriften. Vi har ikke tatt med nyansatte, eller ansatte som ikke har arbeidet i bedriften før perioden med hjemmekontor. Dette er ettersom vi vil se på eventuelle endringer sammenlignet med perioden før hjemmekontor. I følgende tabell har du en oversikt over våre informanter:

	Kandidat 1	Kandidat 2	Kandidat 3	Kandidat 4	Kandidat 5
Sivilstatus	Samboer	Alene	Samboer	Alene	Familie
Utdanning	Bachelor	Bachelor	Master	Bachelor	Bachelor
Ansettelsestid	over 5 år	over 5 år	under 5 år	over 5 år	under 5 år

Tabell 4.0.1 Oversikt over intervjukandidatene

4.6 Utforming av intervjuguide

Vi har som nevnt valgt å gjennomføre intervjuet som et semi-strukturert intervju. Vi gikk raskt i gang med å konstruere en intervjuguide for å være forberedt, samt få best mulig utbytte av intervjuene. I et semistrukturert intervju brukes bare en liste med tema som skal fremheves mellom intervjueren og informanten, men også forberedte spørsmål for å belyse viktige punkt og få samtalen i gang (Malt & Grønmo, 2020). Vi konstruerte dermed spørsmål som skulle være åpne og like for alle, og var svært forsiktig med vinkling av spørsmål i fare for å påvirke noen. Dette gjorde vi av den grunn for å minimere faren for å sette egne preg på intervjuet, samt at vi ville unngå feilaktig data - eventuelt å miste verdifull data.

Et spørsmål fra intervjuet var «*Føler du at motivasjonen blir påvirket av mengden av sosialt samvær i arbeidstiden?*». Her åpner vi for å snakke om det sosiale aspektet ved den nye arbeidsmetoden, og formulerer spørsmålet i en slik måte at informanten ikke vet om vi søker etter positive eller negative svar.

For å lage en mer oversiktlig guide for å få med de viktigste faktorene innenfor motivasjon ble intervju spørsmålene delt opp i temaer. Disse temaene er teknologi, balanse mellom jobb og fritid, disiplin og prokrastinering, isolasjon, frihet, jobbtilfredshet og ledelse. I tillegg er det et avslutnings tema for spørsmålene som ikke falt inn under noen av temaene, men som var interessante for å forstå hvordan kandidatene opplevde hjemmekontor. De andre temaene er valgt med bakgrunn fra annen forskning, og deler av teori som var relevant for hjemmekontor. Hvilke faktorer og punkter fra teorien som har potensial til å bli påvirket av hjemmekontor har dermed vært grunnlaget for temaene.

4.7 Intervjuprosessen

På grunn av koronasituasjonen så vi oss nødt til å gjennomføre intervjurundene digitalt via Zoom, med hensyn til smittevernreglene på daværende tidspunkt. Vi anså dette som eneste mulige løsning midt i pandemien, for å sikre oss deltakere til intervjurunden.

Når alt forarbeidet til intervjurunden var gjennomført, satt vi umiddelbart i gang med intervjurundene. Ettersom intervjuene ble gjennomført digitalt, var det viktig for oss å starte samtalen med presentasjon av hverandre, samt en løs og åpen dialog før vi satt i gang. Dette var for å skape en trygg omgivelse, tross til det ikke var fysisk tilstedeværelse. Intervjuene var innholdsrike, og vi fikk ta del ulike erfaringer og opplevelser rundt temaene som ble tatt opp. Vi gjennomførte intervjuene i et rolig tempo, og brukte mer tid enn hva vi i utgangspunktet satt opp for å få med mest mulig av detaljene og få konkrete nok sitater. Vi tok også noen pauser underveis, der vi sammen med deltaker drøftet svarene slik at vi var sikre på at tolkningen av svarene var korrekt.

Underveis i intervjuene oppdaget vi stor forskjell blant kandidatene når vi fulgte intervjuguiden. Enkelte samtaler fikk en naturlig dialog og flyt, noe som medførte at flere av spørsmålene ble besvart automatisk underveis. Vi oppdaget tidlig i samtalen om kandidaten var positiv eller negativ til bruken av hjemmekontor. Vi informerte alle informantene om at det var mulig å be om en oppfølgingssamtale, eller ta kontakt med oss dersom de hadde noe å tilføye eller endre.

Når intervjurunden var gjennomført, hadde vi et informasjonsrikt utgangspunkt for å gå i gang med analysing av dataene. Da hadde vi etter beste evne bevart originale utsagn underveis, ettersom vi i forveien hadde bestemt oss for å bruke sitering i analysedelen.

I etterkant av intervjuene gikk vi i gang med sortering av innsamlet data, og selekterte ut nødvendig informasjon for videre analyse. På denne måten kunne vi sammenligne innsamlet data, for å se om vi kunne avdekke noen viktige momenter mellom kandidatene og hypotesen vår.

5.0 Analyse og resultat

En analyse betyr en nøyaktig undersøkelse av noe som er sammensatt av flere temaer, for å forklare et gitt problem eller en gitt utvikling (Nilstun, 2020). For å analysere funnene våre har vi som nevnt innledningsvis delt opp analysen i syv ulike temaer, og en avslutningsdel. Her skal vi se på ulike sammenhenger og funn, og deretter drøfte resultatene av innsamlet data i

hvert tema for å kunne besvare våre forskningsspørsmål. I dette avsnittet vil vi også påpeke at vi har laget et sammendrag av intervjuene, som vil inneholde den informasjon som er relevant for vår problemstilling og forskningsspørsmål.

5.1 Teknologi

Teknologi-temaet skal kartlegge hvordan den teknologiske delen av arbeidet har innvirkning på den enkelte ansatte. Da på faktorer som mangler, og faktorer som er vanskelige å opprettholde hjemme. Her vil vi vite hva kandidatene erfarer og mener om teknologien som eventuelt mangler hjemme, og hvordan dette påvirker arbeidsmetodikken, motivasjonen og effektivitet. Det vil også bli vist funn og analysert hvordan bedriften har tilrettelagt og/eller bidratt til et hjemmekontor som fungerer gunstig.

5.1.1 Analyse og funn

Utstyr og ergonomi

Av teknologi nevnte flertallet at de manglet flere artikler som de vanligvis hadde tilgang til ved kontoret. Det var kun en av kandidatene som skilte seg ut ved å ha samme oppsetning eller bedre, dvs. riktig stol, skrivebord, headset, nok skjermer og eget rom. Videre påpeker flertallet at fraværet av standardisert utstyr påvirker dem negativt til en viss grad, slik en av kandidatene forklarer:

«Føler at mangel på ordentlig stol kan være ganske irriterende, føler at man må bevege seg mye i setet og man kan bli ganske stiv. Jeg hadde hatt det bedre hvis jeg hadde en bedre stol.»

Alle kandidatene nevner også at de har fått kompensasjon for bruk av eget internett og telefon, noe alle er takknemlige for. Noen av kandidatene nevner at de hadde foretrukket at denne ordningen hadde vært på plass tidligere, eller at det kunne hatt en tilbakevirkende kraft for perioden som ikke var dekket.

Tekniske utfordringer

Alle kandidatene har hatt en form for teknologiske hindrer ved bruk av hjemmekontor, men det er lite som er gjentakende for flere ansatte. Flere av kandidatene har samme oppfatning om

at det er tidkrevende å få hjelp til disse problemene, da de er avhengige av å engasjere andre kolleger. Det mest gjentakende problemet som alle kandidatene opplever påvirker motivasjon og effektivitet, er treghet i programmer på datamaskinen - som vanligvis kan løses ved å bytte arbeidsstasjon på kontoret. Når vi spurte en av kandidatene om hvordan dette påvirker motivasjonen, fikk vi følgende svar:

«Jeg blir litt varm i hodet når dette skjer, og det kan føre til en del irritasjon og stress. På kontoret hadde jeg bare skiftet pc for å løse dette.»

Når det gjelder løsning av tekniske utfordringer sa tre av kandidatene at de opplever oppfølgingen og hjelpen som god, når de har opplevd problemer - og at problemet har blitt løst relativt raskt. To av kandidatene sa imidlertid at de føler hjelpen ikke alltid strekker til, og at det ikke alltid virker til å være nok kapasitet til å håndtere disse utfordringene. En av kandidatene forklarer tilrettelegging for tekniske løsninger slik:

«Ja jeg føler selv at jeg har fått god hjelp. Men når jeg jobber på kveldstid føler jeg det kan være vanskelig å få hjelp til tekniske problemer, men sånn var det jo også på kontoret på kveldstid. Men jeg føler allikevel at ting blir tatt tak i, og jeg synes ledelsen har vært skikkelig «på» her.»

5.1.2 Resultat og drøfting

Herzberg skiller mellom motivasjonsfaktorer som er kilder til tilfredshet, og kilder til manglende tilfredshet - det er nemlig dette som kategoriseres som hygienefaktorer (Mikkelsen og Laudal, 2019). Flertallet av kandidatene manglet artikler som de normalt ville hatt ved kontoret, og de opplever at dette påvirker dem negativt til en viss grad. Dette er det Herzberg omtaler som hygienefaktorer. Mangel på en slike artikler påvirker kandidatenes motivasjon negativt, men ville ikke vært en motiverende faktor å inneha. Det er kun en kandidat som er tilnærmet like godt utstyrt med kontorstol, hev-senk skrivebord, like mange skjermer og riktig headset som på kontoret. Resten av kandidatene har alternative løsninger, der en av kandidatene sitter på kjøkkenstol og spisebord.

Førsteamanuensis i psykologi, Knut Inge Fostervold forteller følgende til Krohno: «Å sitte med en laptop på et tilfeldig kjøkken eller soverom over lang tid kan få konsekvenser. Dette går greit i en time eller to, men når man gjør det i åtte timer hver dag er det en risikosport for muskel og skjelett» (Schei, 2020). 5. april 2020 meldte Norsk Koronamonitor (Opinion, 2020) at hver fjerde nordmann har fått smerter i nakke, rygg eller lignende plager på grunn av mer hjemmekontor eller stillesittende tilværelse etter koronasituasjonen. Tre av kandidatene vi intervjuet opplevde at de mangler et tilbud om diverse utstyr og/eller tilbud som kunne vært gunstig for dem å ha hjemme, den fjerde kandidaten fikk i startfasen med hjemmekontor tilbud om å hente diverse utstyr. Denne kandidaten påpeker også at dette tilbudet kunne vært fulgt opp bedre og gjerne repetert gjennom perioden med hjemmekontor. Selv om flere arbeidstakere nå arbeider hjemmefra, bør arbeidsgiver sikre at HMS-kravene blir ivaretatt selv om de ansatte ikke arbeider på kontoret. Vi ser for oss at det vil komme mer konkrete og formelle krav til dette etter koronasituasjonen er over, dersom bedriftene vil implementere hjemmekontor-løsningen i tiden etter korona.

5.2 Balanse mellom jobb og fritid

Dette temaet utforsker hvordan skillet mellom jobb og fritid har blitt endret etter over ett år med hjemmekontor. Her vil vi gå i dybden på hvordan arbeidsdagen og rutiner har endret seg for de ansatte. Hvordan de selv erfarer at de klarer å skille mellom jobb og fritid, samt organisering av hverdagen og hvor vanskelig man finner det å legge fra seg arbeidet har endret seg i perioden.

