

Myhre, Kristian Andrè
Hoff, Haakon Ulrik
Vindenes, Sigurd Holm

Motivasjon som følge av utstrakt bruk av hjemmekontor

En kvalitativ studie om hvilken påvirkning hjemmekontor har på motivasjon og produktivitet

Bacheloroppgave i økonomi og administrasjon

Veileder: Ekaterina S. Bjørnåli

April 2021

Myhre, Kristian André
Hoff, Haakon Ulrik
Vindenes, Sigurd Holm

Motivasjon som følge av utstrakt bruk av hjemmekontor

En kvalitativ studie om hvilken påvirkning
hjemmekontor har på motivasjon og produktivitet

Bacheloroppgave i økonomi og administrasjon
Veileder: Ekaterina S. Bjørnåli
April 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven har vært å studere hvordan utstrakt bruk av hjemmekontor har påvirket produktivitet og motivasjon hos fjernarbeidere, og på hvilke måter dette har skjedd. Dette er undersøkt med utgangspunkt i NAV Falkenberg. Formålet har videre vært å studere hvilke andre faktorer som kan ha endret seg og hvordan dette har skjedd ved bruken av hjemmekontor.

I denne oppgaven presenteres og anvendes sentrale teorier innen motivasjon, samt empiriske studier. Av motivasjonsteori har vi hovedsakelig benyttet tofaktorteori, indre og ytre motivasjon og selvbestemmelsesteori. Av empiriske studier er to studier fokusert mot temaet hjemmekontor. Vi har også benyttet to empiriske studier om kommunikasjon.

Med hensyn på oppgavens formål og oppbygging er det ansett hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode. En eksplorativ og åpen tilnærming ble vurdert som naturlig for å få frem et mangfold av holdninger og meninger omkring temaet. Datainnsamling er foretatt ved bruk av dybdeintervjuer med ansatte hos NAV Falkenberg. Dybdeintervjuene ble strukturert ved hjelp av en intervjuguide.

Undersøkelsens teoretiske populasjon er fjernarbeidere. Utvalget ble trukket i samarbeid med leder ved NAV Falkenberg, som videre forespurte ansatte i avdelingen om deltagelse. Fellestrekk ved utvalget er at de er ansatt ved NAV Falkenberg, de hadde benyttet hjemmekontor i løpet av de siste 6 måneder, og de var del av organisasjonens operative kjerne.

Resultater fra undersøkelsen ble presentert og drøftet opp mot presentert teori i diskusjonsdelen, for å besvare den todelte problemstillingen. Diskusjonen tar for seg de viktigste kategoriene vi fant ved datainnsamling og tilhørende bearbeiding.

De viktigste resultatene fra undersøkelsen viste en økning i produktivitet og effektivitet. Sosial tilhørighet blant fjernarbeidere ble redusert. Vi fant videre at fjernarbeiderne besatt stor grad av selvbestemmelse og preg av indre motivasjon i sitt arbeid, og det var hovedsakelig et solid tillitsforhold blant medlemmene i organisasjonen.

Abstract

The purpose of this study was to examine whether an extensive use of homebased working had an impact on employee`s productivity and motivation, and why this might have happened. The study is based on interviews conducted with employees at NAV Falkenberg. The study`s extended purpose has also been to explain which other factors might have changed, and how this might have happened.

In this study, relevant theories and empirical studies are presented. Motivational theories included are: two-factor theory, intrinsic and extrinsic motivation, self-determination theory (SDT). Among the included empirical studies are two studies with focus on remote work. Two empirical studies on communication are also included.

With focus on this study`s purpose and structure we have deemed qualitative research appropriate. To obtain a diverse and various collection of data, an exploratory research design has been chosen. Collection of data was conducted using interviews with 13 respondents from NAV Falkenberg, using a interview guide as basis.

Our theoretical study population is teleworkers. The study sample was selected with help from the manager at NAV Falkenberg, who asked for volunteers among the employees. Selection criteria for participation in the study sample were as follows: employment at NAV, having used homebased working the last 6 months, and having no leader responsibilities.

Results from our study was presented and discussed with relevant theories and empirical studies. Our discussion includes the main findings from our most important categories.

Our main findings showed an increase in productivity and efficiency. Affiliation among teleworkers seemed to decrease after taking use of homebased working. Furthermore, our findings showed a high degree of self-determination and intrinsic motivation among the teleworkers. There also seemed to be a solid degree of trust among the members of the organization.

Forord

Denne oppgaven har vært et samarbeid mellom tre studenter ved studiet økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen. Vi har gått retningene organisering og endring, samt retningen markedsføring.

Som del av studieløpet har denne bacheloroppgaven inngått som en obligatorisk del av studiet økonomi og administrasjon. I forbindelse med studiet utgjør bacheloroppgaven en sentral del av studiets oppbygging.

Formålet med oppgaven har vært å levere en grundig og gjennomarbeidet rapport om de effekter utstrakt bruk av hjemmekontor har hatt hos ansatte i NAV Trøndelag. Gruppen vurderte konteksten hjemmekontor som nyttig å studere i sammenheng med effektene motivasjon og produktivitet, da temaet har vært aktuelt i perioden 2020-2021 samtidig som dette er en spennende organiseringsform som potensielt kan få større bruk i fremtiden.

Ved utarbeiding av rapporten har vi fått mulighet til å benytte kunnskap fra tidligere emner fra studieløpet i praksis, og vi har tilegnet oss ny kunnskap i prosessen. Arbeidet med rapporten har vist seg krevende, men har likevel gitt oss verdifull innsikt i prosessen rundt kvalitativ analyse og prosjektarbeid, samtidig som arbeidet har styrket samarbeidet innad gruppen.

Etter iherdig innsats, tidvis frustrasjon og mange milepæler nådd er vi meget fornøyd med endelig å kunne se oss ferdig med oppgaven. Det er med stolthet vi setter våre navn på forsiden og endelig kan skrive følgende: god lesing.

Avslutningsvis vil gruppen rette en takk til vår veileder Ekaterina Bjørnåli ved NTNU Handelshøyskolen for god hjelp og oppfølging underveis i prosessen med skriving av denne bacheloroppgaven. Hennes bidrag har vært både lærerik og spennende, og hun har vært en essensiell bidragsyter for utarbeidingen av oppgaven. Gruppen ønsker videre å rette en stor takk til NAV Falkenberg for et godt samarbeid med innhenting av data til rapporten. Avdelingen har vært sentral for vår oppgave og vi takker for gode samtaler.

Innhold

Sammendrag	1
Abstract	2
1. Innledning	6
1.1 Problemstillinger	8
1.1.1 Avgrensning av oppgaven	9
1.1.2 Definerings av begreper	9
1.2 Oppgavens disposisjon	10
1.3 NAV	11
2. Teori og tidligere forskning	12
2.1 Hjemmekontor	13
2.1.1 Omfang og bruk av hjemmekontor	14
2.1.2 Hjemmekontor fremover	16
2.1.3 utfordringer ved hjemmekontor	17
2.1.4 Produktivitet og effektivitet ved hjemmekontor	18
2.1.5 Økt produktivitet, men økt ensomhet	19
2.2 Kommunikasjon	20
2.3 Tillit	21
2.4 Motivasjon	22
2.4.1 Herzbergs motivasjonsteori	23
2.4.2 Motiveringsfaktorer	24
2.4.3 Hygienefaktorer	24
2.4.4 Tofaktorteori og jobb-berikelse	26
2.4.5 Indre og ytre motivasjon	27
2.4.6 Selvbestemmelsesteori	29
2.5 Oppsummering	30
3. Metode	32
3.1 Deduktiv og induktiv metode	32
3.2 Undersøkellesdesign	33
3.2.1 Det individuelle intervjuet	34
3.2.2 Intervjuprosessen	35
3.3 Utvalg	35
3.4 Studiets kvalitet	36
3.5 Samtykke	39
3.6 Bearbeiding av data	40
4. Presentasjon av resultater	41

4.1 Produktivitet og effektivitet.....	41
4.2 Kommunikasjon	43
4.3 Tilhørighet.....	45
4.4 Selvbestemmelse	46
4.5 Anerkjennelse, bekreftelse og tillit.....	47
4.6 Arbeid og hjem.....	49
4.7 Selvpoplevd motivasjon	50
5. Diskusjon.....	51
5.1 Problemstilling 1.....	51
5.1.1 Konsentrasjon i arbeidet.....	52
5.1.2 Produktivitet og effektivitet.....	53
5.1.3 Motiverende arbeidsoppgaver	54
5.1.4 Kommunikasjon	55
5.2 Problemstilling 2	58
5.2.1 Tilhørighet.....	58
5.2.2 Selvbestemmelse	60
5.2.3 Anerkjennelse, bekreftelse og tillit.....	60
5.2.4 Arbeid og hjem.....	62
5.2.5 Selvpoplevd motivering.....	64
6. Grunnlaget for konklusjon.....	65
6.1 Konklusjon problemstilling 1	65
6.2 Konklusjon problemstilling 2.....	67
7. Avslutning	68
Litteraturliste	71
Vedlegg.....	76
Vedlegg 1 – Intervjuguide.....	76

1. Innledning

Organiseringen av arbeidslivet har vært igjennom en rekke endringer de siste tiårene. Arbeidsmarkedet er i stadig endring, og nye trender erstatter gamle løsninger. I takt med en stadig økning av høyt utdannede ansatte og et globalisert arbeidsmarked øker presset for innovasjon i arbeidsmarkedet og behovet for nye former for arbeidsorganisering. Endringer i arbeidslivets rammevilkår og interne betingelser for bedrifter fører til at nye løsninger tas i bruk for å holde tritt med fremdrift i samfunnet. I takt med at det blir flere høyt utdannede arbeidstakere synliggjør dette verdien av den enkelte ansatte. Humankapital regnes som blant den mest verdifulle ressursen en organisasjon har og organiseringen av de menneskelige ressursene er en sentral faktor for å nyttiggjøre denne ressursen best mulig.

Slike endrede rammevilkår og betingelser kan antas å være pådriveren for blant annet nye kontorløsninger for å effektivisere organiseringen av arbeidstakerne. Det åpne kontorlandskapet har lenge hatt en sentral posisjon som kontorløsning delt med bruken av inndelte cellekontorer. Det har også oppstått økende oppmerksomhet rundt nye løsninger som eksempelvis bruken av virtuelle team og fjernarbeid som løsning for å kunne koordinere et arbeidsliv med et økt fokus på globalisering og behov for nye løsninger. Virtuelle team muliggjør at medarbeidere kan jobbe sammen på oppgaver, selv om de er fysisk fra hverandre (Bell & Kozlowksi, 2002, i Gajendran *et al.* 2014).

Da pandemien forårsaket av viruset Covid-19 tvang samfunnet vekk fra sosiale møtepunkter, ble bruken av hjemmekontor og arbeid hjemmefra i stor grad aktualisert. Svært mange bedrifter ble påtvunget en reorganisering av arbeidsplassen på kort tid, og majoriteten av arbeidstakere måtte i så måte arbeide hjemmefra. Utstrakt bruk av hjemmekontor har vært et nytt fenomen for flere bedrifter, og organiseringsformen endrer på det mange kontoransatte vanligvis forbinder med en tradisjonell arbeidshverdag. Med begrensede muligheter for sosialisering på arbeidsplassen, mer selvstyring i arbeidet og en annen form for møtepraksis kan hjemmearbeid føre til både positive og negative effekter på den ansattes motivasjon og trivsel i arbeidet.

Hjemmekontor er likevel ikke et nytt fenomen og er lenge blitt brukt som midlertidig løsning for ansatte som eksempelvis ønsker variasjon i arbeidsted, eller ansatte som trenger større fleksibilitet. I følge statistikk fra SSB har trenden med bruk av hjemmekontor vært slakt

økende de siste årene, og har ligget mellom 6-8 prosent i perioden 2006-2019 blant arbeidstakere som har avtale om hjemmekontor (Horgen, 2021, avsnitt 3)

Bruken av hjemmekontor som arbeidsorganisering byr likevel på flere interessante problemstillinger. Ved bruk av hjemmekontor blir det viktig at ledelsen er bevisst de psykologiske og arbeidsrelaterte utfordringer denne organiseringsformen kan innebære for medarbeidere i en organisasjon. Fysisk avstand mellom medarbeidere og ledelsen kan også føre til endringer innen forhold som trivsel, motivasjon og effektivitet i arbeidet, og kan ha påvirkning på tilhørigheten medarbeiderne opplever seg imellom. Videre kan hjemmekontor endre graden av selvstyring den enkelte medarbeider opplever ved utførelsen av sine arbeidsoppgaver. Med tanke på verdien av de menneskelige ressursene en organisasjon besitter blir det sentralt at disse ivaretas når organisasjonens rammevilkår endres.

I denne rapporten har gruppen hatt som formål å studere de menneskelige ressursene i en kontekst der medarbeiderne er blitt påtvunget å arbeide hjemmefra i perioden mars 2020 til mars 2021. Vi ønsket også å studere virkningen av hjemmekontorbruken opp mot motivasjon og trivsel ved arbeidsoppgaver og gruppetilhørigheten i organisasjonen NAV.

Oppgaven er basert på en eksplorativ undersøkelse som er brukt i håp om å få et nyansert og unikt innblikk i respondentenes holdninger og meninger om arbeidsformen og hvordan de selv har opplevd virkningene av hjemmekontor. Utgangspunktet for rapporten var videre basert på at respondentene hadde hatt utstrakt bruk av hjemmekontor i den aktuelle perioden og at de dermed har fått en sammenhengende opplevelse av hvordan arbeidsformen har fungert for dem selv.

I oppgaven har vi valgt å studere effektene rundt motivasjon og produktivitet ved hjemmekontor hos medarbeidere i NAV. Vi fikk tidlig innsyn i at medarbeidere ved underavdelingen NAV Falkenberg hadde benyttet hjemmekontor som hovedregel i den aktuelle perioden. Vi har videre hatt en interesse av å undersøke om hjemmekontor kan være en hensiktsmessig organiseringsform for arbeidsplasser i fremtiden, og om dette er en arbeidsform som med hell kan innføres i fast avtalefestet form fremover.

I den innledende fasen av arbeidet med oppgaven forsøkte vi å forutse hva slags retning og hvilke funn oppgaven kunne gi. Med utgangspunkt i teori og egne refleksjoner omkring

oppgavens retning gjorde forskergruppen seg derfor opp en rekke antakelser. Vi anså at arbeidstakernes evne til å kunne styre egen arbeidshverdag ville bli en viktig forutsetning for å lykkes med bruken av hjemmekontor. Dette innebar arbeidstakernes evne til selvbestemmelse og grad av indre motivasjon.

Vi antok videre at bruken av hjemmekontor kunne medføre positive resultater for arbeidstakernes produktivitet, og at de selv ville sitte igjen med en følelse av å få gjort mer enn ved kontoret. Vi anså likevel at produktiviteten kunne gå på bekostning av det sosiale, og det generelle samholdet blant medlemmene i organisasjonen. Videre anså vi at det kunne være muligheter for at hjemmekontor ville føre til konsekvenser for hvordan arbeidstakerne kommuniserte med hverandre, både av faglig og ikke-faglig prat.

Disse antakelsene blir videre utdypet i kapittelet om teorier og tidligere forskning.

1.1 Problemstillinger

På bakgrunn av denne interessen for å utforske egnetheten til bruken av hjemmekontor, samt våre antakelser om potensielle funn, er følgende problemstillinger formulert:

Problemstilling 1:

«Hvordan påvirkes produktivitet ved utstrakt bruk av hjemmekontor?»

Problemstilling 2:

«Hvilke faktorer påvirker motivasjon ved utstrakt bruk av hjemmekontor, og på hvilke måter skjer dette?»

Vi vil benytte oss av to problemstillinger for å besvare oppgaven. Problemstillingene vil i hovedsak benytte seg av tilhørende teori og primærdata passende for den enkelte for deretter å resultere i to individuelle konklusjoner. Siden problemstillingen tar for seg to variabler, produktivitet og motivasjon, anses dette som mest hensiktsmessig for å gjøre oppgaven oversiktlig og navigerbar.

