

Bacheloroppgåve

«Motivasjon på heimekontor under  
koronapandemien»

Ei kvalitativ undersøking

Tone Charlotte Løseth

Bachelorstudium i planlegging og administrasjon  
Vår 2022

Tal ord: 10985



HØGSKULEN  
I VOLDA

## Innholdsliste

|  |    |
|--|----|
| Forord.....  | 3  |
| Kapittel 1 - Innleiing .....                         | 4  |
| 1.1    Aktualitet .....                              | 4  |
| 1.2    Problemstilling og forskningsspørsmål.....    | 5  |
| 1.3    Avgrensing og formål.....                     | 5  |
| 1.4    Disposisjon.....                              | 6  |
| Kapittel 2 – Kontekstuell forankring.....            | 7  |
| 2.1    Heimekontor og gjeldande lovverk .....        | 7  |
| 2.2    «Bedrift X».....                              | 8  |
| Kapittel 3 - Teori .....                             | 8  |
| 3.0    Motivasjon.....                               | 8  |
| 3.1    Indre og ytre motivasjon .....                | 9  |
| 3.2    Motivasjonsteori .....                        | 9  |
| 3.2.1    Tofaktorteorien .....                       | 9  |
| 3.2.2    Sjølvbestemmelsesteori .....                | 10 |
| 3.3    Leiingsteori .....                            | 11 |
| 3.3.1    Leiing .....                                | 11 |
| 3.3.2    Tradisjonell nærleiing .....                | 11 |
| 3.3.3    Avstandsleiing og digital leiing .....      | 11 |
| 3.3.4    Situasjonsbestemt leiing.....               | 12 |
| 3.4    Heimekontor.....                              | 13 |
| 3.5    Motivasjon på heimekontor .....               | 14 |
| Kapittel 4 – Metode.....                             | 15 |
| 4.0    Forskningsdesign og val av metode.....        | 15 |
| 4.1    Utvalstrategi .....                           | 16 |
| 4.2    Gjennomføring av datainnsamling .....         | 16 |
| 4.3    Djupneintervju.....                           | 17 |
| 4.4    Vurdering av studiet sin kvalitet.....        | 17 |
| 4.5    Analyse av funna .....                        | 19 |
| 4.6    Ethiske omsyn.....                            | 20 |
| Kapittel 5 – Empiri og analyse .....                 | 21 |
| 5.0    Informantane opplever uendra motivasjon ..... | 21 |
| 5.1    Positive faktorar ved heimekontor.....        | 22 |
| Sjølvstendigheit .....                               | 22 |

|   |    |
|---|----|
| Fridomskjensle.....   | 23 |
| Pendling.....   | 23 |
| Jobbar meir.....  | 23 |
| Digitale verktøy .....  | 23 |
| Rolegare arbeidsdagar.....  | 24 |
| 5.2 Negative faktorar ved heimekontor .....   | 24 |
| Einsemd og sosial isolasjon .....   | 24 |
| Sakn etter arbeidsmiljøet .....   | 25 |
| 5.3 Kva kan leiinga gjere? .....  | 25 |
| Tilrettelegging av utstyr.....  | 25 |
| Regelmessig kontakt og kommunikasjon .....  | 26 |
| Kapittel 6 – Drøfting og konklusjon.....  | 26 |
| 6.0 Uendra motivasjon til trass for mykje heimekontor under pandemien?.....                               | 26 |
| 6.1 Er sosiale og relasjonelle faktorar viktigare for arbeidsmotivasjon enn fysiske arbeidsforhold? ..... | 27 |
| 6.2 Kva kan indre menneskelege behov ha å seie for arbeidsmotivasjon på heimekontor?.....                 | 28 |
| 6.3 Kva kan funna ha å seie for leiing? .....   | 29 |
| 6.4 Konklusjon .....  | 30 |
| Referanseliste.....   | 32 |
| Vedlegg.....  | 34 |
| Intervjuguide .....   | 34 |

## **Forord**

Denne oppgåva markerer den avsluttande delen av bachelorstudiet planlegging og administrasjon ved Høgskulen i Volda.

Gjennom desse studieåra har eg forstått viktigheita av motivasjon, sjølvdisiplin og det å kunne leie seg sjølv i arbeidet med studiar i dei periodane vi har hatt digital heimeskule. Mi erfaring som student er at det krev sjølvdisiplin, struktur og ikkje minst motivasjon, særleg under ein pandemi. Med tanke på bachelorutdanninga mi, er dette eit tema som er relevant å belyse, då eg har valt å gå den administrative «løypa» i utdanninga. Gjennom studiet har faga leiing, organisasjonsteori, juss og sosiologi vekt stor interesse hos meg. Derfor var motivasjon og leiing eit sjølvstøtt tema for meg å skrive om i denne avsluttande oppgåva, der eg kan knytte inn element frå desse andre faga òg.

Bacheloroppgåva skal studere motivasjon for tilsette på heimekontor under koronapandemien og kva dette kan ha å seie for leiing. Eg skal undersøkje kva som fremmar og hemmar motivasjon for tilsette på heimekontor ved ei bedrift, og kva leiinga kan gjere for å styrke denne motivasjonen. Med omsyn til forskingsetiske krav om personvern, anonymitet og privatliv, har eg valt å anonymisere bedrifta eg har studert i denne oppgåva. Denne vil derfor bli omtalt som «bedrift X».

Eg har gjort teoretiske avgrensingar i arbeidet med denne oppgåva. Eg har valt å fokusere på eit lite utval av teoriar innan motivasjon og leiing for å kunne gå i djupna på desse. Eg vil leggje særleg vekt på motivasjonsteori i oppgåva. I den første delen om motivasjon har eg valt å fokusere på Herzberg sin tofaktorteori og sjølvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan. I leiingsdelen nyttar eg Blanchard & Hersey sin teori om situasjonsbestemt leiing.

Med dette ønsker eg å rette ein stor takk til rettleiaren min, Ellen Strøm Synnevåg, som har gitt med gode og grundige tilbakemeldingar, motivert meg og hjelpt meg når eg har stått fast. Eg ønsker også å takke alle som tok seg tid til å stille til intervju, og som gjorde det mogeleg for meg å skrive denne oppgåva.

**Mai 2022**

# Kapittel 1 - Innleiing

«I dag kommer regjeringa med de sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid. Tiltakene kommer til å ha stor innvirkning på vår personlege frihet», varsla statsminister Erna Solberg 12.mars 2020 (Aftenposten, 2020). Det norske samfunnet vart sterkt prega av Covid-19-pandemien som kom til landet i februar 2020 og endringane dette medførte. På dette tidspunktet var eg på mitt andre semester av bachelorstudiet. Pandemien førte til nettbasert heimeskule store delar av den resterande studietida. Med sosial distansering, heimeskule og nedstenging av samfunnet, merka eg kor viktig motivasjon var for å kunne lykkast på studiet. Eg såg derfor på dette som ei unik mogelegheit til å forske på eit tema og ei problemstilling som er høgst relevant og aktuelt, då vi som samfunn vart sterkt prega av endringane og uvissheita som følgde koronapandemien.

Som følge av pandemien, har utstrekt bruk av heimekontor blitt den vanlege organisasjonsforma i både offentlege og private organisasjonar der arbeidsoppgåvene tillèt det. Derfor ønska eg å nytte denne mogelegheita til å undersøke korleis pandemien har påverka «bedrift X».

## 1.1 Aktualitet

Sidan pandemien kom til Norge, har regjeringa innført tiltak i form av restriksjonar, påbod og anbefalingar til dei ulike samfunnsområda og sektorane, også for arbeidslivet. Arbeidsgivarar har fått påbod og anbefaling om heimekontor i den grad det er mogeleg for den enkelte verksemda og arbeidsoppgåvene kan tillate det i praksis (Helsenorge.no, 2022).

Arbeidskraftundersøkinga frå 2021 viser at 8,9 prosent av tilsette med arbeidsavtale også hadde avtale om at delar av arbeidet skal gjerast i på heimekontor (SSB, 2021). Denne prosenten utgjorde 209 000 respondentar i 2020.

Den teknologiske utviklinga har medført store endringar på tvers av dei ulike samfunnssektorane. I følge Jacobsen & Thorsvik har den teknologiske utviklinga endra måten ein organiserer arbeidet på i alle verksemder (2019, s. 29). Med utviklinga innan informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) og digital teknologi har alle verksemder fått endra føresetnadar og omgivnadar. Denne utviklinga har gjort det mogeleg med digitale løysningar og nye måtar å arbeide på. Særleg under pandemien har dette vist seg å vere mogeleg. Mange har blitt godt kjent med heimekontor, digitale møter og nye måtar å utføre arbeidet sitt på (arbinn.nho.no).

Vilkåra og rammene for korleis vi kommuniserer har endra seg med den teknologiske utviklinga. No kan ein kommunisere raskt over nett uansett kvar ein er (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

For nokon kan bruk av digitale verktøy vere ei utfordring. Forskar ved OsloMet, Karine Kopperud, seier at det å måtte tileigne seg digitale ferdigheiter og lære mykje nytt samtidig, kan gjere at ein ikkje trivast å jobbe på heimekontor (Forskning.no , 2022). På denne måten meiner Kopperud at medarbeidarar kan oppleve lågare motivasjon i arbeidet.

## **1.2 Problemstilling og forskingsspørsmål**

Med dette utgangspunkt vert problemstillinga til oppgåva følgande:

*«Kva kan fremme og hemme motivasjon for tilsette på heimekontor under Covid-19-pandemien? Og kva konsekvensar kan dette få for leiing?»*

Ut i frå denne problemstillinga har eg formulert tre forskingsspørsmål som skal hjelpe meg til å besvare problemstillinga:

1. Kva faktorar for motivasjon vert sett på som viktige for respondentane?
2. På kva måte meiner dei tilsette at leiar/leiinga kan bidra til å styrke motivasjonen på heimekontor?
3. Korleis opplevde respondentane eigen motivasjon under pandemien?

## **1.3 Avgrensing og formål**

Oppgåva er avgrensa til å fokusere på medarbeidarane sin ståstad og kva faktorar som for den enkelte fremmar og hemmar arbeidsmotivasjon på heimekontoret. I denne samanheng skal eg undersøkje kva konsekvensar dette kan få for leiing. Dette skal undersøkjast med utgangspunkt i «bedrift X» og eit utval av deira medarbeidarar som har hatt heimekontor store delar av tida under pandemien.

For å definere omgrepet *arbeidsmotivasjon* skriv Brochs-Haukedal at i arbeidslivssamanheng gjer mennesket handlingsval og yt noko ekstra for å gjennomføre denne handlinga. Den ekstra frivillige innsatsen ein gjer i denne samanheng bidreg til å gjere mennesket meir motstandsdyktig ved framtidige utfordringar eller motstand. Effekten av denne prosessen utgjer individets motivasjon (Arbeidspsykologi og ledelse, 2017). *«Ytelse er målet, og motivasjon blir oppfattet som er virkemiddel».*

SSB definerer heimekontor som «*arbeid utført av ansatte i egen bustad*» (SSB). I følge arbeidstilsynet vert arbeid i arbeidstakar sin heim omtalt som «*hjemmearbeid eller fjernarbeid*» (Arbeidstilsynet.no). Dersom fjernarbeidet er av ein slik art at det kan sjåast på som ei fast ordning, ser ikkje arbeidstilsynet på fjernarbeidet som kortvarig eller tilfeldig. Det er opp til arbeidsgivar å vurdere om fjernarbeidet kan sjåast på som ei fast ordning for at heimekontorforskrifta skal vere gjeldande (Arbeidstilsynet.no).

