



HANDELSHØGSKOLEN VED UIS
BACHELOROPPGAVE

STUDIUM:

Bachelor i økonomi og administrasjon

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
TEMATISKE RETNING:

Organisasjons- og arbeidspsykologi

TITTEL: En kvalitativ studie om hvilke faktorer ansatte i en bedrift opplever som viktig for motivasjon på hjemmekontor.

FORFATTERE:

VEILEDER:

Kjersti Berge Evensen

KANDIDATNR:

2108

2215

NAVN:

Ine Nilsen Hafnor

Kristin Oline Lyngstad

Forord

Denne bacheloroppgaven markerer den avsluttende delen av bachelorstudiet økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger. Det har vært en omfattende prosess med bratt læringskurve, vi er takknemlig for å ha vært igjennom. Vi tar med oss verdifull kompetanse og erfaringer videre.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Kjersti Berge Evensen, for eksemplarisk oppfølging og veiledning underveis i arbeidet med oppgaven. Hun har vært til god hjelp og vist stor entusiasme gjennom hele prosessen. Videre vil vi takke informantene i bedriften vi samlet inn data fra for at de var villige å stille opp på intervju. Informantene var behjelpelige og engasjerte i intervjuprosessen. Utover det vil vi takke våre nærmeste for god støtte gjennom prosessen.

Stavanger, mai 2023

Sammendrag

Formålet med bacheloroppgaven er å få innsikt i faktorer som kan påvirke arbeidstakeres motivasjon på hjemmekontor. Særlig undersøker studien hva som påvirker den indre motivasjonen. Videre søkes en forståelse av hvilke faktorer som har effekt på motivasjonen og hvordan de kan opprettholdes på hjemmekontor. Vår antagelse er at arbeidstakerne som er mye på hjemmekontor er mindre indre motivert enn arbeidstakere som bruker en hybridløsning eller kun arbeider på kontorarealet. Problemstillingen er derfor som følger:

«Hvilke faktorer vurderer ansatte som viktig for deres motivasjon på hjemmekontor?».

Vi benyttet oss av Deci & Ryans selvbestemmelsesteori, og forsøkte å se på sammenhenger mellom ansattes indre motivasjon og de tre psykologiske behovene; autonomi, kompetanse og tilhørighet.

Dette er en kvalitativ studie med semi-strukturerte dybdeintervjuer av syv informanter ansatt i en bedrift som tilbyr bruk av hjemmekontor. Informantene kom fra ulike avdelinger i bedriften. Informantene varierte hva gjaldt ansiennitet, kjønn og alder. Dataanalysen ble gjort ved bruk av Tematisk Analyse, som er utviklet av Braun & Clarke (2006). Gjennom de seks stegene som inngår i framgangsmåten, forsøker vi å sikre at dataen som ble samlet inn er forstått på best mulig måte.

Funnene våre viser at de ansatte synes å være svært bevisste på hvilke faktorer de opplever som motiverende når de jobber på kontoret og når de har hjemmekontor. Gjennomgående blir sosialt miljø og tilhørighet, samt muligheten til selvbestemmelse omtalt som de viktigste faktorene hos informantene vi intervjuet. Informantene fortalte også at hjemmekontor i noen tilfeller er med på å svekke følelsen av utnyttet kompetanse og tilhørighet, noe som antyder vansker med å skape og vedlikeholde motivasjonen.

Vår studie konkluderer med at arbeidstakerne opplever at sosialt miljø, tilhørighet og selvbestemmelse, er de faktorene som i størst grad virker inn på deres motivasjon. Dette er et resultat av at de grunnleggende psykologiske behovene for motivasjon er tilfredsstilt. De to førstnevnte svekkes delvis på hjemmekontor, mens selvbestemmelsen øker. Vi opplever at studien kan bidra med verdifull innsikt i hvilke faktorer for motivasjon som kan bli påvirket på hjemmekontor.

Abstract

The purpose of this thesis is to gain insight into factors that can affect employee's motivation during remote work. In particular, the study examines what affects internal motivation. An understanding is also sought of which factors have an effect on motivation and how they can be maintained during remote work. Our assumption is that the employees who spend a lot of time working from home are less intrinsically motivated than employees who use a hybrid solution or only work in the office. The problem is therefore as follows:

“Which factors do employees consider important for their motivation during remote work?”.

Based on Deci & Ryan's self-determination theory, we examine the connection between employee's internal motivation and the three basic psychological needs of autonomy, competence and affiliation.

This study involved semi-structured in-depth interviews with seven informants employed in a company that offers remote work and office work options. They were from various departments within the company. The informants varied in terms of seniority, gender and age. The data analysis was done using Thematic Analysis. The approach was developed by Braun & Clarke (2006). As a part of the method, we conduct six steps that ensure that our collected data is understood to the best of our ability.

Our findings show that the employees seem especially aware of which factors they find motivating when they work in the office and when they work from home. Throughout, social environment and affiliation, as well as a high level of autonomy, are mentioned as the most important factors by the informants we interviewed. The informants also said that remote work in some cases weaken the feeling of utilized competence and belonging, which suggests difficulties in creating and maintaining motivation.

According to the results of our survey, employees believe that affiliation, the social environment and strong autonomy have the most impacts on their motivation. This happens as a result of that the basic psychological needs for motivation have been satisfied. The first two are partially weakened by working from home, while autonomy increases. We feel that the study can contribute valuable insight into which factors for motivation can be influenced during remote work.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn for tema.....	1
2. Teori	4
2.1 Selvbestemmelsesteorien	5
Tre grunnleggende psykologiske behov	5
SDT om ledelse.....	6
2.2 Forskningslitteratur og problemstilling	7
3. Metode	8
3.1 Forskningsdesign.....	8
3.2 Utvalg og rekruttering.....	8
3.3 Datainnsamling.....	10
3.3.1 Intervjuguide.....	10
3.3.2 Gjennomføring av intervju.....	11
3.3.3 Transkribering.....	12
3.4 Dataanalyse	12
3.5 Forskningsetikk	14
4. Resultat	15
Tema 1: Sosialt miljø.....	16
Tema 2: Selvbestemmelse	18
Tema 3: Tilhørighet til arbeidsplassen	19
Tema 4: Kompetanseutvikling.....	20
Tema 5: Ulike motivasjonsfaktorer	22
Tema 6: Forbedringspotensial	23
5. Diskusjon	23
Sosialt miljø	23
Selvbestemmelse.....	25
Tilhørighet til arbeidsplassen.....	26
Kompetanseutvikling	27
Ulike motivasjonsfaktorer	28
Forbedringspotensial.....	30
5.1 Svakheter/utfordringer med selvbestemmelsesteorien.....	31
5.2 Fordeler og ulemper ved kvalitativ data.....	31

5.3	Metodekritikk.....	32
5.3.1	Kritikk til utvalgsmetode	33
6.	Konklusjon	34
6.1	Implikasjoner for videre forskning.....	35
6.2	Kritikk av egen forskning.....	36
7.	Referanseliste	37
8.	Vedlegg.....	41
8.1	Intervjuguide	41
8.2	Taushetserklæring	42

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for tema

Da covid-19 pandemien brøt ut i Norge i mars 2020, ble de strengeste tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid iverksatt (NOU 2021:6). Arbeidstakere over hele landet ble pålagt hjemmekontor så langt det var mulig. Noen arbeidstakere gjennomførte en kombinasjon av delvis oppmøte på kontoret og jobb hjemmefra, andre måtte jobbe hjemmefra på fulltid over en lang periode. Dette var uansett en brå endring i hverdagen til de fleste arbeidstakere i Norge, og i ettertid kan man tenke at perioden med hjemmekontor har endret deler av norsk arbeidsliv, blant annet i form av at flere bedrifter legger til rette for at deres ansatte kan jobbe hjemmefra (Swanberg, 2021). Overgangen fra en hverdag på kontor og daglig samhandling med kollegaer, til en skjerm i eget hjem er en endring som for mange vil kunne føles overveldende (Swanberg, 2021).

Motivasjon er vidt begrep som alle har et forhold til, enten det er i arbeidslivet eller på det personlige plan. Denne studien tar for seg endring i arbeidsform og virkningene det kan ha på motivasjon hos ansatte. Statens arbeidsmiljøinstitutt peker på at hjemmekontor kan forårsake en følelse av isolasjon og svekket arbeidsmotivasjon (Christensen, 2021). Dette blir blant annet begrunnet med at ved hjemmekontor kan det være vanskeligere å skille mellom fritid og jobb. Det blir videre diskutert at hvilken effekt hjemmekontor har på arbeidstakeren kommer an på om valget om å jobbe hjemmefra er frivillig eller ikke. En annen faktor som blir nevnt som motivasjonssvekkende er at avstanden man får til arbeidsplassen, ofte fører til mangel på informasjon og kunnskapsutveksling man vanligvis ville hatt på arbeidsplassen (Christensen & Larsen-Aas, 2021).

Et av de første studiene som fokuserte på arbeidstakeres motivasjon var Hawthorne-studiene (Bedeian, 1993). Mayo (1932) forsøkte å finne ut hvordan ulike ytre faktorer påvirket produktiviteten hos ansatte på en fabrikk. Ytre faktorer ble definert som blant annet belysning og temperatur i arbeidslokalet. Resultatene fra studien viste at det ikke var noe sammenheng mellom motivasjon og de ulike ytre faktorene som ble undersøkt. Det denne studien derimot fant ut var at de ansatte ble motivert av at noen (forskerne) var opptatt av dem og observerte dem, altså indre

heller enn ytre faktorer- og at økt produksjon var knyttet til deres indre motivasjon (Svartdal, 2021). Med indre motivasjon menes en iboende motivasjon, der lyst til å lære eller til å løse en arbeidsoppgave er nok motivasjon i seg selv (Rosland, 2018). Indre motivasjon kan blant annet oppstå om man føler at man hører til et større felleskap, eller om man opplever å bli hørt av menneskene rundt seg (Rosland, 2018).

Hawthorne-studien har fått kritikk for å ikke være pålitelig, blant annet fordi forskningsfokuset endret seg underveis i eksperimentet (Svartdal, 2021). Det ble heller ikke gjort en sammenligning mellom en kontrollgruppe og intervensjonsgruppe for å undersøke om endringene faktisk hadde en effekt på effektivitet og produktivitet (Sonnenfeld, 1985). Det Mayo derimot oppnådde med studiene var et mer humanistisk syn på arbeidere; studien førte til videre antagelser om at arbeidstilfredsheten økte i de tilfellene der arbeiderne hadde friheten til å bestemme over arbeidsforhold og produksjonsstandarder (Daniel, 2023). I senere tid har studier innen motivasjonsforskning i arbeidslivet blitt inspirert av Hawthorne-studien og oppdaget at arbeidstakere i en bedrift er avhengig av en leder som gir de frihet til selvbestemmelse og følelsen av tilhørighet for at de skal føle på motivasjon (Deci et al., 2017). Ettervirkninger av Mayos studier indikerte at god ledelse ikke lenger handler om det å løse utfordringer med ytre faktorer, men i stedet krever ferdigheter i menneskelige relasjoner, som motivering og kommunikasjon (Daniel, 2023). I senere tid er det utviklet flere teorier som forsøker å finne ut av hva som motiverer mennesker generelt og ansatte i arbeidslivet, og selvbestemmelsesteorien, ofte forkortet med SDT (Self-Determination Theory) (Deci & Ryan, 1985) er en slik teori. Denne teorien vektlegger tre psykologiske behov som må tilfredsstilles hos individer for at de skal oppleve motivasjon; *autonomi, kompetanse og tilhørighet*.

En studie av Workinn & Berg (2021) indikerer at motivasjonen til å jobbe i utgangspunktet ligger i å få lønn/inntekt. Andre faktorer som veier inn på at vi kjenner oss motiverte er for eksempel status, struktur og goder. Effektivitet og kvalitet i arbeid og utførelse av oppgaver blir høyere samtidig som motivasjonen øker. Faktorene som er nevnt her indikerer ytre motivasjon, noe som for mange er den vanligste og viktigste typen motivasjon. Videre i denne oppgaven er det fokus på de indre faktorene for motivasjon. Datainnsamlingen har som formål om å finne ut hvor bevisste arbeidstakere er på disse faktorene.