1.1.1 Avgrensing av oppgaven

Med utgangspunkt i problemstillingen er målet med oppgaven å studere hvordan motivasjon og produktivitet kan ha endret seg hos medarbeiderne i NAV, som følge av utstrakt bruk av hjemmekontor som organisasjonsform.

Vi har tatt utgangspunkt i et sett med motivasjonsteorier og noen empiriske studier. Av motivasjonsteorier har fokusert på Herzbergs tofaktorteori, teori om selvbestemmelse, og teorien om indre og ytre motivasjon. For å belyse faktorer spesifikt rettet mot hjemmekontor har vi tatt utgangspunkt i to empiriske studier. Disse teoriene blir videre understøttet av to empiriske studier om kommunikasjon.

Hovedteoriene ble valgt for å konsentrere oppgaven mot et mer spesifikt fokus, og for å gjøre det lettere å ha teori i bakhånd ved innsamlingen av data fra utvalget. Vi har valgt de teoriene vi anså som mest relevante for å underbygge antakelsene vi gjorde i forkant av datainnsamlingen.

For å få til en mer effektiv og fokusert innsamling og gjennomgang av data anså vi det også som en nyttig avgrensing kun å ha intervjuer med medarbeidere på operativt nivå. Ledelse og mellomledelse ble derfor ikke intervjuet i denne rapporten. Det er på tross av at ledere, ifølge SSB, er blant yrkesgruppene som hadde størst avtalefestet bruk av hjemmekontor i tiden før mars 2020 (SSB, 2021, avsnitt 8).

Rapporten er fokusert mot den perioden da restriksjoner førte til at størstparten av arbeidsstokken til NAV begynte med hjemmekontor som hovedregel, altså i tidsrommet mars 2020 til mars 2021. Dette tidsrommet har utgjort utgangspunktet for intervjuet og mars 2020 er dermed blitt referansetidsrommet for dybdesamtalene. Denne tiden utgjør et spesielt tilfelle og vi har forsøkt å ta hensyn til mulige feilkilder ved bearbeidingen av dataen til rapporten med fokus på dette tidsrommet.

1.1.2 Definerer av begreper

Hjemmekontor er en del av samlebetegnelsen fjernarbeid. Fjernarbeid tar for seg den arbeidsaktivitet som finner sted utenfor arbeidsgivers fysiske arbeidsplass. For oppgavens del ses det ikke verdi i å skille mellom hjemmekontor i bolig eller hytte. Det viktigste for

rapportens del er at respondentene til undersøkelsen har utført sitt arbeid utenfor arbeidsgivers fysiske hovedkontor.

Med utstrakt bruk av hjemmekontor definerer vi til at den ansatte har utført sitt arbeid hjemmefra mer enn 3 ganger per uke over en lengre tidsperiode, der lenger tidsperiode defineres som sammenhengende bruk av hjemmekontor over en tidsperiode på 6 måneder. Dette inkluderer midlertidig bruk av hjemmekontor som strekker seg over samme tid, men dette anses ikke som en ulempe for den dataen vi vil bearbeide i vår rapport.

For å få en mer naturlig ordlyd i oppgaven har vi ansett det som hensiktsmessig å benytte oss av begrepet «fjernarbeider» om de ansatte i NAV. Da respondentene i hovedsak har benyttet seg av hjemmekontor i den aktuelle perioden, og siden oppgavens fokus er rettet mot hjemmekontor som kontekst anses «fjernarbeider» som mer naturlig å benytte i oppgaven. Følgelig vil utvalget heretter betegnes fjernarbeider ved videre redegjørelse og diskusjon i oppgaven.

1.2 Oppgavens disposisjon

Så langt har vi presentert innledning og aktualisering av hvorfor oppgaven anses aktuell å studere. Vi har også presentert formålet med oppgaven. Fremover i rapporten vil vi presentere den formulerte problemstillingen og de medfølgende avgrensinger og definisjoner vi har sett nødvendige.

Videre vil vi redegjøre for organisasjonen NAV for å belyse utvalgets situasjon. Etter dette følger en redegjørelse av teorien som vi har sett relevant for den empiriske dataen, og som senere skal brukes som grunnlag for diskusjon opp mot teori og antakelser.

Etterfulgt av teori kommer en redegjørelse av metoden vi har benyttet oss av i forbindelse med innsamling, bearbeiding og analyse av data. Herunder redegjøres det for intervjuprosessen i forbindelse med innsamlingen av data, og om studiets kvalitet. Deretter presenteres resultatene vi har kommet frem til fra undersøkelsen, og som videre skal analyseres og drøftes med utgangspunkt i empiri.

Diskusjonsdelen vil innledningsvis omhandle problemstilling 1 som består av kategoriene produktivitet, effektivitet og kommunikasjon. Videre vil de resterende kategoriene fra intervjuguiden diskuteres opp mot empiri og antakelser for å besvare problemstilling 2. Etterfulgt av diskusjon av disse vil vi komme frem til to konklusjoner som besvarer hver problemstilling.

Avslutningsvis vil vi komme frem til en sammenfatning, der vi gjengir hvilke sammenhenger blant funnene som har vist seg viktigst og som har vært utslagsgivende for arbeidet. Her vil vi også trekke inn hva som kunne vært interessant å studere for videre forskning, og dermed avrunde oppgaven.

1.3 NAV

For bedre å forstå hvordan drivkreftene og dynamikken innad NAV påvirker oppgavens funn, er det relevant å se på hva som kjennetegner NAV som organisasjon. Dette vil også danne et grunnlag for å forstå hvilke organisasjoner våre funn også kan være aktuelle for. I hvilken grad vi kan generalisere våre funn vil bli diskutert senere i oppgaven. Grunnlaget for denne presentasjonen er basert på offentlig tilgjengelig informasjon hentet fra NAV sine nettsider og fra proff.no. For å kartlegge organisasjonsstrukturen har vi også brukt informasjon fra intervjuene vi gjennomførte med respondentene.

NAV, også omtalt som Arbeids- og velferdsforvaltningen, er en offentlig og landsdekkende organisasjon med rundt 19 000 ansatte. Blant disse er 14 000 ansatt i staten og 5 000 ansatte i kommunene rundt om i Norge. Organisasjonen bygger på visjonen «Vi gir mennesker muligheter», og understøttes av verdiene «tydelig, tilstede, og løsningsdyktig». (NAV, 2013)

Blant organisasjonens hovedmål finner man følgende:

- *Få flere i arbeid og aktivitet, og færre på stønad*
- *Et velfungerende arbeidsmarked*
- *Rett tjeneste og stønad til rett tid*
- *God service tilpasset brukernes forutsetninger og behov*
- *En harmonisk og effektiv arbeids- og velferdsforvaltning*

(NAV, 2020)

NAV har avdelinger rundt om i landet, fordelt over de ulike fylkene i landet. Dette er med å skape nærhet til brukerne og er i tråd med organisasjonens verdier. Avdelingene er fordelt over fylkene, og videre fordelt inn i underavdelinger i de ulike kommunene og byene.

NAV som organisasjon kan ligne på det Mintzberg har valgt å kalle *Det profesjonelle byråkratiet* (Jacobsen og Thorsvik, 2018). En slik organisasjonsform kjennetegnes hovedsakelig av tre faktorer. For det første er beslutningsmyndigheten desentralisert. En desentralisert beslutningsmyndighet betyr at de fleste sakene blir avgjort av den enkelte ansatte. Motpolen kalles sentralisert beslutningsmyndighet, hvor de fleste sakene avgjøres i toppledelsen. For det andre er den operative kjernen, arbeiderne som står for verdiskapingen, gitt stor handlefrihet slik at de kan løse hver individuell sak på den måten de selv ser som mest passende. Å lykkes med dette fordres av det tredje kjennetegnet: at de ansatte er profesjonelle. Den operative kjernen har tilegnet seg kunnskap gjennom utdanning og erfaring som gjør de kapable til å løse oppgavene de møter i jobben på en god måte (ibid.).

Det er verdt å nevne seg at Mintzbergs organisasjonsformer må sees på som idealtyper og at det i praksis er vanskelig å finne organisasjoner som er akkurat som beskrevet.

Det profesjonelle byråkratiet egner seg godt når hver sak er ulik og det kreves at de ansatte er dynamiske og kreative i måten de løser oppgavene på. Dette trenger ikke nødvendigvis alltid å stemme for NAV. For mange av sakene finnes det standardiserte løsninger og fremgangsmetoder. Av den grunn kan man argumentere for at organisasjonen på noen områder også ligner på et maskinbyråkrati. Et kjennetegn for maskinbyråkratiet er: *“Utstrakt bruk av regler som angir hva som skal gjøres i ulike tilfeller”*. For å ta beslutninger i saker er de ansatte avhengig av å ha kontroll på hvilke lover som gjelder i enhver sammenheng. Et annet kjennetegn ved maskinbyråkratiet som vil være relevant for en organisasjon som NAV er *“Krav til skriftlig saksbehandling som skal gi muligheter for kontroll”*.

2. Teori og tidligere forskning

I denne delen vil vi presentere tidligere empiriske studier omkring bruk av hjemmekontor og vi vil redegjøre for hva hjemmekontor innebærer. Det er blitt benyttet både teori og empiriske

studier for å ta hensyn til dette. Vi har også tatt utgangspunkt i statistikk for å forklare omfanget av og utviklingen til hjemmekontor de siste ti årene. Da tiden fra mars 2020 representerer en ekstraordinær økning i bruk av hjemmekontor er det interessant å studere dette opp mot tiden før, for å kunne vise til kontraster.

De to empiriske studiene om hjemmekontor har blant annet studert faktorene produktivitet, effektivitet og trivsel hos fjernarbeidere. Disse studiene har vist seg interessante som sammenligningsgrunnlag til funnene fra vår egen undersøkelse, samt antakelsene vi gjorde oss opp på forhånd av datainnsamling. I kapittelet om kommunikasjon er det også blitt benyttet to empiriske studier. Disse er benyttet for å vise til tidligere funn vi har ansett relevante for vår oppgave.

Nevnte studier presenteres for å tydeliggjøre hvilken forskning og kunnskap som allerede finnes omkring temaet, og for å vise hva vår studie kan supplere av kunnskap på området. Det finnes forholdsvis lite konkret forskning på temaet hjemmekontor, og hvordan dette har sammenheng med faktorene motivasjon og trivsel. Dette har utgjort både en utfordring og en mulighet for vår oppgave.

Etterfulgt av statistikk og de empiriske studiene om hjemmekontor, vil det redegjøres for relevant motivasjonsteori som er aktuell for faktorene motivasjon og trivsel på arbeidsplassen.

2.1 Hjemmekontor

Hjemmekontor en sentral faktor for vår rapport, og fungerer som konteksten for de effektene vi ønsker å undersøke. Generelt innebærer bruken av hjemmekontor en større fleksibilitet for den ansatte, da arbeidet kan utføres fra flere steder enn kun innenfor organisasjonens fysiske rammer. Ved bruk av hjemmekontor kan arbeidet utføres utenfor disse fysiske rammene, og ved hjelp av teknologiske løsninger som bl.a. internett, PC og andre verktøy kan den ansatte utføre arbeidsoppgaver hjemmefra, på reise eller andre steder.

Fjernarbeid er en samlebetegnelse på den organiseringsformen hjemmekontor går innunder. Bergum (2009) trekker frem at det er mange ulike definisjoner av fjernarbeid, men det som er gjennomgående innen forskning på fjernarbeid er at det ofte er regulert av en form for formell avtale, det er jobb som gjøres fra en geografisk distanse fra hovedkontoret, og kommunikasjonsteknologi tas i bruk som del av arbeidet (ibid.).

Det finnes mange former for fjernarbeid, deriblant hjemmekontor. Ved siden av hjemmekontor har man også ulike former for mobile kontor. Her kan arbeid som utføres på reiser og togreiser også trekkes inn. I følge NRK er det også et relativt nytt fenomen i Norge at man tar med seg arbeidet på hytta ved vinter- eller sommersesongen, et fenomen som har forsterket seg i tiden under pandemien (Løberg & Hågensen, 2020).

Som del av fjernarbeid inngår også virtuelle organisasjoner. Virtuelle organisasjoner, eller virtuelle team, kjennetegnes av at en vesentlig del av kommunikasjonen innad organisasjonen foregår over nett og digitale plattformer. I følge Bergum (2009) er virtuelle team en gruppe med ansatte som jobber fra forskjellige geografiske steder, som jobber sammen om prosjekter ved bruk av kommunikasjonsteknologi og IT.

Med hensyn på vår oppgave blir hjemmekontor den mest sentrale formen for fjernarbeid, og det er denne formen vi tar utgangspunkt i. Vi har ikke sett det hensiktsmessig å skille mellom ulike former for fjernarbeid av hensyn til ressursbruk i oppgaven. I tillegg har respondentene i vår undersøkelse hovedsakelig benyttet seg av enten hjemmekontor eller fysisk kontor, så et videre skille mellom ulike former for fjernarbeid anses ikke relevant for denne utredningen.

2.1.1 Omfang og bruk av hjemmekontor

Yrkesgruppene som i størst grad benytter seg av hjemmekontor er typiske yrker som kjennetegnes av kontorarbeid. I følge SSB er ledere de som benytter mest hjemmekontor til vanlig, etterfulgt av akademiske yrker, høyskoleyrker og kontoryrker (SSB, 2020). Disse gruppene hadde arbeidsavtale om midlertidig eller regelmessig bruk av hjemmekontor, og arbeidsavtalene er grunnlaget for statistikken som SSB viser til.

SSB (2020) viser videre til at trenden med arbeidsavtale om bruk av hjemmekontor har ligget på mellom 6% og 9% mellom 2006 og 2019 med en svakt oppadgående trend (ibid.). Disse tallene er regnet ut ifra andelen av de som har en arbeidstidsavtale. I perioden mellom 2019 og 2020 var det en økning fra 3,1% til 4,9% blant dem som oppga regelmessig å jobbe hjemmefra. Her er det likevel mulige feilkilder til statistikken. Koronapandemien kan blant flere føles som en ekstraordinær situasjon, og respondenter kan dermed ha svart at de ikke bruker hjemmekontor regelmessig i deres arbeidstidsavtale da pandemiens medfølgende restriksjoner kan tolkes som midlertidige.

Arbeidskraftundersøkelsen, som SSB henter sin statistikk på området fra er ikke oppdatert for året 2021 per dags dato, og den kan dermed ennå ikke vise til oppdaterte tall på hvor utbredt hjemmekontor har vært brukt siden restriksjonene forårsaket av pandemien ble introdusert. Det er likevel rimelig å anta det som nærliggende at andelen ansatte som har brukt hjemmekontor har utgjort størstedelen, sett bort fra yrker som har fått betegnelsen «samfunnskritiske» i tiden etter pandemien. Yrker med denne betegnelsen utgjør likevel ikke en majoritet i denne oppgavens populasjon.

De siste fire tiårene har det vært en økende tendens av ansatte med høyere utdanning. Blant sysselsatte i 1980 hadde om lag 15 % av disse høyere utdanning, mens tallet i 1998 steg til nesten 30% (SSB, 2002). Andelen med utdanning på universitets- og høyskolenivå er per 2020 på nesten 35% (SSB, 2020).

Ifølge den samme undersøkelsen bruker færre yngre arbeidstakere hjemmekontor. Blant arbeidstakere under 30 år varierer andelen som har arbeidsavtale om midlertidig eller regelmessig bruk av hjemmekontor mellom 3% og 4% i årene 2008 og 2019. I 2020 skal dette ha økt til 4,6%. På motsatt side troner aldersgruppene 40-54 år og 55-75 år med arbeidsavtalt bruk av hjemmekontor på henholdsvis 10,6% og 10,4% i 2020 (ibid.).

Undersøkelsen viser også at flere menn enn kvinner benytter seg av hjemmekontor. I 2020 var andelen menn med arbeidsavtalt hjemmekontor på 9,6%, mens den kvinnelige andelen var på 8,1%.