«*Hjemmekontoret er kommet for å bli*». Pandemien har tvinga bedrifter til å endre på arbeidsmåtar og organisering. Nils Brede Moe, sjefsforskar ved SINTEF meiner erfaringane frå pandemien vil endre arbeidskvardagen til mange og at det er lite som tyder på at endringane i arbeidslivet vert reversert når pandemien er over (Hansen, 2021).

Målet med oppgåva å få innsikt i kva faktorar som kan fremme og hemme motivasjon for tilsette som har blitt nøydt å utføre arbeidsoppgåvene sine i eigen bustad i staden for å kunne møte på sin fysiske arbeidsplass over ei lengre periode.

#### **1.4 Disposisjon**

I kapittel 2 skildrar eg konteksten rundt temaet og problemstillinga slik at lesaren blir kjent med omgivnadane og rammene. I denne oppgåva er konteksten: kontortilsette ved ei privat bedrift som jobbar på heimekontor under koronapandemien. Her tek eg for meg aktuelle juridiske lovverk: Covid-19 forskrifta og heimekontorforskrifta.

Kapittel 3 er teorikapittelet, som eg har valt å dele inn i to delar: ein del om motivasjon og ein om leiing. Her startar eg kvar del med å definere relevante teoretiske omgrep: indre og ytre motivasjon, tradisjonell leiing, avstandsleiing og digital leiing. Eg har gjort eit utval av teoriar eg fann relevante og nyttige for denne oppgåva: Herzberg sin tofaktorteori, Deci & Ryans sjølvbestemmelsesteori og Hersey & Blanchard sin teori om situasjonsbestemt leiing. Igjen ønsker eg å presisere at delen om motivasjon vil bli vektlagt gjennom heile oppgåva.

I kapittel 4 presenterer og diskuterer eg val av forskingsdesign og det kvalitative metodiske opplegget. Her vil eg forklare kva framgangsmåtar eg har nytta for å svare på problemstillinga og forskingsspørsmåla eg presenterte i innleiingsdelen. Her blir det lagt vekt på dei kritiske vurderingane av eigne val i arbeidet og planlegginga av oppgåva.

I kapittel 5 presenterer og analyserer eg funna frå djupneintervjua, med utgangspunkt i forskingsspørsmåla. Her skriv eg om positive og negative faktorar ved heimekontor som kan ha innverknad på arbeidsmotivasjonen til informantane, samt kva dei meiner leiinga kunne

gjort for å styrke denne. Eg skriv også om det mest interessante funnet i min studie, som handlar om korleis informantane har opplevd eigen motivasjon i denne konteksten.

I kapittel 6 drøftar eg empirien opp mot teorien eg har brukt i oppgåva. Her drøftar eg om sosiale og relasjonelle faktorar er viktigare enn ytre, fysiske arbeidsforhold. Her vert det også diskutert kva grunnleggjande menneskelege behov har å seie for arbeidsmotivasjon, og kva alt dette kan ha å seie for leiing. Heilt til slutt kjem konklusjonen med svar på problemstillinga som vil bli knytt opp mot ein samfunnsmessig kontekst.

## **Kapittel 2 – Kontekstuell forankring**

### **2.0 Koronapandemien og gjeldande lovverk**

Som samfunn har vi blitt sterkt påverka av Covid-19-pandemien. Sosial distansering og avstand er nokon av dei mest sentrale kjenneteikna ved pandemien.

Som følge av Covid-19 utbrotet har det blitt etablert ei Covid-19-forskrift som vart fremja av helse- og omsorgsdepartementet (Lovdata). Formålsparagraf § 1 spesifiserer at målet er å hindre og begrense smittespreiing og oppretthalde kapasiteten i helse- og omsorgstenesta.

### **2.1 Heimekontor og gjeldande lovverk**

Heimekontor har blitt ei utbreidd organisasjonsform i mange bedrifter som følge av pandemien. Sidan mars 2020 har dei nasjonale tiltaka i arbeidslivet variert i tråd med alvoret i smittesituasjonen. Den offentlege nettstaden Helsenorge.no har publisert tiltak, råd og oppfordringar for dei ulike samfunnssektorane, også for arbeidslivet. Innhaldet på Helsenorge.no sine sider er levert av Helsedirektoratet (Helsenorge.no, 2022).

I ei pressemelding 2.desember 2021 publiserte regjeringa kontaktreducerende tiltak som hadde som mål å hindre spreiring av omikron-varianten av covid-19. «*Anbefaling om at arbeidsplasser der heimekontor er mulig... sørger for at ansatte jobber heimefra hele eller deler av uken*» (Regjeringen.no, 2021).

På det tidspunkt denne oppgåva blei skriven, er det ikkje lenger tiltak som seier at heimekontor er påbode i verksemder der det er mogeleg. Ansvar for om ein skal ha heimekontor på ein arbeidsplass har blitt overlatt til arbeidsgivar. I denne samanheng er det opp til arbeidsgivar å vurdere fare for smittespreiing og kor mykje heimekontor som vil fungere i den enkelte bedrifta.



Heimekontorforskrifta (FOR-2002-07-05-714) gjeld arbeid som vert utført i arbeidstakar sin heim. Ordlyden i forskrifta sin føremålsparagraf §1 seier at denne omfattar «*arbeids som utføres i arbeidstakers eget hjem*». Vidare seier ordlyden at forskrifta ikkje gjeld «*kortvarig eller tilfeldig arbeid*». Heimekontorforskrifta er omfatta av arbeidsmiljølova.

## **2.2 «Bedrift X»**

Eg har valt å undersøkje problemstillinga med utgangspunkt i ei bedrift i Norge som driv med utvinning og produksjon av materialløysingar. Verksemda er ein del av eit globalt selskap som har produksjonsanlegg fleire stadar rundt om i verda. Bedrifta har om lag 100 tilsette tilsaman.

Problemstillinga i oppgåva mi tek sikte på å gjere undersøkingar hos dei tilsette på eitt av kontora. Desse utgjer ein liten del av bemanningsstokken, eg har difor valt å anonymisere bedrifta. Dette vert gjort med omsyn til personvern og for å sikre anonymitet for respondentane og andre som kan knytast til denne.

# **Kapittel 3 - Teori**

## **Del 1 - definisjonar, teoriar og modellar**

### **3.0 Motivasjon**

Det finst mange teoriar om motivasjon, men dei fleste er samde om at det handlar om ei drivkraft eller ein energi som gir mennesket uthald og vilje til å handle på ein bestemt måte (Berg, 2013). Ordet motivasjon kjem opphavleg frå det latinske «*movere*» som betyr «*å bevege*» (Brochs-Haukedal, 2017). Motivasjon er eit sentralt omgrep i alle verksemder og organisasjonar. Mennesket opplever motivasjon når vi har ei drivkraft som gjer at vi handlar og som forsterkar viljen vår til å handle.

Jacobsen & Thorsvik skildrar motivasjon som ein indre psykologisk prosess som gir mennesket ei drivkraft til å handle eller som styrkar viljen til å handle i ei bestemt retning (2019). «*Motivasjon er det som driver oss til å gjøre noe*». (Jacobsen & Thorsvik, 2019). På same måte som Jacobsen & Thorsvik, definerer Brochs- Haukedal motivasjon som «*Psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd*» (2017). Brochs-Haukedal understrekar at definisjonen viser at omgrepet «*motivasjon*» har tre ulike element som må forklarast for å kunne forstå omgrepet i si heilheit. Desse tre elementa er at åtferda

som fører til motivasjon hos enkeltmennesket har ei byrjing, ei retning og ei viss varigheit (2017).

«De ansatte er vår viktigste ressurs!» (Jacobsen & Thorsvik, 2019) I tenesteproduksjonen er mennesket den viktigaste ressursen. Dei tilsette sine kunnskapar og ferdigheiter er den mest verdifulle kapitalen i ei kvar bedrift eller organisasjon (2019, s. 228). For at ein organisasjon skal kunne fungere, er motiverte tilsette ein sentral føresetnad.

### **3.1 Indre og ytre motivasjon**

Det er vanlig at ein skil mellom indre og ytre motivasjon. «*En motivasjon som er styrt av faktorer i omgivelsene, kalles ytre (extrinsic) motivasjon, mens den som kommer innenfra, kalles indre (intrinsic) motivasjon*» (Aarø, 2016).

Dersom motivasjonen er knytt til forhold utanfor sjølve arbeidsoppgåvene eller utføringa av desse, vert det kalla ytre motivasjon. Ytre motivasjon stammar frå ytre faktorar i mennesket sine omgivadar (Aarø, 2016). Ei vanleg form for ytre motivasjon er lønn, status og stillingsopprykk. Slike motivasjonsfaktorar er materielle og har ein verdi i form av pengar.

Dersom motivasjonen er sjølve arbeidsoppgåva eller utføringa av denne, vert det kalla indre motivasjon. Denne stammar frå indre faktorar i mennesket (Aarø, 2016). Vi opplever indre motivasjon på grunn av meningsfulle arbeidsoppgåver.

## **3.2 Motivasjonsteori**

### **3.2.1 Tofaktorteorien**

Tofaktorteorien vart utvikla av Fredrick Herzberg i 1996. Tofaktorteorien handlar om kva som påverker motivasjon og kva faktorar som skaper trivsel og mistrivsel for tilsette på arbeidsplassen.

Teorien seier at det er to behov som må oppfyllest for at ein skal kunne oppleve jobbtilfredsheit og trivsel: Det første grunnleggjande behovet er eit godt arbeidsmiljø. Omgjevnadane rundt arbeidet er sett på som svært viktig i denne teorien. Desse elementa rundt arbeidsmiljøet utgjer det Herzberg kalla «*hygienefaktorer*» (Herzberg, 1996). Det er snakk om forhold som gjer arbeidsmiljøet trygt og godt. Slike hygienefaktorar er blant anna om dei tilsette har eit godt forhold til leiar og om det er gode mellommenneskelege forhold mellom over- og underordna på arbeidsplassen. Leiar sin kompetanse, leiarstil og kommunikasjonsevner er sentralt her. Status, gode lønnsvilkår og trygge arbeidsvilkår er også hygienefaktorar. Det kan også vere forhold på arbeidsplassen som har med organisering og

administrasjon å gjere. Dei fysiske forholda rundt oppgåvene som skal utførast er òg ein faktor som har mykje å seie for opplevinga av jobben. I følgje Herzberg er det slik at dersom hygienefaktorane ikkje er til stades i ei verksemd, vil det kunne føre til mistriksel hos dei tilsette. Men dersom slike hygienefaktorar er til stades, vil dette likevel ikkje føre til trivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 245).