Motivasjon i arbeidslivet er uansett viktig. Forskning har funnet ut at tilfredsstillelse av de ansattes grunnleggende psykologiske behov fører til at arbeidstakere er mindre drevet av eksterne kontroller, og har større glede av arbeidsplassen (Andreassen, et al., 2010). Ryan & Deci (2000) definerer et grunnleggende psykologiske behov som et medfødt næringsstoff som, hvis det blir tilfredsstilt, bidrar til bedre helse og velvære. I artikkelen «*Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet*» legger Olafsen (2018) vekt på den positive sammenhengen mellom arbeidsmotivasjon og arbeidsatferd. I tillegg til at indre arbeidsmotivasjon fører til økt arbeidsinnsats, bedre jobbprestasjoner og økt forpliktelse til jobben hos de arbeidstakere, viser forskning til at det indre motivasjon er med på å bedre psykisk og fysisk arbeidsrelatert helse (Olafsen, 2018). Den arbeidsrelaterte helsen blir bedre i form av mindre utbrenthet og sykefravær. Bedrifter vil tjene på å ha arbeidstakere som er indre motiverte fordi dette fører til lavere sykefravær og høyere produktivitet. Olafsen (2018) vektlegger at menneskene er bedrifters viktigste ressurs og at studier viser til at indre motivasjon blant arbeidstakere på arbeidsplassen i stor grad henger sammen med gode resultater, økt jobbtildfredshet og konkurransefortrinn for bedriftens del. På bakgrunn av dette er det liten tvil om at ledelsen vil tjene på å tilrettelegge for tilfredsstillelse av behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet for å øke motivasjon hos sine ansatte, og forstå utfallene av ulike typer motivasjon (Olafsen, 2018). Dette forklarer viktigheten av at ansatte opplever indre motivasjon, også på hjemmekontor.

2. Teori

Det finnes mange definisjoner på fenomenet motivasjon. Definisjonen som brukes i denne oppgaven er;

«De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Opphavet til begrepet motivasjon stammer fra det latinske ordet «movere», som betyr å bevege (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Motivasjon blir betegnet som drivkraften man har til å gjennomføre handlinger (Ryan & Deci, 2000). Forskere har i lang tid vært opptatt av hva som motiverer i jobbsammenheng, og motivasjon har vært et sentralt tema i arbeidspsykologien (Olafsen, 2018).

Det teoretiske rammeverket som benyttes i oppgaven er Deci & Ryan sin selvbestemmelsesteori (1985). Denne teorien tar som sagt for seg tre psykologiske behov som må tilfredsstilles for at individer skal oppleve indre motivasjon. SDT vektlegger viktigheten av at individet blir påvirket av ulike typer motivasjon og ikke bare mengde motivasjon. Deci & Ryan skiller derfor mellom det de kaller indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon definerer Deci & Ryan (1985) som en motivasjon som oppstår naturlig og som kommer innenfra- og som igjen fører til handlinger og atferd som er lystbetonte. Et barn som leker fritt drives for eksempel av indre motivasjon. Dette vil si at dersom man er drevet av indre motivasjon er gjennomføringen av oppgaven i seg selv interessant og givende nok til å fullføre den. Opplevelse av indre motivasjon blir særlig fremmet av følelsen av å få bestemme selv (autonomi), tilhørighet og følelsen av å få utnyttet sin egen kompetanse.

Ytre motivasjon viser på den andre siden til atferd som er drevet av et ønske om å oppnå belønning eller unngå straff (Gagnè & Deci, 2005). Belønningen kan for eksempel være i pengeverdi og diplom. Ryan & Deci (2000) spesifiserer at dersom en bedrift har et stadig voksende fokus på ytre motivasjon, kan det svekke gleden i arbeidet en gjør på sikt. Ytre motivasjon kan være best tilpasset oppgaver som er standardiserte, enkle og med lavere emosjonell betydning. Eksempelvis hvor belønninger består av lønn eller bonus. En sterk indre motivasjon vil gi høyere kvalitet på læring og arbeid, noe som er lurt å investere tid i å skape på

langsikt. Kuvaas & Dysvik (2020) stiller spørsmål ved hva en ledelse bør ønske fra en arbeidstaker. At vedkommende er styrt av lønn og faste rammer eller at ens drivkraft kommer av ønsket om videreutvikling og felles læring.

2.1 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien er en makronivå-teori, bestående av flere mikronivå-teorier som sammen forsøker å forklare menneskelig motivasjon, utvikling og tilfredshet (Ryan & Deci, 2017). Deci & Ryan startet arbeidet med forskning på indre og ytre motivasjon på 1970-tallet, og siden da har forskningen utviklet seg til å omfatte forskning i forskjellige livsdomener, som utdanningsinstitusjoner og helsevesen (Olafsen, 2018). De senere årene har teorien også hatt økt oppmerksomhet på indre motivasjon i arbeidslivet (Olafsen, 2018). Teorien skiller som sagt mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon defineres som at lysten til å gjennomføre en oppgave eller en handling er nok motivasjon i seg selv. Ytre motivasjon vil innebære at man gjennomfører en oppgave eller en handling for å unngå eller oppnå en konsekvens i etterkant, for eksempel å få bedre lønn eller unngå en straff.

Tre grunnleggende psykologiske behov

SDT kan forklare individers personlige utvikling og motivasjon. Deci & Ryan (2000) vektlegger tre behov som må tilfredsstilles for at individer skal oppleve indre motivasjon; behovet for autonomi, behovet for kompetanse og behovet for tilhørighet. Å tilfredsstille disse tre psykologiske behovene er grunnlaget for selvbestemmelsesteorien. Dersom de ikke blir tilfredsstillt kan det resultere i negative konsekvenser for mental helse og sykdom (Ryan & Deci, 2000). Videre spesifiserer Ryan & Deci at tilfredsstillelse av et behov alene ikke er nok for å oppleve indre motivasjon, men at alle tre behovene må tilfredsstilles for at individer skal oppleve velvære og motivasjon (Ryan & Deci, 2000). Behovet for autonomi forklares med individers behov for å føle på en frihet og selvbestemmelse når det kommer til valg av egne handlinger og gjennomføring av oppgaver. Det handler om at individer selv skal kunne bestemme hvordan en arbeidsoppgave gjennomføres, samtidig som oppgaven føles meningsfull. Individene må føle at gjennomføring av arbeidsoppgavene er «frivillig», og ikke forårsaket av ytre press. På den andre siden er det ikke feil å diskutere og resonnerer rundt oppgaver, samt ta imot anbefalinger fra folk

rundt seg, så lenge disse anbefalingene stemmer overens med individets egne interesser og verdier (Deci & Ryan, 2000).

Behovet for kompetanse blir av Deci & Ryan (2000) beskrevet som individets behov for å forstå hvordan mål skal oppnås gjennom samhandling med omgivelsene rundt en. Det innebærer at individer opplever at de får utnyttet egne evner og ferdigheter i gjennomføringen av arbeidsoppgaver. Det sies at en er avhengig av å føle på mestring i utførelse av arbeidsoppgaver for at behovet skal bli tilfredsstilt (Deci & Ryan, 2000). Videre nevner de to forskerne at vanskelighetsgraden på arbeidsoppgavene må være såpass høy at individene ser på det som en overkommelig utfordring, heller enn en lite interessant eller krevende oppgave der kompetansen deres ikke strekker til. Blir en tildelt en vanskelig men overkommelig oppgave, kan oppgaveløsningen føre til selvutviklingen og ny kompetanse hos individet. Dette vil kunne gi mestringsfølelse, noe Deci & Ryan vektlegger som nødvendig for at behovet skal bli tilfredsstilt. Viktigheten av at oppgaven blir gjennomført ut ifra egne verdier og egen vilje blir understreket også innenfor dette behovet (Deci & Ryan, 2000).

Behovene for autonomi og kompetanse har lenge blitt ansett som mest vesentlige for indre motivasjon, men teori og nyere forskning antyder at behovet for tilhørighet også spiller en viktig rolle for motivasjonen. Opplevelse av tilhørighet skaper en trygghet hos mottakeren. Eksempler på faktorer som trigger følelse av tilhørighet er gode relasjoner, tillit og annerkjennelse. En sterk tilhørighet medfører en raskere aksept for eventuelle endringer av ytre faktorer (Deci & Ryan, 2000).

SDT om ledelse

For at arbeidstakere skal oppleve indre motivasjon ved tilfredsstillelse av de tre grunnleggende psykologiske behovene vektlegger Deci et.al (2017) at den mest egnede formen for lederskap i et SDT-perspektiv er transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse blir av Bass & Avolio (1995, sitert i Olafsen, 2018, s.59) forklart som en ledelsesstrategi der mennesket er i fokus og der ledelse skjer gjennom visjoner og inspirasjon. Her fungerer lederen som en rollemodell hvis oppgave er å stimulere til kommunikasjon og kritisk tankegang for å nå bedriftens mål (Bass & Avolio, 1995, sitert i Olafsen, 2018, s.59). Under transformasjonsledelse vil en leder møte arbeidstakerne med entusiasme og et åpent sinn når det kommer til utfordringer og problemer. De vil støtte og kommunisere ideer som vil føre til at arbeidstakernes psykologiske behov for

autonomi, kompetanse og tilhørighet blir tilfredsstilt. På den måten vil en god leder lykkes med å tilrettelegge for ansattes opplevelse av indre motivasjon (Deci et. al., 2017).

Ellers peker teorien på at indre motivasjon blir styrket hos arbeidstakere i en bedrift der ledelsen gir støtte for autonomi hos sine ansatte (Deci et al., 2017). For mange vil ledelsen vise seg å være den viktigste faktoren for dette. Forskning av Rigby & Ryan (2018) viser at gjennom sitt engasjement og sin presentasjon av oppgaver, mål og resultater kan lederen spille stor – om ikke størst – rolle for arbeidstakeres motivasjon.

2.2 Forskningslitteratur og problemstilling

Litteratursøk i databasen Google Scholar ble gjennomført i perioden jan-feb 2023, med søkeord knyttet til tema og fagfeltet.. Litteratursøket identifiserte flere titalls artikler. Et videre søk i disse artiklenes referanselister ga oss god oversikt over feltet og litteratur vi ønsket å ta med i betraktning for å forme og svare på problemstillingen. Vi gjennomgikk også hjemmesiden til selvbestemmelsesteorien (<https://selfdeterminationtheory.org>) og fant artikler relevant for vår studie.

Resultatene av litteratursøket viste at det finnes relativt få studier av nyere dato som undersøker ulike faktorer som påvirker ansattes motivasjon på hjemmekontor. Derfor ønsket vi å se nærmere på hvilke faktorer som bidrar til opplevelse av indre motivasjon når man får en fysisk avstand til arbeidsplassen sin og kollegaene sine. “Hjemmekontor” er en arbeidsform som refereres til å sitte på et sted utenfor arbeidsplassen, som regel hjemme (Swanberg, 2021). Siden pandemien brøt ut i 2020 har det blitt gjort noen studier som peker på effektene hjemmekontor har, i både positiv og negativ forstand. Ofte er forskningen rettet mot hvilken påvirkning hjemmekontor har på bedriftens effektivitet og produktivitet. Vi ønsket derfor å se på påvirkningen hjemmekontor har på den indre motivasjonen til ansatte i en bedrift. Problemstillingen vår er derfor som følger:

«Hvilke faktorer vurderer ansatte som viktig for deres motivasjon på hjemmekontor?»

3. Metode

3.1 Forskningsdesign

Litteratursøket viste at det er hull i litteraturen når det kommer til nyere forskning på ansattes opplevelse av å bli motivert når de jobber hjemmefra. Når man skal utforske fenomenet finnes lite forskning på, er det vanlig å bruke en kvalitativ tilnærming (Fangen, 2022). Kvalitativ metode er en forskningsmetodikk som vektlegger å beskrive og forstå fenomener i deres naturlige setting og kontekst (Fangen, 2022). Kvalitative studier brukes til å undersøke forskjellige fenomener slik som menneskelig atferd, sosiale prosesser, oppfatninger og holdninger. Et aspekt ved kvalitativ metode som passer godt til vår problemstilling er at vi forsøker å innhente mye informasjon fra et begrenset antall informanter (Fangen, 2022).

Kvalitative metoder kan ha flere teoretiske tilnærminger. I denne oppgaven anvender vi tematisk analyse som fremgangsmåte (Braun & Clarke, 2006). Vi benyttet oss av denne metoden siden den anses å være fleksibel og lett kan tilpasses ulike temaer (Braun & Clarke, 2006). Tematisk analyse er kjent for å være anvendelig for de som ikke har særlig erfaring med kvalitativ forskning fra tidligere (Braun & Clarke, 2006).

Begrenset tilgang på tid i en bacheloroppgave førte til at vi gjennomførte studien på syv informanter i en bedrift. Informantene i bedriften kommer fra ulike avdelinger, noe vi var ute etter for å få et innblikk i hvordan ansatte med forskjellige ståsted og erfaringer opplever at forskjellige faktorer påvirker deres motivasjon på hjemmekontor.