5.2.1 Analyse og funn

Rutiner og organisering av hverdagen

Da vi spurte kandidatene om deres normale rutiner ved en normal arbeidsdag på kontoret, var det ingen som hadde en markant endring i rutinene sine. Rutineendringer skjer derimot ved reisetid til jobb, og forberedelser før vakt. En av kandidatene forklarte det slik:

«Jeg har de samme rutinene på jobb som før, men jeg får en ekstra time “gratis” ved å jobbe hjemmefra før vakt. Dette er fordi jeg slipper å stille meg på samme måte, og slipper kjøretiden til jobb.»

Da vi etterpå spurte hva kandidatene gjorde for å opprettholde sine normale rutiner før jobb, svarte flertallet at de sparer betydelig med tid på å ikke måtte «stille seg» i samme grad som tidligere. En av kandidatene sa følgende:

«Jeg har litt mindre stelletid nå før jeg logger meg på, men jeg svarer jo like profesjonelt i en joggebukse som i formelle klær. Jeg sparer heller tid på å stille meg, da jeg personlig får økt motivasjon av å bruke den tiden på andre ting.»

Vi har også spurt kandidatene om hverdagen er enklere å organisere når de arbeider hjemmefra. Her svarer fire av kandidatene at hverdagen har blitt betydelig mye enklere å organisere både i form av fritid, hund, familie og hobby. Den siste kandidaten synes ikke hverdagen har blitt enklere å organisere, da vedkommende vanligvis ikke planlegger særlig mye på dagtid før vakt uansett. En av kandidatene trekker frem familielivet og hjemmekontor som en fordel:

«Ungene mine føler for eksempel at jeg er mye mer hjemme, selv om jeg er på jobb. Og jeg finner det enklere å kunne hjelpe til med småting hjemme i for eksempel pausen.»

Skillet mellom jobb og fritid

Videre spurte vi hvordan de selv opplever at skillet mellom jobb og fritid har vært under denne perioden. Her er det en del splittelse, da tre av kandidatene innrømmet at det er vanskelig å legge fra seg jobben - da jobben ofte er i nærheten og tilgjengelig. Disse tre kandidatene nevner at de ofte følger opp saker og sjekker ulike ting, selv om de ikke er på vakt. En av disse tre kandidatene forklarer det slik:

«Jobben blir jo veldig tilgjengelig hele tiden, og det er ganske lett å gå inn og sjekke noe på systemet og være behjelpelig i ulike saker. Hvis team coachen da trenger hjelp på vakt er det enkelt å plutselig kaste seg på linjene.»

De to andre kandidatene påpeker derimot at det ikke har vært noen endringer i skillet mellom jobb og fritid, og sier at de legger fra seg jobb når de er av vakt. Ingen av kandidatene mener at jobb og fritid har blitt verre å skille. Vi har også spurt om det er vanskelig å si nei til ekstravakter hjemmefra.

Her svarer fire av kandidatene at de sier nei til ekstravakter i samme grad som før, men de syns også det er enklere å si ja til å hjelpe til ekstra ved behov. Her er det gjentakende faktorer som at man ta kortere vakter, slipper reisetid og stell før jobb. Dette gjør at det er enklere å ta flere kortere vakter, noe de normalt ikke ville gjort da flere av dem nevner at forberedelsestiden før jobb spiller for mye inn på dette. En av kandidatene tar en del ekstra timer på kveldstid under denne perioden, og forklarer det slik:

«... Jeg synes også det er enklere å hive seg rundt et par timer ekstra på kvelden, når jeg ikke har annet å gjøre hjemme. Når jeg da logger av, så er jeg jo allerede hjemme så dette er en grei løsning for meg.»

5.2.2 Resultat og drøfting

Det er liten tvil om at en god balanse mellom jobb og fritid er en viktig positiv faktor for ansatte, noe som er forsket på og forklart tidligere av forskere som Timsal og Awais (2016). Det er flere positive sider som kan oppleves positivt ved å jobbe hjemmefra for ansatte, dette kan være mindre stress og distraksjoner, nærhet til familie og redusert reisetid. Det kan også føre til en bedre balanse mellom jobb og fritid, bedre effektivitet og produktivitet i arbeidet.

Det er også blant kritikere av hjemmekontor oppført noen negative sider av at ansatte skal benytte seg av hjemmekontor, som er at det kan være vanskelig å separere hjemmet sitt fra arbeidet. Man kan føle på et selvpåført press på at man må arbeide mer og man kan føle seg oversett når det kommer til beslutninger som blir tatt i bedriften. Til slutt kan man også føle seg oversett eller forbigått når det kommer til forfremmelser på arbeidsplassen (Timsal og Awais (2016)).

Under intervjuene kommer det frem at kandidatene opplever at de sparer mye tid på reise og får mer tid med familie og dyr hjemme. Man unngår mange distraksjoner man hadde tidligere og det er enighet om at det er enklere å organisere rundt vakter og ta ekstravakter. Men det er også kommet frem at noen av kandidatene opplever andre distraksjoner hjemme, så det kan slå ut både positivt og negativt. Her opplever de ansatte at de får en mulighet til å bestemme mer selv, og opplever dermed en større grad av autonomi enn før. Autonomi er en gjenganger i de ulike motivasjonsteoriene vi har, og det fremkommer ofte at autonomi er viktig for indre motivasjon. Det er dermed ikke overraskende at de fleste vi intervjuer opplever en økt motivasjon av denne muligheten som de har fått gjennom hjemmekontor. I den grad noen ikke opplever økt motivasjon av den økte autonomien vil vi påpeke at fra selvdetermineringsteorien kommer det frem at noen personlighetstyper blir mer påvirket av økt autonomi enn andre. Kontrollorienterte mennesker har heller et behov for mer ytre motivasjon, og den økte graden av autonomi kan påvirke negativt ved at de har vanskeligere for å forstå sine arbeidsoppgaver.

Flere av våre kandidater har også gitt et uttrykk for at de bruker mer av fritiden sin på å arbeide enn før og noen kjenner på et selvstendig press for å yte mer når de er hjemme. Dette er et tegn på at det kan være vanskeligere å skille mellom arbeidsplassen og hjemmet når skillet blir mer utydelig ved hjemmekontor. Psykologen Oddvar Skjæveland (Schei, 2020) forklarer at dersom han tar med seg hjemmekontoret på hytta, blir fritidsopplevelsen ødelagt - og at man må være flinkere til å «sortere» dette skillet som naturligvis glipper når arbeidet blir så lett tilgjengelig. Da vi var innom ekstern regulert atferd i selvdetermineringsteorien antok vi at hjemmekontor ville føre til mindre kontroll og press, men funnene går heller mot et økt press. Dette kan være fordi disse kandidatene har et behov for å kjenne seg akseptert og vise at de bidrar til gruppen, som er viktige behov under Maslows behovsteori.

I en fersk undersøkelse fra NHO viser det til at respondentene strekker arbeidsdagen litt i begge ender, sammenlignet med før (Nettavisen, 2021). Fostervold er skeptisk til at økt bruk av hjemmekontor ut over nødvendig tid til restitusjon, og forklarer det slik: *«IT-systemer gjør at vi kan jobbe ekstra, du trenger ikke reise til jobb kan starte tidligere. Med hensyn til restitusjon er ikke dette heldig. Det problematiske med å jobbe med det morsomste du vet, er at det blir en honningfelle - der du bare kan fortsette og fortsette»* (Nettavisen, 2021). Denne

nylige undersøkelsen støtter våre funn hvor kandidatene bruker mer av fritiden sin enn før på arbeid, på grunn av “tilgjengeligheten”. Ctrip oppdaget også at ansatte arbeidet lengre når de arbeidet hjemmefra, og strakk arbeidsdagen. De avdekket at årsaken var mindre pauser, mindre distraksjoner og mindre sykedager - noe som også kan forklare økning i produktivitet hos dem (HBR, 2014).

5.3 Disiplin og prokrastinering

I dette temaet skal vi dykke inn i hva som kan være fordeler og ulemper med et annet type kontor med tanke på miljøet rundt. Hvorvidt det kreves mer eller mindre disiplin av den ansatte når man jobber på hjemmekontor. Vi kommer også innom hvordan den ansatte opplever autonomi nå i forhold til tidligere - og hvordan dette påvirker deres motivasjon og konsentrasjon på jobb.

5.3.1 Analyse og funn

Konsentrasjon og distraksjoner

Her har vi spurt kandidatene om de opplever at det er enklere å arbeide konsentrert hjemmefra. Her var fire av kandidatene enige om at det var enklere å arbeide konsentrert og uforstyrret hjemme. Kandidatene nevnte flere felles faktorer som virket forstyrrende på kontoret. Dette var faktorer som høyt støynivå, små pauser for å snakke med kolleger, kaffepause med andre og lignende.

Da vi var inne på hvilke distraksjoner som var hjemme og hvilke som finnes på kontoret, var det felles enighet om at støy fra kontoret var en viktig faktor. Hjemme var det få eller ingen distraksjoner utenom egen familie eller kjæledyr. En av kandidatene forklarer distraksjoner slik:

«Støy på kontoret er en stor distraksjon for meg. Når jeg sitter på kontoret får jeg ofte spørsmål fra andre medarbeidere, som kan være distraherende for mitt eget arbeid. Men jeg vil bare påpeke at jeg er glad i å hjelpe andre kolleger, så dette er ikke nødvendigvis i negativ forstand. Jeg ville bare poengtere at dette er en forstyrrende for arbeidet mitt, selv om det er bra for utviklingen til andre kolleger og nyansatte.»

Selvdisiplin

Videre spurte vi om kandidatene har frister å forholde seg til, og om dette eventuelt har endret seg. Her sa alle at de ikke hadde frister i den forstand å forholde seg til, men heller måltall som måler egen jobbprestasjon. Det som kom frem her i stedet var at noen anser jobben som en «samlebåndjobb», hvor arbeidsoppgavene er de samme hver vakt og er lite variert - noe som kan være påvirkende for de ansattes indre motivasjon. Basert på intervjuene forstår vi det slik at arbeidsoppgavene er de samme som før, da er nok ikke dette en faktor som tilhører bruk av hjemmekontor.

Videre har vi spurt om kandidatene finner det er enklere å holde på med annet enn arbeid, når det ikke er kolleger til stede. Her sier tre av kandidatene at i pausene kan de gjøre ting som husarbeid, tv-titting, tur med kjæledyr eller være med barna. De forteller også at pauser tok de på arbeidsplassen også, men da var det gjerne for å hente en kaffe eller slå av en liten prat med en kollega. Det er altså ikke tid som blir tatt fra arbeidstiden, men annen disponering av pausetiden. Dette nevner to av kandidatene at det kan være positivt for motivasjonen, og de ikke opplever at dette påvirker produktiviteten og effektiviteten. To av kandidatene sier at det er vanskeligere å kunne holde på med andre ting, da de føler seg svært «synlige» dersom de ikke er pålogget på datamaskinen hjemmefra. Det forklarer en av disse kandidatene på følgende måte:

«Jeg føler jeg må bevise overfor kolleger på samme vakt at man faktisk arbeider når man sitter hjemme. Jeg hadde for eksempel aldri gått vekk fra datamaskinen for å ta en pause, uten å gi beskjed til team coach. Men jeg har kanskje generelt en høy terskel for å gå fra arbeidet for å ta meg en pause. Når man sitter på kontoret blir alt man gjør synlig, og man trenger ikke å forklare seg når man henter en kaffe. Hjemme føler jeg at jeg må «rettferdiggjøre» det å være borte fra datamaskinen noen minutter.»