Det andre behovet Herzberg skildar i tofaktorteorien er behovet for personleg vekst og utvikling i arbeidet sitt. Dette er «*motivasjonsfaktoren*» eller «*vekstfaktoren*» (Herzberg, 1996). Desse faktorane er blant anna at dei tilsette får tildelt fridom og ansvar, og føler ansvarskjensle overfor arbeidsoppgåvene sine. Dette vil kunne bidra til eit styrka tillitsforhold mellom leiar og medarbeidar. Motivasjonsfaktorar er også utforminga av arbeidsoppgåvene på ein slik måte at desse er interessante, varierte og utfordrande. Tilsette lyt få ansvar og arbeidsoppgåver som er tilpassa slik at den enkelte kan meistre desse og oppnå gode resultat. Ansvar i sitt eige arbeid vil kunne gi meistringskjensle og kontroll over eigen arbeidssituasjon. (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 245). Dette vil kunne skape trivsel for dei tilsette dersom desse faktorane er til stades. På den andre sida vil ikkje motivasjonsfaktorane føre til mistriksel dersom dei ikkje er til stades på arbeidsplassen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 245). Herzberg legg vekt på at ein må gjere noko med motivasjonsfaktorane, heller enn hygienefaktorane, for å skape motivasjon og tilfredsheit i arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 244).

Desse to behova kan sjåast i samanheng med teorien om indre og ytre motivasjon. Herzberg legg vekt på at motivasjonsfaktorane som handlar om personleg utvikling og vekst er viktigare for jobbtifredsheit og motivasjon enn hygienefaktorane. På same vis kan det tenkjast at den indre motivasjonen i det lange løp vert opplevd som viktigare for tilsette enn den ytre motivasjonen.

### **3.2.2 Sjølvbestemmelsesteori**

Sjølvbestemmelsesteorien er ein behovsteori som handlar om å motivere tilsette til å yte (Deci & Ryan, 1985) (Ryan, 1996). Teorien seier at det er tre grunnleggjande behov i mennesket. Mennesket må oppleve autonomi (sjølvbestemming), kompetanse og tilknytning til andre menneske for å oppnå indre motivasjon i jobben sin. Altså må arbeidsoppgåvene vere utforma på ein måte som gir fridom og valmogelegheiter i korleis ein skal utføre desse. Oppgåvene bør også vere tilpassa den enkelte sine ferdigheiter og kompetanse slik at det opplevast som passeleg utfordrande. Til slutt må kvar enkelt oppleve tilhøyrslse til andre og at ein bidreg til fellesskapet.

«Dersom forholdene blir lagt til rette slik at en kan arbeide under relativt stor grad av autonomi, vil ens produktive egenskaper komme til sin rett» (Deci & Ryan, 1985). For å oppnå motivasjon bør den tilsette ha innflytelse over korleis oppgåvene skal utformast for å oppleve autonomi i arbeidskvardagen sin. Conger og Kanungo nyttar omgrepet «*empowerment*» (myndiggjering) i denne samanheng, for å sette fokus på styrking av tilsette sin autonomi og sjølvbestemming i eigen arbeidskvardag (1988).

### 3.3 Leingsteori

#### 3.3.1 Leing

Dei fleste teoretikarar er samde om at omgrepet leing handlar om å få ting gjort gjennom medarbeidarar og å ta ansvar for resultatet av desse handlingane (Berg, 2013). Leing er å setje felles mål og gjennom medarbeidarar nå resultat (Berg, 2013). I denne prosessen er det eit mål å utvikle medarbeidarar sitt potensial slik at dei føler ansvarskjensle overfor resultatata og måla dei når. Ansvarskjensle hos medarbeidarane er heilt sentralt for å skape tillit i ein organisasjon.

#### 3.3.2 Tradisjonell nærleing

Jacobsen & Thorsvik definerer leing som «*en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål*» (2019, s. 405). Nærleing går føre seg når ansikt-til-ansikt når leiar og medarbeidarar er på samme geografiske lokasjon i sanntid.

#### 3.3.3 Avstandsleing og digital leing

«*Det eneste konkurrandefortrinn en bedrift vil ha i fremtiden, er at dens ledere har evne til å lære raskere enn sine konkurrenter*» (Geus).

Avstandsleing er ein ny måte å organisere leiingsaktivitetane på, når dei tilsette blir nøydt til å utføre arbeidsoppgåvene sine heimanfrå. Dette medfører stor endring både for leiar og medarbeidar. Jacobsen & Thorsvik definerer E-leing som eit felles omgrep for bruk av digitale verktøy og IKT i leiingsutøvinga (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 439).

I «*Perspektiver på ledelse*» blir digital leing skildra som ei leiingsform der det ikkje er fysisk kontakt mellom dei tilsette og leiar, og at det vert nytta teknologiske hjelpemiddel for kommunikasjon (Curseu, Schalk, & Wessel, 2008) (Hambley, O`Neill., Kline., & T.J.B, 2007) (Martins, Gilson, & M.T, 2004).

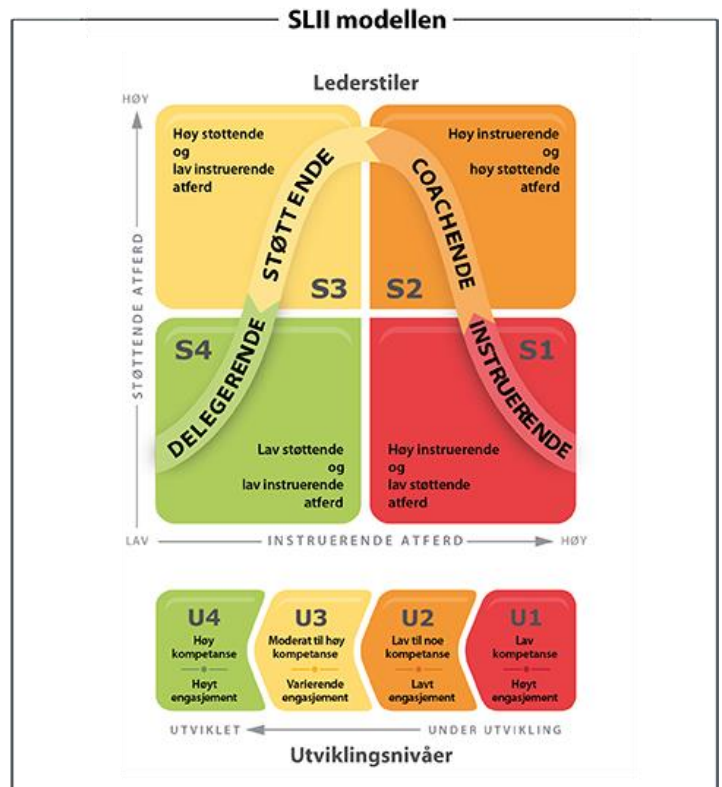
### 3.3.4 Situasjonsbestemt leiing

«God ledelse er situasjonsbestemt». Blanchard & Hersey sin teori om situasjonsbestemt leiing frå 1969 går ut på at ulike leiarstilar vil vere nyttige og effektive i ulike kontekstar.

Teorien har blitt utvikla mange gangar sidan 1969 i følgje Berg (2013). Den siste utgåva frå 2007 fokuserer på leiar si åtferd (Blanchard, 2007). Utgangspunktet er at leiar må forstå dei tilsette sin situasjon og velje leiarstil og åtferd ut i frå denne. Dei handlingsalternativa og

verktøya ein tidlegare har brukt, vil kanskje ikkje fungere i den nye situasjonen. «Det å bli sett av ledelsen, få støtte og hjelp, er et helt sentralt element i å forstå motivasjon i arbeidet sitt» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 404).

Modellen viser at ut i frå variabelen «utviklingsnivå» må leiar velje leiarstil som passar. I denne samanheng må leiar forvente at utviklingsnivået vil variere i ulike oppgåver og mål. Leiarstilen må derfor variere i samsvar med dette. (Biletet er henta frå Blanchard.no)

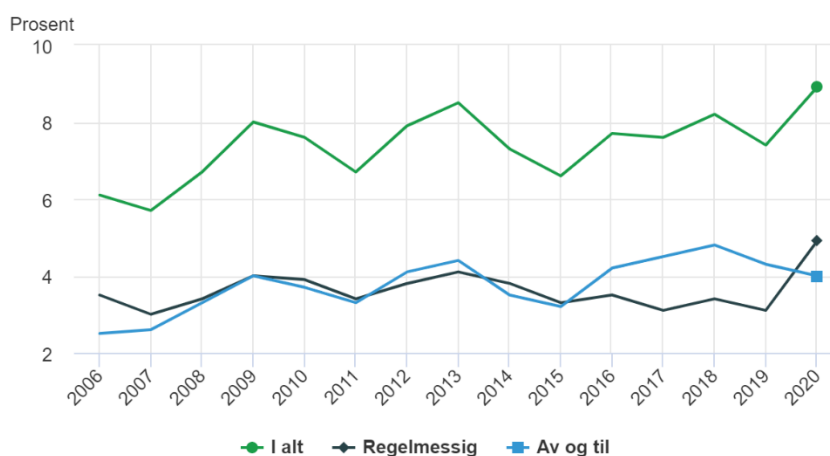


## Del 2 - Tidlegare forskning og sentrale funn

### 3.4 Heimekontor

Figuren nedanfor viser utviklinga av kor mange tilsette med arbeidsavtale som òg har avtale om at delar av arbeidet skal gjennomførast på heimekontor frå 2006 til 2020.

Figur 1. Ansatte med arbeidsavtale om at deler av arbeidet skal utføres i egen bolig. I prosent av ansatte med arbeidstidsavtale



Kilde: Arbeidskraftundersøkelsen, Statistisk sentralbyrå

Ut i frå figuren kan ein lese at utviklinga mellom 2006 og 2019 har vore svingande. Trenden er at bruken av heimekontor har vore svakt aukande i denne perioden. Vi kan sjå ei kraftig auke frå 2019 til 2020. I følgje SSB.no innebar dette ei auke frå 3,1 prosent i 2019 til 4,9 prosent i 2020 av tilsette som har heimekontor regelmessig (SSB, 2021). Som følgje av pandemiens ankomst, har regjeringa innført tiltak om bruk av heimekontor. Dermed kan SSB informere om ein auke i arbeid som er utført i eigen bustad i 2020 (SSB).

Nils Brede Moe og ei forskargruppe ved SINTEF, har undersøkt forholdet mellom leiarar og medarbeidarar og i team i 2020, ei periode med mykje heimekontor i arbeidslivet. Brede Moe meiner det er lite som tyder på at heimekontoret vil forsvinne etter pandemien og at dette har endra både leiarrolla og måten ein organiserer arbeid på (Hansen, 2021). Forskingsgruppa kom fram til at «hybridkontoret» er kome for å bli. Undersøkingane viser at dei leiarane som lukkast best i «heimekontoråret» 2020, var dei som klarte å gje slepp på kontroll og nytte «tjenende lederskap» der ein gjer seg sjølv som leiar overflødig. Dei leiarane som har hatt sterkt fokus på kontroll og styring gjennom formelle prosessar har hatt det utfordrande i denne perioden (Hansen, 2021).

### 3.5 Motivasjon på heimekontor

I følgje empiriske studiar står den indre motivasjonen i ei sterkare stilling enn den ytre motivasjonen. Forsking viser at indre motivasjon er meir viktig med omsyn til produktivitet, prestasjon i arbeidet, lite fråvær og tilsette sine ønsker om å bli verande i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 234).