3.2 Utvalg og rekruttering

Bedriften er lokalisert med hovedkontor i Norge og de ansatte består i stor grad av ingeniører. Valg av bedrift har bakgrunn i at en av oss tidligere i studiets løp har skrevet en rapport om bedriftens regnskap, og derfor i noen grad hadde kjennskap til bedriften fra før av. Like fullt er det ingen av informantene som har deltatt i begge studentoppgavene. Gruppemedlemmene har heller ikke hatt relasjon med informantene i forkant av prosessen. Da vi kontaktet bedriften som informantene jobbet i ble vi innledningsvis informert om at de var i en prosess for å gjøre hjemmekontor mer tilgjengelig for de ansatte.

Utvalget i denne studien besto av syv informanter. De syv informantene var fra forskjellige avdelinger i bedriften. Disse var blant annet; Utvikling og teknisk divisjon, salg- og markedsføring og kunderelasjonsavdeling. Den innledende kommunikasjonen med informantene besto av nødvendig informasjon, som møtetidspunkt og tilgjengelighet.

I denne studien ble det brukt strategisk utvelging av informanter. Utvelging av informanter var med andre ord gjort med hensikt for å finne noen som kunne være relevante og interessante å inkludere i undersøkelsen og som kunne besvare vår problemstilling (Aanesen, 2020). Antall informanter ble valgt i første omgang på bakgrunn av bekvemmelighetshensyn, men samtidig var datametning selvsagt også viktig (Maxwell, 2019). Maxwell setter i sin forskning fokus på viktigheten av datametning som en iterativ prosess hvor forskeren gjennomgår sin innsamlede data flere ganger for å gi forståelsen vår enda mer dybde for hver gang. Dette tok vi med oss i prosessen med å gjennomgå dataen som var samlet inn. Det viste seg å være hjelpsomt da vi endret på de utvalgte sub-kategoriene flere ganger etter flere gjennomganger av dataen.

Som tidligere nevnt har en av gruppe medlemmene kommunisert med bedriften tidligere. Vi kontaktet daglig leder i bedriften, og presenterte tema for oppgaven. Daglig leder viste interesse for tema og vi spurte derfor om vedkommende kunne sende oss en liste med ti ansatte i bedriften som kunne være villige til å stille til intervju. Syv av de ti ansatte vi tok kontakt med ville stille til intervju. Kontakten med de ansatte på dette tidspunktet foregikk over e-post. Vi startet med å fortelle om temaet for oppgaven vår før vi foreslo et tidspunkt intervjuet kunne gjennomføres på, med mulighet for endringer dersom det gitte tidspunktet ikke passet.

I forkant av prosessen diskuterte vi om informantenes ansiennitet i ville ha noe påvirkning på svarene. Vi forsøkte derfor å få et spenn i hvor lenge hver informant hadde vært ansatte blant de vi skulle intervju. Målet med dette var å sikre oss et bredere utvalg for å samle data fra personer med forskjellig perspektiv. Av de syv ansatte vi intervjuet var det to som var relativt nyansatte, med en ansiennitet på opptil et år, mens resten har arbeidet i bedriften i minst 4 år.

Informantene fikk i forkant av intervjuene tilsendt en taushetserklæring som innebar at all informasjon de oppga ville bli forholdt anonym, og en bekreftelse på at det ikke på noe tidspunkt i forskningen, eller i etterkant av forskningen, skal være mulig å spore svarene de kom med tilbake til dem. Ettersom konfidensialitet i utgangspunktet er å anse som en rettighet for informantene og en forpliktelse for forskerne (Fossheim, 2015).

3.3 Datainnsamling

I denne oppgaven har vi valgt å gjennomføre semistrukturerte dybdeintervjuer. Vi valgte denne datainnsamlingsmetoden fordi vi ønsket å innhente informasjon om informantenes personlige erfaringer og meninger knyttet til motivasjon på hjemmekontor. Vi var opptatt av å få ærlige svar og at svarene deres ikke skulle påvirkes av andre, noe man risikerer dersom man for eksempel gjennomfører fokusgruppeintervjuer (Tjora, 2021).

Når en gjennomfører dybdeintervju er en ute etter å studere meninger, holdninger og erfaringer. Man ønsker å «forstå verden sett fra informantens ståsted» (Kvale, 1997, sitert i Tjora, 2021, s. 128). Semistrukturerte intervju er en type dybdeintervju der intervjuerne har en fleksibel intervjuguide. Dette betyr at rekkefølgen på spørsmålene kan variere for hvert intervjuobjekt selv om intervjuerne har en ønsket rekkefølge. Semistrukturerte intervjuer blir brukt når ulike temaer fra dagliglivet skal forstås ut fra intervjupersonenes egne perspektiver. Semistrukturerte intervjuer er den vanligste formen for intervju, og kan beskrives som en interaksjon mellom forsker og informant, der forskeren styrer samtalen (Andersen, 2020).

Som navnet tilsier, handler dybdeintervju om å gå i dybden. Spørsmålene vi stilte var til en viss grad åpne, for å gi informantene mulighet til å gå i dybden. Åpenheten i intervjusituasjonen vil kunne føre til at man kommer inn på temaer eller faktorer som intervjuerne ikke tidligere har sett på som relevante for forskningen, men som oppleves viktige for informantene og dermed også vise seg relevante for oppgaven (Tjora, 2021). Gjennom en semistrukturert prosess kan informanten oppleve mer trygghet siden intervjuguiden er kommunisert til de på forhånd. For oss var det viktig at intervjuprosessen var en komfortabel situasjon. Trygghet kan være med på å framprovosere dybde i svarene (Moe, 2021).

3.3.1 Intervjuguide

Før vi tok kontakt med bedriften utarbeidet vi en intervjuguide. Denne ble brukt som mal under intervjuene. Intervjuguiden ble laget med utgangspunkt i problemstillingen vi har valgt og ble utarbeidet for å innhente mest mulig informasjon om faktorene som har størst påvirkningskraft på informantenes motivasjon på hjemmekontor. Intervjuguiden ble avsluttet med et spørsmål

som ga informantene mulighet til å komme med innspill dersom det var noe de ønsket å nevne som ikke allerede var dekket. Vi delte intervjuguiden opp i temaer slik at det skulle bli lettere for oss som intervjuere og informantene å forholde seg til spørsmålene. Et av dybdeintervjuets kjennetegn er en fri og uformell samtale, noe som lett kan forstyrres av en intervjuguide (Tjora, 2021). I vårt tilfelle merket vi underveis i intervjuprosessen at det vi ble bedre kjent med intervjuguiden for hvert intervju vi var igjennom, noe som førte til at vi etter hvert til en viss grad kunne frigjøre oss fra den. Tjora (2021) viser til at dette ofte skjer under dybdeintervjuer og at det underveis i prosessen vil bli lettere å engasjere seg i samtalen med informantene.

3.3.2 Gjennomføring av intervju

I forkant av intervjuene fikk intervjuobjektene tilsendt praktisk informasjon som varighet, tema og et lite utvalg av intervjuguiden. Intervjuene varte omkring en time, og ettersom at bedriften er lokalisert i relativ stor geografisk avstand fra vårt studiested ble intervjuene gjennomført over Microsoft Teams. Vi opplevde ingen tekniske problemer med gjennomføring av intervjuene over Teams, og valgte Teams nettopp fordi informantene var kjent med denne plattformen da de anvender den dersom de sitter på hjemmekontor.

I grove trekk går et dybdeintervju gjennom tre faser, oppvarming, refleksjon og avrundning (Tjora, 2021). Hvert intervju startet derfor med en kort innføring om hvem vi er, temaet vi har valgt og hvordan intervjusituasjonen kom til å gå for seg. Videre stilte vi korte oppvarmingsspørsmål for å få en form for relasjon til intervjuobjektene. Dette var planlagt, ettersom vi var ute etter å skape et godt forhold med intervjuobjektene. Målet med denne tilnærmingen var å motta mest mulig ærlige og åpne svar. Ved å starte med oppvarmingsspørsmål sørget vi for at samtalen var i gang før vi kom inn på temaer som var mer personlige.

Videre gikk vi over til de generelle spørsmålene angående temaet, og fulgte opp med oppfølgingsspørsmål dersom det var behov for det. Målet med oppfølgingsspørsmålene var at informantene skulle reflektere over utsagnene de kom med. Vi la fort merke til en trend der vi i starten av intervjuet var nødt til stille oppfølgingsspørsmål, mens de etter hvert mot slutten av intervjuet ble mer komfortable og dermed svarte mer utfyllende av seg selv. Avslutningsvis oppfordret vi informantene til å komme med kommentarer dersom de følte de hadde utelatt noe og vektlegge hva de anså som viktigst i deres tilfelle. Eventuelt ba vi om en bekreftelse på

tidligere utsagn dersom vi opplevde noe som uklart. Til slutt fortalte vi om videre prosess for prosjektet vårt og takket for deres tid. Samtlige informanter og daglig var interessert i å få tilsendt oppgaven når den i sin helhet er ferdig.

3.3.3 Transkribering

I forkant av intervjuene ble vi enige om å fordele hvilke oppgaver hver av oss skulle stå for i prosessen. Den ene gjennomgikk intervju spørsmålene med informanten, mens den andre skulle notere ned det som ble sagt. Dette var eneste måte for oss å transkribere dataen, ettersom lydopptak ikke var et alternativ. Denne løsningen fungerte for oss. Dersom man har mulighet til å ta opptak av intervjuene og transkriberer de i sin helhet, ville det ha vært gunstigere. For at dette skulle vært et mulig alternativ er man avhengig av å få en godkjent søknad fra Norsk senter for forskningsdata. En søknadsprosess som tar for lang tid til at det lot seg gjennomføre innenfor tidsrammen vi er gitt i forbindelse med denne oppgaven.

Tjora legger vekt på tapet av visuelle ledetråder under transkribering, som for eksempel vil si informantens kroppsspråk (2021). Ettersom vi begge var til stede under samtlige intervjuer unngikk vi å miste slike ledetråder. Når vi i ettertid har lest igjennom den transkriberte teksten fra intervjuene har det vært lett å sette seg inn i selve intervjusituasjonene igjen, og se for seg informantens kroppsspråk og holdninger. I større prosjekter hvor flere er involvert og ikke alle forskerne deltar i samme prosesser vil dette kunne føre til problemer med de visuelle ledetrådene. I et slikt tilfelle vil det føre med seg en risiko for at fraværende informasjon slik som visuelle ledetråder vil få betydning for analysen av dataen senere i prosjektet (Tjora, 2021).

3.4 Dataanalyse

For å kunne analysere materialet vi samlet inn gjennom de syv dybdeintervjuene vi gjennomførte, fulgte vi anvisningene til Braun & Clarke (2006). I første omgang brukte vi et kodeskjema. Vi kodet inn i mer spesifikke kategorier og elementer ved bruk av Microsoft Excel som verktøy. Dataanalysen videre fulgte fremgangsmåten beskrevet av Braun & Clark (2006): Å gjøre seg kjent med dataen, generere innledende koder, søke etter temaer, undersøke temaer, definere og navngi de ulike temaene og til slutt produsere en rapport.

Innledningsvis hadde vi samlet inn data med å intervju informantene om deres tanker, opplevelser og erfaringer av indre motivasjon på hjemmekontor. Vi begynte analysen med å gjøre oss kjent med dataen vi samlet inn gjennom dybdeintervjuene. Vi avgjorde tidlig at en hensiktsmessig måte å gjøre dette på var gjennom å opprette et kodeark, slik som foreslått i rammeverket til Braun & Clarke (2006). Vi benyttet oss av Microsoft Excel og transkriberte hvert enkelt sitat inn i et regneark her. Deretter gikk vi igjennom alle utsagnene sammen slik at vi var konsekvente og enige i hva vi hadde hørt. Utsagnene ble skrevet inn i kolonnen *sitat* og hvert sitat fikk sitt eget kodennummer for at vi lettere skulle kunne merke oss interessante sitat og enkelt finne tilbake til disse senere. Videre brukte vi kolonnen *kontekst* til å notere oss i hvilken sammenheng utsagnet ble gitt i. Da alle sitatene var formulert, gjennomgikk vi de kontekstene som var relevant å ta med videre.

Steg to i fremgangsmåten er å generere innledende koder og bli kjent med innholdet i dataen vi hadde skaffet. For å generere innledende koder begynte vi med å identifisere mønstre i svarene vi hadde fått. Vi la inn gjennomgående temaer i det som Braun & Clarke (2006) identifiserer som sub-kategorier. Vi fant disse sub-kategoriene gjennom å diskutere og se gjennom dataen sammen, og med formål om å kunne undersøke de nærmere i analysen. I de innledende stegene hadde vi ikke bestemt oss for hvilke overordnede temaer vi skulle anvende i analysen, men ettersom vi gikk igjennom sitatene sammen oppdaget vi etter hvert mønstre.