5.3.2 Resultat og drøfting

Når man arbeider i et åpent kontorlandskap er det helt naturlig at det vil være et høyere støynivå, og andre forstyrrende faktorer som kan påvirke konsentrasjonen. Seniorrådgiver

Torbjørn Grønner (Svarstad, 2020) sier at han ofte blir forstyrret i det åpne kontorlandskapet, oftest på grunn av støy fra fellesområder og folk som beveger seg. Han sier følgende til Forskerforum (2020): «*Det åpne kontorlandskapet fungerer bra for raske avklaringer og når man trenger tett kommunikasjon med kolleger*». Fire av kandidatene vi intervjuet var enige om at det var enklere å arbeide konsentrert hjemmefra, primært på grunn av støynivået som er i det åpne landskapsområdet på arbeidsplassen. En av kandidatene nevner også at det finnes forstyrrende faktorer som andre kolleger som trenger hjelp, og dette vil derfor påvirke arbeidsmetodikken og konsentrasjonen.

Basert på intervjuene vi har gjennomført og erfaringer fra skribenten selv, er dette en arbeidsplass hvor kolleger ofte er avhengige av å kunne få raske svar fra andre kolleger i jobbsammenheng. Basert på intervjuene vi har hatt, har få av dem forstyrrende faktorer i hjemmet. Kandidaten med familie har eget kontorrom og blir ikke forstyrret av familie eller lyder i hjemmet. Vi kan se for oss at personer med familie og dårlig oppsett for hjemmekontor (ikke egnet rom), vil ha flere utfordringer med tanke på støy.

I forskningen til Ctrip avdekket de som nevnt i teoridelen at produktiviteten gikk opp, og at de selv tror dette skyldes et roligere miljø med lavere støynivå, og mindre distraksjoner. Bloom forklarer det med at de som er hjemme går glipp av «*cake in the break room*» effekten (HBR, 2014), som kan sammenlignes med de små kaffepausene kandidatene nevner i intervjuet.

Støy er noe vi kan relatere til Herzbergs tofaktormodell, og da primært hygienefaktorene. Når man sitter med arbeid, har man behov for et best mulig egnet rom og optimale arbeidsforhold rundt seg. Det er ikke mange som vil kjenne seg mer motivert til å arbeide fordi man sitter bedre enn før, eller har mindre lyder som forstyrrer fra arbeidet. Man blir derimot ikke demotivert og irritert eller sur når man slipper å ha distraksjoner rundt seg, man bare mister ikke det fokuset og drivet man allerede har. Da de ansatte ved Banken AS tidligere arbeidet i åpne kontorlokaler, kan man basert på funnene anse hygienefaktorene som ikke oppfylt med tanke på lyd og distraksjoner. På bakgrunn av dette kan man påpeke at disse faktorene er mer tilfredsstilt ved hjemmekontor. Når hygienefaktorene er oppfylt, vil dette ifølge Herzberg danne et grunnlag for trivsel som igjen er et grunnlag for økt motivasjon.

Basert på våre funn er det ingen av kandidatene som bedriver arbeidstiden med annet enn arbeidsoppgavene. Dette kan utspille seg annerledes på sikt, da vi ikke langtidsvirkningene av hjemmekontor enda. Knut Inge Fostervold forteller følgende til Nettavisen (2021): «*Det er lett å bli distraheret til å gjøre andre ting, og selvledelse er ikke jevnt fordelt blant oss, det har noe med å gjøre hvordan vi er skrudd sammen*». Han mener samtidig at det blir spennende å se på sikt hva langtidsvirkningene er, ettersom første del av denne perioden har vært et «dugnadsarbeid» - men at slitasjen mest sannsynligvis vil komme (Nettavisen, 2021).

Her kan vi koble til selvdetermineringsteorien ved ekstern regulert atferd og de forskjellige personlighetstypene, hvorav noen finner økt autonomi ved å ikke være så synlige, opplever andre et høyere press for å prestere og være synlig. Fra funnene er det noen som er mer motivert og har økt frihet, noen av kandidatene er ikke påvirket og en av kandidatene påvirkes negativt. De kandidatene som opplever økt press har vi antatt at er mer kontrollorientert og trives bedre når de har andre som kan si hva de skal gjøre, og økt autonomi og mindre ytre motivasjon virker da negativt. De som påvirkes positivt av den økte autonomien antar vi at er autonomiorienterte mennesker og disse trives bedre under mer frihet, og blir da både mer kreative og mer motivert.

De to kandidatene som erkjenner at det er vanskelig å gjøre andre ting enn arbeidet, begrunner dette med at de blir så synlige dersom de ikke er pålogget. Dette har nok en sammenheng med at man fort ser om noen ikke er til stede på Teams, samt at kolleger som ikke får svar i samme kanal vil anta at vedkommende ikke arbeider eller gjør andre ting. En annen årsak til dette er nok ettersom bedriften har gode måleverktøy for å kartlegge hvor mye de ansatte har gjort ilar arbeidsdag eller en gitt periode. Da blir det fort synlig dersom man sluntrer unna og ikke arbeider. På andre arbeidsplasser hvor man ikke er målbare i den grad, kan vi se for oss at det vil være enklere å bedrive tiden med andre ting enn kun arbeidsrelaterte oppgaver. Da vil man få motsatt effekt, at man ikke blir synlig dersom man ikke gjør arbeidet sitt. Men dette vil nok mest sannsynlig variere ut ifra hvilken bedrift og arbeidsoppgaver man har.

5.4 Isolasjon

I dette temaet ser vi på hvordan det sosiale samværet med kolleger har blitt påvirket i den nye hverdagen. Vi skal kartlegge hvordan de ansatte opprettholder kontakten seg imellom, og om dette har påvirket effektiviteten i arbeidet med tanke på tidsbruk. Vi skal også finne ut hvordan ansattes motivasjon har blitt påvirket av mengden og kvaliteten på denne nye måten å kommunisere på.

5.4.1 Analyse og funn

Sosiale behov

Her opplevde vi en del sprikende meninger om motivasjonen blir påvirket av mengden sosialt samvær. En av kandidatene har ikke særlig formening om dette, og opplever kontakten med andre som god. En annen kandidat er like komfortabel i eget selskap, og får fylt sine sosiale behov i andre arenaer. To av kandidatene er enige om at det kan være godt å være alene på jobb av og til, men har også et behov for å møte kolleger iblant. Disse får også en del sosialt samvær via venner og familie. Den siste kandidaten opplever derimot det sosiale miljøet som en svært motiverende faktor, og forklarer det slik:

«Ja det påvirker motivasjonen min i aller høyeste grad. Vårt arbeidsmiljø er en så stor del av trivselen min på jobb, så det er absolutt en stor motivasjon for meg å vite når jeg skal jobbe på kontoret så skal jeg også omgås med venner.»

Da vi gikk inn på mengden av sosial kontakt i den nye hverdagen var det unisont ved alle kandidatene at det var mye mindre kontakt mellom de ansatte. Det var også flere som påpekte at det var mer formelle og faglige samtaler og mindre plass for kaffesamtalene. Grunnen til dette var både at kontakten til de som man ikke konkret samarbeidet med forsvant, ettersom de ikke lenger møtte hverandre i forbifarten. Dette forklarte det ene intervjuobjektet slik:

«Man har mindre kontakt, fordi man møter ikke alle på jobb hvor alle er veldig tilgjengelige. Man sitter jo bare ned med de kollegaene man skal arbeide med på pc-en.»

En annen kandidat synes terskelen for å skrive på Skype til en “ukjent” er høyere enn en samtale ved et fysisk møte, og forklarer det slik:

«Noen av oss har ikke hilst på hverandre hvor den nyeste part nå har vært ansatt i godt over 1 år. Terskelen for å skrive “Hei, hvordan går det?” til en man ikke kjenner, er veldig høy når man ikke engang har hilst på hverandre. Nå blir jo samtalene så og si kun faglige, og jeg savner de gode samtalene vi har på kontoret når vi møter hverandre.»

Tross til at alle kandidatene savner det gode sosiale «kontormiljøet», er det allikevel ingen som mener at de utfører en dårligere jobb, og flertallet er enige om at dette ikke påvirker motivasjonen. En av kandidatene informerer om at dette ikke påvirker prestasjonen på jobb, men at motivasjonen blir påvirket av en mindre mengde sosialt samvær, og forteller det slik:

«Jeg føler ikke mengden av samvær har så mye å si for hvordan jeg presterer, men jeg har nok en lavere motivasjon. Det er ikke like gøy å gå på jobb hjemme, når man skal sitte alene uten kolleger.»

Kommunikasjon og usikkerhet

Selv om det sosiale oppleves som dårligere blant kandidatene, er flertallet enige om at kommunikasjonen allikevel fungerer godt nok til å opprettholde den faglige kompetansen man har, men det kan være vanskelig å utvikle kompetansen videre. En av kandidatene la fram sin mening rundt dette:

«Kommunikasjonene sammen med team coachen vår fungerer veldig bra, det gjør også Teams møter. For å si det slik - den kommunikasjonen man ikke har, trenger man heller ikke for å utføre jobben.»

Videre undersøkte vi nærmere hvordan kandidatene ble påvirket av den økte avstanden til kolleger/ledelse, samt at det ikke alltid er noen til stede umiddelbart for å hjelpe. Noe vi erfarte var at dette var veldig individuelt, og det kunne oppleves både positivt og negativt. Det var delte meninger der noen følte på mer usikkerhet, mens andre hadde allerede gode metoder for

å løse krevende situasjoner på jobb. En av kandidatene opplevde mer frustrasjon og usikkerhet, som påvirket effektiviteten i form av ventetid når man ikke får hjelp umiddelbart.

5.4.2 Resultat og drøfting

Det er ikke til å legge skjul på at man mister ansikt-til-ansikt kontakt når man arbeider hjemmefra. Professor i sosialantropologi, Ingjerd Hoëm og Fostervold (Schei, 2020) mener vi har vi behov for nemlig dette, ifølge biologien vår. Psykolog Oddvar Skjæveland er ansatt i et rådgivningsfirma for kontorløsninger som også driver med forskning. Skjæveland (Schei, 2020) forklarer dette ved at kroppens egen biokjemi endrer seg så fort vi er i nærheten av andre mennesker. Vi blir mer konsentrerte og oppmerksomme - og man har en lavere terskel for å gi beskjed om ting generelt.

Ifølge Skjæveland (Schei, 2020) er terskelen høyere når man må sende en skriftlig melding eller e-post. I intervjuet vårt sa en av kandidatene følgende «... *Terskelen for å skrive «Hei, hvordan går det?» til en man ikke kjenner, er veldig høy når man ikke engang har hilst på hverandre»*. Skjæveland mener også at den viktigste grunnen til at folk ikke trives med hjemmekontor, er fordi den sosiale biten mangler. Dette kan være i form av de små kaffesamtalene og at man ser hverandre jevnlig i løpet av arbeidsdagen. Ved å arbeide hjemmefra mister man denne naturlige sosiale delen, hvor man normalt gjennom en arbeidsdag ville hatt sosiale interaksjoner med en eller flere kolleger.