I ein artikkel frå forskning.no seier forskar Karoline Kopperud at heimekontoret og jobbmotivasjon har ein direkte samanheng, ved at mange no slit med blant anna mental utmatting, samt lågare motivasjon og trivsel i jobbsamanheng (Wang, Lin, qian, & K. Parker, 2020). Forskinga viser at heimekontoret kan vere ein motivasjonsfaktor under vanlege omstende når samfunnet ikkje er prega av pandemi. Under vanlege omstende kan det vere positivt å kunne ha heimekontor i ny og ne, noko som har auka både motivasjon og trivsel. Det å ha valmogelegheita opplevast som ein motivasjonsfaktor. Når tilsette no ikkje har noko anna val enn å jobbe heimanfrå, seier Kopperud at heimekontoret ikkje lenger er ein motivasjonsfaktor (Forskning.no, 2022).

*«Graden av tvang til å jobbe hjemme, arbeidsbelastningen på de ansatte, konflikter mellom jobb og fritid og at folk er sosial isolerte. Alt det bidrar til at hjemmekontoret ikke er den motivasjonsfaktoren det kan være under normale omstendigheter»* (Forskning.no, 2022).

Det å skulle tileigne seg nye digitale ferdigheiter, vert opplevd som krevjande og demotiverande for mange. Dette medfører mistrivsel ved å skulle jobbe heimanfrå. Forskinga viser at sterk sjølvdisiplin og møtehygiene er to avgjerande faktorar for om ein er motivert på heimekontoret. Den første faktoren er altså eit forhold som er avhengig av kvar enkelt person, medan den andre faktoren er avhengig av leiinga. Digitale møter kan opplevast som utmattande, både på grunn av lang varigheit og fordi kameraet og lyden gjer at ein føler seg nøye observert og sett på. (Bennett, Campion, Keeler, & Keener, 2021).

Fagforbundet gjennomførte ei spørjeundersøking der dei ønska å finne ut kva leiarstil som var opplevd som viktigast. 655 leiarar i medlemsbedrifter svarte på undersøkinga, og resultatet var 84 prosent som meinte at tillitsbasert/motiverande leiing var viktigast (Fagforbundet.no, 2020). I følgje forskingsartikkelen ovanfor støttar dermed undersøkinga til Fagforbundet SINTEF si forskning om at tillitsbasert leiing er den leiarstilen flest opplever som viktigast på heimekontor under pandemien (Hansen, 2021).

## Kapittel 4 – Metode

### 4.0 Forskningsdesign og val av metode

Forskningsdesignet skal vise korleis ein planlegg oppgåva si oppbygging og utforming. Problemstillinga og forskingsspørsmåla dannar utgangspunktet for kva forskingsdesign og metode ein kan nytte i oppgåva (Halvorsen, 2016). Problemstillinga i oppgåva er eksplorerande, og eg har derfor valt å nytte ei kvalitativ metode og eit intensivt forskingsdesign.

Eg landa på den kvalitative tilnæringsmåten for å kunne forstå korleis den enkelte opplever og tolkar verkelegheita. Det vert nytta djupneintervju for datainnsamling som tek sikte på å forstå den enkelte respondent si oppleving og fortolking av temaet. «*Som hovudregel bruker vi dybdeintervjuer for å studere meninger, holdninger, opplevelser og erfaringer*» (Tjora, 2021, s. 251).

I den deduktive tenkemåten har ein teoriar som utgangspunkt for undersøkinga og for empirien, medan i den induktive tenkemåte har ein ikkje teori som bakgrunn for undersøkinga. Her startar ein med reine empiriske observasjonar, og prøver på denne måten å studere verkelegheita utan å ha eit teoretisk bakteppe (Halvorsen, 2016, s. 24). I ei induktiv tilnærming undersøker ein eit fenomen eller ei verkelegheit som ein har lite kunnskap om frå før (Halvorsen, 2016). Jacobsen seier at det er umogeleg å vere reint induktiv eller deduktiv (2018). Mi oppgåve kan ikkje seiast å vere ei reint induktiv undersøking, då eg har gjort eit utval av teori på førehand, som var utgangspunktet for datainnsamlinga. Eg har eit teoretisk bakteppe om motivasjon og leiing og tidlegare forskning om heimekontor. På denne måten har eg jobba deduktivt. På den andre sida har eg jobba induktivt ved at eg har laga tema ut av empirien eg har samla inn og er difor empirinær i analysane mine. Oppgåva mi kan difor seiast vere ei blanding av induktiv og deduktiv tilnæringsmåte.

Samfunnsvitskapleg metode er eit verktøy for å kunne beskrive verkelegheita (Jacobsen, 2018). «*En kvalitativ tilnærming har som utgangspunkt at virkeligheten er for kompleks til å reduseres til tall, og at man derfor må samle inn informasjon i form av ord som åpner for meir nyanserikdom*» (Jacobsen, 2018). Metoda er eit hjelpemiddel i arbeidet med innsamling av data og informasjon om verkelegheita. «*Kvalitative tilnærmingar egner seg der vi ønsker å se sammenhengen mellom individ og kontekst*». For å kunne fange opp og beskrive samhandling og sosiale relasjonar må ein nytte ei kvalitativ metode (Wadel, 1991). Dette inneber ei fortolkingsbasert tilnærming som seier at kunnskap er unik og lokal.



Epistemologien i denne tilnærminga tilseier at ein må forske på korleis mennesket tolkar verkelegheita, derfor er nærleik til undersøkingsseiningane nødvendig.

Problemstillinga krev innhenting av informasjon som viser nyansar og som er open for kontekstuelle forhold. Eit intensivt forskingsdesign er kompatibelt med komplekse problemstillingar som tek sikte på å finne ut korleis mennesket opplever eit sosialt fenomen (Jacobsen, 2018). Her startar ein med det spesielle i datamaterialet og går etter kvart over til det meir generelle, for så å gå tilbake igjen til det generelle. Det generelle skal nemleg ha opphav i det spesielle, altså detaljinformasjonen (Jacobsen, 2018, s. 223).

#### **4.1 Utvalstrategi**

Informasjonen vi samlar inn er avhengig av utvalet at undersøkingsseiningar. Utvalskriteria er knytt til problemstillinga. Føremålet med undersøkinga viser kven ein bør intervju for å få nyttig og relevant informasjon. Dette gjer utvalsstrategien føremålsstyrt (Jacobsen, 2018). Først må ein starte med å avgrense kven som er populasjonen, altså kven undersøkinga gjeld for. Formålet er å gjere eit utval som er representativt for populasjonen. Her er det snakk om tilsette ved «Bedrift X» som har hatt stor grad av heimekontor under koronapandemien. Populasjonen er dermed avgrensa til å gjelde dei tilsette på kontor/administrasjon i bedrifta. Dermed er to utvalskriterium for populasjonen avklart.

Ut i frå informasjonskriteriumet har eg fått tre frivillige respondentar til undersøkinga. Intervjuobjekta eg fekk kontakt med er menneske som sit på mykje kunnskap som med stort sannsyn kan belyse det problemstillinga mi har som formål å undersøkje.

#### **4.2 Gjennomføring av datainnsamling**

Datainnsamlinga blei gjort gjennom djupneintervju med tre frivillige undersøkingsseiningar frå «bedrift X». Eg fekk samtykke frå alle respondentane om løyve til å gjere lydopptak av intervjuet, og informerte om at dette ville bli lagra i ei passordbeskytta mappe på MinSky. Undervegs tok eg også notat for hand.

Med omsyn til at det var smitteauke i samfunnet på dette tidspunkt, tenkte eg at det kunne vere eit godt alternativ å gjennomføre digitalt intervju over verktøy som Teams. Eg spurte difor intervjuobjekta kva som passa best for dei, anten fysisk intervju eller digitalt via Teams.

Oversikt over informantane i undersøkjinga:

|             | Intervjuform | Kjønn  | Alder |
|-------------|--------------|--------|-------|
| Informant 1 | Fysisk       | Mann   | 66    |
| Informant 2 | Digitalt     | Kvinne | 56    |
| Informant 3 | Digitalt     | Kvinne | 58    |

### 4.3 Djupneintervju

Djupneintervjuet er eit intensivt intervju der intervjuaren ønskjer å få ei nyansert forståing av korleis ein person frå populasjonen opplever eit fenomen. Det er ein samtale der intervjuar skal leggje til rette for at respondenten skal kunne snakke fritt og med egne ord. I denne konteksten må intervjuar tolke svara ut i frå både kroppsspråk, mimikk og tonefall (Halvorsen, 2016, s. 138).

Eg valde å gjennomføre djupneintervju som er inspirert av det semistrukturerte intervjuet (Jacobsen, 2018). Intervjuguiden min har ei fast rekkjefølgje med spørsmål og oppfølgingsspørsmål, med mogelegheit for å flytte rundt på spørsmåla undervegs i intervjuet. Det blei lagt opp til at ein skal kunne fortelje fritt og forklare opplevingar og tankar med egne ord. Målet var at intervjuobjektet fortel så mykje som mogeleg om det oppgåva skal undersøkje, med innslag av oppfølgingsspørsmål der ein kan utdjupe.

Eg starta med å stille nokon generelle spørsmål om alder, arbeidsoppgåver og kor lenge ein har jobba i bedrifta, deretter stilte eg meir opne spørsmål som krevde ettertanke og refleksjon. Her var temaet motivasjon på heimekontor, og kva faktorar dei opplevde som fremmande eller hemmande for denne. Vidare spurte eg om kva dei meinte leiar/leiing kan gjere for å legge til rette for eller styrke motivasjonen deira på heimekontoret. Det siste blei ikkje lagt mykje vekt på, og verka ikkje å vere noko dei var like opptekne av eller som var like aktuelt i denne samanhengen.

### 4.4 Vurdering av studiet sin kvalitet

Jacobsen seier at utgangspunktet for ei kvalitativ undersøking at ein ønsker å skildre ei verkelegheit eller eit sosialt fenomen som ein ikkje kan observere (Jacobsen, 2018). Intern gyldigheit handlar om vi har fått svar på det vi ønska å finne ut og om resultatata stemmer overeins med verkelegheita. Gjennom ei tre-steps *validering* stiller ein spørsmål for å finne ut om ein har sikra intern gyldigheit. Har intervjuobjekta gitt ei sann beskriving av

verkelegheita? Har forskaren gjengitt og tolka funna riktig? Og er det samsvar mellom resultatata og den faktiske verkelegheita?

Overførbarheit/ekstern gyldigheit er om funna kan overførast til andre samanhengar. I den kvalitative tilnærminga er det vanskeleg å generalisere frå utval til populasjon. Men det er likevel to typar generalisering som kan vere mogeleg: «*generalisere til andre enheter i den same casen som man studerer*» eller «*hvorhvidt det man finner i en case kan generaliseres til andre case*». (Jacobsen, 2018). Slik generalisering vil vere avhengig av kor mange undersøkingseiningar ein har, og korleis desse er valde (Jacobsen, 2018).