Vi fortsatte å finjustere temaene og sub-kategoriene samtidig som vi gjennomgikk datamaterialet. Som et resultat av det endret vi og byttet ut noen kategorier. På denne måten holdt vi oss åpne for at det kunne dukke opp nye og viktige temaer mens prosessen pågikk. Det var heller ikke bestemt hvor mange sub-kategorier vi ønsket. Braun & Clarke (2006) anbefaler i beskrivelsen av fremgangsmåten sin viktigheten av å være åpen for nye ideer, og samtidig sikre en grundig omfattende analyse. Den åpne holdningen legger grunnlag for de senere stegene i metoden til Braun & Clarke (2006) som heter "å søke og undersøke temaer". I dette steget organiserte vi kategoriene inn i en hierarkisk struktur for å forsøke å finne relasjoner de imellom. Gjennom prosessen opplevde vi at flere subkategorier kunne samles til et tema. Ut ifra Braun & Clarke sin metode organiserte og skildret vi funn på en måte så vi bedre kunne forstå dataen vi hadde samlet inn. Etter dette gjennomgikk vi den originale dataen for å forsikre oss om at det

ikke var utsagn med et viktig tema som vi hadde gått glipp av. På denne måten fikk vi dekket relevante temaer og passet på at vi gjorde funnene våre så pålitelige som mulig.

Det femte steget i analysen av data handler om å definere og navngi temaene som er funnet. Vi brukte metoden soer utarbeidet til å velge ut de endelige sub-kategoriene. Vi gjennomgikk alternativene vi hadde pekt oss ut og analyserte hvilke som kunne samles under samme tema og hvilke som burde deles opp i to.

Kodingen av datamaterialet gjennomførte vi sammen i etterkant av intervjuene. Dette gjorde vi for å forsikre oss om at vi hadde opplevd informantene og substansen i utsagnene på samme måte. Dersom vi hadde ulike oppfatninger, diskuterte vi rundt disse og kom til en enighet. Målet med kodingen av datamaterialet var å se om vi kunne finne et mønster blant intervjuobjektens svar, noe vi opplevde at vi fant.

3.5 Forskningsetikk

Kvalitative studier vil i sammenligning med kvantitative studier innebære et ekstra ansvar for personvern (Fangen, 2022). Viktige prinsipper som kommer frem i henhold til forskningsetikk, er at undersøkelser er konfidensielle og samtykkebaserte. I denne oppgaven ble det verken samlet inn detaljer som er personidentifiserende eller tatt lydopptak.

Studenter ved Universitetet i Stavanger har retningslinjer for hvilke fremgangsmåter som skal anvendes i bachelor- og masteroppgaver. Blant annet råder universitetet studentene til å gjennomføre bacheloroppgave uten å behandle personlig opplysninger gjennom undersøkelser (Universitetet i Stavanger, 2021). Et mål gjennom prosjektet har vært å opprettholde integritet. Samt en bevissthet for at våre egne tanker og erfaringer kan ha hatt påvirkning på resultatene og datainnsamlingen. Et tiltak som forfattere av en studie kan gjennomføre for å bedre studien sin er å lese seg opp på etiske retningslinjer som bør tas i bruk når man gjennomfører forskning. For å tilegne oss kunnskap om dette har vi tatt for oss Helsinkideklarasjonen. Den står sentral i kildekritikk og forskningsetikk. Helsinkideklarasjonen var i hovedsak rettet mot forskning innen medisin, men har presentert prinsipper som er viktige i forskning generelt (Førde, 2014). Deklarasjoner anvender vi gjennom hovedsakelig å stille til krav som er gitt av Universitetet i Stavanger og det som angår personvern. Det viser punktet kalt «*Deling av forskningsdata*» til i

Helsinkideklarasjonen. Viktigheten av at ansvarlige for en bestemt forskning skal være kjent med lover og etiske retningslinjer som gjelder her kommer frem i dette punktet (NOU 12:2017). Et mål gjennom prosjektet har vært å ha en opprettholdt integritet. Samt en bevissthet for at våre egne tanker og erfaringer kan ha hatt påvirkning på resultatene og datainnsamlingen.

4. Resultat

Tabell 1:

Sub-kategori	Tema
<ul style="list-style-type: none"> • Sosiale forhold på kontoret • Eventer • Tap av sosialt/nærhet ved hjemmekontor 	Sosialt miljø
<ul style="list-style-type: none"> • Autonomi og frihet i arbeidshverdagen 	Selvbestemmelse
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikasjon med ledelsen og medarbeidere • Følelse av tilhørighet • Eventer 	Tilhørighet til arbeidsplassen
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsoppgaver som appellerer til det intellektuelle • Utnyttet kompetanse 	Kompetanseutvikling
<ul style="list-style-type: none"> • Ansvar for motivasjon • Opplever motiverende 	Ulike motivasjonsfaktorer

<ul style="list-style-type: none"> • Ønske om forbedring • Ønske om endring 	Forbedringspotensial

Tema 1: Sosialt miljø

Det sosiale miljøet blant informantene og deres kollegaer ble gjennomgående i intervjuprosessen nevnt som en vesentlig årsak til indre motivasjon. De fleste informantene i bedriften vektla viktigheten av et sterkt sosialt samhold på kontorlokalet:

«Miljøet og menneskene rundt er største motivasjonsfaktor».

Tatt i betraktning at de ansatte kunne jobbe hjemme dersom de skulle ønske det, var det likevel en trend at informantene heller jobbet fysisk på kontoret sammen med sine kollegaer. Flere av dem la det sosiale arbeidsmiljøet til grunn for valget. Det sosiale miljøet ble nevnt i intervjuene som en viktig for å føle seg som en del av «gjengen», og det å føle seg som en del av «gjengen», ble nevnt som en viktig motivasjonsfaktor. Det påvirket motivasjonen i positiv forstand.

«Det sosiale miljøet vi har her på jobb gjør at vi i tillegg til å være kollegaer også får et vennskap. Vi bruker mye tid med hverandre også på fritiden, i form av ulike jobb-arrangementer.

Jeg vil si at det sosiale miljøet definitivt er en viktig motivasjonsfaktor for meg.»

Et utvalg informanter fortalte om påvirkningen hjemmekontor kunne ha på samholdet i bedriften. Flere av informantene hadde arbeidsdager fra 8-16, med unntak av de som reiser mye. Dette omtalte en av informantene som viktig for samholdet, og ytre ønsket om at kollegaene skulle velge fysisk kontor fremfor hjemmekontor. Informantene ønsket at terskelen for å stille spørsmål og diskutere problemstillinger skulle vært lavere. Vi fikk høre om plattformene og mediene som hyppig blir brukt for kommunikasjon. Videre sa informanten at hverdagslige interaksjoner forsvant:

“Vi bruker de mediene vi har for kommunikasjon, men vi mister liksom den hverdagslige interaksjonen.”

Med dette mente han at de korte samtaler som skjedde i forbifarten ble borte. Informanten opplevde at personlige kommentarer om familie og livet ellers forsvant på hjemmekontor. Samtidig omtalte informanten det som viktig for motivasjonen å kjenne medarbeiderne sine på andre plattformer enn kontoret. Flere andre informanter uttrykte også en redsel for at dette kunne forsvinne.

Tap av sosialt miljø var også noe informantene var opptatt av. I samtalen med en informant ble det sagt at det er et bredt spekter av personligheter på kontoret til bedriften. Med dette ble det ment at det er lett å legge merke til hvem som var ekstroverte og introverte karakterer:

«Mangel på daglig interaksjon kommer ikke til å gå utover meg i like stor grad som andre her. Hva skjer med motivasjonen til de som naturlig ikke er så sosiale av seg.»

Årsaken til at dette ble et samtaleemne angående sosialt miljø og motivasjon var at informanten viste bekymring for hjemmekontor på vegne av de som har en høyere terskel for å snakke eller ha en samtale om mer personlige emner. Informanten fortalte om den hverdagslige praten som motivasjonsgivende. I tillegg til å inneholde arbeidsrelaterte emner kunne denne praten også inneholde mer personlige temaer, og vi får inntrykk av at det var trist for informanten at den ble borte på hjemmekontor. Det er det sosiale miljøet på jobb som led av at de korte samtaler om personlige ting forsvant, noe som påvirket motivasjonen i en negativ forstand. Informanten fortalte videre at dersom samtlige deltok i den uformelle hverdagslige praten ville det sosiale miljøet holdes ved like. En annen informant presenterte tilsvarende synspunkt som informanten med sitatet over.

“Trivselen min blir jo påvirket av hvor godt jeg kjenner de jeg jobber med, og kvaliteten i arbeidet mitt blir påvirket av trivsel”

Her fortalte vedkommende om et ønske om å opprettholde bekjentskap med sine kolleger. Dette utsagnet var en del av samtalen om hjemmekontor og tapet av sosiale forhold som følger med. Informanten fortalte at dersom man ikke kjenner til litt om livet til de man jobber med utenfor kontoret, vil det redusere dens trygghet og dermed trivsel og motivasjon. På kontoret plukket de opp løst og fast om hverandre og laget seg inntrykk ut ifra det. Flere informanter nevnte at terskelen for å gjøre dette når man satt på hjemmekontor var høyere. Derfor endte de ofte opp med å ikke ringe eller ta kontakt dersom det ikke var nødvendig for arbeidsoppgavene. En av

informantene fortalte at det var behagelig med kort reisevei til «jobb» på hjemmekontor, men at gleden ved det ikke var like stor som tapet av det sosiale. På denne måten oppdaget vi at flere av informantene rapporterte tap av sosialt miljø og nærhet til arbeidsplassen da de arbeidet hjemmefra, noe som svekket deres motivasjon under hjemmekontor.

Tema 2: Selvbestemmelse

Flertallet av informantene mente at det å få lov til å bestemme mye selv var viktig for deres motivasjon. Med dette mente de at de vil kunne bestemme selv når og hvor de ønsker å jobbe og dersom de ikke fikk muligheten til det ville de bli mindre motivert. Flere informanter med barn og familie mente det var flere muligheter til å tilpasse jobben til familieliv når det tilbys å jobbe hjemmefra. Informantene rapporterte om at ordningen med hjemmekontor tilfører følelser av selvbestemmelse og trivsel. Selvbestemmelse rundt både arbeidstid og arbeidssted ga frihet. Det kommer frem at selv om arbeidstakerne tilbys denne friheten, så var interessen for å være på kontoret samtidig som kollegaer ofte mer fristende enn alternativet. Det blir allikevel nevnt et velbehag gjennom muligheten til å kunne stille opp hjemme dersom noen på den fronten hadde behov for det. Flere av informantene nevnte at denne friheten var motiverende fordi de kjente på at deres valg i jobbsammenheng var «frivillig».

Det ble også nevnt flere ganger at å få bestemme selv hvordan man utførte arbeidsoppgavene var viktig for informantenes motivasjon, en sa:

«Tekniske oppgaver kan løses på forskjellige måter og det er motiverende at jeg får velge måten selv.»

Flere av informantene fortalte om at selvbestemmelsen i noen grad hadde økt effekt ved hjemmekontor, ved at de i enda større grad kunne legge opp arbeidsdagen selv og uten å være overvåket av sine kollegaer. Andre opplevde derimot at selvbestemmelsen føltes lik på kontor og hjemmekontor. Videre understrekte flere informanter viktigheten av at man kan styre belastningen og hvor mye vekt man la på ulike oppgaver. Det å sitte hjemme gikk i liten grad utover å kunne ta egne valg. Det ble nevnt at det var “fort gjort” å utsette starten på arbeidsdagen og heller jobbe noen timer ekstra på ettermiddagen. Dette valget ble ikke tatt dersom man møtte

opp på kontoret sammen med kollegaene. Da var informantene mer opptatt av å ha samme arbeidstid som kollegaene sine enn en fleksibel ordning.

Tema 3: Tilhørighet til arbeidsplassen

Da informantene ble stilt spørsmål om tilhørighet til arbeidsplassen nevnte flere sosialt miljø som en bidragsgivende faktor. For flertallet var det det første som ble nevnt om hva som gir motivasjon. Et eksempel fra en informant var «Blikkassa». "Blikkassa" var en kasse på kontoret som ble fylt på når store salg ble gjennomført. Når den ble full, ble alle på avdelingen belønnet med en felles tur. Dette sa informanten at ga en følelse av fellesskap. Denne ordningen bidro til å kjenne glede på vegne av sine kollegaer. Bedriftsturer ble flere ganger nevnt i intervjuene som noe som skapte tilhørighet. Samholdet ble styrket på tur og de ble kjent på mer personlige nivåer enn i jobbsammenheng. Ellers ble det gjennomført felles arrangementer som fester, julebord og aktivitetsskvelder med konkurranser. Det kom fram at da hjemmekontor ble pålagt alle i 2020 så skapte det et samhold. Fellesskapet og kommunikasjonen på kontoret ble videreført til plattformen Microsoft Teams. Informanten beskrev plattformen som et godt alternativ til kommunikasjon over nett, men hvor terskelen helst skulle vært lavere for å ringes eller sende hverandre meldinger.