I en europeisk studie gjennomført av Eurostat, er det blitt funnet lignende statistikk på andel som jobber hjemmefra. Undersøkelsen er fra 2019 og har tatt utgangspunkt i medlemslandene i EU, men har også inkludert EØS-landene. Undersøkelsen har sett på arbeidstakere i alderen mellom 15 til og med 64 år. Fra undersøkelsen fant forskere at arbeidstakere som «noen ganger» jobbet hjemmefra har økt fra 6% til 9% i perioden fra 2009 til 2019. Av de som «vanligvis» jobber hjemmefra lå andelen på 5,4% og stabilt på omtrentlig 5% det siste tiåret (Eurostat, 2020).

Undersøkelsen viser videre, i motsetning til Norge, at flere kvinner enn menn «vanligvis» jobber hjemmefra. Andelen kvinner var, per 2019, på 5,7% mens andel menn var på 5,2%. Arbeidstakere mellom 50 og 64 var også mer representert blant aldersgruppen som «vanligvis» jobbet mest hjemmefra. Dette sett opp mot aldersgruppen 25-49 som hadde 5,2%.

Yngre arbeidstakere var blant dem som arbeidet minst hjemmefra, der aldersgruppen 15-24 hadde en andel på 2,1% (Eurostat, 2020).

I følge undersøkelsen er Finland og Nederland de to landene med størst andel arbeidstakere som «vanligvis» jobber hjemmefra i 2019. Til sammenligning betyr dette over dobbelt så stor andel som EU-gjennomsnittet. Norge ligger like bak EU-gjennomsnittet i andel. Dette er en lavere andel enn nabolandene Sverige og Danmark, som henholdsvis ligger noe over EU-gjennomsnittet, samt rundt nesten 8% andel (Eurostat, 2020).

2.1.2 Hjemmekontor fremover

Grunnet omveltningen fra arbeid på fysisk arbeidsplass til fjernarbeid i perioden fra mars 2020, spekulerer flere om bruken av hjemmekontor vil brukes i større grad fremover. Blant disse melder den britiske avisen *The Guardian* at det kan komme et permanent skifte ved bruk av hjemmekontor (Hern, 2020). I følge avisen har flere bedrifter begynt å stille spørsmål ved nytten av å ha ansatte til å arbeide på den fysiske arbeidsplassen. Artikkelen setter videre spørsmål ved muligheten til å be ansatte komme på kontoret, når de ansatte allerede har satt opp hjemmekontor med nødvendig arbeidsutstyr. I tillegg vil enkelte ansatte finne nytte av å slippe arbeidsreisen i rushtid for å komme til arbeidsplassen (ibid.).

Artikkelens synspunkt om et permanent skifte til hjemmekontor bør likevel tas med skepsis, da den ikke bygger på omfattende konkret forskning på området. Videre er det gjort samtaler med personer fra teknologibedrifter, deriblant bedriften Slack, som allerede bygger plattformer for å bedre det tekniske aspektet rundt kommunikasjon som kan nyttiggjøre bruken av hjemmekontor.

I følge Bartik *et al* (2020) er det mulig den midlertidige ordningen med hjemmekontor grunnet pandemien kan gå over til å bli en mer permanent ordning for enkelte bedrifter. Dette forklares med at de faste kostnadene tilknyttet overgangen til hjemmekontor, altså innkjøp av nødvendig utstyr og kommunikasjonsplattform(er), allerede er betalt og at det dermed ikke lenger foreligger en økonomisk hindring for å ta i bruk hjemmekontor fremover. Det argumenteres videre for at bedrifter som eventuelt før pandemien hadde en negativ innstilling til bruken av hjemmekontor nå har endret oppfatning da det er blitt utprøvd og testet (ibid.).

Samme studie konkluderer videre med at det er økt mulighet for at flere vil ta i bruk hjemmekontor i større grad, og at dette vil bli mer normalt fremover. (Bartik *et al*, 2020).

2.1.3 utfordringer ved hjemmekontor

Utfordringer tilknyttet bruken av hjemmekontor presenterer seg likevel i form av det sosiale behovet mange ansatte opplever å få dekket på arbeidsplassen. Det er rimelig å anta at uformelle samtaler med kolleger og ledere er nyttig for å vedlikeholde relasjoner, samtidig som det er muligheter for at produktive løsninger kan utarbeides i slike settinger.

Videre utfordringer kan antas å handle om tilstrekkelig opplæring i tekniske verktøy, særlig blant den eldre arbeidsstokken, samt et mindre tydelig skille mellom arbeid og hjem.

I en studie fra Huws *et al.* (1996) fant forskerne at menn, og «særlig suksessfulle kvinner», dro fordel av å ha et eget separat rom til hjemmearbeid for å beskytte arbeidsmiljøet. Ved å ha et eget arbeidsrom kan den ansatte lettere skape et skille mellom arbeid og fritid, samtidig som det kan bli enklere å få arbeidsro. Et eget separat arbeidsrom i hjemmet kan likevel vise seg problematisk for enkelte arbeidstakere. For det første krever det at den ansatte har stort nok hus/leilighet, og kan sette av et rom til arbeidsbruk. For det andre kan det skapes et klaseskille ved at arbeidstakere som ikke har plass til dette fra før av må bygge ut eller kjøpe ny leilighet, og dermed oppnår en ulempe. Eget separat arbeidsrom til bruk som hjemmekontor kan for flere være en luksus man ikke kan unne seg, antakeligvis særlig for yngre arbeidstakere som ikke er kommet inn på boligmarkedet.

Et annet aspekt ved det fysiske ved hjemmekontor er at det ikke er en fysisk avstand mellom arbeidssted og hjem. Det kan dermed bli en mer utydelig grense mellom det man anser som arbeid og det man anser som hjem.

I perioden da restriksjoner stengte ned barnehager, skoler, og andre sosiale arenaer, førte dette til en økning i ubetalt pleiearbeid og i det daglige husstellet (Mallett *et al*, 2020). Tidlig forskning pekte på en fare for at slikt arbeid i hjemmet ble skjevt fordelt, og at dette ble mer belastende for kvinnelige arbeidstakere. I Storbritannia var det en høyere andel kvinner enn menn som måtte endre på måten de jobbet på som følge av pandemien (ONS, 2020, i Mallett *et al*, 2020).

I undersøkelsen blant de kinesiske arbeidstakerne utført av Bloom et.al (2014) ble det også studert på faktoren utmattelse i arbeidet. Relativt overraskende fant forskerne at utmattelse ble halvert i kontrollgruppen som jobbet hjemmefra sammenlignet med kontrollgruppen som jobbet på kontoret (Bloom *et al.* 2014).

2.1.4 Produktivitet og effektivitet ved hjemmekontor

I en nylig amerikansk studie fra 2020 ble det foretatt en undersøkelse blant ansatte som byttet til hjemmekontor under pandemien, og som ble spurt om deres opplevde produktivitet. I studien fant de en sterk sammenheng mellom arbeidstakere som jobbet hjemmefra i tiden før Covid-19, og den opplevde produktiviteten under pandemien. Resultatet her ble tolket som at hjemmekontor i noen sektorer/industrier fører til mindre økonomiske tap og at i disse sektorene var det mer bruk av hjemmekontor før pandemien. (Bartik *et al.*, 2020)

Det ble videre funnet en korrelasjon mellom utdanningsnivå og produktivitet. Dersom andelen ansatte med en universitetsgrad økte med 10 prosentpoeng, økte den opplevde produktiviteten til fjernarbeiderne med 0,33 prosentpoeng. Dette funnet støtter at hjemmekontor kan være enklere og mer produktivt for bedre utdannede arbeidstakere (Bartik *et al.*, 2020).

Samme undersøkelse fant videre at størrelsen på bedriften kan være assosiert med lavere opplevd produktivitet hos fjernarbeidere, til tross for at slike bedrifter har mer sannsynlighet for å ha fjernarbeidere ansatt hos seg. Dersom bedriftens størrelse doubles, faller produktiviteten til fjernarbeidere med nesten 4%. Forskerne forsøker å forklare dette med mulighet for at større firmaer har mer interpersonlig komplementaritet blant deres ansatte og at dette svekkes når de ansatte har fysisk avstand mellom seg (Bartik et.al, 2020). En annen mulig forklaring er at store firmaer har behov for mer multilateral kommunikasjon, noe som blir vanskeligere for «Remote teams» (Stanton & Ghosh, 2016 i Bartik *et al.*, 2020).

Et annet interessant funn som ble gjort i undersøkelsen gjaldt andelen kvinner på arbeidsplassen. Dersom andelen kvinner i sektoren økte med 10 prosentpoeng, økte også sannsynligheten for at en respondent mente at fjernarbeidere faktisk er mer produktive enn før [pandemien] med 11,4 prosentpoeng. Dette var den eneste variabelen i undersøkelsen som var statistisk signifikant (Bartik et.al, 2020).

2.1.5 Økt produktivitet, men økt ensomhet

I en studie blant kinesiske arbeidstakere på et call-center i reiselivsbransjen fikk halvparten av de ansatte muligheten til frivillig å teste ut hjemmekontor over en periode på 9 måneder.

Frivillige som hadde et eget arbeidsrom hjemme ble prioritert til undersøkelsen.

Undersøkelsen ble delt opp i to kontrollgrupper med like rammebetingelser, der alle hadde resultatbasert lønn. I forkant av undersøkelsen antok forskerne at ansatte som jobbet hjemmefra ville falle i produktivitet, men at det totale produktivitetstapet ville utjevnes med sparte kostnader i form av plass og møbler på arbeidsplassen (Bloom, 2014). Resultatene viste imidlertid at kontrollgruppen som jobbet hjemmefra gjorde over 13% flere oppringninger per minutt arbeid enn kontrollgruppen på arbeidsplassen. Videre viste det seg at fjernarbeiderne arbeidet flere minutter per arbeidsdag. Dette ble begrunnet med at det ble færre naturlige avbrekk og at de tok færre pauser, og tok færre sykedager. Studien viste videre at fjernarbeiderne meldte om høyere grad av jobbtrivsel (Bloom *et al*, 2014).

Som forklaring på resultatene i studien pekte Bloom (2014) på at en tredjedel av produktivitetsøkningen skyldtes at fjernarbeiderne fikk et roligere arbeidsmiljø, og at det ble færre forstyrrelser som vanligvis oppstår på den fysiske arbeidsplassen. De resterende to tredjedelene ble forklart med at fjernarbeiderne startet arbeidsdagen tidligere, tok kortere pauser og jobbet helt til slutten av arbeidsdagen. I tillegg slapp fjernarbeiderne reisevei til og fra jobb, og de unngikk å gjøre ærender i lunsjpausen (Bloom, 2014).

Som delvis forklaring på resultatene ble det også pekt på at arbeidsoppgavene til kontrollgruppen på call-centeret relativt enkelt kunne gjøres hjemmefra, og at det dermed ikke innebar en stor belastning å flytte over til fjernarbeid. Som forklaring på at fjernarbeid kunne fungere dårligere for andre organisasjoner kunne dette skyldes lavere moral (Bloom, 2014).

I etterkant av undersøkelsen valgte to tredjedeler av kontrollgruppen som arbeidet hjemmefra å flytte tilbake til kontoret. Dette grunnet økt ensomhet ved å arbeide hjemmefra, og at de savnet den sosiale kontakten på arbeidsplassen. De som presterte dårligere på hjemmekontoret valgte også å flytte tilbake til kontoret (Bloom, 2014).

Bloom (2014) pekte videre på at ordninger med hjemmekontor eller fleksibelt arbeidssted egnet seg spesielt for ansatte med etablerte sosiale liv utenfor arbeidet. Dette inkluderte ansatte som var gifte og som hadde barn. For yngre arbeidstakere med mer sosial tilknytning til arbeidet kunne hjemmekontor være mindre egnet (*ibid.*).

2.2 Kommunikasjon

Kommunikasjon er essensielt for et godt samarbeid og samspill og motivasjonen til den ansatte. Ifølge Erichsen, Solberg & Stiklestad (2015, s. 79) kan kommunikasjon «*enklest beskrives som en kontinuerlig prosess der man meddeler eller overfører informasjon mellom mennesker*». På hjemmekontor vil forutsetningene for kommunikasjon være annerledes enn på kontoret, da man ikke befinner seg fysisk på samme sted som kollegaer eller andre personer relevant for å kunne utføre arbeid. Da man ved fysisk kontor ellers kan sitte fysisk i samme rom og ha en naturlig dialog, er man ved bruk av hjemmekontor avhengig av digitale verktøy for å kunne kommunisere. Som tidligere definert inngår bruk av kommunikasjonsteknologi og IT som et gjennomgående punkt ved fjernarbeid.

I en undersøkelse gjennomført av Trøndelag Forskning og Utvikling (Lysø & Sletterød, 2020) i InnoCamp i forbindelse med pandemien, hadde de et fokus på å vise endringer i intern og ekstern samhandling og arbeidssituasjonen, med økt bruk av hjemmekontor og tilhørende kommunikasjonsløsninger. I deres forskning kommer det frem at «alle» bedriftene involvert anser digital kommunikasjon som både tidsbesparende og kostnadseffektivt. Studien viser også at bruken av digital kommunikasjon har økt. Videre kommer det frem at noen av kommunikasjonsutfordringene mellom bedriftene i InnoCamp ligger i at det finnes et stort mangfold av digitale verktøy som brukes.

I en studie av NAV-veilederes erfaringer med digital kommunikasjon rettet mot rusmiddelavhengige brukere under arbeidsavklaring (Arnesen, 2019) vises det til funn som indikerer at de møter utfordringer i digital kommunikasjon, hovedsakelig av manglende rammebetingelser i livssituasjonen til brukerne som hindrer de å mestre de digitale tjenestene. Videre i studien belyses det at veilederne møter utfordringer med digital kommunikasjon, der fysisk møte fremheves som det optimale med tanke på kommunikasjon og arbeidsavklaring. Det vises også til et interessant funn om at veilederne opplever å få frigjort tid til å hjelpe de som trenger mye bistand, fordi arbeidsavklaringsarbeidet er blitt enklere i samarbeid med andre brukergrupper, som følge av digitale tjenester.

Oppsummert viser studien at overgangen til den digitale kommunikasjonen ikke har preget kvaliteten av de fleste tjenestene, men i enkelte tilfeller ville det vært hensiktsmessig å ha fysiske møter med brukerne i stedet (ibid.).

2.3 Tillit

Tillit er et viktig begrep i forbindelse med bruken av hjemmekontor. Som tidligere nevnt kan det medføre usikkerhet og uro når det er stor fysisk avstand mellom medlemmene i en organisasjon. Tillit er også en kritisk faktor i endringsprosesser for blant annet å forhindre endringskynisme (Amundsen & Kongsvik, 2016). Tillit mellom leder og medarbeider er videre aktuelt å studere i forbindelse med graden av kontroll som utføres på en arbeidsplass, og hvor autonome medarbeiderne fungerer i sitt arbeid. Forbundet med tillit har man også risiko og sårbarhet. Dersom det ikke er risiko i en situasjon, er ikke tillit nødvendig (Stensaker & Haueng, 2016).

Tillit i denne rapporten tar utgangspunkt i definisjonen til Lewicki *et al.* (1998) som definerer tillit som at man har *positive forventninger til andres adferd*.

Et tillitsforhold mellom mennesker kan ta lang tid å bygge opp, og kan på samme tid raskt ødelegges. Istedenfor å anse tillit som enten eksisterende eller ikke-eksisterende argumenteres det for at det er dimensjonsbasert, der tillit og mistillit kan sameksistere (Stensaker & Haueng, 2016). Dette kan eksempelvis bety at en ansatt kan ha tillit til at ledelsen er faglig dyktig og tar logiske beslutninger, samtidig som man tror ledelsen vil bli mer rigid og kontrollerende ved en omstilling til bruk av hjemmekontor.