Å samle inn kvalitative data er ein tid- og ressurskrevjande prosess. Også analysefasen er tidkrevjande. Ein har ikkje tid til å intervju meir enn nokon få respondentar (Jacobsen, 2018, s. 131). Eg valde derfor å ikkje forsøke å finne fleire enn dei tre frivillige informantane, og kunne dermed bruke god tid på å analysere svara frå desse. Pålitelegheit er om vi kan stole på dei funna vi har gjort, og om resultatata er sanne. Eg difor lagt vekt på å vere nøyaktig i transkriberinga og i den tematiske analyseringa av funna, for å sikre høg pålitelegheit. Då dette er eit lite utval einingar, er det vanskeleg å overføre desse funna, noko som kan vere ei svakheit ved oppgåva mi. På den andre sida har eg eit utval av einingar som er valde etter informasjonskriteriumet. Det er menneske som sit på mykje aktuell kunnskap om temaet eg undersøker, noko som kan vere ein styrke ved oppgåva.

Ved å nytte kvalitativ metode kan ein gå i djupna på eigenskapar hos eit lite utval av undersøkingseiningar. I det opne djupneintervjuet vert det lagt til rette for at kvar enkelt skal kunne snakke fritt. På denne måten kan ein fange opp nyansar og ulikskapar i respondentane sine fortolkingar. Jacobsen legg vekt på kvalitative, opne tilnærmingar sin relevans for undersøkingseiningane som ein styrke. Desse data kan seiast å vere meir «*virkelighetsnære*» (2018, s. 129). Eg valde derfor å formulere opne spørsmål slik at informantane hadde mogelegheita til å snakke fritt.

Jacobsen seier at ei slik tilnærming gir nærleik mellom forskar og respondent ved at ein møter respondentane på deira premiss (2018, s. 129). Derfor valde eg å spørje informantane i forkant om kva som passa best for dei med tanke på timeplanen deira, anten fysisk eller digitalt intervju. Eg har vurdert denne opne tilnærminga som nyttig, då problemstillinga og forskingsspørsmåla i oppgåva legg opp til at ein treng data som seier noko om korleis mennesket forstår verkelegheita.

Ei ulempe ved denne metoda er kompleksiteten i det datamaterialet ein samlar inn. Det er lett å miste oversikt i slike data som ofte vil vere ustrukturerte. Eg valde derfor å nytte element frå Tjora sin metode for tematisk analyse, som legg opp til å systematisere funna inn i ulike tema og kategoriar (Tjora, 2021).

I tillegg til dei data eg samlar inn på eiga hand, nyttar eg faglitteratur, samt anerkjente teoriar og forskingsartiklar i oppgåva. Dette er gjort for å auke pålitelegheit i oppgåva. På denne måten kan ein vurdere om det er samsvar med empiri og teori i oppgåva.

To av intervjuar vart gjennomført via samtale utan video på teams. På denne måten såg ein ikkje kvarandre, det vart som ein telefonsamtale der ein berre høyrer stemma til motparten. Konteksten kan virke kunstig og upersonleg og det kan vere vanskeleg å bygge ein tillitsrelasjon mellom intervjuar og respondent. I ein slik samanheng kan ikkje intervjuar observere eller tolke kroppsspråk eller mimikk. Desse tinga kan vere svekkande for metoda her. Eg vil likevel argumentere for at eg opplevde at samtalen i desse to intervjuar hadde god flyt. Eg hadde inntrykk av at respondentane greia godt ut og snakka relativt fritt rundt opne spørsmål.

Ved å anonymisere bedrifta mister ein mogelegheita til å kunne samanlikne funna med andre bedrifter av same art. Eg har difor tatt med nokon generelle opplysningar om verksemda. Det positive ved å anonymisere bedrifta har eg presisert i 4.6 om «Ethiske omsyn».

*«All informasjon er farget av forskeren, om enn i ulik grad»* (Jacobsen, 2018, s. 128). Dette er noko ein aldri heilt kan klare å unngå. Ein alltid vil ha med seg tankar og oppfatningar som ein ikkje klarer å gå fullstendig vekk frå når ein held på med eit slikt forskingsprosjekt.

#### **4.5 Analyse av funna**

Under djupneintervjuar fekk eg godkjent samtykke til å gjere lydopptak. Når eg gjekk i gang med transkriberinga, valde eg å utelate dei elementa som ikkje var relevante i forhold til oppgåva. Dette sparte meg mykje tid, og som resultat har eg henta ut den mest essensielle informasjonen til oppgåva. Dette gjorde analyseringa av transkripsjonane lettare å ta fatt på, og la opp til eit oversikteleg oppsett av empirikapittelet inndelt etter tema.

I analyseringa av funna har eg vore inspirert av Aksel Tjora sin metode for tematisk analyse. Tjora definerer tematisk analyse som ei *«kvalitativ analyse som forsøker å utvikle relevante temaer ut av et empirisk materiale på tvers av dette materialet (intervjudeltakere m.m.)»* (Tjora, 2021). Dette handlar om å utvikle kunnskap om sosiale fenomen gjennom å analysere

individua i djupneintervjua sine meiningar, erfaringar og opplevingar. Her ser vi etter kva ulike tema som kjem fram av svara vi får. Målet med denne analysen er å finne kunnskap om sosiale fenomen, der vi kjem fram til denne empirien gjennom djupneintervju med enkeltindivid (Tjora, 2021, s. 250). Her kodar ein svara og delar dei inn i ulike tema, under- og overkategoriar, slik at ein på denne måten kan ta opp fleire ting i analysedelen (Tjora, 2021). Eg har ikkje nytta denne metoda fullt ut, men delar av denne. Eg har kategorisert og delt svara i ulike tema. Funna vert derfor presentert og analysert som ulike tema.

#### **4.6 Etiske omsyn**

I «*Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskaplig metode*»

presenterer Jacobsen tre viktige etiske krav som skal ligge til grunn for all forskning i Norge. For det første må det ligge føre informert samtykke for respondentar. Vidare har respondentar krav på å få privatlivet sitt ivareteke og å bli gjengitt korrekt (Jacobsen, 2018, s. 47).

Respondentane sin kompetanse og frivilligheit er nødvendig for å sikre god etisk forskning. Respondentane også må vere i stand til å ta avgjersla om deltaking på eiga hand, utan press frå andre (Jacobsen, 2018, s. 48).

Full informasjon inneber at formålet med undersøkinga blir forklart eksplisitt. Det må også seiast tydeleg kva informasjonen til respondentane skal bli brukt til. Det er viktig at respondentane har forstått denne informasjonen (Jacobsen, 2018, s. 48). Derfor sendte eg ut informasjonsskriv og samtykkeerklæring der alt dette vart tydeleg forklart.

Kravet til privatliv må vurderast nøye. Det må takast stilling til kor sensitiv informasjon som vert samla inn. Det må også vurderast kor stort sannsynet er for mogeleg identifisering av enkeltpersonar ut i frå dei data som vert samla inn (Jacobsen, 2018, s. 49). Med omsyn til alle desse forskingsetiske krava, valde eg å anonymisere bedrifta eg nyttar i oppgåva. På denne måten vil personvern, privatliv og anonymitet bli ivaretatt på ein god måte.

Dei data eg har samla inn via lydopptak har blitt lagra på ei passordbeskytta mappe på MinSky, slik at berre eg har hatt tilgang til det.

Emneansvarleg ved Høgskulen i Volda fylte ut NSD sitt meldeskjema på vegne av dette årets avgangsstudentar på IPAS (Institutt for planlegging, administrasjon og samfunnsfag) før vi tok til med datainnsamling. Dette gav løyve til å kunne oppbevare og behandle data og opplysningar frå enkeltpersonar i eit slikt forskingsprosjekt som denne bacheloroppgåva.

Sikker oppbevaring av datamateriale er svært viktig for å ivareta personvernet til undersøkingsseiningane, uavhengig av kor sensitive opplysningar ein samlar inn.

## Kapittel 5 – Empiri og analyse

I dette kapittelet presenterast resultatata frå datainnsamlinga, og mine analyser av dette. Her skriver eg om kva informantane opplevde som positive og negative faktorar for motivasjon på heimekontor. Eg vil også gå inn på informantane si oppleving av eigen motivasjon på heimekontoret under pandemien, samt kva dei meinte leiinga kunne gjort for å styrke denne.

Nokon av respondentane har opplevd at kjensla rundt det å sitje på heimekontor har endra seg. I starten var det for nokon vanskeleg å finne seg til rette ein stad i heimen som ein kunne nytte som kontor, og det tok tid før ein klarte å etablere gode rutinar rundt det å skulle jobbe heimanfrå. I starten vart dette opplevd som kjedeleg, einsamt og irriterande for nokon, men som utvikla seg til å bli noko positivt etter kvart som rutinane kom på plass. *«Etterkvart så synes eg det var fint å jobbe på heimekontor»* (Informant 1). Andre synest det å vere på heimekontor i lengre periodar var greitt i starten, men som etter kvart førte til einsemd og ei kjensle av å vere sosialt isolert.

### 5.0 Informantane opplever uendra motivasjon

Eit viktig funn i min studie er at alle tre informantane seier at dei ikkje opplever nokon endringar i motivasjonen på heimekontoret, men at motivasjonen på heimekontoret og det fysiske kontoret opplevast likt. Dei meinte at jobbing frå heimekontoret ikkje har noko å seie for motivasjonen deira.

Informantane sa vidare at dei ikkje har ikkje følt at heimekontoret har hatt direkte konsekvensar for motivasjonen, men at motivasjonen har vore den same. *«Har ikkje følt på noko som direkte påverkar motivasjonen enten negativt eller positiv om ein sit heime eller på kontor»* (Informant 2). Ein av respondentane presiserte at det er andre forhold som kan føre til at ein har følt på låg motivasjon, som ikkje har noko med heimekontoret å gjere:

*«Motivasjonsmangel er knytt til heilt andre saker, visst det skulle vere noko»* (Informant 1).

Informant 2 og 3 seier likevel at dei trur motivasjonen kunne vore dalande dersom dei hadde helde fram med heimekontor kvar dag over lang tid, og seier det er godt at dei har kunna vore på den fysiske arbeidsplassen med jamne mellomrom under pandemien.

## 5.1 Positive faktorar ved heimekontor

### *Sjølvstendigheit*

Det å i større grad kunne styre sin eigen arbeidskvardag og arbeidstid vart opplevd som positivt av alle informantane. Dei har sjølvstendige stillingar i bedrifta, som gjer at dei er vandt med å jobbe mykje åleine. *«Eg er uavhengig av alle andre»* (Informant 1). Dei opplevde difor ikkje at dei trong mykje støtte og tilrettelegging frå leiinga.

På arbeidsplassen er dei like sjølvstendige i arbeidet sitt som på heimekontoret.

*«Motivasjonen min er uforandra. Jobbar sjølvstendig i jobben generelt. Motivasjonen har ikkje eg følt det har gått utover enten eg sit heime eller på kontoret»* (Informant 2). I denne samanheng meinte dei at dei derfor ikkje opplever særleg skilnad på å sitje heimekontor og fysisk kontor. Ein fekk likevel gjort alle arbeidsoppgåvene sine. Det er tydeleg at intervjuobjekta er vant med å styre sin eigen arbeidskvardag, også før pandemien kom.