Selv om samholdet var godt og kommunikasjonen var god (til å være over nett), så påvirket hjemmekontor tilhørigheten. Et av tiltakene som ble innført i bedriften sammenheng med tilhørighet og sosialisering var for eksempel "lønningspils" over Teams Videochat. En informant kommenterte om perioden:

«Tilhørigheten ble svekket litt da vi mista det sosiale sånn fysisk, men samtidig så var vi sammen om det og forsøkte å kommunisere så mye som mulig over teams.»

I perioden før Covid-19 pandemien var ledelsen i bedriften gode til å arrangere ulike arrangementer for de ansatte. De hadde sommerfester, julebord og var generelt ivrige etter å samle alle i bedriften for å feire bursdager i kantina. En kommentar fra en informant var:

«Det er liksom strategifesta at en skal føle tilhørighet her, gjennom felleslunsj på fredager, og ulike happeninger gjennom hele året.»

Informantene fortalte at da pandemien inntraff ble alle sosiale sammenkomster satt på vent av naturlige årsaker. I etterkant av pandemien var de på vei tilbake med å arrangere sosiale sammenkomster igjen. Flere informanter nevnte også at de hadde fortalt ledelsen hvor viktig det var for dem personlig og for motivasjonen deres at det skjedde sosiale sammenkomster av og til. Samtlige opplevde å bli hørt på akkurat dette, og var tilfreds med den sosiale mengden i løpet av et år. En informant nevnte videre at tilhørighet til arbeidsplassen var noe de var avhengig av for å føle seg motiverte og komme seg opp på jobb om morgenen:

«Det er lettere å motivere seg til å dra på jobb tidlig på morgenen, når jeg vet jeg skal møte en fin gjeng på arbeidsplassen. Jeg føler absolutt at vi er en gjeng og alle har noe å bidra med på sin måte og sitt felt.»

Denne informanten omtalte seg selv og sine kollegaer som en gjeng, noe som tilsa at informanten følte på en form for tilhørighet. Informanten nevnte videre at denne tilhørigheten virket motiverende. Det legges til at alle hadde noe å bidra med på sine felt, noe som ofte er kjennetegn på en god dynamikk innad i en gruppe. Ettersom pandemien rammet hele landet følte flere av informantene at tilhørigheten i hjemmekontorperioden i starten ikke ble endret så drastisk. Det ble fortalt at ensomheten følte mindre fordi de ikke var alene om det. De kunne derimot kjenne på en form for svekket tilhørighet på hjemmekontor, noe som blir fortalt at bidrar til svekket motivasjon. I etterkant av pandemien rapporterte flere av informantene at det spesielt var vanskelig å motivere seg dersom de satt på hjemmekontor samtidig som resten av kollegaene var fysisk til stede sammen på kontoret. Dette var også grunnen til at flertallet av informantene i all hovedsak ønsket å tilbringe arbeidsdagen på kontoret med sine kollegaer for å oppleve motivasjon.

Tema 4: Kompetanseutvikling

I samtale om arbeidsoppgaver og kompetanse opplevde flertallet av informanter at de var til nytte og hadde oppgaver som var tilpasset deres kvalifikasjoner og personlige evner. Utnyttet kompetanse kom også frem som et element som ga motivasjon. Flere oppga at de fikk motivasjon gjennom å bli utfordret med intellektuelle og avanserte oppgaver, for andre var det følelsen av å bli trengt og kunne bidra med sitt som betydde mest.

Det var et skille mellom informantene som hovedsakelig jobbet med kommunikasjon og kunder, og de som jobbet i teknisk avdeling når det gjaldt hjemmekontor og fysisk oppmøte.

Informantene som i hovedsak jobbet med tekniske oppgaver merket en betydelig forskjell på hjemmekontor kontra fysisk oppmøte på jobb når det kom til utstyr. På arbeidsplassen hadde de tilgang til det de trengte av elektroniske utstyr og ikke alt det utstyret var mulig å frakte med seg hjem. Dette førte til at de ikke fikk utnyttet den kompetansen de hadde. Det var samtidig ikke alle dager de hadde behov for avansert utstyr, så dersom en planla godt og tilpasset arbeidsoppgaver, så ble det nevnt at ikke hjemmekontor ikke vil hemme utnyttelse av kompetanse. Det å ikke ha tilgang til alt av utstyr og derfor ikke få utnyttet all kompetanse ble av en av informantene nevnt som motivasjonssvekkende. Vedkommende la til at:

«Dersom utstyret en vanligvis jobber med og rundt er avansert, vanskelig å flytte eller lite lønnsomt å skaffe mer av, vil det bli utfordrende å yte samme nytten hjemme som på kontoret.»

Det ble også nevnt av en informant at utviklingen av egen kompetanse ble svekket på hjemmekontor i form av at de spontane samtaleene i forbifarten på kontoret forsvant. Dette er fordi de gjerne diskuterte jobbrelaterte problemstillinger i farta eller på vei til noe, for eksempel når de hentet seg kaffe. I tillegg til at det ikke bare var å stikke hodet innom kontoret til kollegaene for å stille spørsmål og avklare arbeidsrelaterte oppgaver. Terskelen for å ringe og stille disse spørsmålene var høyere også for denne informanten. Det ble begrunnet med at de hverdagslige samtaleene ofte ble til diskusjoner rundt de arbeidsrelaterte oppgavene, og at informanten gjerne tok til seg kunnskap og synspunkter fra kollegaene på denne måten. Flere av de andre informantene kunne rapportere tilsvarende som sin kollega. For eksempel:

«Det er sant det, man mister muligheten til å dele erfaringer og kunnskap med kollegaer på samme måte som tidligere når man sitter på hjemmekontor.»

På den andre siden var det ingen av de omtalte informantene som kunne komme på forslag til hvordan denne hverdagslige kompetanse- og erfaringsutvekslingen kunne ha foregått på hjemmekontor.

En annen informant fortalte om følelsen av å sitte på mer kompetanse enn det som var relevant for stillingen vedkommende hadde i bedriften. I utgangspunktet så ikke informanten på dette som et problem fordi det var et bevisst valg. På den andre siden uttalte informanten en forståelse for

at fullt utnyttet kompetanse kunne virke motiverende på de som opplevde det på arbeidsplassen. Svarene vi mottok knyttet til spørsmål om utnyttet kompetanse ledet til en forståelse av at denne faktoren ikke var like viktig eller følte like relevant i forhold til andre faktorer, som sosialt miljø og selvbestemmelse, når det kom til motivasjon hos informantene.

Tema 5: Ulike motivasjonsfaktorer

På spørsmål om hvem som hadde ansvar for at de selv var motiverte var meningene til informantene delt. Flertallet av informantene mente at det var de selv som stod ansvarlig for å holde motivasjonen oppe. Dersom de derimot skulle kjenne på dalende motivasjon var de selv nødt til å si ifra til leder og det var da nødvendig at ledelsen tok tak for å påvirke deres motivasjon. En informant mener at en selv og ledelsen hadde like stort ansvar for at man var motivert. Vedkommende la til at:

«Hvis jeg jobber med noe jeg synes er gøy trenger jeg ikke så mye hjelp til å motiveres, men i perioder med tungt arbeid, spesielt på hjemmekontor, er det viktig at lederen min bidrar til å opprettholde motivasjonen min.»

Informanten sa videre at de opplevde å bli hørt av ledelsen dersom det ble formidlet at motivasjonen var dalende. Dette ga et inntrykk om at motivasjonen kunne blitt styrket ved å utføre arbeidsoppgaver en synes var gøy, mens gjennomføringen av de mindre populære oppgavene er avhengig av motivasjon fra ytre hold. Videre nevner en annen informant at variasjon i selve arbeidsoppgavene og i utførelsen av arbeidsoppgavene var viktig for å opprettholde motivasjonen.

«Jeg byttet faktisk jobb til for å få mer variasjon i arbeidshverdagen, fordi variasjon er så viktig for meg og min motivasjon.»

Flere av informantene fortalte om viktigheten av at de føler at arbeidsoppgavene de gjør gir mening. Det at arbeidsoppgavene ga mening og at de førte til at man kunne nå et mål, på personlig plan og også innad i bedriften ble nevnt som viktige grunnlag for å oppleve motivasjon. Grunnlag for motivasjon hos informantene er gjennomgående det sosiale miljøet, variasjon og friheten de fikk fra selvbestemmelse i arbeidstid og arbeidsplass.

Ledelse ble ikke særlig reflektert rundt eller nevnt som en motivasjonsfaktor av informantene i intervjuprosessen.

Tema 6: Forbedringspotensial

Det var innledende få tanker om forbedring hos informantene. Dersom man satt på hjemmekontor, var det ønskelig å ha lunsjsamtaler over teams der samtale først og fremst ikke skulle handle om jobb. En informant nevnte at de gjerne skulle sett at det ble gjort tiltak fra ledelsen når det kom til motivasjon, men kunne ikke komme på eksempler eller spesifikke forslag til hva som kunne endres. En annen ønsket mer fokus på motivasjon i de årlige medarbeidersamtalene, og kunne gjerne sett at internkommunikasjonen ble bedre. Det ble også nevnt at terskelen for å heie på hverandre skulle vært mindre. Flere informanter fra den tekniske avdelingen sa at arbeidsoppgavene stilte utstyrskrav som det ikke var tilrettelagt for på hjemmekontor:

«Hvis jeg må nevne noe, skulle jeg gjerne sett at det var bedre tilrettelegging av utstyr og avanserte systemer når jeg sitter på hjemmekontor.»

5. Diskusjon

Sosialt miljø

Det sosiale miljøet synes viktig for mange av informantene. Den hverdagslige samtalen i forbifarten synes å ha vært viktig for flere av informantene. “Samtalen” åpnet for bekjentskap på et personlig nivå, noe som kunne være utenfor jobbdiskusjonen og kunne skape dypere forbindelser, noe som igjen opplevdes motiverende. Samtidig nevnte informantene at disse samtale også ofte inneholdt jobbdiskusjoner. Arbeidstakere i en bedrift som trives i arbeidshverdagen, ofte grunnet et godt forhold til både kollegaer og leder, vil ha større sannsynlighet for å vedlikeholde motivasjonen og bli i bedriften lenger, altså at bedriften har en

lavere turnover (Torsvik, 2022). Det kan være flere og forskjellige årsaker til at en bedrift opplever høy turnover-rate, og en av måtene man kan motvirke det er gjennom godt sosialt miljø.

Informantene hadde ulike tolkninger av begrepet motivasjon. Noen vektla friheten til å kunne bestemme på hvilken måte arbeidsoppgaver skulle bli løst, mens andre verdsatte den sosiale biten høyest. Gjennomgående forteller informantene om det “gode sosiale miljøet” som en viktig motivasjonsfaktor. Dette blir av informantene begrunnet med at de føler seg som en del av fellesskapet. De begrunner det videre med at når man følte seg som en del av arbeidsplassen kunne man også oppleve et mer vennskapelig forhold til sine kollegaer, noe som førte til at det ble mer motiverende å komme seg på jobb.

Behovet for tilhørighet i selvbestemmelsesteorien kan knyttes opp mot dette. Teorien legger vekt på at opplevelse av å tilhørighet fører til en trygghet hos informantene (Deci & Ryan, 2000), noe vi fikk bekreftet hos informantene. Dette behovet ble nevnt som en motivasjonsfaktor på kontoret, men var et betydelig mindre samtaleemne vedrørende hjemmekontor.

Det var flere av informantene som rapporterte at hjemmekontor førte til et visst tap av det sosiale miljøet. Deci & Ryan (2000) forteller at en sterk tilhørighet medfører raskere aksept for endringer av ytre faktorer, som nettopp hjemmekontor er. Dette stemte ikke helt overens med våre funn. Informantene fortalte om en svekket tilhørighet, og en høyere terskel for å ta kontakt med kollegaer da de satt på hjemmekontor. På bakgrunn av informantenes utsagn, oppfattet vi det som at informantenes opplevelse av tilhørighet i form av det sosiale miljøet ikke var sterk nok på hjemmekontor. Det at informantene opplevde en trend der de aller fleste av deres kollegaer valgte å møte opp fysisk på kontoret istedenfor å jobbe hjemmefra, vekker bekymring for deres motivasjonsopplevelse på hjemmekontor.