Når det oppstår nye situasjoner og utfordringer kan dette likevel være en arena for å bygge tillit mellom leder og kolleger. Dersom leder gir medarbeiderne frie rammer og legger opp til at medarbeiderne kan ta selvstendige beslutninger omkring det operative daglige arbeidet, kan dette bidra til å bygge opp forholdet mellom partene. Om leder på annen side blir mer kontrollbasert på at daglige arbeidsoppgaver utføres som «normalt», kan dette føre til at tillitsforholdet brytes ned. Som nevnt i Stensaker og Haueng (2016) kan tillitsforholdet, særlig i omstillinger og ved nye situasjoner slik som ved hjemmekontor, ofte bli satt på prøve. Det er derfor en viktig oppgave å forsøke å bevare og bygge opp tillit i slike situasjoner.

Bruken av hjemmekontor krever også en stor grad av gjensidig tillit mellom medarbeider og leder. Partene må kunne stole på at de gjør de arbeidsoppgavene de skal, da den fysiske nærheten bortfaller. Om en leder på den ene siden setter i gang strenge metoder for å følge med på hva medarbeiderne gjør til enhver tid, kan dette føre til lavere trivsel ved arbeidet. Et stabilt og tillitsbasert forhold mellom medarbeider og leder blir dermed enda viktigere i en setting der de ikke er fysisk nære hverandre.

2.4 Motivasjon

For å redegjøre for det sosiale behovet og de eventuelle negative og positive konsekvensene bruken av hjemmekontor kan ha ført med seg, har vi tatt utgangspunkt i motivasjonsteorier. Dette delkapittelet vil ta utgangspunkt i å belyse det teoretiske rammeverket rundt motivasjon som vi har lagt til grunn for å besvare oppgavens problemstilling. Motivasjon er et bredt begrep sett på med forskjellige perspektiv og forståelser. Derfor vil vi innledningsvis gi en kort beskrivelse av de forskjellige hovedperspektivene, før vi videre vil gå i dybden på utvalgte teorier som vi mener vil være mest hensiktsmessig for vår oppgave.

Kaufmann & Kaufmann (2015, s.113) definerer motivasjon som “de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål”. Definisjonen bygger på et psykologisk perspektiv og ser på motivasjon som en “prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd” (ibid.). I organisasjonspsykologi er det blitt utarbeidet en rekke ulike motivasjonsteorier. Motivasjonsteoriene deles opp i fire forskjellige hovedretninger; *behovsteorier, sosiale teorier, situasjonsteorier og kognitive teorier*:

- *Behovsteoriene* tar utgangspunkt i at mennesker har elementære biologiske, psykologiske og sosiale behov som styrer atferden og intensjonene våre. Motivasjon blir her betraktet som iboende behov hos individer, som driver oss uten en bevissthet om hva som forårsaker at vi presterer bra eller dårlig med de arbeidsoppgavene vi utfører (Erichsen, Solberg, Stiklestad 2015).
- *Sosiale teorier* fokuserer på hvordan individets opplevelse av sitt forhold til sine medarbeidere kan virke motiverende eller demotiverende. Her er det særlig betraktninger om ulike former på rettferdighet som er de vesentlige kildene til variasjoner i motivert atferd (Kaufmann og Kaufmann 2015).
- *Kognitive teorier* fremhever at rasjonelle valg er den vesentlige beveggrunnen for menneskers beslutninger og handlinger. Teoriene bygger altså på hvorfor man velger å gjøre en bestemt handling, og hvorfor man velger bort andre alternativer (Deci & Ryan, 1985).

- *Situasjonsteorier* fokuserer på at arbeidssituasjonen til arbeidstakerne er den avgjørende faktoren for deres motivasjon og jobbprestasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

NAV-ansatte har ikke til vanlig benyttet seg av utstrakt bruk av hjemmekontor. Å jobbe hjemmefra skaper andre premisser for blant annet hvordan de skal løse arbeidsoppgavene sine og når. Da det medfører store forskjeller i jobbkaraktistikkene, mener vi det er hensiktsmessig å gjøre rede for *Herzbergs tofaktorteori*. Vi vil med denne teorien kunne utforske hvorvidt det finnes elementer ved hjemmekontor som kan virke motiverende, og om det finnes elementer som kan føre til mistriivsel.

Vi vil også redegjøre for teorien om indre og ytre motivasjon som vil benyttes til diskusjon av problemstillingen. Teorien vil gi innblikk i hvilke faktorer som skaper motivasjon hos den ansatte, om det er faktorer utenom selve arbeidet som skaper motivasjon, eller om arbeidet i seg selv er roten til motivasjonen. Det vil være av stor betydning da man på hjemmekontor trolig opererer med et annet sett med motivasjonsfaktorer enn ved fysisk kontor.

Å jobbe hjemmefra vil også føre til at den ansatte i større grad vil kunne bestemme over sin egen arbeidsdag, og omgivelsene en opptrer i, i forhold til hva en har mulighet til på et fysisk kontor. Vi tror det er en viktig faktor å rette søkelyset mot, og vi vil av den grunn fordype oss mer i selvbestemmelsesteorien, en behovsteori av Deci og Ryan (1985). Den vil være et godt supplement til det teoretiske rammeverket da den tar for seg selvbestemmelse, kompetanse og autonomi.

2.4.1 Herzbergs motivasjonsteori

I Herzbergs studie intervjuet han hundrevis av intervjuere. I intervjuene ba han de om å skrive to forskjellige forhold; (1) en situasjon på jobben som hadde ført til trivsel, og (2) en situasjon på jobben som hadde ført til mistriivsel. Etter å ha analysert resultatene han hadde innhentet gjorde han en viktig oppdagelse, som ble formulert i hans hovedkonklusjon. Der kom han frem til at faktorene som i de fleste tilfellene ble nevnt som årsaker til trivsel, ikke var de samme faktorene som ble sett på som årsaker til mistriivsel. Den vanlige oppfatningen var at mistriivsel var det motsatte av trivsel, men Herzbergs resultater viste derimot at begrepene kunne betraktes som to uavhengige dimensjoner (Kaufmann og Kaufmann 2015).

På bakgrunn av mønsteret Herzberg observerte i intervjuene, trakk han konklusjonen om at faktorer som motiverer, ikke nødvendigvis fører til mistriivsel dersom de ikke er til stede. Det skapte grunnlaget for to nye begreper; motiveringsfaktorer og hygienefaktorer.

2.4.2 Motiveringsfaktorer

Motiveringsfaktorer skaper trivsel når de er til stede, men skaper nødvendigvis ikke mistriivsel om de ikke er til stede. Om de ikke er til stede vil det føre til at man beveger seg mer mot en nøytral tilstand.

Herzberg oppdaget følgende faktorer i denne kategorien:

- Prestasjoner: følelse av tilfredsstillelse ved å fullføre en jobb eller ved å løse et problem.
- Anerkjennelse: å få positive tilbakemeldinger på kvaliteten og utførelsen av arbeidsoppgaver, og at man blir lagt merke til på bakgrunn av jobben man utfører.
- Ansvar: eksempelvis ved å kunne kontrollere utførelsen av egne arbeidsoppgaver og hvordan de skal løses. Til en viss grad å kunne bestemme over egne premisser rundt det å gjøre jobben sin.
- Selve arbeidet: arbeidsoppgavene, eller målet med arbeidet, fungerer som en kilde til tilfredshet i seg selv.
- Personlig vekst: muligheten til å kunne utvikle seg som person eller utvikle seg faglig. (Kaufmann og Kaufmann, 2015)

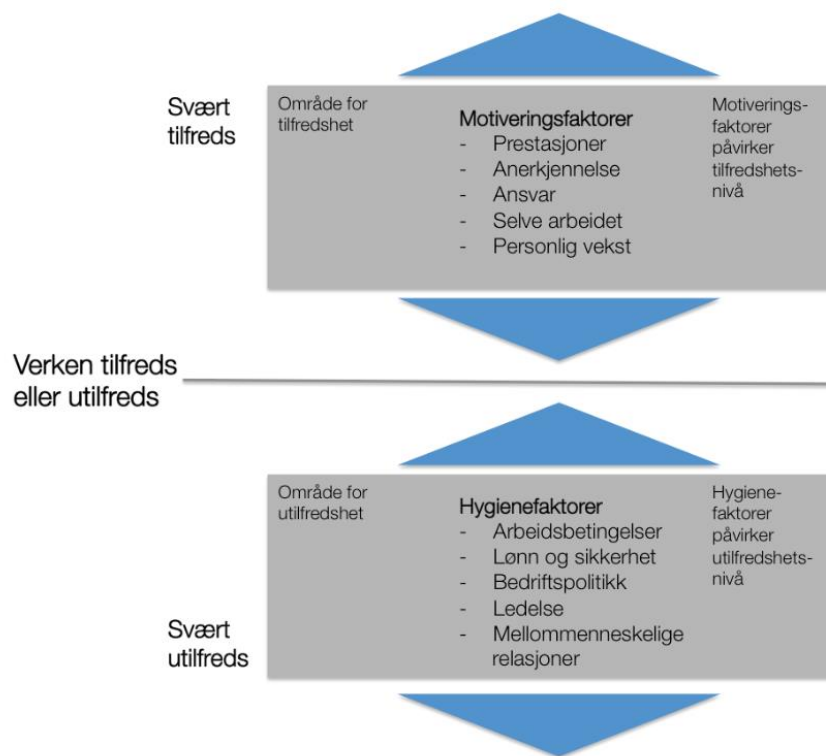
2.4.3 Hygienefaktorer

I kontrast til dimensjonen om motiveringsfaktorer, vil faktorer som ikke er til stede her skape mistriivsel, mens man vil bevege seg mot en nøytral tilstand dersom de finnes. Man kan med andre ord si at begrepet innebærer forhold og faktorer man forventer skal være til stede.

De viktigste faktorene som omfattes av hygienefaktorer er følgende:

- Arbeidsbetingelser: dersom det ikke er gode arbeidsbetingelser vil dette skape mistriivsel.
- Lønn: mistriivsel om man ikke får lønn, eller tilstrekkelig lønn, for arbeidet man utfører.
- Sikkerhet: eksempelvis om arbeidet man utfører kan være skadelig, eller sikkerheten rundt om man kan være trygg på at man ikke blir byttet ut.
- Bedriftspolitik: mistriivsel om mangel på retningslinjer eller regler lagt til grunn i bedriften.
- Ledelse: innebærer for eksempel mistriivsel om man føler mangel på tydelig ledelse
- Mellommenneskelige relasjoner: mistriivsel om man for eksempel mangler sosiale assosiasjoner, forbindelser, eller tilknytninger til andre kollegaer (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Herzberg forutsatte at alle hygienefaktorene måtte oppfylles for å danne grunnlaget for å kunne skape motivasjon gjennom motivasjonsfaktorene. Med andre ord vil motivasjonsfaktorene ha redusert effekt dersom hygienekriteriene ikke er tilfredsstillt. Oversiktlig illustrasjon av forskjellen mellom hygiene- og motiveringsfaktorer er illustrert i figuren nedenfor.



Figur 1: Herzbergs teori om motiverings- og hygienefaktorer (Kaufmann og Kaufmann 2015, s. 139)

2.4.4 Tofaktorteori og jobb-berikelse

Herzbergs tofaktorteori ble forløpet til det han videre introduserte som jobb-berikelse.

Kaufmann og Kaufmann (2015, s.139) definerer jobb-berikelse som “*systematiske programmer for å tilføre jobben mer positivt innhold og unngå negativt innhold*”. Det er enkelt forklart et program for å redusere mistriivsel i form av å tilfredsstillte hygienefaktorene, og fremme motivasjonsfaktorer som kan øke jobbtildfredsheten til de ansatte. Ifølge Herzberg (1968, s.10, avsnitt 4) er jobb-berikelse en mulighet for de ansattes psykologiske utvikling: “Job enrichment provides the opportunity for the employee’s psychological growth”.

Herzberg (1968) gir videre en oversikt over steg som skal hjelpe bedriften å redusere hygienefaktorene og øke motivasjonsfaktorene. Det konkluderes med at jobb-berikelse ikke er noe man foretar på ett gitt tidspunkt, men at det heller er et kontinuerlig ledelsesverktøy. Avslutningsvis summerer han argumentet for å ta i bruk jobb-berikelse på følgende måte:

“If you have employees on a job, use them. If you can’t use them on the job, get rid of them, either via automation or by selecting someone with lesser ability. If you can’t

use them and you can't get rid of them, you will have a motivation problem"
(Herzberg, 1968, s.13, avsnitt 5).

Bruken av hjemmekontor vil skape andre forutsetninger for kilder til både motivasjonsfaktorer og hygieneaktorer. Selv om tofaktorteori ikke tar særlig hensyn til konteksten hjemmekontor vil prinsippet være det samme, og vi vil kunne undersøke om det finnes andre former for motivasjon og mistrivsel ved fjernarbeid. Studert opp mot jobbberikelse kan det i tillegg være utfordrende for organisasjonen å eliminere mistrivsel, samt øke motivasjonen blant fjernarbeiderne. Dette fordi de ikke kan påvirke den enkelte fjernarbeiders arbeidsmiljø i samme grad som ved fysisk kontor.

2.4.5 Indre og ytre motivasjon

Innen kognitiv evalueringsteori skiller man mellom to motivasjonssystemer: indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon går i korte trekk ut på at man motiveres av selve arbeidet og arbeidsoppgavene man utfører. Det er som navnet tilsier en indre og iboende motivasjon hos et individ, som kommer til uttrykk i utførelsen av selve arbeidsoppgaven. Denne motivasjonsformen krever altså ingen direkte belønning, eller eventuelt straff. Indre motivasjon skal være egnet til å fremme kompetanse og selvbestemmelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Selvbestemmelse vil redegjøres for i neste delkapittel.

Ytre motivasjon er en motivasjonsform som fokuserer mer på eksterne belønninger, istedenfor indre motivasjon ved arbeidet. Ved ytre motivasjon ligger det motivasjon i at utførelsen av arbeidet vil lede til en form for belønning, eksempelvis i form av lønn eller bonuser. Motivasjon her anses som et gode man oppnår som resultat av arbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Om ytre motivasjon anses som motivasjon i form av belønning som resultat av arbeid, er dette en motsetning til indre motivasjon som har fokus på at interessen for utførelsen av arbeidet er motiverende for individet. Lite overraskende anses indre motivasjon som en mer ønskelig form for motivasjon sammenlignet med ytre motivasjon. I følge Kuvaas *et al.* (2017) anses indre motivasjon å ha større påvirkningskraft på arbeidsytelse enn hva ytre motivasjon har.

Blant ytre motivatorer har man, ifølge organisasjonslitteratur, enten lønnsystemer eller karrieresystemer. Disse er basert på at fremtidige belønninger vil virke motiverende. Her deler

man inn etter materielle belønninger, som eksempelvis lønn og opprykk, og symbolske belønninger som f.eks. ros og markeringer for god arbeidsinnsats. Belønningene har ofte både en materiell og en symbolsk del (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Om man oppnår lønnsopprykk er dette først og fremst en materiell belønning. Likevel vil lønnsopprykket ha en symbolsk betydning, da det representerer anerkjennelse på at arbeidet som utføres er av god kvalitet.

I følge Kuvaas *et al.* (2017) kan indre og ytre motivasjon sameksistere hos et individ ved en arbeidsoppgave. Likevel skiller man dem inn etter dimensjoner. Denne dimensjonen forklares ved bruk av incentiver, altså belønning, samt tilfredshet ved arbeidet. Dersom arbeidet i seg selv er tilfredsstillende og belønningen er direkte tilknyttet arbeidsytelsen vil belønningene trolig ikke endre den ansattes adferd. Dersom jobben i seg selv er tilfredsstillende og belønningene er indirekte tilknyttet arbeidsytelsen vil den indre motivasjonen være dominerende. Om jobben i seg selv er mindre tilfredsstillende og belønningene er direkte tilknyttet arbeidsytelsen vil trolig den ytre motivasjonen være dominerende (*ibid.*).