Ein av respondentane meinte at det å kunne ha heimekontor er noko svært positivt, dersom ein passar til det som person. Det kan tyde på at dersom ein likar å jobbe sjølvstendig og ikkje er redd for å vere ein del åleine, kan dette vere noko som kan passe godt for mange i jobbsamheng. *«Eg likar det godt. Eg oppdaga at eg fullt ut får gjort jobben min. Så eg vil anbefale det til mange bedrifter. Det er ingenting å gå å vere redd for, eller mistenkeleggjere. Det trur eg har endra seg veldig i pandemien»* (Informant 1). Dette kan tyde på at respondenten kanskje har tru på at heimekontor kan vere ei løysing mange bedrifter vil bruke også etter pandemien. Respondenten sa vidare at det ikkje er nokon grunn for å tenkje at dei som jobbar på heimekontor ikkje gjer jobben sin og får gjort alle arbeidsoppgåvene sine slik dei skal. Det kan bety at ved å jobbe på heimekontor viser leiar tillit til dei tilsette, og dei tilsette opplever truleg sjølvstendigheit i arbeidet. Alle respondentane i undersøkinga sa at dei jobbar meir og lenger dagar på heimekontoret enn på det fysiske kontoret.

Vidare presiserte informant 1 at for dei kontortilsette i denne bedrifta, kan heimekontor passe godt. Dei har kvar sitt kontor der dei sit åleine og kan lukke døra *«Eg kan lukke døra, eg sit åleine på kontoret uansett»* (Informant 1). Det at ein har kvar sitt kontor, er truleg også ein faktor som gjer at nokon av respondentane meinte at heimekontoret opplevast nokså likt det fysiske kontoret.

### ***Fridomskjensle***

Respondentane opplevde fridomskjensle i arbeidskvardagen sin. Dei har fridom til å velje kor tidleg eller seint dei ønskjer å starte arbeidsdagen sin, så lenge ein er innanfor ei viss tidsramme og utfører oppgåvene slik dei skal. «*Ein kan sove ein halvtime lenger. Og ein slepp turen til og frå som tek tid.*» (Informant 2). Det kan bety at fleksibel arbeidstid vert opplevd som positivt. I denne samanheng opplevde også alle intervjuobjekta at dei jobba mykje meir, og at dei jobba meir effektivt. «*For meg har det vore ein berikelse*» (Informant 1). Stor grad av fridom og sjølvstendigheit kan tyde på at det er eit tillitsforhold mellom leiar og medarbeidar.

### ***Pendling***

Nokon av respondentane har lang køyreveg til jobb og pendlar kvar dag. Før det vart vanleg med bruk av heimekontor var pendlinga tidkrevjande. «*Det å sleppe å pendle, det er litt viktig. Dagane vert lenger*» (Informant 3). Det gjorde at ein plutselig fekk lenger dagar og meir fritid. Dette kan tenkast å henge saman med oppleving av fridomskjensle i arbeidskvardagen.

### ***Jobbar meir***

Som følgje av bruken av heimekontor opplyser respondentane at dei jobba meir og lenger på heimekontor. Dette er knytt til at fleire sparar mykje tid når ein slepp å pendle. Den tida dei slepp å bruke på pendling, vert i staden brukt til å utføre arbeidsoppgåver. «*Eg får betre tid til arbeidsoppgåver, eg jobbar meir, fleire timar rett og slett*» (Informant 1).

### ***Digitale verktøy***

«*Det er noko vi har lært oss å leve med. Det er einaste måten å sjå andre på*» (Informant 1). Det at ein har gode digitale verktøy som Teams til å kommunisere med andre er noko som etter kvart vart opplevd som positivt, ved at ein får sjå sine kollegaer, om ikkje anna på dataskjermen. «*Det var ikkje ein plattform ein kunne velge seg, alle blei tvungne til det. Og snart blei det akseptert. Ein ser at dette er ein verdi for oss*» (Informant 1). Bruken av Teams har fungert som eit godt middel for kommunikasjon med kollegaer, leiarar og kundar. Ingen opplyste om noko vanskar rundt bruken av dette. Godt fibernett i heimen har også gjort at bruken av digitale verktøy har gått fint. Det vart òg nemnt at dei digitale verktøya er mykje betre no, enn dei var for nokon år tilbake.



## ***Rolegare arbeidsdagar***

«Det er rolegare å sitte heime» (Informant 2). Større grad av fred og ro i arbeidstida gav moglegeheit for å kunne konsentrere seg betre om arbeidsoppgåvene sine. Dei har opplevd mindre forstyrringar i løpet av arbeidsdagen. På det fysiske kontoret var det vanleg å ein gjerne stakk innom kontoret til andre for å spørje om råd eller diskutere ulike problemstillingar. «Det du også opplever når du sit heime, sjølv om det er travelt, er at stressnivået ditt kan vere lågare heime enn på arbeidsplassen. Det at ingen andre kjem å forstyrrar deg. Vertfall dersom ein har stressa periodar, synes det kan vere positivt å sitte heime kontra på arbeidsplassen» (Informant 2). To av respondentane opplyste om at dette kan opplevast som uroande og stressande når ein konsentrerer seg om utfordrande arbeidsoppgåver. Dei har derfor opplevd heimekontoret som positivt, då ein kan konsentrere seg utan forstyrringar. På den andre sida var det å stikke innom kontoret til kollegaer også opplevd som positivt av respondentane då ein hadde denne sosiale kontakta i løpet av dagen.

Heimekontorordninga har fungert så bra for nokon av respondentane at dei har fått avtale om å halde fram med ei hybrid ordning, der ein har nokon faste dagar på heimekontor. «Eg har vore motivert, eg trivst med jobben» (Informant 1).

## **5.2 Negative faktorar ved heimekontor**

### ***Einsemd og sosial isolasjon***

Å jobbe frå heimekontoret har til tider vore einsamt og ein har følt seg isolert. «Du er veldig åleine føler du» (Informant 1). Det å kunne møtast fysisk på arbeidsplassen i ny og ne i periodar der det har vore berre heimekontor, har vore viktig for å føle at ein er ein del av eit fellesskap.

Ein av respondentane sa at ein føler at ein vert mindre sosial i periodar der ein sit mykje på heimekontor, over lang tid. «Eg ser at å sitte heime lenge i gangen, so føler du nok at du har litt mindre sosial omgang med folk, sjølv om ein snakkar med folk på teams. Så det er jo litt negativt, men eg vil ikkje sei at det påvirker motivasjonen. Men du blir asosial (ler)» (Informant 2).

Av og til har dei kjent på at dei er åleine og blir sosialt isolert. Intervjuobjekta la ikkje stor vekt på dette, men det var ei kjensle som dei hadde av og til i periodar der ein kun jobba frå heimekontoret. «Men ein har ikkje godt av det i lengda. Eit par tre dagar i veka går fint. Ein

*treng å sjå litt folk, det blir litt sånn... får jobba meir konsentrert, men vert meir asosial og sky (ler). No er det heldigvis lov å være på kontoret igjen. Men har ingen utfordringar med tanke på motivasjonen» (Informant 3).*

### ***Sakn etter arbeidsmiljøet***

Temaet ovanfor «Einsemd og sosial isolasjon» kan knytast til sakn etter arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. Respondentane sa at det er eit sakn å ha eit arbeidsmiljø og å kunne sjå og snakke med kollegaene sine. Det å kunne gå over gangen å snakke og diskutere ting med ein kollega har vore eit sakn. Den sosiale delen på arbeidsplassen og kjensla av å ha eit arbeidsmiljø og fellesskap har derfor truleg noko å bety for respondentane.

Respondentane sa at det var kjekt å vere på jobb innimellom i dei periodane dei hadde mykje heimekontor. Ëin av respondentane sa at dei hadde eit veldig godt miljø og fellesskap i bedrifta. I følge dei andre respondentane opplevde dei òg at arbeidsmiljøet var bra i bedrifta. «Så det er kjekt å vere på jobb inn i mellom, slik ein ser og føler at ein har meir arbeidsmiljø. Det forsvinn meir når ein sit heime (Informant 2)».

*«Kunne ikkje tenke meg heimekontor heile tida. I forhold til arbeidsmiljø, og å føle at ein tilhøyrrer ein plass. Trur på lang sikt at motivasjonen kunne vore dalande dersom ein skulle sitje på heimekontor heile tida. For du blir så fjernt frå arbeidsplassen, at du lurar litt på kva ein gjer. Men ein mix og ei blanding trur eg nok at eg kjem til å fortsette med framover» (Informant 2).* Dette kan tyde på at denne informanten har tru på ei hybrid arbeidsorganisering, der ein kan ha ei blanding av heimekontor og vanleg kontor.

### **5.3 Kva kan leiinga gjere?**

Dette spørsmålet vart ikkje brukt like mykje tid på av informantane. Det kan tyde på at informantane ikkje var så opptekne av leiing i forhold til problemstillinga i undersøkinga. Forskingsspørsmål nr.2 vert derfor lagt mindre vekt på som eit resultat av funna frå datainnsamlinga. Dette viste seg å ikkje vere like interessant eller aktuelt for informantane.

### ***Tilrettelegging av utstyr***

Tilrettelegging og hjelp til å skaffe nødvendig digitalt utstyr på heimekontoret var noko to av respondentane meinte leiing/leiar kunne bidra med for å gjere tilværet på heimekontor betre. Dei ønska å ha det same utstyret heime, som dei hadde på sitt vanlege kontor. Leiinga kunne bistått meir på dette området meiner to av dei. «No ser ein at det går fint å jobbe heimanfrå, når eg no fekk tilrettelagt arbeidsplassen heime. Før so var det berre med ein liten pc, det har

*kanskje vore ein liten hemming. Men når eg fekk tilrettelagt med utstyr so føler eg nesten det er det samme som på kontoret. Det med tilrettelegging for utstyr på heimekontoret har vore bra. Det er ein faktor som har påverka positivt» (Informant 2).*

*«Trur ikkje dei kan gjere steikje støv. Det som trengs, må du faktisk gjere sjølv» (Informant 1).*

Det å få hjelp frå IT-avdelinga kunne opplevast tungvint, ved at det var vanskeleg å få hjelp dersom ein hadde vanskar med pc-en eller liknande.

### **Regelmessig kontakt og kommunikasjon**

Oppretthalding av regelmessig kontakt med leiar var viktig for dei fleste respondentane. Det å fortsette å ha god kommunikasjon og informasjonsflyt med leiar og andre var ein viktig faktor. Dette kan ha samanheng med bruken av digitale kommunikasjonsverktøy som Teams. Det å ha ein god møtekultur via teams var noko som gjorde at respondentane ikkje følte seg isolert i like stor grad. På denne måten kunne ein framleis ha kontakt med både leiar, kollega, forretningspartnarar og kundar. Respondentane såg på dette som nyttig.

Ei eining på kontoret etablerte rutine med dagleg morgonmøte for å oppdatere kvarandre og for at ein skal ha ei kjensle av at ein er del av eit arbeidsmiljø og eit team, sjølv på heimekontoret. *«Det vart gjort for at ein skal ha kontakt, og at det skulle vere lettare å ta kontakt. Målet var at ein ikkje skulle vere så fråkopla arbeidsplassen, trur alle synes det har fungert» (Informant 3).* Dette vart etablert som ei ordning for å skape trivsel blant dei tilsette, og er noko som har verka positivt på arbeidsgruppa.