Det vi fikk ut fra funnene i denne delen av oppgaven var at informantene generelt sett var fornøyd med det sosiale miljøet på kontoret og at det var en viktig motivasjonsfaktor når de var der. Gjennomgående var de dermed ikke like tilfredsstillt når det kom til det sosiale miljøet på hjemmekontor. Utsagnene deres ga inntrykk av at hjemmekontoret kunne ha en negativ effekt på deres motivasjon, blant annet på grunn av tapet av sosialt miljø i arbeidshverdagen. Informantene hadde likevel få forslag å gi når det kom til hva som kunne blitt gjort for å vedlikeholde det gode sosiale miljøet på hjemmekontoret også.

Selvbestemmelse

Informantenes utsagn indikerte at opplevelsen av å kunne ta egne valg når det kommer til arbeidsoppgaver og arbeidstid var en avgjørende faktor for å føle på motivasjon. Dette er i tråd med behovet for autonomi i selvbestemmelsesteorien, som sier at individer er avhengig av tilfredstillelse av behovet for autonomi for å kjenne på indre motivasjon (Deci & Ryan, 2000). Samtlige informanter opplevde at ledelsen tilrettela for at de innenfor gitte rammer får bestemme fremgangsmåte og planlegging av deres arbeidsoppgaver.

En av informantene hadde nylig startet å jobbe for bedriften og fortalte at behovet for autonomi ikke hadde så stor verdi for motivasjonen i startfasen. Vedkommende var interessert i å ta til seg mest mulig informasjon, motta anbefalinger og bli kjent med bedriftens gjøremåter. Det ble i dette tilfellet fortalt at ledelsen respekterte og viste forståelse for dette. Dette stemte i noen grad også overens med behovet for autonomi i SDT, ettersom informanten ikke ble påvirket av ytre press til å handle på en annen måte en vedkommende selv ville. Det er ifølge SDT heller ikke feil å ta imot anbefalinger og råd fra folk rundt seg, så lenge disse anbefalingene og rådene stemte overens med informantenes egne interesser og verdier (Deci & Ryan, 2000). Informanten beskrev seg selv som frempå, og så det ikke som noe problem å ta kontakt med kollegaer og/eller ledelse fra hjemmekontor dersom det oppstod usikkerhet rundt arbeidsoppgaver eller lignende. Men i tråd med at informanten var relativt nyansatt og opptatt av å innhente så mye som mulig informasjon i denne fasen, ble fysisk oppmøte på kontor som oftest valgt over hjemmekontor.

Som nevnt i resultatdelen kunne flere av informantene fortelle om at selvbestemmelsen hadde økt effekt ved hjemmekontor, ved at de i enda større grad kunne legge opp arbeidsdagen selv. Det ble fortalt om en frihetsfølelse, blant annet grunnet mindre «overvåkning» fra ledelsens side.

Videre vil virkningene kunne være hjelpsomme for både organisasjonen og arbeidstakerne (Olafsen, 2018). Det å utøve autonomistøtte vil ifølge eksempelvis Baard et al. (2004) sin studie om autonom arbeidsmotivasjon innebære: “å støtte andres utforskning av nye ting og fremgangsmåter”. Dette medfører åpenhet og villighet til å teste nye løsninger og høre hverandres ideer. Informantenes sitater understrekte dette, slik som:

Av resultatene våre fikk vi inntrykk av at bedriften hadde et autonomistøttende arbeidsmiljø. Informanten fortalte at det var faste rammer og framgangsmåter som er gitt for hver prosess, men at det var flere muligheter som passet for å løse oppgavene. Dersom det var tilfellet, ville de kunne komme med innspill og anbefalinger. Dette gjaldt både på hjemmekontor og på kontoret og var med på å styrke følelsen av selvbestemmelsen. Dette ble underbygd av en informant om at opplevdes motiverende. Funnene oppsummerte vi gjennom at fleksibilitet og frihet til å forme egen hverdag var faktorer som gir motivasjon på hjemmekontor.

Tilhørighet til arbeidsplassen

Som et resultat av intervjurunden fikk vi oppgitt at tilhørighet til bedriften ikke var blitt betydelig svekket hos informantene som et resultat av hjemmekontor. Dette var i sammenheng med Covid-19 perioden hvor hjemmekontor var pålagt. En informant oppga at kolleger hadde blitt flinkere på å spørre hverandre hvordan det går når de møttes. Dette førte samtalen tilbake mot sosialt miljø. En av informantene sa at de følte seg hørt, noe som gir inntrykk av et sterkt samhold og god kommunikasjon på arbeidsplassen. Dette styrket følelsen av tilhørighet, og ifølge SDT, også den indre motivasjonen til vedkommende (KILDE?)

Dataanalysen viste indikasjoner på sammenhenger mellom tilhørighet og viktigheten det sosiale hadde for informantenes indre motivasjon. Annerkjennelse, medmenneskelighet og tillitt til medarbeidere var avgjørende for å få tilfredsstilt det psykologiske behov for tilhørighet. Da informantene opplevde at dette behovet var tilfredsstilt, skapte det muligheter for bedriften. For eksempel så viste forskning til at sterk tilhørighet reduserer turnover-raten (Torsvik, 2022). I følge Baumeister & Leary (1995) vil sterk opplevelse av tilhørighet og samhold på en arbeidsplass ruste bedriften for problemer eller kriser som kan komme (Baumeister & Leary, 1995). En informant snakket om at ledelsen engasjerte til felleslunsj og “fredagspils” over plattformen Microsoft Teams. Dette var bedriftens hovedplattform for internkommunikasjon over nett.

Disse tiltakene var gjennomført med formål om å holde på samholdet hos de ansatte i bedriften. På den måten fikk de se hverandre i en periode hvor de som regel ikke så mange andre enn de i samme husholdning. Vi fikk oppgitt at perioden med lovpålagt hjemmekontor under Covid-19 pandemien opplevdes som krevende for flere av informantene. Samtidig opptrådte det som en “felles fiende” på et vis.

Flere informanter fortalte om eventer og sosiale aktiviteter med stort engasjement. En informant snakket om mangelen på det i bedriften i perioden fra pandemien herjet som verst. Daglig leder sies av informantene at deltok på felleslunsjer og “fredagspils” over teams. Dersom det ikke hadde vært tilfelle mener vi at strukturen i bedriften kunne blitt svekket. En fare her var at de kunne gått fra en relativ flat struktur til et tydeligere hierarki. Bedriften er middels-liten og vi antar derfor at det ble enklere å få til arrangementer som var felles enn det hadde vært hvis det hadde vært en større organisasjon. Selv om ikke alle kunne hver gang, sier en informant at det var rom for de som ønsket og hadde mulighet. Våre funn tyder på at i bedriften vil tilhørigheten bestå selv om ansatte jobber hjemmefra. Rutinene som ble innarbeidet i perioden med lovpålagt hjemmekontor ga informantene og deres medarbeidere måter å kommunisere på og være “til stede” tilstrekkelig for det psykologiske behovet for tilhørighet som SDT presenterer.

Temaene “tilhørighet” og “sosialt miljø” gikk litt inn i hverandre. Informantenes utsagn ga i utgangspunktet inntrykk av at de to områdene påvirket deres indre motivasjon som en enhet. Etter videre justeringer og gjennomganger ble det tydelig at de to områdene bidro på hver sin måte på motivasjonen til informantene. Det var klare sammenhenger mellom de to, og de påvirket hverandre ulikt. Tilhørigheten til informantene opplevdes som at på et vis var styrket på hjemmekontoret, da pandemien samlet dem på et vis. Det sosiale miljøet var derimot ikke det.

Kompetanseutvikling

Generelt opplevde informantene at deres kompetanse ble godt utnyttet i den stillingen de hadde. Vi hørte fra flere at deres kompetanse på papiret – altså utdanning og erfaring – lå til grunne for stillingen, samtidig som de brukte den aktivt i arbeidshverdagen. Det var en av informantene som virkelig uttrykte at det å få utnyttet egen kompetanse var nødvendig for å føle seg motivert. Vedkommende sa videre at det var følelsen av å kunne bidra med sin kompetanse og gjennomføre arbeidsoppgavene sine ved å ta i bruk egen kompetanse som var avgjørende for egen motivasjon.

De av informantene som i stor grad arbeidet med tekniske oppgaver, som krevde avansert utstyr kunne fortelle om at opplevelsen av å få utnyttet egen kompetanse ble svekket på hjemmekontor. Rett og slett fordi de ikke hadde tilgang til det samme utstyret hjemmefra.

Det ble videre fortalt at bedriften arbeidet med å gjøre noe av dette utstyret tilgjengelig hjemmefra, noe informantene nevnte som positivt. Det ble likevel sagt at det ikke ville være mulig å få tilgang til alt hjemmefra, ettersom noe av det var faststasjonerte apparater stasjonert i arbeidslokalene. Så dersom informantene var avhengig av å ta i bruk dette utstyret var de også avhengig av å oppholde seg i arbeidslokalet. Dette fortalte oss at bedriften ikke har kapabilitet til å tilrettelegge for full utnyttelse av alle arbeidstakernes kompetanse når de satt på hjemmekontor, men at de aktivt arbeidet med en mer anvendelig løsning for å styrke tilfredsstillelsen av dette behovet.

Et annet funn i dette studiet var at flere informanter kunne rapportere om at den hverdagslige utvekslingen av erfaringer og kompetanse forsvant på hjemmekontor. Dette førte til at deres behov for å utvikle egen kompetanse ble svekket. Behovet for å utvikle egen kompetanse var noe Deci & Ryan (2000) vektlegger at er essensielt for å oppleve indre motivasjon. I dette tilfellet kan man si at informantene ikke opplevde at ledelsen påvirket deres indre motivasjon i positiv retning.

Våre funn viser til at informantene i bedriften i stor grad opplever å få utnyttet den kompetansen de allerede sitter inne med på hjemmekontor. Men de som var avhengig av mer avansert utstyr for å gjennomføre oppgavene sine opplevde at de ikke fikk utnyttet all sin kompetanse på grunn av mangel på utstyr. De så likevel lyst på situasjonen, ettersom bedriften var i gang med å tilrettelegge for et mer tilpasningsdyktig utstyr. Funnene tilsier også at utvikling av informantenes kompetanse stagnerte på hjemmekontor. I form av at de mistet de hverdagslige diskusjonene og erfaringsutvekslingene, noe informantene vektla som verdifull læring.

Ulike motivasjonsfaktorer

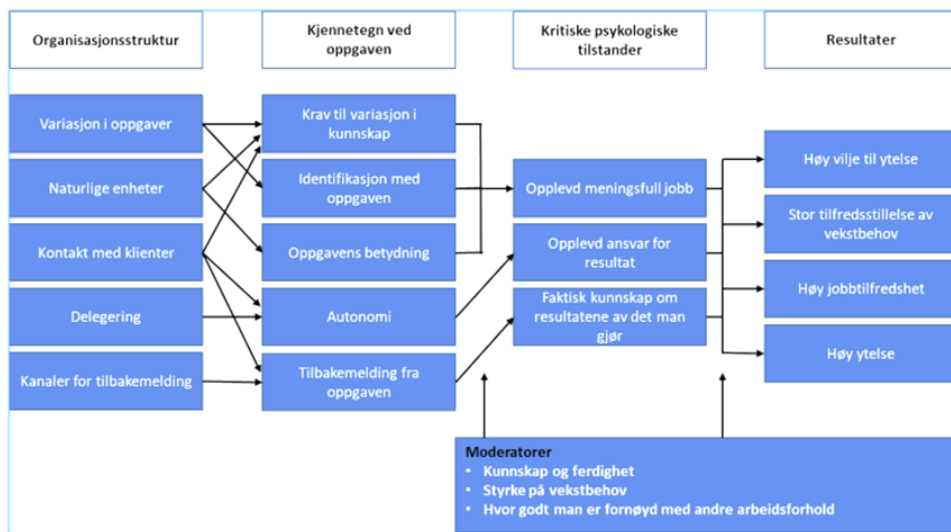
Med oppgavens fokus på indre motivasjon ønsket vi å trekke tråder mellom faktorene som viser seg å ha hatt sterkest effekt på motivasjonen til de ansatte i bedriften. Som tidligere nevnt svarte flertallet innledende at det sosiale miljøet var den viktigste faktoren. Sekundært kom arbeidsoppgaver og arbeidstid som områder de opplevde at er påvirkningsdyktige. Variasjon ble også nevnt som en viktig motivasjonsfaktor. En informant reflekterte rundt arbeidsoppgaver slik:

«Jeg byttet faktisk jobb til bedriften for å få mer variasjon i arbeidshverdagen, fordi variasjon er så viktig for meg og min motivasjon.»