Videre vil ytre motivasjon øke samtidig som indre motivasjon synker, dersom arbeidsadferden endres i retning av resultatbasert belønning, der belønningen er viktig for arbeidsutførelsen (Kuvaas *et al.* 2017).

Indre og ytre motivasjon, med særlig fokus på indre motivasjon, virker relevant i sammenheng for senere diskusjon omkring hjemmekontor. Indre motivasjon anses som viktig i sammenheng med hjemmekontor. Når man er adskilt fra kolleger og leder med fysisk distanse, blir det trolig et økt fokus mot arbeidsoppgavene i seg selv. Det kan derfor virke viktig at de ansattes motivasjon domineres av den indre motivasjonen da andre motiverende faktorer kan ha forsvunnet i forbindelse med overgangen til bruk av hjemmekontor.

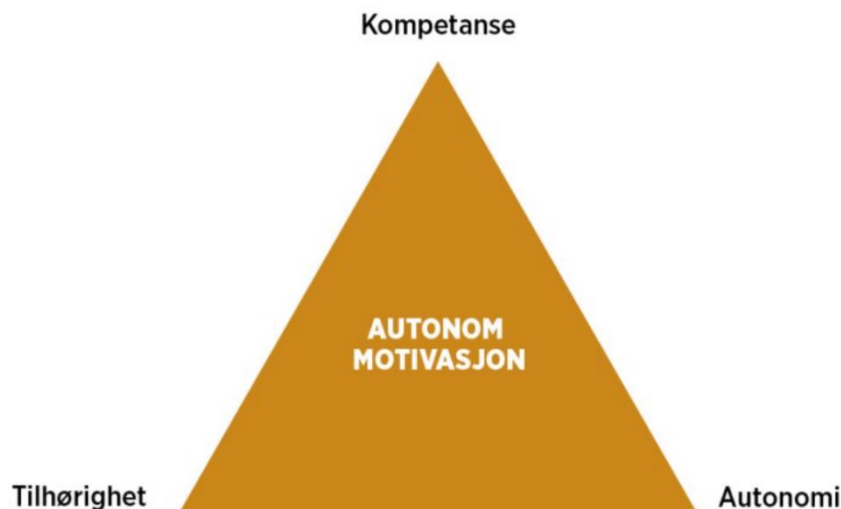
Vi har ikke tatt særlig hensyn til ytre motivasjon i denne studien. Det innebærer at vi ikke har studert belønningsformer og resultatbasert lønn og bonuser i forbindelse med undersøkelsen hos NAV Falkenberg. Den indre motivasjonen har vi derimot forsøkt å måle, i form av spørsmål der respondentene har delt sin subjektive opplevelse av tiden med hjemmekontor og deres motivasjon i arbeidet. Indre motivasjon er også nært tilknyttet selvbestemmelsesteorien som vil bli redegjort for i påfølgende kapittel.

2.4.6 Selvbestemmelsesteori

Nært tilknyttet indre motivasjon er begrepet selvbestemmelse. Teorien tar utgangspunkt i at mennesker motiveres til å utvikle og engasjere seg i arbeidsoppgaver, selv uinteressante, om deres rolle og verdi er forstått. Teorien tar avstand fra teorien om operant betinging, som bygger på motivasjon som resultat av ekstern belønning eller straff. Teorien fokuserer på den iboende verdien av arbeidet, altså at arbeidet i seg selv er det som skaper motivasjon (Stone, Deci & Ryan, 2009).

Teorien om selvbestemmelse bygger på at mennesket har tre psykologiske kjerneverdier. *Kompetanse* tar for seg troen på at man har mulighet til å kunne påvirke viktige utfall. *Tilhørighet* tar for seg opplevelsen av å ha støttende og tilfredsstillende sosiale relasjoner, og *autonomi* er en følelse av å opptre med en sans av valg, vilje og selvbestemmelse i det man foretar seg (Stone, Deci & Ryan, 2009). Om disse tre kjerneverdiene er tilfredsstilt hos arbeidstakeren fører det med seg en rekke positive effekter. De kan også forklare hvordan den sosiale konteksten på arbeidet har betydning for motivasjon, arbeidsadferd og helse (Olafsen, 2018).

Illustrert i figur 2 ser man samspillet mellom de tre kjerneverdiene:



Figur 2: Basale behov: fundamentet for vedvarende autonom motivasjon (Olafsen, 2018)

Slik som ved indre og ytre motivasjon springer også selvbestemmelsesteorien fra dette perspektivet. Indre motivasjon drives av en oppfatning av at arbeidsaktiviteten i seg selv er motiverende, mens ytre motivasjon drives av et ønske om å unngå straff eller å oppnå

belønning. Videre gjøres det et skille mellom kontrollert og autonom motivasjon innen selvbestemmelse.

Kontrollert motivasjon går ut på den adferden som styres av en følelse av press til å måtte gjøre noe, mens autonom motivasjon på den annen side er adferd styrt fra egen fri vilje, der det eksisterer en følelse av at man har et valg om å utøve adferden eller ikke (Olafsen, 2018). Autonom motivasjon har vi ansett mest hensiktsmessig å fokusere på i denne oppgaven, og anses mest aktuell grunnet konteksten hjemmekontor.

Ved bruk av hjemmekontor kan det stilles andre krav til arbeidstakerne. Med færre muligheter for samarbeid og kontroll i form av fysisk nærhet, i tillegg til at naturen ved hjemmekontor kan kreve mer selvmotivasjon fra arbeidstakerne kan teorien om selvbestemmelse virke aktuell å diskutere opp mot funnene fra undersøkelsen vår.

Evne til selvbestemmelse kan også være en viktig personlig egenskap for at fjernarbeid skal lykkes. I følge Bakke *et al.* (2001) i Bergum (2009) trekkes evne til selvstendighet, samt evne til å kunne motivere seg selv frem som viktige egenskaper for en fjernarbeider. Ved å ha autonom motivasjon i arbeidet kan dette føre til at man lettere tilpasser seg nye arbeidsomgivelser, og at man på en selvstendig måte får utført arbeidsoppgavene ved bruk av hjemmekontor.

2.5 Oppsummering

Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket av teoriene innen motivasjonsteorier som vi har lagt til grunn for problemstillingen, oppsummerer vi som følger:

Å jobbe hjemmefra vil sannsynligvis føre til at den ansatte vil måtte ha et større fokus på å skape struktur i hverdagen for å kompensere for tapet av skillet som fysisk arbeidsplass tidligere gav. Når man møter opp på kontoret vil man automatisk innstille seg på arbeid, og man vil lettere kunne koble av når man igjen forlater kontoret. Vi antar intervjuene vil belyse utfordringer knyttet til det å skape et klart skille mellom arbeid og fritid, og det vil være mer utfordrende å koble av etter arbeidsdagen.

Å lykkes på hjemmekontor forutsetter at man evner å styre sin egen arbeidsdag, både med å sette seg egne mål for hva man vil oppnå med arbeidsdagen, og å faktisk klare å nå disse målene. Dersom man er avhengig av å bli “ledet” i arbeidshverdagen, i form av struktur og arbeidsoppgaver, vil det kunne resultere i å ha en negativ virkning på motivasjonen. På den andre siden tror vi det å få mer frihet i arbeidshverdagen vil kunne ha en positiv effekt på de ansattes motivasjon. Man vil i større grad kunne legge opp sin egen dag, og samkjøre det med ting som ellers foregår i den enkeltes hverdag. Det vil med andre ord kunne føre til en større grad av fleksibilitet i hverdagen, som vil virke motiverende. Vi antar at forholdende knyttet til selvbestemmelse vil vises å fremme motivasjonen på hjemmekontor.

Vi tror at indre motivasjon vil være en fordel når man skal arbeide hjemmefra. Fordi man sitter mye mer isolert på hjemmekontor, med mye mindre kontakt med kollegaer og ledere, vil det være en fordel å kunne bli motivert av arbeidet i seg selv. Fjernarbeiderne i NAV ser ut til å ha et sterkt overordnet ønske om å hjelpe andre mennesker i vanskelige situasjoner, som vi mener må vise til en sterk indre motivasjon.

Vi tror hjemmekontor vil føre til en endring i hvordan fjernarbeiderne har mulighet til å utføre arbeidsoppgavene sine. Der man før kunne sitte ansikt til ansikt med personer relevant for arbeidet sitt, må man nå finne andre løsninger for å erstatte denne kontakten. Vi antar derfor det vil være vanskeligere å kommunisere med kollegaer. Å jobbe hjemmefra medfører at man ikke vil kunne se kollegene sine fysisk, og vi tror majoriteten av intervjuene vil vise store utfordringer med tanke på å dekke behovet for den sosiale tilhørigheten. Videre tror vi også hjemmekontor vil vise større utfordringer med tanke på å få anerkjennelse og bekreftelse på arbeidet man utfører.

Avslutningsvis gjorde vi oss noen tanker om hvordan hjemmekontor vil påvirke effektiviteten til de ansatte. Er man på hjemmekontor vil man være skjermet fra støyen et kontorlandskap vil kunne medføre, men på en annen side kan det være andre kilder til støy hjemme. Vi antar at dersom forutsetningene for å kunne sitte uforstyrret på hjemmekontor er til stede, vil man ha mulighet til å jobbe mer effektivt. En annen faktor som er verdt å nevne her er konsentrasjon. Å sitte på hjemmekontor medfører en større bruk av digitale systemer, og arbeidsdagene vil kanskje kunne oppfattes som mer monotone. Av den grunn kan det i lengden være utfordrende å holde fokuset oppe, og en vil kanskje ha større problemer med å konsentrere seg på hjemmekontor.

3. Metode

Dette kapitlet har som formål å redegjøre for samfunnsvitenskapelig metode med den hensikt å begrunne våre valg av metode for innsamling og bearbeiding av data. Hvilken metode man velger avhenger av hvilken problemstilling man har valgt. Forskning har som mål å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2016). For at resultatene skal oppfylle disse kravene trenger vi en strategi. Denne strategien er det vi kaller metode.

Desto bedre man klarer å forklare valgene og stegene man har tatt, desto større muligheter vil det være for å kunne gjenskape undersøkelsen og få de samme resultatene. Metodedelen vil av den grunn være sentral for at leseren skal kunne forstå og oppfatte oppgavens resultater som troverdige og realistiske.

3.1 Deduktiv og induktiv metode

I metodefaget skiller man hovedsakelig mellom induktiv og deduktiv metode. Det vil i utgangspunktet ikke være mulig å være rent deduktiv eller induktiv (Jacobsen, 2016), men uttrykkene brukes som ytterpunkter på en skala for å forklare hvilken tilnærming man ser som best egnet til å få gode resultater av det man forsker på. Ved bruk av deduksjon vil man ta utgangspunkt i teorien som finnes i feltet før man utvikler en hypotese og deretter tester hypotesene ved hjelp av empiri. Siden man her først ser på teorien vil en slik metode passe best når man har god kunnskap om fagfeltet og vet hva man ønsker å spørre om. Dette er en typisk tilnærming når man for eksempel tar i bruk spørreskjema hvor spørsmålene er svært konkrete og lite fravikelige. Induksjon vil på sin side snu om på rekkefølgen av stegene. Her vil man først se på empirien før man deretter utarbeider hypoteser og til slutt ser det i lys av teori. En slik tilnærming vil være logisk å ta i bruk dersom man ikke vet så mye om det man ønsker å undersøke. Til forskjell fra deduktiv metode vil man i induktiv metode i større grad la oppgaven styres av empirien, altså dataen man samler inn.

Et mer realistisk syn på hvordan en forskningsprosess fungerer, baserer seg på det som kalles abduksjon (Jacobsen, 2016). Hvis deduksjon og induksjon er ytterpunktene på skalaen kan abduksjon sees på som selve tilnærmingen som befinner seg et sted imellom de to. I en

abduktiv tilnærming prøver man å komme fram til sannsynlige beskrivelser og forklaringer (Jacobsen, 2016).

Forskning er i praksis en prosess som hvor vi kontinuerlig veksler mellom teori, hypoteser, empiri og spørsmål vi ønsker å finne svar på. I istedenfor å kalle et forskningsopplegg deduktiv eller induktiv gir det mer mening å diskutere hvor åpen eller lukket datainnsamlingen er (Jacobsen, 2016).

Det finnes lite konkret forskning på hvordan motivasjon og trivsel har blitt påvirket av hjemmekontor. Det er blitt gjort undersøkelser på motivasjon og produktivitet tidligere, men med den potensielle påvirkningskraften pandemien utgjør, ble det ansett som hensiktsmessig å ha en åpen tilnærming til forskningen. En eksplorativ studie egner seg for tema med lite tidligere konkret forskning (Jacobsen, 2016) og vil, i større grad enn en kvantitativ studie, sikre at man får med nyanser og ulike holdninger hos respondentene. For å forsøke å innhente ny og uforutsett kunnskap innen feltet ble derfor en eksplorativ studie sett på som hensiktsmessig. Når man legger til grunn at tilnærmingen til forskningen skal være åpen vil kvalitativ metode egne seg best.

3.2 Undersøkellesdesign

Hvilket undersøkelsesdesign man velger, skal være styrt av problemstillingen. Det finnes ulike typer design som passer til ulike typer problemstillinger. To faktorer som definerer alle undersøkelsesopplegg er kausalitet og generalisering. Generalisering innebærer at vi kan gjøre noe spesifikt til noe allmenngyldig (Jacobsen, 2016). Her skiller vi også mellom teoretisk generalisering og statistisk generalisering. Teoretisk generalisering omhandler å utvikle generelle teorier om hvilken sammenheng ting har, mens statistikk generalisering handler om å generalisere fra noen til alle. Her møter man et veiskille. Vårt undersøkelsesdesign vil kunne kalles et intensivt opplegg da det går i dybden av et fenomen. Her vil vi kunne fange opp mange nyanser og opparbeide en grundig forståelse. Dette vil føre til høy intern gyldighet og gi oss et godt utgangspunkt for å kunne generalisere teoretisk.

Kausalitet i denne sammenhengen betyr at hvis noe inntreffer (årsak) så er det en gitt sjans for at også noe bestemt annet (virkning) også inntreffer (Jacobsen, 2016). Man skiller kausalitet mellom varianstilnærmingen og prosesstiltærmingen. Mens varianstiltærmingen kun omhandler om å slå fast at det er en sammenheng mellom årsak og virkning, vil

prosessstilnærmingen sterkere vektlegge avdekking og beskrivelse av kausale mekanismer (Jacobsen, 2016). Når vi nå har valgt en eksplorativ, kvalitativ metode vil nettopp dette være en av hovedstyrkene. Vi ønsker å kunne si noe om *hvordan* en hendelse henger sammen med en annen og ikke bare komme frem til at de har en sammenheng. En slik tilnærming vil kunne skape ny og bedre forståelse av sammenhengene som kan igjen skape god grobunn for senere kvantitative studier om fenomenet. På den måten kan man ved senere forskning ha mulighet til å også statistisk generalisere våre funn.

Vår oppgave vil best kunne beskrives som en enkeltcase-studie. En slik studie karakteriseres av at forskeren går dypt inn i en situasjon, klart avgrenset av tid og sted (Jacobsen, 2016). Man får tykke beskrivelser av fenomenet slik at man kan fremme hypoteser og teorier. Et annet kjennetegn er man er på jakt etter noe nytt som vil kunne gi et godt grunnlag for å kunne generalisere teoretisk. Når det kommer til kausalitet vil dette designet kunne avdekke kausale mekanismer og prosesser (ibid.).

3.2.1 Det individuelle intervjuet

For å samle inn den kvalitative dataen valgte vi å ta i bruk intervjumetoden. I følge Jacobsen vil det åpne individuelle intervjuet egne seg når: a) relativt få enheter undersøkes, b) når vi er interessert i hva det enkelte individ sier og c) når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen. Ved en eksplorativ tilnærming hvor vi ønsker å få gode beskrivelser av et relativt lite utforsket fenomen som hjemmekontor, er vår vurdering at en slik metode vil være godt egnet.