I intervjuet vårt var alle kandidatene enige om at det var mye mindre kontakt mellom ansatte, og flere påpekte også at samtalene nå var mer formelle og faglig relatert. Flere av kandidatene synes også det var vanskelig for de nyansatte å komme seg inn i miljøet, da de ikke har fått tid og anledning til å bygge et nettverk man normalt ville gjort i et kontormiljø. Hvis man ikke har en tilhørighet eller et miljø i en bedrift, kan dette være en påvirkende faktor for motivasjonen til en ansatt, som igjen kan påvirke produktiviteten og effektiviteten gjennom arbeidsdagen. Nils Brede Moe er sjefsforsker i SINTEF, og han leder en forskergruppe som gjennom 2020 studerte dynamikken i team og mellom ledelse og ansatte i fem store nordiske selskap (Hansen, 2021). Moe styrker våre funn og forklarer dette slik: «*Gode og store nettverk styrker produktiviteten i en bedrift, og forskning indikerer at relasjoner bygges best når folk treffes*

fysisk. Studiene våre viser at de som hadde innarbeidede nettverk før hjemmekontoret, dro veksler på det under pandemien - og derfor løste oppgavene sine best» (Hansen, 2021).

De sosiale behovene som blir påpekt i Maslows behovshierarki er et viktig nivå for dette temaet og dets innhold. Alle de ansatte påpeker mindre sosial kontakt, og både nivå tre og fire i pyramiden bygger på behovet for andre mennesker og deres anerkjennelse. Det er likevel ikke alle som kjenner på en svekket motivasjon av denne mangelen, men som kandidatene selv beskriver så er dette fordi det får dekket behovene sine fra andre mennesker en kollegaer og gjennom digitale møter. Dette er ettersom mennesker er forskjellige og har ulike mengde behov for sosial omgang.

Selv om flere av kandidatene informerte om at ikke er påvirket av denne faktoren, var det en alle var klar over, og som veide tyngst i negativ forstand for de som foretrakk å arbeide på kontoret. Noen mennesker er utadvendte og har behov for mer sosial kontakt for å være lykkelig, men det kan også kobles til personlighetstypene innenfor selvdetermineringsteorien da de som er kontrollorienterte har behov for mer ytre motivasjon som en kan tilegne seg fra de rundt seg.

Men selv om alle kandidatene påpeker at de savner det sosiale miljøet, er det allikevel ingen som mener at de presterer dårligere hjemmefra - og flertallet mener motivasjonen ikke blir påvirket av dette. Skjæveland (Schei, 2020) tror at det samlede resultatet for en bedrift er at produktiviteten går ned når man arbeider hjemmefra. En undersøkelse fra Telenor utført av Kantar viser at vi er mindre effektive når vi arbeider hjemmefra (Hagen, 2020). I undersøkelsen sier 1 av 5 at de arbeider mer effektivt hjemmefra - mens 80% av 1000 respondenter oppgir at de arbeider bedre på kontoret. Denne undersøkelsen er utført sent i april 2020, når hjemmekontorløsningen var relativt ny for flere. Det er viktig å påpeke at det kan hende at resultatet kunne vært annerledes dersom en slik undersøkelse hadde blitt gjennomført nå.

Vi kan også vise til undersøkelsen utført hos Ctrip hvor det fremkom at effektiviteten økte, i motsetning til undersøkelsen utført av Telenor i Norge. Dette kan skyldes kulturelle forskjeller, men det kan også relateres til ulike bedrifter og arbeidsoppgaver.

5.5 Frihet

Her ber vi kandidatene redegjør for om de opplever økt selvstendighet og ansvar ved bruk av hjemmekontor, og om dette har påvirkning på arbeidsmoral eller motivasjon. Vi undersøker også hvordan de ansatte oppfatter at lederen har tillit til at arbeidsoppgavene blir utført, og hvordan dette eventuelt blir fulgt opp.

5.5.1 Analyse og funn

Autonomi

Her startet vi med å spør om kandidatene kjenner på økt autonomi for denne perioden, og hvordan dette eventuelt har innvirket på arbeidsmoral eller motivasjon. Her var det noen av kandidatene som ikke opplevd noen endring i form av økt selvstendighet og ansvar, men det var også flere som påpekte en følelse av økt frihet samt selvstendighet. En av kandidatene mener at man har godt av å komme seg litt ut av komfortsonen, for å utvikle seg og bli bedre til å ta egne avgjørelser. Kandidatene forklarer det slik:

«Jeg vil jo si at du får et større ansvar siden du blir mer overlatt til deg selv, men dette er jo også noe positivt. Mange har nok godt å være på hjemmekontor for å lære seg å stole mer på egne avgjørelser. Det er nok flere som trenger å komme tilbake på kontoret snart, men jeg tror også at det er mange som har det fint på hjemmekontor. Man kommer etter hvert inn i den nye "hverdagen", og man lærer seg å gjøre det beste ut av det og da kan det bli ganske bra.»

Videre under temaet frihet undersøkes det om kandidatene opplever at de har tillit fra ledelsen under perioden ved hjemmekontor, og hvordan arbeidet blir fulgt opp. Her opplever alle kandidatene at de har tillit fra ledelsen, og at man får god oppfølging som tilpasses individuelt til den enkelte. Dette vises ved at kandidatene selv får være med å bestemme mengden oppfølging. Vi forstår det slik at behovet for oppfølging virker til å være forskjellig

blant kandidatene, og at de som har behov for mindre oppfølging opplever større frihet. En av kandidatene forteller:

«Jeg føler absolutt at jeg har tillit fra min leder. Jeg har ikke et behov for hyppig oppfølging, og jeg føler at dette blir respektert og at jeg ikke har behov for mer sosialt enn det nødvendige.»

5.5.2 Resultat og drøfting

Tofaktorteorien til Herzberg har ført til utviklingen av et viktig arbeidsmiljøprogram, nemlig jobb-berikelse. Jobb-berikelse har som mål å ruste opp både hygiene- og motivasjonsfaktorene i en bedrift (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Autonomi er en viktig del av denne teorien da de fleste punktene man forsøker å oppnå, kommer gjennom økt frihet og selvstendighet for arbeidstakeren. Et viktig punkt innen teorien er at arbeidsgiveren må gi slipp på noe av kontrollen de har over de ansatte, som fører til den økte frihetsfølelsen for de ansatte. At de ansatte kan jobbe hjemmefra hvor det blir dem selv som må passe på at de får utført det arbeidet de skal, og hvor de må ta større del av ansvaret for det endelige arbeidet. Om arbeidsplassen gjennomfører slike tiltak skal det føre til økt motivasjon for den ansatte og også bidra til en utvikling av ressursen som den ansatte er. I våre intervjuer var det flere som hadde følt på et større ansvar og mer frihet i arbeidsdagen sin, og som en forlengelse av dette lærte seg å stole mer på egne avgjørelser og kunnskap. Dette tror vi også vil føre til en ansatt som er mer effektiv og produktiv med arbeidet sitt i lengden. Den økte frihet kan også slå ut negativt hvis den ansatte tror den ikke har nok kunnskap til å utføre arbeidet så selvstendig, men ingen av kandidatene ga oss slike meninger.

Autonomi er også en av de viktige faktorene i selvdetermineringsteorien og flere av de andre motivasjonsteoriene. I selvdetermineringsteorien hevdes det at den ytre motivasjonen til en ansatt vil kunne variere med hvor autonom jobben er. I tillegg kan autonomi påvirke den indre motivasjonen til de ansatte, men forskjellig ettersom hvilken personlighetstype den ansatte er. Noen ansatte vil kunne oppleve mer indre motivasjon, desto mer frihet de får i arbeidsdagen, mens andre har større behov for kontroll eller ytre motivasjon i sin arbeidsdag. (Mikkelsen og Laudal, 2016). Dette kommer også gjennom i våre intervju hvorav noen av kandidatene

kjenner på en sterk takknemlighet og en styrket motivasjon for arbeidet når de fikk være borte fra kontoret. Andre kandidater hadde derimot et større savn for synligheten av prestasjoner og savnet dette da de var alene på hjemme på kontoret.

5.6 Jobbtilfredshet

Her går vi dybden på om kandidatene foretrekker å arbeide hjemmefra i stedet for på kontoret. I tillegg skal vi utforske om de har en oppfatning av å være mer fornøyd med jobben og arbeidet enn før, og om hjemmekontor har påvirket hvor lenge de vil bli værende i bedriften.

5.6.1 Analyse og funn

Videreføring av hjemmekontor

Første spørsmål baserer seg på om kandidatene foretrakk å ha hjemmekontor, eller om de ville arbeide fast på kontoret. Her svarte fire av kandidatene at de primært foretrekker å ha en hybridløsning, med kombinasjon av begge deler - med hovedtyngde på hjemmekontor. Den siste kandidaten ser ikke hjemmekontor som en fremtidig arbeidsplass, og begrunnet svart slik:

«Jeg kan ikke tenke meg å jobbe hjemmefra på sikt. Hovedsakelig på grunn av det sosiale, men også en del av det tekniske. Jeg føler også på et "ekstra" press med tanke på forventninger når man arbeider hjemmefra.»

Videre i intervjuet spør vi kandidatene om de selv er mer fornøyd med jobben og arbeidet enn før. Tre av kandidatene svarer at ikke merker en markant forskjell, og de to siste kandidatene er mer fornøyde med jobben enn før. De to kandidatene forklarer det slik:

«Jeg føler meg mer fornøyd med jobben, mest fordi jeg trives bedre på hjemmekontor Jeg kan forstå at andre kanskje ikke liker å jobbe hjemmefra like mye som meg, men for min egen del gjør hjemmekontor det enklere for å planlegge dagene mine.»

«Føler at jeg har mer frihet med hjemmekontor, som allerede er grunnen til at jeg arbeider turnus og ikke 8-16. For min del er det også enklere å stille opp ekstra, når det ikke er så «krevende» å komme seg på jobb».

Lojalitet og tillit til arbeidsplassen

Videre lurte vi på om noen av kandidatene har opplevd endring i lojaliteten de har til bedriften. Her svarer tre av kandidatene at de ikke har opplevd endring, men at de trivdes godt i jobben. Videre hadde de to andre kandidatene begge følt på en økt lojalitet til Banken AS. Vi fikk følgende forklaringer fra de to sistnevnte:

«Ledelsen har vært støttende, positive og takknemlige i perioden med hjemmekontor. Dette har definitivt økt lojaliteten min til jobben. Hjemmekontor føles som et slags gode, og man føler at man må gi noe tilbake til ledelsen for å ha fått denne fordelene.»

«Jeg føler på økt lojalitet etter å ha vært gjennom dette en stund. Jeg husker fremdeles svært godt da “krisen” kom i mars i fjor. Det var utrolig kult å se hvordan vi sammen måtte kaste oss rundt på noen få timer en fredags kveld, og jeg følte på et utrolig nært samhold hvor alle ville hjelpe til. Ting var virkelig heftig, men vi snudde hele arbeidsplassen på hodet og vi fikk det til.»

Avslutningsvis undersøker vi om hjemmekontor har påvirket hvor lenge de vil bli værende hos Banken AS. Her svarer alle fem kandidatene at de ikke har blitt påvirket i denne forbindelse. En av kandidatene sier imidlertid også at det oppleves som et ekstra gode, og at det nå vil være enda vanskeligere å forlate en så god jobb.