Variasjon bidro til deres motivasjon. Funnene viser at arbeidsoppgaver som kan være med på å utfordre eller å utnytte kompetansen en sitter med ga motivasjon til informantene. Vi snakket om arbeidsoppgaver med alle syv og fikk inntrykk av en generell tilfredshet angående mengden variasjon i jobben. Ledelsen kunne for eksempel øke motivasjonen gjennom å fokusere på å gi sine arbeidstakere oppgaver som er utfordrende eller som av og til er distansert fra normalen. På denne måten kunne de ansatte utvikle seg faglig og kjenne på en mestring som gir en økende motivasjon, noe samtlige verdsatt. Variasjon kunne også gi en negativ effekt dersom det er for mye av det. Det er en fin balanse fordi det bør være nok til å drive engasjementet, men samtidig ikke så mye at det oppleves overveldende. Arbeidsoppgaver kan oppleves som viktig for trivselen. En informant sier:

«Hvis jeg føler meg overveldet så kan jeg snakke med sjefen min og bryte det ned.»

Dette sitatet ga tegn til god kommunikasjon mellom arbeidstaker og leder. Informanten opplevde at de kunne snakke med “sjefen” dersom de opplevde et problem og at de kunne løse det sammen.



Motivasjonsmodell av Hackman & Oldham (basert på Jacobsen & Thorsvik, 2019)

For å gå i dybden på viktigheten av variasjon i arbeidsoppgaver viste vi til en modell som er basert på Jacobsen & Thorsvik (2019) sin forskning. Hackman & Oldhams motivasjonsmodell

peker på psykologiske tilstander som bør være tilfredsstilt for å fremme motivasjon hos arbeidstakerne (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Kjernedimensjonene i modellen kan ha en effekt på den indre motivasjonen. Her finner vi «*Variasjon i oppgaver*». Det gjenspeiler svar fra informantene sitt ønske om varierende arbeidsoppgaver. Å oppfylle kjernedimensjonene, for eksempel variasjon, vil gi gode muligheter til å øke motivasjon hos ansatte i en bedrift (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Måter arbeidsgiver kan oppnå dette vil være forskjellig, tilpasset gruppen det gjelder og målene man har.

Utsagnene informantene la frem ga oss i utgangspunktet ikke inntrykk av at de mente ledelsen sto bak deres opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet. Gjennom intervjuene observerte vi at “opplevelse av motivasjon” og ledelse sjeldent ble satt i sammenheng. De rapporterte om en sterk tilhørighet og et godt sosialt miljø på arbeidsplassen og også på hjemmekontor, men i noe svekket grad. Det var tilsynelatende ikke like sterk opplevelse av faktorene på hjemmekontor som på kontoret, men de var til stede og kunne styrkes. Det at behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet ble tilfredsstilt uten at informantene nevnte at ledelsen står bak, ga oss inntrykk av at ledelsen tok en del grep de ansatte ikke la merke til. Våre funn tilsier at det innad i bedriften var tilrettelagt for et godt miljø og gode relasjoner, noe ledelsen sannsynligvis sto bak. Derfor antok vi, på bakgrunn av våre funn, at ledelsen spilte en stor og viktig rolle for motivasjonsnivået i bedriften. Vår tolkning av dette var at faktorene ikke ville fått mulighet til å bidra til videreutvikling og hatt positiv effekt på arbeidstakerne dersom ledelsen i bedriften ikke hadde vært god. Derfor var god ledelse en overordnet og viktig faktor som påvirket informantenes motivasjon på kontor og på hjemmekontor, selv om informantene selv ikke la merke til det.

Forbedringspotensial

Når informantene fortalte om endringer og forbedringer de gjerne skulle opplevd for å føle på motivasjon hadde de lite å komme med. Som sagt opplevde samtlige informanter at motivasjonen ble holdt vedlike på grunn av sterk tilhørighet til bedriften. Det blir likevel nevnt av en informant at terskelen for å heie på hverandre, også på hjemmekontor, skulle vært mindre. Samme informant hadde tidligere rapportert om gode relasjoner, samt sterk tilhørighet til sine kollegaer og ledelsen. Noe som fortalte at behovet for tilhørighet i grunn var tilfredsstilt i

informantens situasjon. Derfor anså vi ikke utsagnet om heiarop som utslagsgivende for at informanten skulle oppleve motivasjon, men heller en faktor som kunne styrket motivasjonen ytterligere.

5.1 Svakheter/utfordringer med selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien hevder at individers motivasjon og holdninger er bestemt i form av tilfredstillelse av deres behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Deci & Ryan, 2000). Det er mange faktorer som kan spille inn på individers motivasjon og holdninger, blant annet lønn, kultur og bedriftshierarki (Workinn & Berg, 2021). Dette er hovedsakelig faktorer rettet mot ytre motivasjon. STD tar ikke høyde for disse, noe som kan føre til at teorien i sin helhet ikke strekker til for å forklare og underbygge kompleks motivasjon og holdninger. Allikevel mener vi at STD er omfattende nok til å kunne anvendes i vår oppgave.

Selvbestemmelsesteorien mangler en klar sammenheng mellom motivasjon og oppførsel. Teorien er med på å forklare fenomener vi ser etter gjennomføringen av de kvalitative intervjuene, men kan ikke oversette funnene til konkret oppførsel og handling. Like fullt er teorien verdifull for forståelse og hvordan den indre motivasjonen kan opprettholdes eller styrkes.

5.2 Fordeler og ulemper ved kvalitativ data

En fordel med kvalitativ metode er åpenheten i intervjusituasjonene og nærheten man som intervjuer får til informantene sine. Målet er å få innblikk i informantenes egne meninger og erfaringer og man vil derfor få et nærere forhold til informantene sine enn om man for eksempel gjennomfører en surveyundersøkelse. Informantene bestemmer med sine utsagn hva slags data vi som intervjuere får samlet inn, og man er derfor avhengig av et åpent og relativt nært forhold (Tjora, 2021).

På den andre siden er kvalitativ forskning tidkrevende, noe som kan være en ulempe når man har tidsbegrensinger. Både i den form at utarbeidelse av intervjuguide, gjennomføring av intervjuer og til slutt koding og utarbeidelse av analyse tar tid. Men også fordi man underveis i arbeidet vil

kunne oppleve at man må endre egne handlinger, innstillinger og selve prosjektet. Informantene kan komme med informasjon man i utgangspunktet ikke hadde forestilt seg, samtidig som man tilegner seg mer kunnskap jo mer man arbeider med prosjektet og derfor vil synet på arbeidet endres i løpet av prosjektet (Tjora, 2021). Det vil også kunne være vanskelig å sikre et representativt utvalg, ettersom utvalget av informanter vil være relativt snevert.

5.3 Metodekritikk

Vi anvender kvalitativt intervju som metode for å samle data i oppgaven. Problemstillingen vår forutsetter en undersøkelse av en bedrift. En faktor som utfordrer reliabiliteten til studien er at datainnsamlingen er rettet mot en spesifikk bedrift, og at en studie med data rettet mot en annen bedrift muligens ikke vil få tilsvarende resultater som denne oppgaven. I relevans til metodekritikk vil dette bidra til at studien er mindre reliabel. Videre vil ikke funnene ut fra dybdeintervjuene være generaliserbare i og med at resultatene er spesifikt relatert til én bedrifts ansatte og deres individuelle erfaringer.

Gjennom kvalitative intervjuer vil vi kunne dra nytte av å spørre om avklaringer dersom svar på diverse spørsmål er uklare. Imidlertid resonerer vi rundt det at metoden kan kritisere til den graden av erfaring intervjuerne sitter med. Dersom møtesituasjonen er uvant for arrangørene vil det sannsynligvis være utfordrende å observere for eksempel kroppsspråk, og notere underveis. Hos en utrent gruppe i en kvalitativ intervjusituasjon vil fokuset bli flyttet mellom for eksempel å; notere, lytte og spørre. Ellers er faktorer som ytre støy og dårlig kjemi med deltakerne farer som kan distrahere intervjuerne.

Kunnskap om kommunikasjon og verktøy en kan bruke for å gjøre informanten komfortabel kan være nyttig (Fangen, 2022). Kvalitativ metode har derimot kvaliteter som er lineære med behovene til problemstillingen utarbeidet i denne oppgaven. Til grunne for dette ligger blant annet bidragene som er personlige og erfaringsbaserte, noe som gjør de verdifulle. En konsekvens av personlige svar er at utsagnene fra informantene eksempelvis kan påvirkes av dagsformen til vedkommende (Fangen, 2022).

Informantene som deltok på dybdeintervjuene, ble tilsendt en taushetserklæring samt et utdrag av intervjuguiden tjuefire timer i forkant. I denne sammenhengen stiller vi spørsmål angående

handlingens påvirkning på oppgavens validitet. Informantene ble gitt en mulighet til å forberede seg. Det kan ha en svekkende effekt på ærligheten og de spontane tankene som muligens ville kommet fram dersom de ikke hadde blitt tilrettelagt for forberedelser. Derimot dersom informantene ikke hadde fått tilsendt intervjuguide på forhånd, kunne svarene ha blitt mindre utfyllende og informative enn de ble.

Datainnsamlingen som ble foretatt var som tidligere nevnt anonyme. Derfor vil et krav stilles til at gjenkjennelige detaljer som deltakerne ytrer blir anonymisert. Videre medfører dette at informasjonen blir generalisert og mindre informativ enn dens originalitet. Personvern og konfidensialitet ble avtalt i taushetserklæring som ble signert i forkant av de kvalitative intervjuene. Lyddopptak ble ikke tatt i bruk i datainnsamlingen. Dette åpner for uklarhet angående tolkning av intervjudeltakernes utsagn og svar. For å best mulig unngå dette har vi gjengitt svarene som sitater underveis i prosessene. Ettersom den innhentede informasjonen er gjengitt som direkte og detaljert råmateriale, så vil prosessen med å hente ut og konkludere være mer tidskrevende, men også mer korrekt. (Fangen, 2022). Ifølge boken *Kvalitativ forskningsmetode* vil alle studier bli påvirket av de begrensningene som finnes i fagfeltet det undersøker (Tjora, 2021). Det som tidligere var oppfattet som viktige bidrag i undersøkelser innenfor fagfeltet påvirker oss til å oppfatte disse meningen som korrekte, noe som nødvendigvis ikke stemmer (Tjora, 2021). Teorien i gjorde oss kjent med i forkant av intervjuene la til en viss grad styringer for spørsmålene og temaene vi satte søkelys på i prosessen. Dette kan medføre at relevant informasjon eller bidrag som informantene kanskje satt på ikke kom fram i dybdeintervjuene.

5.3.1 Kritikk til utvalgsmetode

Som utvalgsmetode tok vi kontakt med daglig leder i bedriften. Valget om å ha daglig leder som primærkontakt kan ha fått konsekvenser i flere retninger. Til grunn for å kontakte vedkommende var vårt ønske om å ha dybdeintervjuer med ansatte fra forskjellige avdelinger i bedriften. Dette er med mål om å øke kvalitet og mangfold i perspektiv. Det som er kritikkverdigg her, er at gjennom å gi daglig leder mulighet til å velge informanter til oss, vil vedkommende kunne peke ut de den ser som mest gunstige for seg selv. For eksempel de med mest lojalitet og som vil gi positive tilbakemeldinger på hvordan ledelsen bidrar til de ansattes motivasjon på hjemmekontor.

Tidlig i kommunikasjonen mottok vi kontaktinformasjon til en tilsynelatende tilfeldig utvalgt gruppe ansatte hos bedriften.

6. Konklusjon

I denne studien har vi tatt for oss selvbestemmelsesteorien av Edward Deci & Richard Ryan (1985) som grunnlag for å svare på problemstillingen:

«Hvilke faktorer vurderer ansatte som viktig for deres motivasjon på hjemmekontor?».

Gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer med arbeidstakere i en bedrift, samlet vi inn data. Vi tok i bruk Braun & Clarkes (2006) metode for tematisk analyse for innsamling av kvalitativ data. Det består av transkribering og koding av hvert enkelt intervju med de syv informantene som deltok. Videre presenteres subkategorier for funnene som er gjort, før funnene blir drøftet opp mot selvbestemmelsesteorien. Tematisk analyse anvendte vi som arbeidsform fordi den er tydelig og lett anvendelig for forskere som ikke har særlig erfaring innen kvalitativ metode (Braun & Clarke, 2006).

Gjennom vår kvalitative studie av faktorene som påvirker ansatte sin opplevelse av motivasjon på hjemmekontor, har vi indentifisert flere sentrale temaer. Funnene våre indikerer at sosialt miljø, tilhørighet og selvbestemmelse er faktorer som er viktig for deres motivasjon på hjemmekontor. Med sosialt miljø mener vi hovedsakelig forhold mellom alle som jobber i bedriften og hvordan de oppfører og handler overfor hverandre. Ellers har vi oppdaget at en høyere grad av selvbestemmelse hver arbeidstaker får over sitt arbeid og sin arbeidstid vil virke positivt på motivasjonen til vedkommende. Vi fant også at støttende og personlige relasjoner mellom kollegaer i bedriften kan ha en positiv effekt på deres motivasjon på hjemmekontor.