I samarbeid med leder ved NAV Falkenberg forhørte vi oss om de var interessert i å stille som respondenter for vår undersøkelse. Leder ved NAV Falkenberg spurte så videre om noen av medarbeiderne ved NAV Falkenberg kunne se seg interessert i å stille opp på intervju. De respondentene som viste interesse her var altså de som ble tatt med som respondenter. Vi fikk deretter tilsendt en liste over interesserte respondenter som vi kontaktet via mail for å avtale intervjutidspunkt.

Vi benyttet oss av en middels strukturingsgrad og utarbeidet en intervjuguide som er vedlagt som vedlegg 1. Intervjuguiden besto av en blanding av spørsmål og punktvis temaer som vi ønsket at intervjuet skulle ta opp. De konkrete spørsmålene listet opp under hvert tema var ikke noe vi nødvendigvis fulgte slavisk, men de hadde heller som funksjon og hjelpe forskeren dersom samtalen gikk seint og man var usikker på hvordan man skulle komme

innpå et tema. De ulike temaene vi kom frem til på forhånd var de som vi, ved å lese teori om både motivasjon og hjemmekontor, anså som de mest interessante.

Vi hadde som mål at intervjuene skulle være åpne og fleksible slik at respondenten selv i størst mulig grad kunne snakke om det vedkommende fant mest relevant vedrørende fenomenet. Dette med håp om at respondenten kunne bringe ny informasjon og kunnskap på banen, i tråd med en eksplorativ tilnærming. Vi ønsket å være innom alle temaene vi hadde satt opp, men digresjoner og tanker respondentene hadde som ikke ble dekket av intervjuguiden anså vi som minst like verdifulle som svar vi fikk på konkrete spørsmål.

3.2.2 Intervjuprosessen

Som følge av begrensninger valgte vi å gjennomføre intervjuene over Microsoft Teams. Dette var også en kommunikasjonsplattform respondentene var godt kjent med fra før, da det brukes til vanlig i arbeidssammenheng ved NAV Falkenberg. Respondentene ble tilsendt en link med tidspunkt og varighet på intervjuet satt til utgangspunktet 1,5 time. Vi valgte å ta i bruk Microsoft Teams, og intervjuet respondentene i deres arbeidstid for å forsøke å skape en naturlig intervjutilstand. Både intervjuer og respondent kunne på denne måten gjennomføre intervjuet fra sine respektive hjemmekontor eller fysiske kontor, og med det oppnå en naturlig intervjukontekst. Samtlige intervjuer ble gjennomført over en ukes tid, med unntak av et intervju som ble foretatt en uke i etterkant.

Vi oppnådde flere fordeler ved å intervju respondentene via Microsoft Teams. For det første viste det seg tidsbesparende, i form av at vi unngikk reisetiden mellom de ulike respondentene og kunne derfor lettere gjennomføre intervjuer med kortere tidsrom mellom hvert intervju. Dette var også mer hensiktsmessig da flestparten av respondentene hadde hjemmekontor, og muligheten for hjemmebesøk eller intervju ved fysisk kontor kunne medført utfordringer og mer tidskrevende koordinering. Lydopptak over Microsoft Teams var også enkelt å håndtere, og kunne lett slås av og på ved begynnelse og slutt på intervjuet. Dette var også praktisk verktøy da vi i etterkant transkriberte lydopptakene og ved sletting.

3.3 Utvalg

Den teoretiske populasjonen er den delen av befolkningen vi er interessert i å undersøke. I kvalitative studier er det formålet med undersøkelsen som bestemmer hvem vi skal intervju (Jacobsen, 2018). Siden vi er interessert i hvilke faktorer som påvirker produktivitet og motivasjon ved bruk av hjemmekontor må utvalget først og fremst bestå av personer som har

hatt utstrakt bruk av hjemmekontor over en lengre periode. Størrelsen på denne populasjonen finnes det ikke et nøyaktig tall på per 2021, men det er presentert en beregning foretatt av SSB under «Omfang og bruk av hjemmekontor» tidligere i denne oppgaven.

Mangel på ressurser og tid, som en bacheloroppgave ofte lider av, fører til at utvalgsprosessen blir svakere sammenlignet med annet forskningsarbeid. De enkle og effektive løsningene blir av den grunn for oss å foretrekke. Vi valgte derfor å ta kontakt med en organisasjon som vi visste hadde erfaring med hjemmekontor og spurte om de kunne være interesserte i å delta. Vårt utvalg ble på den måten valgt ut for oss i form av at noen av de ansatte meldte seg frivillige til å stille til dybdeintervju. Av den grunn vil utvalgsprosessen minne mest om det Jacobsen (2018) omtaler som “Tilfeldig utvalg”.

Utvalget vårt består 13 ansatte ved NAV Falkenberg, hvorav 8 er kvinner og 5 er menn. I hovedsak hadde de fleste respondenter ustrakt bruk av hjemmekontor. Det var likevel noen individuelle forskjeller hvor noen hadde hjemmekontor eksempelvis annenhver uke.

3.4 Studiets kvalitet

Det er flere fordeler ved bruk av en kvalitativ tilnærming til en oppgave. En klar fordel er at man møter respondentene på deres premisser, og man har muligheter for å undersøke respondentene i en naturlig setting. Typisk ved kvalitativ metode er nærhet. Nærheten kan føre til at det blir mangfold i dataen, og at mange nyanser kommer frem. Det blir mange ulike fortolkninger, holdninger og nyanser i dataen. Nærhet kan likevel føre til at intervjuer fanges av det hen studerer og man kan miste evne til kritisk refleksjon samt at nøytralitet blir vanskeligere å opprettholde (Jacobsen, 2018).

Vi intervjuet respondentene over Microsoft Teams der respondentene satt ved sine respektive hjemmekontor eller fysiske kontor. På denne måten sikret vi at datainnsamlingen skjedde der respondentene var i en naturlig setting, og oppnådde en form for nærhet. Likevel er utfordringer tilknyttet nærhet oftest beholdt observasjonsstudier og undersøkelser over lang tid. Dette anses ikke som en ulempe for vår undersøkelse, da respondentene ble intervjuet over en times tid, med fysisk distanse mellom intervjuer og respondent. Det virker tvilsomt at nærhet er en feilkilde for vår undersøkelse.

En kvalitativ tilnærming gir også større fleksibilitet og kompleksitet. Man arbeider med et relativt åpent utgangspunkt, der dataen i stor grad farges av respondentenes evne og ønske til

deling av informasjon. Prosessen omkring datainnsamlingen er også interaktiv i form av at det blir et mer utydelig skille mellom datainnsamling, bearbeiding av data og analyse av innsamlet data. Dette gir likevel rom for forskerne til å endre retning der det anses relevant, og til å tenke annerledes omkring struktur man tidligere anså aktuell for studien. Dette kan likevel være ressurskrevende i form av tid, men det kan også øke arbeidets relevans. Videre vil kvalitative undersøkelser også ofte føre til kompleksitet. Mange ulike nyanser, store mengder rådata som må bearbeides og analyseres, og problemstillinger omkring kategorisering av all rådataen gjør slike undersøkelser ressurskrevende (Jacobsen, 2018).

Fleksibilitet og kompleksitet har representert både fordeler og ulemper ved utarbeidingen av denne oppgaven. Vi har blant annet endret problemstilling underveis i oppgaven, da en del av funnene våre ikke direkte svarte på den opprinnelige problemstillingen. Endring av problemstilling viste seg også nyttig for at anvendt teori skulle passe bedre til både undersøkelsens funn og til oppgavens struktur.

En annen utfordring ved kvalitativ tilnærming er fenomenet undersøkelseeffekt. Dette kan være at intervjuer og undersøkelsen i seg selv er med å skape spesifikke resultater, eller at intervjuer påvirker undersøkelsens resultater. Dette kan oppstå når en intervjuer spør intime eller ubehagelige spørsmål, eller når en forsker er observatør i et miljø som fører til at undersøkelsesobjektene opptrer unaturlig (Jacobsen, 2018).

Det er mulig vi har unngått dette ovennevnte problemet ved å gjennomføre intervjuene digitalt. Dette kan ha ført til at vi har opprettholdt en viss nærhet til respondentene, da man fortsatt ser og hører hverandre i intervjuet, men samtidig at det er en viss distanse da man ikke sitter fysisk i samme rom og kan bedre lese hverandres kroppsspråk. Da vi har vært tre forskjellige intervjuere som har intervjuet respondentene er det mulig vi har opptrådt ulikt og at dette kan ha gitt ulike utfall på undersøkelsen. Det er likevel noe som er vanskelig å undersøke i ettertid. Dette er også noe vi har forsøkt å ta høyde for ved at alle har tatt utgangspunkt i den samme intervjuguiden. I tillegg ble vi enige innad om hvordan vi ønsket å opptre ved intervjuene i forkant av intervjuprosessen. Eksempelvis gikk dette ut på at vi skulle introdusere oss selv og undersøkelsen på samme måte.

Utvalget vårt bestod som skrevet av 13 respondenter. For en kvalitativ undersøkelse er dette en rimelig mengde, og størrelsen på utvalget er akseptabelt. Dette ga oss gode muligheter for å få mange ulike meninger og holdninger til temaene vi gjennomgikk i intervjuene.

Respondentene hadde noenlunde like stillinger, der mesteparten var brukerrettede stillinger

med fokus på å opprette relasjoner til brukere av NAVs ytelser, samt opprette relasjon med arbeidsgivere med målsetting om å skape aktivitet i form av jobbmuligheter. Jacobsen (2018) gir ikke et konkret tall på antall respondenter som bør være med i en kvalitativ undersøkelse. Likevel nevnes det at en øvre grense på 20 er over tilstrekkelig. Det nevnes videre at man skal strebe etter en metning i informasjon (ibid.). Med 13 respondenter og dataen vi satt igjen med etter bearbeiding og kategorisering av dataen anses dette som tilstrekkelig.

En utfordring ved undersøkelsen vår var den tidsperioden undersøkelsen baserte seg på. Vi fokuserte hovedsakelig på tidsrommet mellom mars 2020 og mars 2021, da denne perioden innebar en utstrakt bruk av hjemmekontor hos utvalget. Den hovedsakelige årsaken til at utvalget i stor grad benyttet seg av hjemmekontor i perioden er grunnet restriksjoner og nedstenginger i forbindelse med pandemien forårsaket av Covid-19. Disse restriksjonene kan til en viss grad anses som en feilkilde for vår undersøkelse, da restriksjonene også medførte utfordringer knyttet til respondentenes fritid utenfor arbeidet. Begrenset mulighet til å ta del i sosiale aktiviteter, treningssentre, kafeer og andre sosiale møteplasser kan medføre virkninger på undersøkelsen som er utenfor vår kontroll.

En annen potensiell feilkilde ved undersøkelsen kan ha oppstått ved utvelgelsen av respondenter fra utvalget. Uttaket var en frivillig prosess, som i seg selv er en vanlig prosess, men dette kan medføre en skjevfordeling som kan påvirke reliabiliteten ved undersøkelsen. En potensiell risiko er at respondenter med samme holdning stiller til intervjuet. Eksempelvis kan en feilkilde være at det blir en overvekt av respondenter som i stor grad stiller seg positive til hjemmekontor og nærliggende faktorer til dette, som igjen vil føre til at reliabiliteten ved undersøkelsen svekkes.

Ved slike undersøkelser som vi har foretatt er undersøkelsens gyldighet, også kalt validitet, interessant å vurdere. Man deler gyldighet inn i intern og ekstern. Den interne gyldigheten tar for seg om beskrivelser og sammenhengene fra innsamlet data faktisk er sanne og reelle, og at de gjenspeiler virkeligheten. Altså om man har beskrevet et fenomen på riktig måte. Dette kan undersøkes gjennom validering. Validering innebærer at man kritisk gjennomgår om respondentene har gitt en sann beskrivelse av virkeligheten, da dette er dataens kilde (Jacobsen, 2018).

I tillegg til validitet er også reliabilitet et viktig begrep å redegjøre for i en bacheloroppgave. Reliabilitet, også kalt troverdighet, tar for seg funnenes og undersøkelsens troverdighet. Reliabilitet innebærer flere faktorer man med rette burde være fokusert på. Intervjuereffekt er

en av disse. Det går ut på at intervjueren selv kan påvirke hva respondentene svarer (Davis *et al.* 2010, i Jacobsen, 2018). Respondentens svar kan påvirkes av hvordan intervjuer går kledd, ser ut, hva slags kroppsspråk intervjuer har, osv. Dette er kort blitt nevnt tidligere i dette delkapittelet, og er vanskelig å kontrollere for.

En annen utfordring er konteksteffekt, som handler om den konteksten intervjuet foregår i. Som det kort er blitt tidligere nevnt, ble intervjuene gjennomført i en naturlig setting, altså ved digitalt intervju der respondentene gjorde intervjuet fra sine kontor eller hjemmekontor innenfor arbeidstid. Respondentene fikk også tilsendt en kort forklaring av hva intervjuet ville handle om i forkant av intervjuet, slik at de kunne gjøre seg opp noen tanker på forhånd.

Det kan også oppstå utfordringer ved slurv i registrering av data. Dette har vi forsøkt å motvirke, ved at vi transkriberte alt som ble sagt i løpet av intervjuet ordrett etter både hva respondent og intervjuer har sagt. Dette inkluderte ordrett transkribering av uttrykk som stammer fra ulike sosiolekter og dialekter, deriblant «slang» og engelske uttrykk. For å unngå unøyaktig analyse av data har vi forsøkt å gjennomgå kategoriseringen av utsagn og kategorier gjentatte ganger, og gruppen har sammen gjennomgått analysen av data for å få en felles enighet om innordningen av utsagn og funn.

Den eksterne gyldigheten går ut på om funnene fra undersøkelsen kan generaliseres ut til andre enn kun de respondentene man har undersøkt. Som tidligere beskrevet er kvalitativ metode nyttig for å avdekke og beskrive fenomener, altså teoretisk generalisering. Likevel er det vanskeligere å kunne generalisere de funnene man har gjort fra utvalget til en populasjon (Jacobsen, 2018). Når vi har intervjuet 13 respondenter hos en avdeling i NAV vil vi neppe kunne si noe om våre funn også kan gjelde resten av populasjonen. I følge Jacobsen (2018) kunne en strategi for å sikre bedre ekstern gyldighet for vår undersøkelse ha vært om vi gjennomførte flere enkeltcasestudier i ulike kontekster og med ulike respondenter. Med hensyn på ressursbruk og tidsrammen for denne studien hadde dette likevel vært for krevende. Våre funn stemmer likevel godt med etablert teori vedrørende fjernarbeid og motivasjon. Dette styrker undersøkelsens overførbarhet og muligheten for at våre funn også gjelder for tilsvarende organisasjoner under liknende forhold.

3.5 Samtykke

I tråd med NSDs retningslinjer er respondentenes samtykke et sentralt ledd som må være på plass i en slik rapport som denne. For å kunne si at det foreligger et informert samtykke må

det være en frivillig deltakelse. Det forutsettes også at den som skal undersøkes vet hva en slik deltakelse innebærer i form av både farer og eventuelle gevinster (Jacobsen 2018).

Informasjon om samtykke, utvalget og rapporten ble tilsendt NSD i tråd med gjeldende regler for datainnhenting. Etter å ha sendt inn søknaden vedrørende innsamling av data mottok vi en godkjenning fra NSD og vi kunne sette i gang med prosjektet.

Respondentene ble gjentatte ganger spurt om samtykke for lydopptak av intervjuet. I første omgang ble det skriftlig nevnt i mail som ble tilsendt respondentene ved avtale om tidspunkt for intervjuet. Deretter ble respondentene spurt muntlig i starten av intervjuet om de var innforstått med at intervjuet ble tatt lydopptak av og om dette var greit. Respondentene var fortsatt interessert i at deres deltagelse ble tatt med i den videre gjennomføringen av rapporten og ingen respondenter trakk seg underveis i undersøkelsen.

3.6 Bearbeiding av data

I denne delen vil vi forklare prosessen fra rådata til funn slik at leseren skal kunne forstå hvilke konsekvenser våre valg har fått for resultatet.