5.6.2 Resultat og drøfting

Dette temaet er et viktig emne når man skal forstå motivasjonen blant de ansatte i bedrifter. Jobbtilfredshet blir påvirket av flere av de andre temaene vi går gjennom i denne oppgaven. Det er et godt måleverktøy for å forstå hvorvidt arbeidsmiljøet i en virksomhet er bra, og samtidig kartlegge hvordan de ansatte har det på jobb. Høy jobbtilfredshet kan få frem positive sider i de ansatte som høyere produktivitet, bedre prestasjoner og prososial atferd. Lav

jobbtilfredshet kan derimot få konsekvenser som høyere fravær, turnover og helseplager for de ansatte (Sagberg 2020).

I funnene fra intervjuene vi gjennomførte påpekte de fleste kandidatene at de foretrakk å ha en del av arbeidstiden sin på hjemmekontor i fremtiden. To av kandidatene sa også at de opplevde å være mer fornøyd i jobben under perioden, og hadde behov for å gi tilbake for «hjemmekontor-godet». At ansatte er mer fornøyd med arbeidsdagen og vil yte mer for bedriften er en «win, win» situasjon, og som teorien rundt jobbtilfredshet tilsier kan det føre til høyere produktivitet og samtidig lavere turnover og sykefravær.

I forskningen til Lutz og Olaf (2020) kommer de fram til at arbeidstakere som foretrekker å arbeide hjemmefra er gladere og har en høyere jobbtilfredshet når de får muligheten til dette. Det er flere faktorer som spiller inn, men en viktig faktor som kommer frem er individet. De som foretrekker å arbeide på kontor vil mest sannsynlig få en negativ påvirkning på sin jobbtilfredshet og motivasjon hvis de blir satt til å arbeide hjemmefra, mens de som vil arbeide hjemmefra oftest er positive. Dette er noe som også er gjennomgående for våre egne intervju hvor svarene på de fleste spørsmålene ofte er påvirket av om kandidatene faktisk vil være på hjemmekontor i fremtiden. De som foretrekker å være på kontoret føler seg ikke påvirket av de faktorene som kan være positive, men føler sterkt på de negative. Motsatt så er de som vil arbeide videre hjemmefra i fremtiden oftest positive, noe de selv bemerker kan være på bakgrunn av deres individuelle personlighet.

I dette kapitlet er jobbkarakteristikamodellen en forklarende teori for hvorfor noen blir mer motivert av de positive sidene ved hjemmekontor og hvorfor noen merker de negative sidene sterkere. Jobbkarakteristikamodellen tar hensyn til at mennesker er forskjellige, og når noen er misfornøyd med jobben slik den er nå ved hjemmekontor, er det vanskelig eller tilnærmet umulig å skape og øke motivasjon for den ansatte. Da Banken AS er en bedrift med et gjennomsnitt av høyt utdannede medarbeidere, og hjemmekontor fører til tilfredsstillelse av de fleste av punktene under jobbkarakteristikamodellen kan man argumentere for at de fleste kjenner på en økt grad av jobbtilfredshet.

Hos Ctrip kom Bloom og studentene fram til et resultat hvor de ansatte rapporterte om substansielt bedre jobbtilfredshet og psykisk helse, i tillegg til over 50% fall i turnover blant de ansatte. Da eksperimentet var ferdig og de ansatte selv fikk velge om de ville fortsette å arbeide hjemmefra, ble også den allerede økte effektiviteten av disse arbeiderne doblet (Bloom, Liang, Roberts og Ying, 2014). Her kan man igjen se at arbeidstakerens personlige mening om hjemmekontor er en viktig faktor for økt jobbtilfredshet på hjemmekontoret, samt en viktig faktor for den ansattes motivasjon og effektivitet ved en slik arbeidsmetodikk.

5.7 Ledelse

I dette temaet vil vi vite hvordan de ansatte erfarer at lederen har fulgt dem opp under perioden ved bruk av hjemmekontor. Her går vi i dybden på om selv må ta mer ansvar for egen jobbprestasjon enn før. Videre spør vi om det er noe ledelsen kunne gjort annerledes dette året som har vært, og hva de eventuelt kunne innført for å øke motivasjonen.

5.7.1 Analyse og funn

Her startet vi med å spørre kandidatene hvordan de selv oppfatter at oppfølgingen fra ledelsen har vært. Alle fem kandidatene har opplevd at ledelsen har gjort en god jobb under perioden med hjemmekontor, og at oppfølging blir tilpasset ut ifra behovet til den enkelte. En av kandidatene nevner at det var litt mye oppfølging i starten når dette var nytt, men at dette raskt tilpasset seg. Deretter forhørte vi oss videre om kandidatene må ta mer ansvar for egen jobbprestasjon enn før. Her kom det relativt godt frem at de allerede har ganske gode systemer og verktøy som måler jobbprestasjon og effektivitet i arbeidet. De nevner også at resultatene er like målbare om man arbeide hjemmefra eller ved kontoret, og av den grunn føler de ikke noe mer ansvar for egen jobbprestasjon.

Deretter så vi nærmere på om det er noe ledelsen kunne gjort annerledes under denne perioden. Her har vi fått en del ulike svar blant kandidatene:

«Ledelsen gjør så godt de kan og det er nok enkelt å kritisere til tider, men de gjør en kjempejobb.»

«Det er ikke noe de kunne gjort annerledes for min del. Kanskje for andre som har mer behov for bekreftelse og ros, og at de trenger at noen er “der” sammen med dem. Jeg har ikke dette behovet, så det er nok veldig individuelt kan jeg se for meg.»

«Jeg har forståelse for at det kan være vanskelig å følge opp den enkelte og hvordan det egentlig går med dem. En idé kunne vært at man hadde en lønnet halvtime i måneden der man fikk møte mindre grupper som var satt i kalender via Teams. Her kunne man snakket om saker og hvordan det går generelt. Slik at alle kan få luften tanker og ideer, samt se kolleger og bli kjent dersom vi har nyansatte. Det er viktig å huske på at noen gjerne ikke har et like stort nettverk på fritiden, og at hjemmekontor fort kan bli svært ensomt.»

«Jeg synes ledelsen har klart situasjonen svært bra, og at de har styrt skuta godt i situasjonen. Jeg personlig har mer tillit til ledelsen, nå som de har vist at de leder godt under en krevende periode.»

«Jeg kan ikke komme på noe i farten som de kunne gjort annerledes. En tanke kunne jo vært at vi hatt flere digitale “kaffemøter”, dette vet jeg av bekjente at er svært normalt rundt omkring i bedrifter. Men igjen så er jeg usikker på om dette er noe andre hadde deltatt på, da det er vanskelig å koordinere et bra oppmøte med turnusarbeidere. Spesielt hvis det ikke er et lønnet arbeid.»

Vi spør også om det er noe ledelsen kunne innført for å øke motivasjonen på daglig/ukentlig/månedlig basis, hvor de fleste allerede var fornøyde med dagens tiltak. Det er allerede ukentlige, om ikke daglige konkurranser på arbeidsplassen. Det eneste som ble nevnt som et forbedringspotensial er mer oppmerksomhet og ros til gode prestasjoner, hvor to av kandidatene nevner at dette har falt noe ut i perioden med hjemmekontor. En av kandidatene nevner blant annet at det ikke er like mye «oppstyr» rundt å vinne en konkurranse hjemmefra, som det normalt ville vært på kontoret - og at det mister litt av «effekten».

Avslutningsvis i dette temaet spør vi om hva arbeidsgiver har gjort for å tilrettelegge for ergonomiske tiltak for alle som arbeider hjemme. Tre av kandidatene opplever å mangle et

tilbud om diverse utstyr eller tilbud som kan være gunstig for dem. Den fjerde kandidaten sier at informasjon vedrørende å hente diverse utstyr til hjemmekontor ble gitt tidlig, og kunne gjerne vært repetert gjennom perioden.

5.7.2 Resultat og drøfting

Det er ikke bare arbeidstaker som har fått en ny hverdag med hjemmekontor, dette gjelder også arbeidsgiver og ledelsen. Nils Brede Moe og gruppen hans har gjennomført både dybdeintervju og kvantitative spørreundersøkelse blant de fem bedriftene som tidligere nevnt under temaet «frihet». Han påpeker at et av de viktigste funnene i undersøkelsen er at ledere som evner å gi slipp på kontroll, og gjort seg selv «overflødige» gjennom tjenende lederskap er de som har taklet det siste året best. Motsetningen av dette er de som har fokus på kontroll og det formelle, de har basert på funnene i denne undersøkelsen hatt en vanskelig periode (Hansen, 2021).

Under temaet «frihet» var vi inne på spørsmålet om kandidatene opplever at ledelsen har tillit til at arbeidsoppgavene blir utført. Her opplevde alle fem kandidatene at de har tillit fra ledelsen, mer frihet og at de har fått god oppfølging tilpasset individets enkelte behov. Å få større frihet, ansvar og tillit fra ledelsen er alle eksempler i jobb-berikelsesmodellen til Herzberg. Alle disse faktorene og eksemplene skal som nevnt bidra til å ruste opp motivasjonsfaktorene til en bedrift (Kaufmann og Kaufmann, s. 139-140, 2015). Disse eksemplene skal også påvirke den ansatte positivt for å fremme motivasjon, og basert på intervjuene vi har gjennomført er flere av disse eksemplene til stede. Et annet punkt i denne modellen er at man skal sørge for at arbeidstakerne får mulighet til å utvikle seg (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Ingen av kandidatene vi har intervjuet har nevnt at de har fått økt faglig utvikling denne perioden, men at det heller kan være vanskelig å holde seg faglig oppdatert når man ikke er på kontoret blant kolleger, og deler informasjon, ideer og erfaringer som tidligere.

Fagforbundet utførte en undersøkelse desember 2020 hvor 655 ledere ble spurt om hvilken lederstil de vektet tyngst under koronakrisen. Her kom det frem at 84% følte at en tillitsbasert og motiverende ledelse var viktigst. Kun fem prosent vektla kontroll som viktigst (Hansen,

2021). Fagforbundets undersøkelse støtter derfor opp under SINTEF sin egen etablerte forskning, og Moe forklarer det slik: *«En viktig årsak er nok at det norske arbeidslivet er mer egalitært Den høye tilliten mellom ledelse og ansatte gjør at overgangen til utstrakt bruk av hjemmekontor de siste 12 månedene har vært smidig»* (Hansen, 2021). Dette funnet støtter våre funn hvor kandidatene informerer om økt tillit og økt ansvar i perioden med hjemmekontor.

5.8 Avslutning

Avslutningsvis fikk kandidatene en mulighet til å ta opp gode og dårlige erfaringer de hadde gjort seg under denne perioden. Her får vi også frem hvilke endringer som er opplevd som de viktigste og mest påvirkende for kandidatene, og hva de har savnet mest fra tiden før de begynte å jobbe hjemmefra. Kandidatene blir deretter spurt om hjemmekontor er opplevd som positivt eller negativt, og om de vil arbeide hjemmefra i fremtiden, og da eventuelt som fast eller ved en hybridløsning.

5.8.1 Analyse og funn

Da kandidatene fikk muligheten til å selv komme med innspill som de eventuelt ikke hadde fått dekket i løpet av intervjuet, var det en av kandidatene som hadde noe å tilføye. Dette var at flere opplever at de sparer tid på reise og ikke lenger trenger å bevege seg over en del enkle distanser over hverdagen slik en måtte før. Dette kan være negativt på helse og som en følge av dette på psyken og motivasjonen. Dette beskrev den ene kandidaten slik:

«Jeg opplever jo selv at jeg mangler en del av den «trimmen» jeg fikk gratis før ved å til og fra bilen, opp trappene og slikt. Jeg vil tro at dette er noe som kanskje kan påvirke humøret og motivasjonen til oss ansatte når vi istedenfor sitter stille hjemme i nesten 8 timer i strekk.»