Våre funn viser at det er viktig å få informasjon om, og tilpasse seg hver enkelt arbeidstaker sine behov hvis det finnes kapasitet til det. Informantene er forskjellige på den måten at de lar motivasjonen påvirkes av forskjellige faktorer på hjemmekontor. For enkelte var det avgjørende å bli sett og hørt, mens andre vektla selvbestemmelse som viktigst. Andre snakket mer om at

utstyret på hjemmekontoret ikke kunne stille til samme krav som de på kontoret og at det påvirket motivasjonen. Ellers vil en autonomistøttende ledelse ut ifra våre funn tilfredsstillende ansattes grunnleggende psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Disse indre motivasjonsfaktorene vil videre ha en positiv påvirkning på effektivitet og produktivitet positivt i bedriften (Olafsen, 2018).

Innledende hadde vi antagelser om hvordan svarene vi skulle få kom til å være. Vi forventet mer misnøye og kritikk enn vi mottok. Vi erfarte viktigheten av å la datainnsamlingen legge grunnlaget for resultatene, framfor spekulasjonene vi hadde på forhånd. Informantene var tilsynelatende fornøyde med ordningene rundt hjemmekontor og oppfølging fra ledelsen. De hadde allikevel noen innvendinger om forbedringspotensialer. Eksempelvis som at mangel på teknisk utstyr på hjemmekontor svekket opplevelse av utnyttet kompetanse. Vi anbefaler leder å spørre sine ansatte direkte om hva som skal til for å øke deres motivasjon, fordi informantene hadde klare svar og tanker om nettopp det. Våre funn gir et viktig bidrag til feltet og til hjemmekontor som arbeidsform. Det er allikevel viktig å være klar over mulige begrensninger i studien. Begrensninger med studien er at ved en annen tilfeldig valgt bedrift ville vi muligens fått mer kritiske svar og sterke meninger om forbedringspotensialer og trender som kunne innføres. Ellers er en eventuell begrensning lojalitet som informantene føler overfor ledelsen i sin bedrift, hvorav svarene kan ha vært påvirket av et ønske om å uttrykke tilfredshet. Likevel håper vi at funnene som er gjort kan sette et søkelys på indre motivasjon hos arbeidstakere og viktigheten det har for effektivitet og produktivitet i bedriften. Vi har tillitt til at oppgaven kan inspirere til videre forskning i feltet, slik at evner, kunnskap og erfaring hos arbeidstakere kan bli utnyttet på best mulig måte for alle parter.

6.1 Implikasjoner for videre forskning

Vi ønsker å ta høyde for mulige implikasjoner ved videre forskning innenfor temaet. For å få flere synspunkter, noe som kan føre til større troverdighet vil det kunne være interessant å øke utvalgsstørrelsen. Enten i form av flere informanter fra samme bedrift, eller informanter fra flere ulike bedrifter. Hadde man gjennomført en studie med kvantitativ metode ville man kunne øke utvalgsstørrelsen betraktelig ved å få svar fra mange flere informanter. Dersom man hadde tatt i bruk kvantitativ metode ville ikke empirien man samlet inn blitt like konsis som den vi sitter

igjen med i dag, selv om man hadde tatt for seg en betraktelig større populasjon. En annen mulighet vil være å supplere med andre motivasjonsteorier.

6.2 Kritikk av egen forskning

Vi har inkludert begrensninger og forsøkt å ta nødvendige forutsetninger i studien vår for å tilpasse mulige utfordringer med framgangsmåte og resultater. Begrensinger ved studien er for at undersøkelsen bestod av et begrenset antall deltakere; syv informanter fra samme bedrift, og vil derfor ikke kunne generaliseres til andre fagfelt og bedrifter. For det andre vil vi poengtere at vi ikke er erfarne forskere og det at vi selv foretok undersøkelsen kan påvirke informantenes respons. Forskningsdesignet er relativt, og vi har forsøkt å minimalisere påvirkningen gjennom en profesjonell og nøytral kommunikasjon med informantene. Det at vi ikke har kompetanse innen kvalitativ forskning og forskningsintervjuer vil også medføre at vi ikke evner å plukke opp det av kroppsspråk og tonefall en erfaren forsker kunne gjort. Vi leste oss opp på selvbestemmelsesteorien og undersøkelser som er blitt gjort ved bruk av teorien på forhånd, og dette kan ha påvirket våre syn og funn fra intervjurunden. Et område som er kritikkverdigg, er at vi burde ha gjennomført pilotintervjuer i forkant av intervjurunden for å kvalitetssikre prosessen. Vi tenker også at det er verdt å nevne perioden som undersøkelsen er gjennomført i, siden fenomenet om hjemmekontor er påvirket av sterke minner fra Covid-19 pandemien og derfor kanskje ikke er representativ for et normalisert forhold til hjemmekontor i en periode hvor pandemi-opplevelsene er litt fjernere. Svarene vi fikk av informantene var delvis farget av og referert til pandemiperioden, og vi ønsker å reflektere rundt muligheten til at funnene fra datainnsamlingen ville vært annerledes opp mot samme problemstilling dersom informantene ikke var påvirket av covid-19-utbruddet. Til tross for begrensninger, opplever vi at studien kan bidra med verdifulle poenger til fagfeltet rundt indre motivasjon hos arbeidstakere.

7. Referanseliste

- Andreassen, C. S., Hetland, J. & Pallesen, S. (2010.) *The relationship between “workaholism”, basic needs satisfaction at work and personality*. Eur. J. Pers. 24(1):3–17
- Baumeister, R.F., & Leary, M.R., (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- Bedeian, Arthur G. (1993). *Management*, (3.utg). New York: Dryden Press.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Qualitative Research Psychology: *Using thematic analysis in psychology*. 3(4), 77-101.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic satisfaction: *A motivational basis for performance and well-being in two work settings*. Journal of Applied Social Psychology, 34(10), s. 2045–2068.
- Daniel, Diane (2023), *Hawthorne effect*. TechTarget
<https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/Hawthorne-effect>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The «what» and «why» of goal pursuits: *Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: *The State of a Science*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), s. 19–43.
- Deci, E., L, Ryan, R., M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press
- Deci, E., L., Olafsen, A., H., & Ryan, R. (2017) *Self-determination Theory in Work Organizations: The State of a science*. 1-28.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/JOB.322>

- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.utg.). Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5.utg.). Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (4.utg.). Fagbokforlaget.
- Maxwell, J. A. (2019). Qualitative research design: *An interactive approach*, 5(1), 200-207.
- Norsk senter for forskningsdata, NSD. (u.å.) *Vanlig behandlingsgrunnlag i forskning* [Hentet 21.mars, 2023] <https://sikt.no/samtykke-og-andre-behandlingsgrunnlag>
- NOU 2021: 6. (2021). *Myndighetenes håndtering av koronapandemien*. Rapport fra Koronakommisjonen. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-tiltak/id2693327/>.
- NOU 2017: 12. (2017). *Nasjonal strategi for tilgjengeliggjøring og deling av forskningsdata*. Kunnskapsdepartementet <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nasjonal-strategi-for-tilgjengeliggjoring-og-delning-av-forskningsdata/id2582412/?ch=1>
- Olafsen, A. H. (2018) "Selvbestemmelsesteorien: et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet". *Magma*, 2, 54-61. DOI?
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: *New directions and practical considerations*. *Advances in Developing Human*, 20(2), s. 133–147.
- Ryan, R., M., & Deci, E., L. (2000). "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being." *American psychological association*, 55, 1, 68-78.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: Guilford.
- Sonnenfeld, J.A. (1985). *Journal of Organizational Behavior: Shedding light on the Hawthorne Studies*, 6(2), s. 111-130.
- Svartdal, F. (2021). *Hawthorne-effekt*. Store norske leksikon. <https://snl.no/Hawthorne-effekt>

- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2(4). Gyldendal.
- Workinn, A., & Berg, M. (2021). *Motivasjon ved redningstjenesten på Svalbard*.
<https://nordopen.nord.no/nord>
- Swanberg, A. B. (10.mars 2021). *Arbeidsplassen etter corona*, bi.no/forskning.
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2021/03/arbeidsplassen-etter-korona/>
- Moe, M. (2021, June 28). Intervju som metode | Forskningsintervju | Analyse. 28.6.2021.
<https://www.dintranskribent.no/intervju-som-metode/>
- Universitetet i Stavanger, (2021, 3.mars). *Forvaltning av forskningsdata*.
https://www.uis.no/sites/default/files/2021-05/UiS_Retningslinjer_for_behandling_av_personopplysninger_i_studentprosjekter_-27.5.21_-_versjon_1.2.pdf
- Rosland, K. (2018, 20. mars). *Hva er motivasjon?*. NDLA. <https://ndla.no/article/1095>
- Torsvik, C. (2022, 15. april). *Årsakene til turnover i bedriften – og hva man kan gjøre med det*.
<https://blogg.randstad.no>
- Andersen, G. (2020, 16. april). *Kvalitative intervjuundersøkelser*. NDLA.
<https://ndla.no/article/23407>
- Christensen, J. O., Larsen-Aas, K. (2021, 28.mai). *STAMI med ny rapport om virkningene av hjemmekontor*. Statens arbeidsmiljøinstitutt. <https://stami.no/stami-med-ny-rapport-om-virkningene-av-hjemmekontor/>
- Fossheim, H. J. (2015, 12.August). *Konfidensialitet*. Forskningsetikk.
<https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/personvern/konfidensialitet/>
- Fangen, K. (2022, 6.september). *Kvalitativ Metode*. Forskningsetikk
<https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/metoder/kvalitativ-metode/>
- Christensen, J. O. (2021, 15. september). *Hjemmekontor, helse og arbeidsmiljø*. Statens arbeidsmiljøinstitutt <https://stami.no/om-stami/forskning/systematiske-kunnskapsoppsummeringer/hjemmekontor-helse-og-arbeidsmiljo/>

Førde, R. (2014, 10.Oktober). *Helsinkideklarasjonen*. Forskningsetikk.

<https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/lover-retningslinjer/helsinkideklarasjonen/>

Aanesen, K. H. (2020, 21. oktober). *Forskningsutvalg i kvalitative forskningsprosjekt*. NDLA.

<https://ndla.no/article/26467>

8. Vedlegg

8.1 Intervjuguide

Intervjuguide

Innledende

- Hva er din rolle i bedriften?
- Hvor lenge har du arbeidet her?
- Hva legger du i begrepet motivasjon?
- Hvem mener du har ansvar for at du er motivert og engasjert?

Behovet for autonomi

- Opplever du at du får frihet til å ta egne avgjørelser i arbeidet ditt, i så fall på hvilken måte?
- Hvor viktig er det for deg å kunne styre over din egen arbeidshverdag?
- Mener du at din mulighet for selvbestemmelse er viktig for motivasjonen din?
- Hvilken effekt opplever du at hjemmekontor har/hadde på din autonomi?

Behovet for kompetanse

- Hvordan legger lederen din opp til at du skal få utnytte egen kompetanse?
- Føler du at du får utnyttet egen kompetanse i arbeidet ditt?
- Ble følelsen av å utnytte din kompetanse svekket eller styrket på hjemmekontor?

Behovet for tilhørighet

- Hva gjør lederen din for at ansatte skal føle på tilhørighet til bedriften?
- Har du og din leder hatt en samtale om motivasjon på hjemmekontor og eventuelt ellers?
- Følte du tilhørighet til jobben din da alle ble satt på hjemmekontor våren 2020? Hvis ja, hvorfor? Hvis nei, hvorfor?
- Hva trenger du for å føle tilhørighet til arbeidsplassen din selv når du sitter på hjemmekontor?

Avsluttende

- Er det noe du vil nevne i forhold til motivasjon som vi ikke har spurt deg om?
- Har vi forstått deg riktig?
- Hvordan har du opplevd intervjusituasjonen?

Takk for at du tok deg tid til dette

8.2 Taushetserklæring

Stavanger 08.02.2022

Taushetserklæring

Vi forplikter oss herved til ikke å bruke, åpenbare, utlevere eller på annen måte gjøre tilgjengelig for andre enn de deltagende i intervjusituasjonen informasjon om data, personopplysninger og bedrifts- eller forretningsmessig kunnskap som vi har fått kjennskap til i vårt arbeid.

Vi er også klar over at denne taushetserklæringen gjelder etter at bacheloroppgaven er levert.

Taushetserklæringen er lest og akseptert

Sted og dato: _____

Navn: _____

Signatur: _____