En av styrkene ved en kvalitativ tilnærming er at skillet mellom planlegging, gjennomføring og analyse er forholdsvis lite (Jacobsen, 2016). Overordnet kan man se på analysen som en fire-steps prosess: *a) dokumentere, b) utforske, c) systematisere og kategorisere, og d) sammenbinde* (ibid.).

For å dokumentere intervjuene tok vi opplysninger av samtaler vi gjennomførte i Microsoft Teams. Deretter ble hvert intervju transkribert og lagret som et tekstdokument som gjorde at vi satt igjen med 124 sider rådata. Her er det likevel ikke tatt høyde for ulik skriftstørrelse, linjeavstand og sammensetning av avsnitt. Antallet sider kan derfor være større eller mindre enn oppgitt.

For å utforske dataen leste vi først igjennom hverandres intervju slik at alle fikk innsyn i den tilgjengelige primærdataen. Dette dannet grunnlaget for diskusjon innad i gruppa hvor vi ble enige om hva som var de viktigste funnene og hva vi skulle inkludere i den videre analysen.

For å systematisere informasjonen sorterte vi den inn i kategorier. Kategoriene vi først opprettet var svært konkrete og smale, noe som førte til at systemet ble uoversiktlig og vanskelig å bruke. Av den grunn valgte vi å slå sammen noen av disse underkategoriene til en

superkategori (Jacobsen, 2016). Et eksempel på dette fra vår oppgave er at underkategoriene “nettbasert kommunikasjon”, “kommunikasjon mellom kolleger” og “kommunikasjon med brukere” ganske enkelt ble slått sammen til kategorien “kommunikasjon”.

Som drøftet tidligere ønsket vi å benytte oss av induktiv metode da denne tilnærmingen er mest hensiktsmessig for vår oppgave. Dette betyr at det i hovedsak er informasjonen vi har fått fra intervjuene som skal bestemme hvilke kategorier vi oppretter. I realiteten vil ikke dette være vanntett da vi ved å lage en intervjuguide på forhånd allerede har hatt en innvirkning på hvilken retning intervjuene skulle ta. På den måten vil noen av kategoriene i praksis være forhåndsbestemt mens andre vil dukke opp som følge av hva respondentene selv har brakt på banen.

For å komme nærmere en induktiv metode kunne vi har gjort intervjuene mer åpne. Dette kunne man ha gjort ved å for eksempel kun si at vi skal snakke om hjemmekontor og ikke ha forhåndsbestemte tema eller spørsmål. Ulempen med en slik tilnærming er for det første at man risikerer at respondenten ikke kommer på noe fornuftig å si som kan føre til at intervjuene blir korte og irrelevante. For det andre risikerer man at ingen av respondentene er innom de samme temaene og det blir mye vanskeligere å se sammenhenger i ettertid.

4. Presentasjon av resultater

I dette kapitlet vil vi presentere resultatene av vår forskning. Presentasjonen vil ta for seg det vi har trukket ut som har mest verdi for å besvare oppgaven. Dette betyr at ikke alle enkeltutsagn vi nevnes og diskuteres, men holdningene og opplevelsene som er gjennomgående for alle intervjuene vil bli vektlagt. Vi vil først presentere all relevant primærdata før vi kommer til drøftelsen. Kategoriene vil følge rekkefølgen til teoridelen. De to første kategoriene vil benyttes til å diskutere problemstilling 1. Disse vil hovedsakelig bli drøftet i lys av tidligere forskning om hjemmekontor og kommunikasjon som presentert først i teoridelen. De resterende kategoriene vil deretter bli drøftet i lys av teori som skal besvare problemstilling 2.

4.1 Produktivitet og effektivitet

Det er rimelig å anta at arbeidstakere vil oppleve helt andre forstyrrelser i en setting hvor de arbeider hjemmefra enn når de er på kontoret. I et åpent kontorlandskap vil kolleger og ledere

være de som er nærmest og som kan utgjøre en forstyrrelse i form av både faglig og uformell prat. Siden man ikke sitter fysisk sammen med kolleger på hjemmekontor er de potensielle forstyrrelsene byttet ut med andre elementer. Dette kan ha innvirkning på motivasjonen og hvor effektivt man klare å jobbe.

11 respondenter oppgir at de blir mer effektive ved bruk av hjemmekontor. Det er likevel to respondenter som mener bruken av hjemmekontor ikke øker deres effektivitet. Av årsaker til at hjemmekontor fungerer dårlig trekkes mer ufokusert oppmerksomhet frem, deriblant grunnet oppmerksomhet til barn. Likevel har flere av respondentene som mener de opplever en økning i effektivitet også barn. Det er dermed utfordrende å trekke konkrete slutninger til hvorfor hjemmekontor ikke oppleves som effektivitet for de to respondentene.

De aller fleste av respondentene oppgir at de opplever færre forstyrrelser ved bruk av hjemmekontor. Det er også en bred enighet om at det er kolleger som er den største faktoren til oppstyking av arbeidet på kontoret. Det poengteres at det blir mindre sosialt å være på hjemmekontor og at dette har en positiv effekt på effektiviteten, slik disse respondentene forklarer det: *“(…) men samtidig så konsentrerer meg mye bedre når jeg sitter i fred. For det er jo sosialt å gå på jobb, og man plukker opp mye, både nødvendig og ikke nødvendig.”* (Respondent 1)

En annen respondent forklarer at man opplever økt effektivitet på hjemmekontor, da man tar færre pauser i løpet av arbeidsdagen:

“Jeg får i hvert fall gjort mer av å sitte hjemme (...) utfordringen er at man blir sittende hjemme hele dagen. (...) henter seg kaffe (...) og sitter og spiser ved PC. Glemmer å ta seg pauser, men det blir jo mer effektivt igjen. Så mer effektivitet synes jeg det blir av hjemmekontor” (Respondent 5)

En respondent kommer til konklusjonen at hjemmekontor kan føre til at man velger å ikke spørre andre om den minste ting slik man gjør på kontoret, og at dette vil føre til færre forstyrrelser: *“Altså det er ikke det at alle forstyrrer meg, men jeg forstyrrer andre. (...) så det er egentlig bedre for både meg og omgivelsene at jeg holder meg her [på hjemmekontor], hvis jeg har sånt rapporteringsarbeid og sånt da.”* (Respondent 1)

Fjernarbeid vil føre til at all kommunikasjon foregår digitalt. Som en respondent forklarer, er dette en fordel da man ikke nødvendigvis trenger å svare med en gang: *“Man blir jo forstyrrer*

på tidspunkt man gjerne ikke ønsker å bli forstyrret på, mens her [på hjemmekontor] så er det bare å sette knappen på opptatt så vet folk at de skal holde seg unna.” (Respondent 3)

Det oppgis også at færre forstyrrelser får som konsekvens at det blir færre avbrekk i arbeidet. Flere respondenter oppgir at de i større grad glemmer å ta pauser som følge av overgangen:

“For det er kanskje en ulempe igjen at det blir veldig intenst. Jeg har jo prøvd å sette på alarm nå for å huske å ta pauser. Men vanligvis når jeg er på kontoret så sier kanskje noen andre at «nei, nå må vi gå og ta lunsj.»” (Respondent 8)

Dette gjelder derimot ikke for alle. To respondenter oppgir at hjemmekontor gir muligheten til i større grad selv bestemme når man tar pauser og hva man bruker pausene til. En av disse respondentene argumenterer for at dette har en positiv effekt for produktiviteten:

“For det er jo sånn at (...) nå hender det at jeg trener i lunsjen da, at jeg slipper å gjøre det på kvelden. Og allikevel så leverer jeg egentlig bedre nå enn jeg gjorde på kontor, det kan være tilfeldigheter altså. Men på en måte den dødtiden der man føler man må titte på skjermen til klokka er halv 4 for at det er liksom, det er mindre sånn (...)” (Respondent 3)

4.2 Kommunikasjon

Temaet kommunikasjon er svært bredt. I intervjuene har vi prøvd å fokusere på hvordan kommunikasjonen har endret seg som følge av overgangen til hjemmekontor. Det kom frem i intervjuene at all kommunikasjon hovedsakelig foregår digitalt ved bruk av hjemmekontor, enten i form av videomøter og telefon eller ved hjelp av en chat-tjeneste. Ved spesielle tilfeller er det fortsatt mulig å ha møter på kontoret, men hovedregelen er at all kommunikasjon skal foregå digitalt. Det er verdt å merke seg at slik digital kommunikasjon også er blitt brukt tidligere i NAV, spesielt chat-tjenesten, slik at det er ikke helt nytt for alle.

Videre vil vi skille mellom to former for kommunikasjon: intern kommunikasjon (fra ansatt til ansatt) og ekstern kommunikasjon (fra ansatt til bruker/arbeidsgivere). Med bruker/arbeidsgiver menes alle mennesker som mottar hjelp eller ytelser fra NAV Falkenberg og som har en form for kommunikasjon med de ansatte i avdelingen.

I intervjuene kom det fram at 8 av respondentene er tilfreds med hvordan digital kommunikasjon fungerer ved hjemmekontor. I vår data så det ikke ut til å være noe

sammenheng med alder og hvor fornøyde de ansatte var. Av de fire som oppga at de var misfornøyde med de digitale løsningene var tre kvinner og en mann.

Mens noen oppgir at de er “overrasket” og “forbauset” over hvor enkelt det er å bruke de digitale løsningene, understreker andre hvor tidsbesparende en slik måte å jobbe på er. Ved å slippe reisen til møter, både for brukerne og de ansatte, sparer man mye tid man nå kan bruke annerledes. En respondent hevder at hele kommunikasjonssystemet har blitt endret til det bedre for de ansatte. Respondenten opplever det som enklere å kommunisere med deler av NAV som før var mer utfordrende:

“(…) samspillet på tvers og på kryss og tvers på linjene har blitt mye mer sånn synlig og lettere tilgjengelig for oss.” (Respondent 2)

Det ser derimot ut til å være en bred enighet om at dynamikken endrer seg til det verre når man kommuniserer digitalt. Ved å ikke kunne sitte fysisk ved siden av hverandre i samme rom er det mye informasjon ved interaksjonen som faller bort. En respondent beskriver det slik:

“Det er jo ikke noe tvil om at det fysiske møtet inneholder litt andre kvaliteter enn det digitale. Man ser jo kroppsspråk og har jo stemmebruk og alt ved seg, men det er noe med det miljøet ved å sitte i samme rom, det å observere og se, temperatur i rommet, man er mer til stede.” (Respondent 4)

En annen respondent hevder at dette problemet også kan få konsekvenser for den interne kommunikasjonen: *“(…) så mister du veldig den dynamikken i samtalen, den med å plukke opp signalet på han som sitter og egentlig har lyst til å si noe, men tør ikke, det ser man ikke på teams, men på ekte.” (Respondent1)*

Tekniske problemer er fortsatt noe som spiller inn på opplevelsen av digital kommunikasjon. Dette gjelder spesielt ekstern kommunikasjon: *“(…)der vil jeg si at jeg opplever mye oftere digitale utfordringer, at enten brukeren eller legen eller arbeidsgiveren ikke greier å koble seg på, og at vi ikke hører hverandre eller ser hverandre, så en del tekniske utfordringer.” (Respondent12)*

4.3 Tilhørighet

Med antakelsen om at bruk av hjemmekontor fører til mindre tilhørighet ønsket vi å undersøke hvordan respondentene hadde opplevd dette. 8 respondenter oppgir at de savner det sosiale som følge av overgangen. Av disse var 6 kvinner og 2 menn. Det kan av den grunn argumenteres for at det i vårt utvalg er et klart flertall av kvinner som føler på mindre tilhørighet enn menn. Slik forklarer en respondent fenomenet:

“Men det er klart at den sosiale biten, selv om vi er ganske flinke til å møtes til kaffeprat på Teams og sånn, den blir jo helt annerledes enn det å møte kolleger på arbeidsplassen. Og det er nok noe som man savner i perioder.” (Respondent 9)

Det er ikke nødvendigvis vanskeligere å komme i kontakt med medarbeidere, dette skal vi komme tilbake til i neste tema. De uformelle samtalene som naturlig oppstår i et åpent kontorlandskap derimot, som ikke omhandler hvordan man skal gjøre jobben sin eller løse faglige utfordringer, hevdes av flere å være svekket:

“På den negative siden så er det jo det sosiale som jeg snakket om, som gjør at man får opplevelsen av at det kollegiale blir svekket. Samholdet, ja (...) savner jo å ha en sånn fysisk tilstedeværelse i kontoret som ikke handler om oppgaveløsning.”
(Respondent 2)

Det oppgis også av flere at de savner følelsen av å være en del av et større fellesskap. Teamfølelse er et begrep flere respondenter har brukt. Et eksempel er en respondent som forklarer savnet av kollegene når det kommer til faglig samarbeid slik:

” Man har jo kjent på det innimellom at jeg ikke har hatt den energien som du får når vi møtes (...) så snakker vi veldig mye om muligheter og sånn. Men man får ikke den der daglige energien som man får ved å jobbe i et team som vi gjør da.”

(Respondent 11)

Et annet funn er at det ser ut til at denne effekten er forsterket for de som er nyansatte. I denne sammenhengen defineres nyansatte som ansatte som begynte å jobbe hos NAV Falkenberg etter mars 2020. Disse har ikke fått tatt del i en normal arbeidshverdag med fysisk kontorbruk og begynte å bruke hjemmekontor med en gang: *“Men til gjengjeld får du mindre teamfølelse, du bli dårligere kjent med folk. Særlig jeg som er ny, det å på en måte komme seg inn i et arbeidsmiljø synes jeg har vært ordentlig utfordrende.”* (Respondent 13)

En annen respondent forteller at det er vanskelig å vite hvordan samholdet egentlig er ved en normal arbeidshverdag siden han ikke selv har hatt muligheten til å oppleve det:

“Men jeg har jo ikke vært i NAV før denne pandemien, så det er mulig at det har forsvunnet mye, men jeg har ikke opplevd at det har forsvunnet mye. Det har blitt en naturlig del av jobben min siden jeg begynte i NAV. Jeg har ikke sett alle kollegaene mine enda, jeg.” (Respondent 9)

Et annet poeng respondentene nevner er at terskelen for å ta kontakt med kolleger for en hverdagslig uformell prat er blitt høyere: *“For det skal jo litt til for å ringe opp en kollega på Teams og ta en kaffekopp og prate om løst og fast. Man mister jo en god del av det å bli kjent med kollegaer.”* (Respondent 4)

En annen forklarer det samme fenomenet slik:

“Jeg synes det har blitt vanskeligere. Terskelen min for å ringe en kollega, både for småpraten, sånn sosialt liksom, og for samhandling rundt en bruker eller sånne ting, den har blitt ganske mye høyere kontra det å snu meg i et åpent landskap og stille et spørsmål.” (Respondent13)

Det siste sitatet er inne på at man kan også kan risikere å miste noe av de faglige samtalene ved bruk av hjemmekontor.

Det kommer også frem at NAV som arbeidsgiver har prøvd å ta ansvar på denne fronten ved å arrangere “kaffepratmøter”. Hos våre respondenter har det blitt tatt imot ulikt. Et problem som ble nevnt i forbindelse med dette er utfordringen med å snakke flere av gangen ved videomøter.

“Også er det blitt satt opp noen sånne kaffepratmøter, fra ledelseshold, hvor de setter sammen tilfeldige folk på tvers av avdelingen for at man skal bli kjent mer på tvers, og ikke bare snakke med de sammen menneskene man alltid snakker med, som en måte til å bygge litt connections på.” (Respondent 13)

4.4 Selvbestemmelse

Ved bruk av hjemmekontor legges det til grunn at ledere ikke vil ha like stor mulighet til å kontrollere hva de ansatte gjør til enhver tid. Dette vil føre til at arbeidstakerne i større grad må styre sin egen arbeidsdag og selv sørge for å komme i mål med sine arbeidsoppgaver.

Utsagnene vedrørende selvstyring og hvordan man legger opp sin egen arbeidsdag har vi valgt å plassere under kategorien selvbestemmelse.