Da vi ville vite hva som kandidatene savnet fra tiden før de begynte med hjemmekontor, var det full enighet om at det viktigste alle savnet var kollegaene og det sosiale på kontoret. Selv om flere av kandidatene har uttalt at de klarte seg like bra på jobb uten det sosiale samværet, er det også det første alle tenker på fra kontoret. En av kandidatene uttalte det slik:

«Det jeg savner mest fra kontoret var jo folkene, som gir en energi og stemning under arbeidet.»

Da vi skulle avslutte intervjuet var vi også interessert i å vite hvem av deltakerne som foretrakk å arbeide på hjemmekontor også etter pandemien. Dersom kandidatene foretrakk å arbeide hjemmefra etter denne perioden, ville det kunne fortelle oss hvorvidt helheten av hjemmekontor opplevdes som en positiv eller negativ endring fra normalt kontor. Her var de fleste kandidatene enige i at de kunne se for seg en hybridløsning mellom å arbeide hjemme og på kontoret. Da de opplevde muligheten til å arbeide hjemmefra som et gode og positivt for deres hverdag, men at de samtidig hadde behov for arbeidstid ved kontoret både av sosiale og praktiske årsaker.

«Ja jeg kunne tenkte meg å fortsette med hjemmekontor, men ikke hele tiden. Det hadde vært kjempekjekt med en blanding av både hjemmekontor og vært inne på kontoret da det hadde gjort livet enklere å organisere, og det hadde gitt litt variasjon i et arbeid som kan være ganske likt ellers. Jeg hadde ønsket å få bestemme hvilke dager jeg skulle vært hjemme selv også, men vet ikke om det er helt realistisk.»

Tema	Positive faktorer	Negative faktorer
Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> · God og rask hjelp ved tekniske problemer · Kompensasjon for mobil og internett 	<ul style="list-style-type: none"> · Treghet i systemer · Ikke riktig kontorutstyr · Ikke god nok oppfølging fra bedriften med tanke på utstyr
Balanse mellom jobb og fritid	<ul style="list-style-type: none"> · Mer fritid før vakt pga. mindre stelletid/reisetid · Lettere å ta ekstra arbeid/vakter 	<ul style="list-style-type: none"> · Vanskelig å legge fra seg jobb pga. tilgjengelighet · Enkelt å logge seg inn for å følge opp en sak/mails på fritid
Disiplin og prokrastinering	<ul style="list-style-type: none"> · Lettere å arbeide konsentrert og effektivt hjemme · Mindre støy enn på kontoret 	<ul style="list-style-type: none"> · Lite varierende arbeid · Mindre interaksjoner (kaffepauser) med kolleger · Har ikke pause i pausen, gjør husarbeid etc.
Isolasjon	<ul style="list-style-type: none"> · Arbeider mer effektivt pga. mindre forstyrrelse · God oppfølging fra nærmeste leder 	<ul style="list-style-type: none"> · Mindre sosialt samvær med kolleger > påvirker motivasjon · Blir ikke kjent med nyansatte · Vanskelig å danne seg miljø som nyansatt · Fremmer ikke et godt sosialt arbeidsmiljø · Mer usikkerhet ved å arbeide alene
Frihet	<ul style="list-style-type: none"> · Økt frihet · Positivt å komme ut av komfortsonen · Økt selvstendighet og ansvar · Mer beslutningsdyktig · Får bestemme mengde oppfølging selv 	
Jobbtilfredshet	<ul style="list-style-type: none"> · Like fornøyd eller mer fornøyd med arbeidet sitt som før · Økt lojalitet til bedriften 	
Ledelse	<ul style="list-style-type: none"> · Tilpasset mengde oppfølging ut ifra hver enkelt · Mer tillit til ledelsen etter denne perioden · 	<ul style="list-style-type: none"> · Ønsker mer sosiale sammenkomster (møter via teams etc.) · Ikke like stas å gjør en god jobb og vinne for eksempel konkurranser når man sitter hjemme, ikke like «stas» · Kunne repetert informasjon om div. utstyr som kan lånes, slik at alle vet om tilbudet

6.0 Drøfting

I dette kapitlet vil vi gjennomgå og drøfte de viktigste og mest fremtredende funnene vi har gjort i vår studie. Disse er presentert i tabell 5.1 ovenfor, og viser våre funn innenfor de utvalgte temaene vi har sett nærmere på. I temaet teknologi er det i hovedsak Herzberg tofaktorsteori som er med og forklarer hvordan dette påvirker de ansatte. De fleste teknologiske spørsmålene omhandler hva som mangler for å opprettholde den samme effektiviteten og motivasjonen som på kontoret, og fremstår som hygienefaktorer.

Kompensasjon for internett og lignende kan derimot være med på å løfte motivasjon til ansatte da dette normalt er utgifter man har uavhengig av hvor man arbeider fra. Det kan også argumenteres for at denne kompensasjonen egentlig bare gjør opp for at ansatte må ha større kapasitet, og den slitasje som tilfaller dem ved å bruke eget utstyr. Denne kompensasjonen er skattepliktig for den enkelte ansatte på lønnsoppgjøret, så om det er en forskjell den ansatte opplever og som oppleves motiverende, er heller tvilsom. Mange av de negative faktorene ved teknologien er faktorer som bedriften burde kunne løse på sikt, men det kan sies at ansatte må og bør også ta et større ansvar for å melde sine egne mangler, da det er vanskelig for bedrifter å ha kontroll på alle ansattes individuelle behov.

Norsk Koronamonitor (Opinion, 2020) har, som nevnt, meldt i 2020 at 1 av 4 sliter med mer ryggskader og slitasje som følge av hjemmekontor. Dette er et problem som går utover både bedrift og ansatte, da det kan påvirke både helsen og effektiviteten til den ansatte. Mange av de negative faktorene kunne også vært til stede ved kontoret på arbeidsplassen, men det forventes i dagens samfunn i Norge at arbeidsplasser skal være best mulig utformet for den ansattes helse, og funnene våre ville ikke vært åpenbare for de ansatte hvis det var like dårlig på kontoret.

Temaene jobb-balanse, frihet og jobbtilfredshet er ganske sammenfallende i oppgaven, da godene som kommer frem og fører til disse tre, er de samme. Det er muligheten til å disponere tiden på jobb og autonomien som er fremtredende. Det var blant funnene stor enighet om lik

eller økt lojalitet, økt selvstendighet, økt frihet og en «tidsgevinst». Disse faktorene er viktige for både den ansatte, men også for bedriften da det ifølge teorien fører til økt motivasjon og dermed økt effektivitet og lavere turnover som følge av dette.

Det er også faktorer som fører til den økte jobbtilfredsheten som mange av kandidatene har følt på gjennom perioden. Det kan derimot argumenteres at ved denne økte friheten kommer også mindre muligheter for kontroll, og mindre muligheter for å gi ytre motivasjon til de ansatte. Dette diskuterer vi flere ganger gjennom oppgaven da en av kandidatene som er mer negativ til hjemmekontor og besitter mer av den kontrollorienterte personligheten i STD. Økt selvstendighet og autonomi er ikke noe alle arbeidstakere foretrekker, og en kan dermed argumentere for at dette ikke er et gode og en fordel for alle ansatte.

Ctrip oppdaget at mennesker som har etablerte sosiale liv - eldre, foreldre etc. foretrekker å arbeide hjemmefra. Yngre ansatte som er mer avhengige av det sosiale miljøet på arbeidsplassen, foretrekker ikke å arbeide hjemmefra. Det er også viktig å påpeke at de også opplevde ansatte som arbeidet hjemmefra i ni måneder, som oppdaget i løpet av denne perioden at dette ikke var en gunstig arbeidsmetode for dem på sikt, og gikk tilbake til kontoret etter endt periode med hjemmekontor (HBS,2014).

Temaene isolasjon og disiplin & prokrastinering er de mer negative sidene av hjemmekontor ifølge våre funn og teori. Her vil nok også personlighetstyper være et avgjørende element for hvordan det påvirker den enkelte ansatte, da sosiale behov og hvilket arbeidsmiljø som er gunstig for den enkelte ansatte er avgjørende. Resultatene våre fra intervjuene er at alle har følt på bortgangen av mengden sosial omgang, men at ikke alle opplever dette like negativt. Det er også gjennomgående at de som ikke opplever like mye behov det sosiale, føler seg mindre distraheret ved arbeidet ved hjemmekontor. Sosiale behov er viktig for alle mennesker, og er et grunnleggende behov iblant annet Maslows behovshierarki, men selv om man ikke får dette ved arbeidet kan behovet mettes fra andre områder i livet. På bakgrunn av dette kan man argumentere for at livssituasjon og forhold utenfor arbeidsplassen kan være påvirkende for om hjemmekontor er en gunstig arbeidsmetode. Personlighetstrekk er på samme måte viktig da noen har mye større behov for sosial omgang, og kan også ha større behov for ytre motivasjon

gjennom andre gjennom respekt, prestisje eller andre viktige aspekter i Maslows behovspyramide. Det er også et større behov for å kunne kontrollere de som jobber hjemmefra, da det ikke lenger er like synlig om man jobber like effektivt som før. Man kan derfor argumentere for at hjemmekontor er en mer gjennomførbar og positiv arbeidsform for bedrifter som har gode verktøy for å kunne måle arbeiderens produktivitet.

Ledelsen ved bedriften har fått mye nytt å ta inn over seg i den nye perioden. Våre funn påpeker at ledelsen ved bedriften har vært flinke til å følge opp ansatte og har vist god handlekraft som har ført til en økt tillit fra de ansatte. Det er likevel som diskutert tidligere en del problemer som fremdeles eksisterer på hjemmekontoret som kunne vært løst, som ergonomiske arbeidsforhold. Selv om de ansatte mener det har vært god oppfølging, mangler de en del hjemme som burde vært tatt opp. Dette er et problem som kunne vært løst da ledelsen har gitt informasjon om muligheter til å hente utstyr fra kontoret, men det er gjennomgående i intervjuene at flere ikke har fått med seg denne informasjonen. Det kan argumenteres for at dette er både de ansattes og ledelsens feil, da ledelsen muligens burde ha fulgt dette opp mer, og gjort informasjonen tilgjengelig og repetert for de ansatte da det er viktige aspekter ved den nye hverdagen. Det kan også argumenteres for at det er noe de ansatte selv burde ha fulgt opp, da det er de selv som er kjent med deres mangler.

7.0 Konklusjon

I vår oppgaven har vi undersøkt om motivasjon er påvirket av dagens koronasituasjon, hvor mange må arbeide hjemmefra. I dette kapitlet skal vi konkludere på om vi basert på vårt datagrunnlag kan besvare forskningsspørsmålene, for så å videre kunne besvare problemstillingen vår. Vi vil påpeke at denne forskningen ikke vil gi oss et generelt bilde av situasjonen i bedriften vi tar for oss i oppgaven, og heller ikke i resten av samfunnet. Dette er ettersom vi har fem informanter i en bedrift hvor det er over hundre ansatte, og det er flere faktorer som vil differensiere seg ved hvert enkelt individ. Hvis man skal si noe om hvordan det generelt vil være i samfunnet for bedrifter med hjemmekontor, må man gjennomføre en større undersøkelse i et større geografisk område. Ettersom vi har fem informanter kan resultatet bli misvisende i forhold til som faktisk er tilstanden i bedriften.