## **Kapittel 6 – Drøfting og konklusjon**

I dette kapittelet drøftar eg empirien opp mot teoriane og tidlegare forskning. Her diskuterer eg om funna har samanheng med tofaktorteorien, sjølvbestemmelsesteorien og teorien om situasjonsbestemt leiing. Det vil bli diskutert kva funna mine kan ha å seie for motivasjon på heimekontor under pandemien og om dette kan ha noko å bety for leiing.

### **6.0 Uendra motivasjon til trass for mykje heimekontor under pandemien?**

Eit overraskande funn i min studie er at ingen av respondentane opplevde endringar i motivasjonen i arbeidet sitt knytt til det å sitje på heimekontor under pandemien. Dei meinte

at heimekontoret ikkje hadde noko å seie for motivasjon. Likevel er det element ved både motivasjonsteoriane og forskning eg har nytta i oppgåva som kan tale for motsette. Mi tolking, ved hjelp av teori og anna forskning kan tyde på at det finns faktorar ved heimekontor som kan ha innverknad på arbeidsmotivasjon. Er det muligens slik at dette betyr meir enn ein skulle tru? Kanskje er vi ikkje heilt klar over kva faktorar som verkeleg spelar ei rolle for motivasjonen vår? Finnst det faktorar som kan verke negativt på motivasjonen vår over tid utan at vi er klar over det? Dersom det skulle vere slik, kan jo dette vere noko som er nyttig for leiarar å vite om. På denne måten kan leiarar drive førebygging for arbeidsmotivasjon.

### **6.1 Er sosiale og relasjonelle faktorar viktigare for arbeidsmotivasjon enn fysiske arbeidsforhold?**

Ut i frå funna kom det fram at det var fleire hygienefaktorar til stades hos respondentane. Hygienefaktorar er alt som har med arbeidsforhold å gjere, altså omgivnadane rundt arbeidsoppgåvene (Herzberg, 1996). Her er leiarstil, kommunikasjon, organisering og fysiske forhold rundt sjølve arbeidet sentrale punkt som vart diskutert av respondentane. To av informantane meinte at tilrettelegging av utstyr på heimekontoret var noko som kunne ha vore betre i starten. Også det å finne seg til rette i heimen og lage seg gode rutinar var ei utfordring for nokon i starten. Dei meinte at kommunikasjonen med leiar, kollegaer, kundar og andre gjekk fint gjennom å bruke Teams. Respondentane var nøgde med dei fleste hygienefaktorane, men to hygienefaktorar var truleg ikkje tilstades i bryjinga, men som vart betre etter kvart. Dette kan ha ført til mistriksel i den perioda dei ikkje var tilstades. Tofaktorteorien seier at hygienefaktorar som har med ytre arbeidsforhold å gjere vil kunne føre til mistriksel dersom dei ikkje er tilstades (Herzberg, 1996). Endringar i arbeidsforholda vil i følgje teorien ikkje skape trivsel, kun dersom det er dårlege arbeidsforhold (Herzberg, 1996).

Vidare snakkar respondentane om at dei har opplevd sosial isolering og einsemd på heimekontoret i ulik grad, særleg i periodar med mykje heimekontor. Ëin av dei kjente veldig på einsemd, irritasjon og sosial distanse frå andre menneske heilt i byrjinga. Vedkommande likte etter kvart det å sitje på heimekontor veldig godt, og begrunna dette med at ein etter kvart klarte å etablere gode rutiner og trivdes i sitt eige selskap.

Ut i frå funna kom det fram at det kan seiast å vere fleire motivasjonsfaktorar tilstades hos respondentane. Motivasjonsfaktorar handlar om at ein opplever personleg vekst og utvikling i jobbsamanheng (Herzberg, 1996). Dei tilsette opplever sjølvstendigheit og fridom, noko som kan vere teikn på tillit mellom leiar og medarbeidar. Indre motivasjon vektlegg også på

samme måte som tofaktorteorien betydinga av personleg vekst og utvikling som viktig for jobbmotivasjon. Slike omsyn kan bli sett på som viktigare for mennesket i det lange løp, i motsetnad til hygienefaktorar og ytre motivasjon. Desse forholda er med på å skape trivsel, men som ikkje skaper mistrivsel dersom dei ikkje er tilstades. I følgje tofaktorteorien må ein gjere noko med motivasjonsfaktorane, altså arbeidsoppgåvene for å fremme trivsel og motivasjon (Herzberg, 1996). Respondentane opplyste ikkje om noko misnøye knytt til sjølve arbeidsoppgåvene eller utforminga av desse. Sidan fleire motivasjonsfaktorar kan seiast å vere tilstades, kan desse truleg skape trivsel og motivasjon for dei tilsette. På denne måten kan ein argumentere for at slike faktorar skaper motivasjon for respondentane. Kan det tyde på at dei er mest opptekne av sosiale og relasjonelle faktorar heller enn ytre og fysiske faktorar, då desse vert diskutert langt større grad under intervjuet? Kanskje er det slik at sosiale og relasjonelle faktorar har meir for motivasjonen å bety enn ein trur?

Forsking viser at det er ein direkte samanheng mellom heimekontor og jobbmotivasjon, ved at mange opplever lågare trivsel og motivasjon i arbeidssamanheng (Wang, Lin, qian, & K. Parker, 2020). Forsking viser også at det kunne vere positivt å ha heimekontor av og til, før pandemien kom til landet. Å kunne velje å jobbe heimanfrå i ny og ne vart opplevd som ein motivasjonsfaktor og trivselsfaktor før pandemien (Forskning.no, 2022). Under pandemien blei tilsette nøyde å jobbe heimanfrå, og vart dermed fråtekne denne valmogelegheita som ellers ville verke motiverande og trivselsfremmande. På denne måten kan ein seie at heimekontoret har mista motivasjonsverdien sin under pandemien. Her ser ein igjen at fridomskjensle, sjølvstendigheit og valfridom kan vere viktig for motivasjon i jobbsamanheng. Alle respondentane seier at det er fint å kunne velje å ha heimekontor av og til, når det passar for dei. Kanskje betyr dette at valfridom og sjølvstendigheit i jobbsamanheng er viktige faktorar for motivasjon? På denne måten kan ein argumentere for at konstant heimekontor under pandemien truleg kan ha negativ innverknad på dei tilsette sin motivasjon, sjølv om respondentane i studien min er tydelege på at dei ikkje har fått endra motivasjonen sin.

## **6.2 Kva kan indre menneskelege behov ha å seie for arbeidsmotivasjon på heimekontor?**

Funna i oppgåva kan knytast til sjølvbestemmelsesteorien, som seier at det er tre basale behov i mennesket som må vere tilstades for å bli motivert (Deci & Ryan, 1985): Autonomi, kompetanse og tilknytning til andre menneske. Respondentane kan truleg seiast å oppleve autonomi og sjølvbestemming ved at dei er i høg grad sjølvstendige på jobb, og dei har fridom til å styre og leie seg sjølv i arbeidet. Kompetansebehovet er også truleg oppfylt ved at

oppgåvene er passeleg utfordrande og dei har mykje ansvar. Til slutt er arbeidsmiljø, yting til fellesskapet og sosial kontakt med kollegaer viktig for motivasjonen. Alle respondentane snakkar om periodar der ein har kjent på einsemd og sosial isolering. Oppfyltinga av dette behovet kan seiast å ha variert i større grad enn dei to første behova, då dei i lengre periodar ikkje har kunna møtt på arbeidsplassen grunna koronapandemien. Dette behovet kan truleg ha vore manglande i desse periodane.

Denne teorien stemmer difor overeins med funna i undersøkjinga mi, ved at alle tre informantane seier at dei er motiverte og implisitt grunnir dette med dei to første behova for motivasjon: autonomi og kompetanse. Det siste behovet, tilknytning til andre menneske, har truleg variert og vore manglande i periodar med stor grad av heimekontor. Dette har sannsynleg ikkje vore oppfylt i like stor grad som autonomi- og kompetansebehovet. Ved å måle funna mine opp mot denne teorien kan ein tolke det slik at to av dei tre basale behova for motivasjon har vore stabile og tilstades uavhengig av om dei jobbar på heimekontor eller fysisk kontor. Det kan tyde på at tilknytning til andre menneske, som er eit grunnleggjande behov for motivasjon, kanskje ikkje er tilstades i like stor grad på heimekontoret? Kanskje er dette ein faktor som kan vere hemmande for motivasjonen, særleg under ein pandemi med mykje heimekontor over lang tid?

### **6.3 Kva kan funna ha å seie for leiing?**

Eg har undersøkt kva eit utval av tilsette ved «Bedrift X» meiner er viktig for motivasjon på heimekontor. God kommunikasjon og regelmessig kontakt med leiinga vart opplevd som viktig, og dette var på plass. Det einaste respondentane opplyste om at kunne vore betre frå leiinga si side var tilrettelegging av utstyr på heimekontoret. Fleire formidla verdien av å oppretthalde god kommunikasjon og kontakt med både kollega og leiar. Når kommunikasjonen må gå via digitale hjelpemiddel vert dette ein stor kontrast til å sjå kvarandre ansikt-til-ansikt. På denne måten må leiar oppretthalde kontakt med sine medarbeidarar på ein ny måte enn før. Dette kan knytast til teorien om situasjonsbestemt leiing som seier at leiarstil må henge saman med konteksten for at den skal vere effektiv (Hersey & Blanchard, 1969). Konteksten og utgangspunktet for leiing er truleg endra her. Den tradisjonelle ansikt-til-ansikt leiinga er truleg ikkje lenger aktuell i ein situasjon med heimekontor. I ein slik situasjon kan det tyde på ein overgang frå tradisjonell leiing til digital avstandsleiing.

Ut av datamaterialet har eg tolka at informantane framhevar sjølvbestemming og fridom som positivt i arbeidslivssamanheng. Teorien om situasjonsbestemt leiing seier at leiar må tilpasse

leiarstilen etter situasjonen og etter utviklingsnivået til sine medarbeidarar (Hersey & Blanchard, 1969). Den støttande leiarstilen har høg støttande åtferd og lav instruerande åtferd, mens den delegerande leiarstilen har låg støttande åtferd og låg instruerande åtferd (Hersey & Blanchard, 1969). Kan det då tenkast at i denne konteksten passar det med ein støttande eller delegerande leiarstil?

Ut i frå empirien kan det seiast at slik tillitsbasert leiing er ein leiarstil som kan fungere godt i ein slik kontekst. Desse funna stemmer overeins med Fagforbundet sin undersøking og SINTEF si forskning som begge viser at tillitsbasert leiing vert opplevd som viktigast på heimekontoret under pandemien.

Hybride former for arbeid vert meir og meir vanleg. Ein ser at stadig oftare at kontorstillingar vert lyst ut med ei «hybrid» arbeidsform. Fleire av respondentane opplyste om at dei har avtalt med leiar at dei skal halde fram med ei hybrid arbeidsform, der dei har ei blanding av vanleg kontor og heimekontor. Dette samsvarar med SINTEF si forskning, som taler for at «hybridkontoret» og heimekontoret er komt for å bli. Dette viser også at pandemien har ført til endringar i måten ein organiserer arbeid på (Hansen, 2021). Kva betyr så dette? Det kan tyde på at arbeidslivet for framtida er under endring. Det kan også vere eit teikn på at måten å organisere arbeid og drive leiing på har endra seg med pandemien. Kanskje er dette noko som ikkje vert reversert ved pandemiens slutt, men heller noko som vil prege arbeidslivet for framtida?