Våre funn har gjennom denne undersøkelsen vist seg å stemme godt overens med tidligere forskning og teori innenfor dette temaet. Vi skal derfor fremlegge en konklusjon på våre to forskningsspørsmål.

7.1 Har hjemmekontor ført til en økt eller svekket motivasjon i Banken AS, og hva har ført til denne endringen?

Gjennom våre funn viser det seg at fire av fem informanter i studiet har hatt en styrket eller økt motivasjon i denne perioden, som er et resultat av ulike påvirkende faktorer. De faktorene som har vært påvirkende for motivasjonen til de enkelte av disse kandidatene er økt autonomi, økt ansvar, økt tillit og økt jobbtilfredshet.

De faktorene som var gjentakende positive for kandidatene var mulighetene til en mer fleksibel hverdag, mer fritid, mindre forstyrrelser og penger spart på bensin/parkering/bom til og fra jobb. I fremtiden vil også bedriften kunne spare penger på redusert arbeidsareal, og det er enklere for bedriften å dekke inn mindre vakter da det er enklere for de ansatte å ta ekstravakter ved hjemmekontor. Alle disse faktorene er viktige elementer for motivasjonsteorier, for hvordan man skal forbedre motivasjonen til arbeidstakere. I intervjuene ga kandidatene uttrykk for at faktorene påvirket motivasjonen deres positivt og vi ser dermed at praksisen støtter opp om teorien. Vi sitter igjen med samme oppfatning om hvordan motivasjonen ville bli påvirket av hjemmekontor som vi gjorde fra vi startet forskningen - at hjemmekontor har en generell positiv påvirkning.

En av informantene opplevde derimot en negativ endring i motivasjonen, hvor årsaken til dette hovedsakelig var motivasjon, mindre samvær med kolleger og mer stress/press ved å arbeide hjemmefra. For å forklare denne forskjellen fra de andre kandidatene ser vi på jobbkarakteristika-modellen til Herzberg. Her påpeker Kaufmann og Kaufmann (2015) individets subjektive opplevelse, og at det ikke dermed er sagt at to personer med samme jobb vil oppleve jobben som like tilfredsstillende og utviklende. På bakgrunn av dette oppleves kandidaten sterkere påvirket av det sosiale samholdet på arbeidsplassen, og vedkommende er derfor sterkere påvirket av ytre motivasjonsfaktorer.

Det temaet som var stort sett negativt for alle kandidater var den teknologiske delen i forskningen vår. Her så vi stort sett etter tekniske utfordringer eller mangler som eksisterte i hverdagen til kandidatene, og det er som tidligere nevnt kun en kandidat som har et tilnærmet kontorområde. Dette vil si at fire av de fem kandidatene har en suboptimal arbeidssituasjon. Vi viser tilbake til undersøkelsen gjort av Norsk Koronamonitor som ble publisert 5. april 2020 (opinion, 2020). Allerede da viste innsamlet data at hver fjerde nordmann hadde fått smerter i rygg, nakke eller lignende plager på grunn av dårligere arbeidsforhold hjemme og en mer sittestillende tilværelse. Dette mener vi det må settes klare og formelle krav til, dersom hjemmekontor skal normaliseres etter koronasituasjonen. Dette er noe som påvirker både jobbtilfredshet og effektiviteten, og dermed naturlig nok motivasjonen.

I undersøkelsen til Telenor utført i 2020 kom det frem at 40% av ledere med personalansvar mener at deres ansatte i liten grad er utstyrt til å arbeide på denne måten. Telenors inntrykk er at norske bedrifter ikke var særlig forberedt på denne nye arbeidsmetoden, og at koronasituasjonen kom brått på (Hagen, 2020). Ettersom undersøkelsen er utført i kort tid etter at koronakrisen, har nok flere bedrifter fått mer kompetanse på digitale løsninger og forbedring av hjemmekontorsituasjonen med tiden som har gått. Allikevel er det flere kandidater i intervjuet som informerer om at de fremdeles opplever tekniske utfordringer, men som de fleste har lært seg å arbeide med eller rundt. På sikt vil nok dette bli et mindre problem, dersom gode løsninger kommer på plass.

Det er flere faktorer og aspekter som fremmer motivasjon ved bruk av hjemmekontor. Allikevel nevner flere av kandidatene at de ikke får styrket sin faglige utvikling like godt som før. Dette tror vi kommer av mangelen av sosiale sammenkomster hvor de ansatte får delt erfaringer, kompetanse og får bidratt til hverandres utvikling. Dette tror vi blir løst ved en hybridløsning og hyppigere bruk av kurs, møter og andre arenaer for læring samt utvikling.

For å besvare forskningsspørsmålet konkluderer vi med at hjemmekontor har ført til en økning på motivasjonen til de fleste ansatte, men basert på funn fra vår oppgave og tidligere forskning er det på grunn av individuelle forskjeller at enkelte opplever hjemmekontor som negativt.

Dersom hjemmekontor skal videreføres, bør det fremdeles være tilrettelagt for de som primært vil arbeide på kontoret. Men basert på våre intervjuobjekter vil summen av negative og positive faktorer summeres som en endelig positiv påvirkning.

7.2 Føler ansatte at virkningene av hjemmekontor fører til økt eller redusert effektivitet i arbeidsdagen, og hva forårsaker dette?

En viktig faktor som fører til redusert effektivitet gjennom arbeidsdagen, er gjentakende tekniske utfordringer. De tekniske problemene påvirker dermed både motivasjonen og effektiviteten negativt. Tekniske og teknologiske utfordringer er altså et av det viktigere punktene bedriften bør jobbe med å utbedre om de skal fortsette med hjemmekontor.

Det var flere av kandidatene som mente de selv arbeidet mer effektivt når de fikk være hjemme, og dette var ofte av litt forskjellige årsaker. Noen opplevde at de var enklere å jobbe med mindre lyd og distraksjoner, noen fremhever at de fikk utnyttet dagene mer og at de dermed følte seg mer effektive både i arbeidet og på fritiden. Det var ingen av kandidatene som mente at effektiviteten hadde blitt påvirket negativt.

For å kartlegge om kandidatene har vært mer effektive eller ikke, er det mest representativt å bruke reelle måltall. Ettersom dette er noe vi ikke innehar, baserer vi våre tanker på subjektive meninger og individenes oppfatning av egne prestasjoner.

7.3 Oppsummering

Dette studiet og forskningen har gitt oss innsikt i hva som er viktig og hvilke elementer som må ligge til rette for å fremme motivasjon og utvikling blant arbeidstakere.

Hjemmekontorløsningen blir nok å se videre også etter koronasituasjonen. Vi ser for oss at den fremtidige arbeidsmetoden vil være en hybridløsning mellom hjemmekontor og arbeidsplassen. Vi ser mange positive sider ved hjemmekontor som vil være positivt for motivasjonen, og videre effektivitet. Men det finnes også negative bivirkninger ved bruk av hjemmekontor.

For at løsningen med hjemmekontor skal videreføres til perioden etter korona, er det som nevnt noen grunnleggende elementer vi mener må ligge til rette før bedrifter implementerer dette som en del av jobbhverdagen. Et av elementene er at det blir en hybridløsning mellom hjemmekontor og ved arbeidsplassen, og vi mener at dette må være fastsatte dager av turnusansvarlig i bedriften. Dette er for å oppnå flest mulig positive sider av den nye arbeidsmetoden for både bedriften og den ansatte. Dette begrunnes med dersom ansatte selv velger når de skal arbeide hjemmefra, kunne dette potensielt sett ført til noen negative bivirkninger. Slike bivirkninger er muligens at man ender opp med å selektere et utvalg kolleger. Dersom man velger hvem man vil møte på kontoret, kan ansatte oppleve et dårligere arbeidsmiljø. Det kan også gjøre det vanskeligere for ledere å planlegge for aktiviteter eller møter som man trenger fysisk oppmøte til, da man må bruke mer tid på å koordinere dette.

Ved å ha fastsatt dager i turnus hvor man er satt opp på vakt på kontor eller hjemme, vil man kunne opprettholde den faglige utviklingen og kompetansen man har behov for. Denne faglige utviklingen er basert på våre funn en svært viktig faktor for motivasjon og effektivitet på lang sikt ved arbeidsplassen vi tar for oss i oppgaven. I funnene til Ctrip konkluderte Bloom og studentene med at en effektiv metode er å arbeide hjemmefra 2 dager i uken. Han foreslår å arbeide i en «turnus» hvor man rullerer på disse to dagene alle skal arbeide hjemmefra. Et annet alternativ er å sette opp en fast turnus hvor det fremkommer når du skal arbeide ved kontoret og hjemmefra - han mener det er negative og positive sider ved begge deler (HBS, 2014). Dette støtter våre funn og konklusjon om videreføring av hjemmekontor, og at en hybridløsning vil være løsningen.

Våre resultater er hovedsakelig basert på funn og resultater som omhandler det siste året hvor mange har arbeidet hjemmefra på grunn av smittesituasjonen. Et år er ikke lang tid i det store bildet, og det kan være positive eller negative faktorer som enda ikke har kommet frem eller som vil kunne oppstå ved lengre tid med hjemmekontor. Et eksempel kan være at det kan bli større helseplager og sykdom ved hjemmekontor i fremtiden grunnet dårlig infrastruktur, og et dårligere fokus på tiltak innen ergonomiske arbeidsforhold eller psykiske helse. Det vil dermed være behov for mer forskning på området også i årene fremover, dersom hjemmekontor skal normaliseres i arbeidslivet.

Vi konkluderer dermed med at bruken av hjemmekontor medfører økt motivasjon for de ansatte i bedriften. Derimot om dette også fører til økt effektivitet og produktivitet er noe vi ikke har fått godt nok svar på i forskningen til å kunne gi en bastant mening. Vi mener at en videre kvantitativ undersøkelse her vil være nødvendig for å kunne gi gode og konkrete svar på dette.

8.0 Videre arbeid

Det kunne vært utrolig interessant og tatt forskningen vår videre, muligens til en masteroppgave, men også videre undersøkelser for å gi et mer presist bilde av situasjonen. Banken AS gjennomfører i skrivende stund en kvantitativ undersøkelse hvor den ene skribenten av oppgaven er med på å utforme denne. Denne undersøkelsen omhandler temaet hjemmekontor, og hvordan dette har fungert for alle ansatte det siste året. Denne skal sendes ut til alle rådgivere på arbeidsplassen, og skal gi ledelsen en pekepinn på hvordan løsningen har fungert under koronasituasjonen, og om det vil være mulig å videreføre løsningen selv etter pandemien. I denne kvantitative undersøkelsen blir deler av vår intervjuguide benyttet til utforming av spørreundersøkelsen. Da denne undersøkelsen ikke er ferdig gjennomført, får vi ikke sett på mulighetene til å benytte funnene i vår oppgave. Det kunne vært svært interessant å se funnene fra den kvantitative undersøkelsen, for å sammenligne denne mot vår kvalitative forskning. På denne måten kunne vi fått et mer konsist svar fra en større gruppe, som kunne gitt et mer generelt bilde. Vi kunne også en klarere forståelse av effektiviteten og produktiviteten hos de ansatte.

Det kunne også vært nyttig og hatt en undersøkelse rundt erfaringen med hybridløsning på sikt, for å se om dette forbedrer eller eliminerer noen av de negative faktorene som er avdekket i vår undersøkelse. Det kunne også vært interessant å se nærmere på forskjellen mellom en fast turnus, mot en turnus hvor arbeidstaker selv bestemmer arbeidsplass til enhver tid.