## 6.4 Konklusjon

Oppgåva søkjer svar på problemstillinga om kva som kan fremme og hemme motivasjon for tilsette på heimekontor under Covid-19-pandemien? Og kva konsekvensar dette kan få for leiing?

Då koronapandemien kom til Norge, sto vi plutsleg ovanfor store endringar og mykje uvissheit som har endra oss som samfunn. Arbeidsgivarar blei råda til bruk av heimekontor i dei bedriftene det var mogeleg (Helsenorge.no, 2022). Undersøkingar har vist at bruken av heimekontor har auka under pandemien (SSB, 2021). Forsking tyder på at måten å organisere arbeid på har blitt endra som følge av pandemien, der ein ser stadig hyppigare bruk av heimekontor og hybride arbeidsordningar (Hansen, 2021). Eg såg derfor «*Motivasjon på heimekontor under koronapandemien*» som eit høgst relevant og dagsaktuelt tema å skrive om i denne avsluttande oppgåva av studiet.

Det første forskingsspørsmålet ønsker å finne ut kva faktorar for motivasjon som vert sett på som viktige for respondentane. Sjølv om respondentane er tydelege på at det ikkje er noko ved heimekontoret som har påverka motivasjonen i den eine eller den andre retninga, finst det motivasjonsteoriar og forsking som kan tale for det motsette. Det er faktorar ved motivasjonsteoriane eg har diskutert som viser at negative faktorar ved heimekontoret kan bidra til å hemme motivasjonen over tid: einsemd, sosial isolering og manglande sosial kontakt og arbeidsmiljø. På den andre sida viser motivasjonsteoriane at det er faktorar ved heimekontoret som kan fremme og oppretthalde jobbmotivasjon: sjølvbestemming, fridomskjensle, ansvar og sjølvstendigheit.

Det andre forskingsspørsmålet ønsker å finne ut kva informantane meinte leiinga kunne gjere for å styrke motivasjonen på heimekontor. Her vektla informantane at dei kunne bidra med tilrettelegging av utstyr på heimekontoret, samt oppretthalde god kommunikasjon, dialog og informasjonsflyt.

Det siste forskingsspørsmålet ønsker å finne ut korleis respondentane opplevde eigen motivasjon under pandemien. Respondentane opplevde ingen endringar knytt til arbeidsmotivasjon på heimekontor under pandemien, likevel trudde to av informantane at den kunne vore dalande på lang sikt.

*«I samfunnsvitenskapen ... vil problemstillingen alltid omhandle noe som skal være relevant for flere».* Ved at eg har nytta tematisk analyse og funna er delt inn i tema, kjem det tydeleg fram at respondentane er samde om mange av dei samme elementa i studien. Det kan tyde på at informantane vektlegg sosiale og relasjonelle faktorar som viktigare for motivasjon enn ytre faktorar. Kanskje funna i min studie dermed kan overførast til andre organisasjonar eller til andre einingar i den samme casen, sjølv om det er snakk om eit lite utval?

Informantane seier at faktorar ved heimekontoret ikkje har påverka motivasjonen deira under pandemien, men så viser teoriane og tidligare forsking at det kan gjere det likevell. Betyr dette at vi ikkje er så bevisste på kva som faktisk motiverer oss i arbeidssamanheng? Kanskje dette kan tyde på at det kan vere eit misforhold mellom det vi sjølv trur om eigen motivasjon og det som faktisk har innverknad? Kanskje treng vi meir forsking på kva som motiverer oss for å auke medvitet rundt akkurat dette? Dette hadde i så fall vore nyttig for leiarar å vite om. Det hadde vore interessant å vite meir om mennesket sine tankar og medvit rundt kva som faktisk motiverer oss i jobbsamanheng.



## Referanseliste

- Arbeidstilsynet.no.* (u.d.). Hentet fra Hjemmearbeid:  
<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/ansettelse/heimekontor/>
- arbinn.nho.no.* (u.d.). Hentet fra Hjemmekontor, fjernarbeid og fleksibel arbeidsplass:  
<https://arbinn.nho.no/korona-aktuelt-innhold/hjemmekontor-korona/>
- Bennett, A. A., Campion, E. D., Keeler, K. R., & Keener, S. K. (2021). *Videoconference fatigue? Exploring changes in fatigue after videoconference meetings during COVID-19.* Hentet fra <https://psycnet.apa.org/record/2021-37196-002>
- Berg, M. E. (2013). *Ledelse. Verktøy og virkemidler.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Blanchard, K. (2007). Leading at a higher level. I M. E. Berg, *Ledelse. Verktøy og virkemidler.* Edinburg gate, Harlow: Pearsons Education Limited.
- Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi.* Bergen: Cappelen Akademisk Forlag.
- Brochs-Haukedal, W. (2017). *Arbeidspsykologi og ledelse.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1988). The empowerment process: Integration theory and practice. I L. E. Aarø, *Motivasjon i arbeidslivet: Et behovsteoretisk perspektiv* (ss. 471-418).
- Curseu, P., Schalk, R., & Wessel, I. (2008). *How do virtual teams process information? A literature review and implications for management.* Journal of Managerial Psychology.
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour . I L. E. Aarø, *Motivasjon i arbeidslivet: Et behovsteoretisk perspektiv* (s. 112). New York: Plenum.
- Fagforbundet.no.* (2020, 10 15). Hentet fra Fagforbundets ledere: Tillit fremfor kontroll på hjemmekontor:  
<https://www.fagforbundet.no/a/289201/nb/ska/ukebrev/arkiv/fagforbundets-ledere--tillit-fremfor-kontroll-pa-hjemmekontor/>
- Geus, A. P. (2013). I M. E. Berg, *Ledelse. Verktøy og virkemidler* (s. 67). Oslo: Universitetsforlaget.
- Halvorsen, K. (2016). *Å forske på samfunnet.* Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Hambley, L., O'Neill, Kline, T. &, & T.J.B. (2007). *Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes.* Organizationa Behaviour and Human Decision Processes.
- Hansen, J. A. (2021, 04 22). *Gemini.no.* Hentet fra Hjemmekontoret har kommet for å bli- det endrer lederrollen: <https://gemini.no/2021/04/hjemmekontoret-har-kommet-for-a-bli-det-endrer-lederrollen-ifolge-forskere/>
- Helsenorge.no.* (2022, Februar 12). Hentet fra Råd for koronahverdagen:  
<https://www.helsenorge.no/koronavirus/rad-for-koronahverdagen/#arbeidsplasser-og-hjemmekontor>
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Management of organizational behaviour. I M. E. Berg, *Ledelse. Verktøy og virkemidler.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1996). *One more time: How do you motivate employees?* Forth Worth, Texas: Harcourt Brace College Publishers.

- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lovdata. (u.d.). Hentet fra lovdata.no: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2020-03-27-470>
- Martins, L., Gilson, L. &, & M.T. (2004). *Virtual teams: What do we know and where do we go from here?* . Journal of Management.
- Nøra, S. (2022, Januar 30). *Forskning.no* . Hentet fra Selvdisiplin på hjemmekontoret er avgjørende for jobbmotivasjon: <https://forskning.no/arbeidsliv-ledelse-og-organisasjon-oslomet/selvdisiplin-pa-hjemmekontoret-er-avgjorende-for-jobbmotivasjon/1971594>
- Regjeringen. (u.d.). Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/tema/Koronasituasjonen/nasjonale-rad-og-regler/id2890588/>
- Regjeringen. (u.d.). Hentet fra Regjeringen.no.
- Regjeringen.no. (2021, Desember 2). Hentet fra Helse- og omsorgsdepartementet: <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-stoere/utdaterte-aktuelt saker/smk/regjeringen-innforer-nye-nasjonale-tiltak2/id2890578/>
- Ryan, R. m. (1996). The psychology of action. Linking cognition and motivation to behaviour. I L. E. Aarø, *Motivasjon i arbeidslivet: Et behovsteoretisk perspektiv* (ss. 7-26). New York/London: The Guilford Press.
- Røed-Johansen, D., & Torgersen, H. O. (2020, mars 12). *Aftenposten*. Hentet fra Aftenposten.no: <https://www.aftenposten.no/norge/i/mR4pRL/regjeringen-setter-inn-de-sterkeste-tiltakene-vi-har-hatt-i-fredstid>
- SSB. (2021, Februar 24). Hentet fra SSB.no: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/209-000-ansatte-med-avtale-om-hjemmekontor>
- Tjora, A. (2021). Tematisk analyse . I I. m. Stuvøy, *En smak av forskning: Bacheloroppgaven som prosjekt, prosess og produkt*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk .
- Vroom, V. (1964). Work and motivation. I A. L. Edvard, *Motivasjon i arbeidslivet: Et behovsteoretisk perspektiv*. New York: Wiley.
- Wadel, C. (1991). Feltarbeid i egen kultur. I K. Halvorsen, *Å forske på samfunnet*. Flekkefjord: SEEK A/S.
- Wang, B., Lin, Y., qian, J., & K. Parker, S. (2020, Oktober 13). *Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective*. Hentet fra <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/apps.12290>
- Aarø, L. E. (2016). *Motivasjon i arbeidslivet: Et behovsteoretisk perspektiv*. I S. Einarsen, & A. Skogstad, *Den dyktige medarbeider*. Bergen: Fagbokforlaget.

# Vedlegg

## Intervjuguide

I forkant av intervju, vil alle intervjuobjekta få tilsendt informasjonsskriv med samtykkeerklæring.

Ved gjennomføring av intervju vil eg byrje med å takke for at vedkommande vil stille til intervju. Vidare vil eg gjere det klart for intervjuobjekta at det vil bli lagt stor vekt på personvern og anonymitet. Før ein går i gang med spørsmåla vil eg be om tillatelse til å gjere lydopptak, og informere om at dette sjølvsagt vil bli lagra på ei passordbeskytta eining, og vil bli sletta etter eg har fått transkribert og prosjektet er avslutta.

1. Kor gammal er du? (Aldersgruppe 18-25, 25-35, 35-40, 40-67)
2. Kor lenge har du jobba i Bedrift X?
3. Kva er dine arbeidsoppgåver?
4. Har du hatt heimekontor før koronapandemien kom til Norge i februar 2020?
  - 4.1 Visst ja: korleis opplevde du det?
5. Kor ofte har du hatt heimekontor sidan koronapandemien kom til Norge i februar 2020?
6. Korleis opplever du motivasjonen din i arbeidskvardagen når du sit på heimekontoret?
7. Opplever du forskjellar på heimekontor og på kontoret ellers ifht motivasjon?
8. Kva faktorar opplever du som fremjande for motivasjon på heimekontor? Kvifor?
9. Kva faktorar opplever du som hemmande for motivasjon på heimekontor? Kvifor?
10. Kva meiner du leiar/leiinga hos bedrift X kan gjere for å styrke/ legge til rette for motivasjon for dei av dykk som sit på heimekontor?
11. Har de hatt møter via digitale verktøy som f.eks Zoom eller Teams?
  - 11.1 Visst ja – korleis har du opplevd dette?
12. Er det noko meir du ønskjer å tilføye?