9.0 Referanseliste

Amabile, T.M. (1983). The social psychology of creativity. New York: Springer-Verlag.

Bellmann, L. & Hübler, O. (2020, 26. august) Working from home, job satisfaction and work–life balance – robust or heterogeneous links?. Hentet fra

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJM-10-2019-0458/full/html>

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Ying, Z.J. (2015, 1. februar). Does Working from Home Work?. Hentet fra

<https://academic.oup.com/qje/article-abstract/130/1/165/2337855>

Dinibutun, S.R. (2012, mai). Work Motivation: Theoretical Framework. Hentet fra

https://www.researchgate.net/publication/338543082_Work_Motivation_Theoretical_Framework

Dysvik, A. og Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance, European journal of work and organizational psychology 20 (3): 367-387.

Gagne, M. og Deci, E.L. (2005). Selfdetermination theory and work motivation, journal of organizational behaviour 26 (4):331-362.

Grønmo, S. (2020, 04. juni). Kvantitativ metode. Hentet fra https://snl.no/kvantitativ_metode

Grønmo, S. (2021, 03. november). Kvalitativ metode. Hentet fra

https://snl.no/kvalitativ_metode

Hagen, S.M. (2020 20. april). Ny undersøkelse fra Telenor: Dårlig utstyrt og lite forberedt. Hentet fra <https://www.cw.no/artikkel/hjemmekontor/ny-undersokelse-fra-telenor-darlig-utstyrt-lite-forberedt>

Hammersley, M. (1987). Some notes on the term “validity” and “reliability”. British Educational Research Journal, 13(1), s. 69

Hansen, J.A. (2021, 22. april). Hjemmekontoret har kommet for å bli - det endrer lederrollen. Hentet fra. <https://www.sintef.no/siste-nytt/2021/hjemmekontoret-har-kommet-for-a-bli-det-endrer-lederrollen-ifolge-forskere/>

Hardre, P.L. og Reeve, J (2003). A motivational model of rural students' intentions to persist in, versus drop out of, highschool, journal of educational psychology 95 (2): 347-356.

Harvard Business Review. (2014, januar-februar). To Raise Productivity, Let More Employees Work from Home.

Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2015). Psykologi i organisasjon og ledelse (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2016). Hvordan organisasjoner fungerer (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Krumsvik, R. J. (2015). Forskningsdesign og kvalitativ metode: ei innføring. Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes. Mediating and moderating roles of work motivation, the international journal of human resource management 17 (3): 504-522.

Malt, U. & Grønmo, S. (2020, 8. juni). Strukturert intervju. Hentet fra https://snl.no/strukturert_intervju

Mikkelsen, A og Thomas Laudal. (2016). Strategisk HRM: Motivasjon, 2. Utgave, 1. Opplag 2016. Cappelen Damm AS 2016

Moller, A.C., Deci, E.L. og Ryan, R.M. (2006) Choice and ego-depletion. The moderating role of autonomy, personality and social psychology bulletin 32 (8): 1024-1036.

Nilstun, C. (2020, 18. juli). Analyse. Hentet fra <https://snl.no/analyse>

NTNU (2021, 15. april). Hvordan strukturere teksten?. Hentet fra <https://www.ntnu.no/sekom/problemstilling>

Opinion (2020, 5. april). Hver fjerde har fått rygg- og nakkesmerter. Hentet fra <https://opinion.no/2020/04/hver-fjerde-har-fatt-rygg-og-nakkesmerter/>

Reeve, J. (2009). Understanding motivation and emotion. New Jersey: Wiley.

Revfem, J. (2021, 8. mars). Ny undersøkelse: En av to vil ha hjemmekontor etter koronakrisen. Hentet fra <https://www.nettavisen.no/okonomi/ny-undersokelse-en-av-to-vil-ha-hjemmekontor-etter-koronakrisen/s/12-95-3424098805>

Ryan, R.M. og Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being, American psychologist 55 (1): 68.

Sagberg, I. (2020, 13. mars). Jobbtilfredshet. Hentet fra <https://snl.no/jobbtilfredshet>

Sander, K. (2020, 16. januar). Maslows behovspyramide. Hentet fra <https://estudie.no/maslows-behovhierarki/>

Schei, A. (2020, 22. april). Forskere advarer mot at hjemmekontor blir normalen. Hentet fra <https://khrono.no/forskere-advarer-mot-at-hjemmekontor-blir-normalen/480930>

Svarstad, J. (2020, 12. oktober). Jobber mer effektivt på hjemmekontor. Hentet fra <https://www.forskerforum.no/jobber-mer-effektivt-pa-hjemmekontor/>

Timsal, A. and Awais, M. (2016). Flexibility or ethical dilemma: an overview of the work from home policies in modern organisations around the world. Human Resource Management International Digest, 24(7): side.12-15. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/308892202_Flexibility_or_ethical_dilemma_an_overview_of_the_work_from_home_policies_in_modern_organizations_around_the_world

Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Soenens, B. og Matos, L. (2005). Examining the motivational impact of intrinsic versus extrinsic goal framing and autonomy-supportive versus internally controlling communication style on early adolescents' academic achievement, Child development 76 (2): 483-501.

Woodard, R. (2010, 29. oktober). Maslow's Theory of Motivation: Applications in the home Office. Hentet fra <https://www.brighthub.com/office/home/articles/93405/>

10.0 Vedlegg

Innledningsspørsmål

- Hvor gammel er du?
- Hvor lenge har du arbeidet i bedriften?
- Hvordan er din bosituasjon? Alene, familie etc.
- Hvordan opplever du å jobbe hjemmefra?
- Hvor lenge har du jobbet hjemmefra?
 - Har du ønsket eller valgt dette selv?
- Hvilken rolle har du i bedriften?
- Har du eget kontor-rom eller er utstyret satt opp i andre bruksrom?
- Kan du beskrive en typisk arbeidsdag på dagtid og kveldstid?
- Hva har vært positivt eller negativt ved hjemmekontor?

Teknologi

- Hva av teknologien mangler du hjemme som du ev. har på kontoret? Eksempelvis mindre skjermplass, riktig stol etc.
 - Hvordan påvirker dette arbeidsmetodikken og motivasjonen?
- Har du noen teknologiske hindrer for å utføre jobben like godt hjemme som på kontoret?
 - Hvordan tenker du dette påvirker din motivasjon i de dagene dette slår ut?
 - Hvordan tenker du dette påvirker din effektivitet i de dagene dette slår ut?
- Hvordan har arbeidsplassen tilrettelagt for løsninger ved tekniske utfordringer ved bruk av hjemmekontor?
- Har bedriften bidratt til økonomisk støtte dersom du må bruke eget utstyr hjemme? Internett, telefoni etc.

Balanse (mellom jobb/fritid)

- Hvordan var en normal arbeidsdag for deg på kontoret, hvilke daglige rutiner hadde du da?
- Hva gjør du for å opprettholde daglige rutiner før jobb når du har hjemmekontor?
- Hvordan har det vært for deg å skille mellom jobb og fritid ved hjemmekontor?
 - Tenker du at skillet mellom jobb og fritid har blitt bedre eller verre, har det for eksempel blitt vanskeligere å si nei til ekstra arbeid?
- Klarer du å holde arbeidet ditt til arbeidstiden, eller går det utover fritiden din?
 - Har dere rutiner for logging av arbeidstid, hvordan fungerer dette ved hjemmekontor?
- Har hjemmekontor gjort det lettere for deg å organisere hverdagen, hva har blitt lettere?

Disiplin og prokrastinering

- Føler du at det er lettere å jobbe konsentrert hjemme? hvorfor?
- Er det noen distraksjoner som du opplever hjemme som ikke var der på kontoret?
- Er det noen distraksjoner som ikke lenger er der ved hjemmekontor?
- Får du utført arbeidsoppgavene dine i samme grad som ved arbeidsplassen?
 - Har du flere eller færre frister å forholde deg til? Og hvordan løses dette hvis det er flere distraksjoner hjemme?
- Har du en følelse av økt selvstendighet av å jobbe hjemme? Hvordan tenker du at dette har påvirket din motivasjon og produktivitet i jobben?
 - Føler du for eksempel at det er lettere å holde på med annet enn arbeidet når det ikke er andre kollegaer til stede?

Isolasjon

- Føler du at motivasjonen blir påvirket av mengden av sosialt samvær i arbeidstiden?
 - Har dette blitt bedre eller dårligere under perioden med hjemmekontor?
- Har du mer eller mindre interaksjoner med kollegaene i hverdagen ved bruk av hjemmekontor?
 - Hvordan påvirker dette hvor motivert du er og hvor godt du greier å prestere i jobbsammenheng?
- Hvordan har du opplevd at kommunikasjon mellom deg og kollegaer har fungert i perioden med hjemmekontor?
 - Hva har dere brukt for å opprettholde god kommunikasjon med hverandre?
- Hvordan påvirkes du av den økte avstanden mellom deg og ledelsen, evt. kollegaer, for eksempel at det ikke alltid vil være noen som kan hjelpe til i nærheten?

Frihet

- Har du følt på økt selvstendighet og ansvar for denne perioden, og har dette ført til innvirkning på arbeidsmoral eller motivasjon?
- Hvordan opplever du at din leder har tillit til at arbeidsoppgavene dine blir utført ved bruk av hjemmekontor?
- Hvordan blir arbeidsoppgavene dine fulgt opp?

Jobbtilfredshet

- Foretrekker du å arbeide hjemmefra i stedet for i et kontormiljø? Hvorfor?
 - Hvordan er lokalet du jobber i på kontoret?
- Har du hatt et gjentakende problem ved å arbeide hjemmefra? Hva er dette problemet?
- Føler du deg mer fornøyd med jobben og arbeidet enn før? Hvorfor?
- Hvordan har denne perioden påvirket din lojalitet til bedriften?
- Har hjemmekontor påvirket hvor lenge du ønsker å bli værende i bedriften? hvordan?
- Er det noen faktorer som påvirker deg som gjør at hjemmekontor oppleves annerledes enn å være på kontoret som vi enda ikke har vært innom

Ledelse

- Hvordan føler du at oppfølgingen fra ledelsen har vært ved hjemmekontor?
- Må du selv ta mer ansvar for egen jobbprestasjon enn før?
 - Føler du at dette motiverer deg mer eller mindre til å utføre arbeidsoppgavene?
 - Fører dette til økt stress og en mer belastende arbeidsdag?
- Er det noe ledelsen kunne gjort annerledes i perioden med hjemmekontor?
- Hva kunne ledelsen innført for å øke motivasjonen på daglig/ukentlig basis
- Føler du det er tilrettelagt gode nok verktøy for å opprettholde sosial kontakt med kolleger?
- Hva har arbeidsgiver gjort for å tilrettelegge for ergonomiske tiltak/oppfylle HMS-krav ved bruk hjemmekontor?

Avslutningsspørsmål

- Har du noen tilleggskommentarer du vil nevne med tanke på det å arbeide hjemmefra?
- Hva savner du fra å jobbe på kontoret?
- Hva har de største endringene vært for deg i denne perioden?
- Hadde du takket ja til fast bruk eller delvis bruk av hjemmekontor i fremtiden, hvorfor?
 - Kunne du sett for deg å arbeide både hjemmefra og ved kontoret på sikt?