Her oppgir alle respondentene at de allerede før introduksjonen av hjemmekontor har kjent på en stor selvbestemmelsesrett. Overgangen til hjemmekontor har ikke ført til endringer vedrørende dette punktet: *“Jeg bestemmer like mye nå. Vi har mye frihet og vi har selvfølgelig mye ting vi må gjøre uansett ikke sant. Men det er jeg som inndeler og utfører dem med opp imot ulike frister.”* (Respondent 7)

5 av 13 kjenner på økt selvbestemmelsesrett. Av disse fant vi ingen forskjell mellom kjønn og alder.

En annen respondent forklarer at det er sluttproduktet som er i fokus hos NAV Falkenberg og ikke nødvendigvis hvordan man kommer dit: *“Vi har jo (...) veldig stor frihet i hvordan vi løser arbeidsoppgavene våre på en måte. Det er liksom ingen som ser på hvordan vi gjør oppgavene, så lenge resultatene er bra.”* (Respondent 5)

Også når man jobber på dagen ser ut til å være friere. Dette er noe en respondent ser på som positivt siden man kan starte dagene tidligere dersom det skulle passe:

“(...) det er på en måte den positive siden med det hele. Det er at jeg kan i enda større grad styre arbeidsdagen min da. Jeg våkner nå som regel ganske tidlig, så jeg begynner nå i 7-tiden og sånn, så da får man jo litt fleksitid etter hvert som gjør at du kan ta seg flere fridager innimellom da. Så det er positivt.” (Respondent 12)

4.5 Anerkjennelse, bekreftelse og tillit

Som følge av at de ansatte treffer hverandre sjeldnere fysisk, gjorde vi en antakelse om at hjemmekontor gir færre muligheter for å få anerkjennelse og bekreftelse for det arbeidet man gjør. Dersom man er vant til daglige, ofte uformelle tilbakemeldinger på arbeidsplassen, kan mangelen på dette føre til at man blir usikker på om man gjør en god nok jobb.

Kun to av våre respondenter oppgir å sette stor pris på direkte bekreftelse i form av ros og skryt. Fem av respondentene forteller at de ikke ser på skryt i seg selv som det viktigste, men at dette fungerer som en bekreftelse på at man gjør de riktige tingene. Utrykket “å vite at man er på rett vei” går igjen. Slik forklarer en av de fem respondentene fenomenet:

“Jeg har behov for å vite at jeg er på rett vei, og jeg har behov for å vite at jeg gjør en god jobb. Og så har jeg ikke behov for at noen skal på daglig basis si «ja, nå var du kjempeflink» og «det var bra jobba» (...)” (Respondent 2)

Dette virker å være den typiske forklaringen på hvorfor det er viktig med bekreftelse i arbeidshverdagen. De som forteller at de setter pris på bekreftelse er også de som oppgir at det har blitt mindre av det etter overgangen til hjemmekontor og at det er noe som savnes:

Lettere å få det før ja, og i hvert fall fra kolleger. Jeg liker jo skryt, så det kan det aldri bli for mye av. Så, sånn sett så har det jo nok sikkert blitt mindre, og jeg kunne ha tenkt meg at det har vært mer. (Respondent 12)

Fire andre respondenter oppgir at de er sikre nok på at de gjør en god jobb og ikke har like stort behov for anerkjennelse og bekreftelse. Her er det tydelig at respondentene er ulike; savnet etter å være til stede i det åpne kontorlandskapet er ikke like stort for alle. Dette illustreres ved følgende sitat:

(...) noen har et veldig stort sosialt behov, behov for å være med kolleger, spørre mye, behov for mye feedback. (...) jeg [er] jo kanskje litt mer over på andre siden. At jeg trives godt med individuelt arbeid, at jeg kanskje har mindre behov for den sosiale biten da (...) (Respondent 10)

Tillit mellom arbeidstaker og arbeidsgiver er også en tematikk flere respondenter er interessert i. Det legges til grunn av flere at det er viktig med tillit mellom arbeidstaker og arbeidsgiver for at en hjemmekontorløsning skal fungere:

“Er vel det som på en måte er det viktigste for at et hjemmekontor skal fungere, at tilliten er på plass. For hvis den hadde forsvunnet i det du satt hjemme, så hadde det nok vært drittungt ja.” (Respondent 5)

Den samme respondenten frykter at lavere tillit kan føre til større behov for overvåkning over hva de ansatte foretar seg på jobb, som videre hadde vært med på å svekke tilliten: *“Det å bli overvåket på et hjemmekontor må jo være dritkjipt.” (Respondent 5)*

Denne bekymringen om hvordan et arbeidsforhold mellom arbeidsgiver og arbeidstaker kunne ha sett ut dersom tilliten ikke hadde vært på plass deles også av en annen respondent:

“Jeg håper ikke det i fremtiden blir slik at arbeidsgiver overvåker hva vi bruker tiden vår på i detalj. For slik detaljstyring, typ «du var bare pålogget det datasystemet to

timer og 30 minutter, hva gjorde du den siste timen?». Den type detaljstyring tror jeg vil være veldig skadelig. For det handler om mistillit. Så lenge jeg får gjort jobben min, så lenge brukerne er fornøyde og de får den hjelpen de skal ha burde det være greit.” (Respondent 13)

4.6 Arbeid og hjem

I denne kategorien vil vi presentere sitater vedrørende hvordan de ansatte klarer å skille mellom arbeidstid og fritid. En av våre antakelser var at det er vanskeligere å skille mellom når man er på jobb og når man har fri nå som følge av at man jobber på samme sted som man bor. Likeså kan det være utfordrende å legge ifra seg arbeidet når man er ferdig for dagen, siden man har alle midler tilgjengelig for å fortsette å jobbe hjemme.

Hovedinntrykket etter intervjuene er at dette skillet ikke er så problematisk som vi først antok. Samtlige respondenter forteller at de takler det fint. Fem av respondentene uttrykker at de har en klar bevissthet rundt det å ikke blande arbeidstid inn i fritid. Utrykket “å slå av” blir brukt av flere, slik som i denne forklaringen:

“(…) det går veldig fint. Jeg har heldigvis en evne til (…) når jeg slår av så slår jeg av. Lang erfaring.” (Respondent 3)

Her er respondenteren også inne på det at å ha lang erfaring kan ha positive effekter for det å takle dette skillet.

Fire respondenter oppgir at de noen ganger jobber på fritiden men at de ikke anser dette som problematisk da de gjør det av fri vilje. Den eldste halvdel av respondentene ser ut til å være den halvdel som er mest konsekvent på å skille arbeid fra fritid. For de yngre virker ikke dette like viktig. Følgende sitat fra et intervju med en av de yngste respondentene illustrerer dette:

“Jeg har nok jobbet mer ettermiddag og kveld etter hjemmekontor ja. (…) altså både at man har PC veldig lett tilgjengelig og veldig lett å bare åpne og se om man har fått mail. Det hender seg jo at ting jeg skulle hatt svar på da, før neste arbeidsdag. Om jeg ikke har fått det innen kl. 15.30, så sjekker jeg kl. 19 om jeg har fått det. Men jeg opplever ikke det som problematisk da (…) for meg er (…) den lille jobbingen jeg noen gang gjør på kveld, det er ingenting” (Respondent 10)

Et annet virkemiddel man kan bruke for å forsterke skillet mellom arbeid og fritid er fysiske skiller. Med dette menes å for eksempel å ha et eget kontorrom eller å gjemme unna jobbutstyr slik at det ikke er synlig når man er ferdig for dagen. Dette forteller to av respondentene at de aktivt gjør:

“Jeg tror det er viktig med den der fysiske forutsetninga da, at vi har definerte rom som arbeidsplassene våre. Der går vi ikke innpå på kveldstid. Men det er klart at hvis jeg måtte hatt PCen på spisestua der jeg satt og så på TVen så kunne det vært verre, da.” (Respondent 9)

“Men jeg slår jo av PC'en og kontormobilen. Vi har jo sånn at man har en jobbtelefon og en privat. Slik at når jeg logger av så bruker jeg ikke telefonen heller, så det er litt sånn strengt. Den telefonen skal jo brukes når man er pålogget systemene til NAV. Så sånn sett synes jeg det er veldig greit og det er veldig sjeldent jeg svarer på noen meldinger (...)” (Respondent 1)

Å opprettholde et fysisk skille er det derimot ikke alle som har forutsetninger til å klare. Det er ikke gitt eller realistisk å kreve at man har et ekstra rom hjemme som kun kan brukes som kontor. For noen er heller ikke dette nødvendig for å klare å skille mellom arbeid og fritid. En respondent med tidligere erfaring med hjemmekontor forklarer at det ikke oppleves som så upraktisk for eksempel å sitte på kjøkkenet: *“Nei, [jeg] sitter på kjøkkenbordet. Men jeg har skjerm og stol og alt jeg trenger. (...) Ja, det viktigste er jo at jeg har stol, så det er nå greit.”* (Respondent 3)

4.7 Selvopplevd motivasjon

Alle temaene vi var innom i intervjuene var valgt ut for å besvare problemstillingen vår som omhandler motivasjon. Det ga likevel mening å inkludere en egen kategori for hva respondentene selv opplever å bli motivert av som vi har valgt å kalle selvopplevd motivasjon. Disse sitatene stammer fra de konkrete punktene i intervjuguiden som omhandler motivasjon med hovedspørsmålene “Hva motiverer deg?” og “Har motivasjonen din forandret seg som følge av overgangen til hjemmekontor?”

7 av 13 respondenter oppgir at det er jobben i seg selv som er den største motivasjonsfaktoren. Det å føle at man utgjør en forskjell for folk er nevnt flere ganger. Slik forklarer en respondent dette:

“Når har jeg jo valgt denne jobben her av en grunn, så det å få lov til å være med å se endringer og være med på suksesshistorier, og bistå folk som er i en utfordrende livssituasjon. Å kjenne at man kan være med å utgjøre en forskjell betyr veldig mye for meg.” (Respondent 4)

To av respondentene drar frem det sosiale med kolleger som en motiverende faktor. Dette har det blitt mindre av etter overgangen til hjemmekontor og ser ut til å være noe som savnes. En respondent synes det har blitt mindre gøy på jobb da det ikke er like sosialt: *“For jeg synes det er viktig å ha det artig på jobb da. Og hvis man skal ha det artig må man jo møtes fysisk, synes jeg”* (Respondent 6)

Når det kommer til forskjell på motivasjon når man jobber på kontoret eller hjemmefra oppgir de fleste at den ikke er betraktelig forandret. Kun en respondent kan fortelle om bedret motivasjon som forklares med at hjemmekontor fører til bedre tid i hverdagen, og dette fungerer motiverende for vedkommende:

“Ja, jeg har blitt mer motivert. Både til å jobbe generelt og å være i denne jobben med hjemmekontor. Og det tror jeg nok delvis handler om at jeg har fått en mer fleksibel arbeidshverdag. Så det er lettere å få det til å gå opp med to barnehagebarn, altså tidsklemma rett og slett.” (Respondent 13)

5. Diskusjon

Dette kapittelet er delt inn i to. Først vil problemstilling 1 diskuteres. Deretter vil problemstilling 2 diskuteres. Med utgangspunkt i problemstillingene vil vi diskutere og sammenligne resultatene fra undersøkelsen med teori som er tidligere gjennomgått, samt se dette opp mot våre tidligere antakelser. Diskusjon av problemstillingene vil gjøres ut ifra forskjellige synsvinkler, med utgangspunkt i teori, som vil bidra til en mer logisk oppbygging av diskusjon og konklusjon. For diskusjon av problemstillingene vil dette også ta utgangspunkt i de ulike kategoriene vi har gjennomgått i presentasjon av resultater.

5.1 Problemstilling 1

Problemstilling 1 er formulert på følgende måte:

«På hvilke måter har utstrakt bruk av hjemmekontor endret den selvopplevde produktiviteten?»

5.1.1 Konsentrasjon i arbeidet

Før vi startet datainnsamlingen var en av antakelsene vi gjorde at bruken av hjemmekontor ville føre til økt effektivitet og produktivitet grunnet redusert kollegial prat og færre avbrekk i form av blant annet kaffesamtaler. Samtidig antok vi at det ville dukke opp nye former for naturlige avbrekk fra arbeidet i hjemmet, deriblant rydding og vasking eller forstyrrelser fra barn og samboere.

Av funnene kan man se antydninger til dette. Mange respondenter viser til kolleger som den største faktoren til forstyrrelser og avbrekk fra arbeidsoppgavene i løpet av en arbeidsdag på det fysiske kontoret. Likeså at slike forstyrrelser ble redusert etter overgangen til hjemmekontor. Forstyrrelser på den fysiske arbeidsplassen fører til oppstykkning av arbeidet og blir naturligvis begrenset ved bruken av hjemmekontor.

Likevel kan en slik begrensning av forstyrrelser gå på bekostning av tilhørigheten de ansatte føler til arbeidsplassen. Selv om ikke alle respondentene oppgir at de savner det kollegiale i like stor grad, er det bred enighet om at mye av det sosiale har forsvunnet som følge av overgangen til hjemmekontor. Det er også verdt å nevne at prat med kolleger her innbefatter både faglig og privat prat, og at pratens natur uansett innhold kan virke forstyrrende om man allerede holder på med en arbeidsoppgave. I tillegg kan slik uformell prat føre til gode løsninger på problemstillinger i arbeidsoppgaver, og føre til bedre utført arbeid så vel som organisatorisk læring.

Digital kommunikasjon gir også muligheter for å strukturere avbrytelser i større grad ved hjemmekontor. Enkelte opplyser at de skrudde på opptatt-funksjon når de skulle konsentrere seg fullt om arbeidet, eller styrte når de skulle svare på henvendelser fra kolleger. Dette kan være nyttig for å sette en tydeligere struktur i arbeidshverdagen, da man på denne måten selv bestemmer når man skal «avbrytes». I tillegg viser vår data tegn til at den digitale kommunikasjonen har resultert i mye tidsbesparinger, da man ikke lenger må bruke tid på å reise frem og tilbake fra forskjellige møter. Man vil av den grunn ha muligheten til å legge opp møtene tettere og kunne få unnagjort arbeidsoppgaver raskere.

Tidsbesparingen i form av reisetid er likevel ikke utelukkende positiv. Da man ved fysisk kontor raskt kan gå innom kontoret eller desken til en kollega, må man ved bruk av hjemmekontor kontakte kollegaen ved hjelp av IT eller telefon. Slike henvendelser kan kollegaen unngå å ta med en gang, i langt større grad enn om man går innom kontoret, og den

som ber om råd må dermed belage seg på ventetid. Denne tiden kan igjen spille negativt over på effektiviteten i arbeidet.

Noe annet en kan spørre seg er om disse forstyrrelsene man får av kolleger også kan ha en positiv effekt. Som følge av færre sosiale avbrekk i arbeidsdagen blir man sittende å jobbe lengre i strekk. Dette kan oppleves som mer intenst slik som en respondent trekker frem, og dette kan være en potensiell årsak til overbelastning over lengre tid.

Likevel er ikke slik selvstyring av avbrytelser alltid mulig, og det kan være utfordrende å være konsekvent. Om en kollega spør om hjelp kan følelsen av å la han vente også være en forstyrrende faktor for konsentrasjonen om arbeidet.

5.1.2 Produktivitet og effektivitet

Som nevnt i studien til Bloom *et al.* (2014) ble deler av forklaringen på økt produktivitet hos gruppen med hjemmekontor forklart med at undersøkelsesenehetene opplevde et roligere arbeidsmiljø med færre forstyrrelser fra kolleger. Likevel valgte store deler av denne kontrollgruppen å gå tilbake til arbeid ved kontoret, grunnet savn av det sosiale på arbeidsplassen. De som opplevde lavere produktivitet ved hjemmekontor valgte også å gå vekk fra bruken av hjemmekontoret.

På den annen side oppgir flere respondenter at de opplevde en høyere terskel for selv å ta kontakt med andre kolleger om småting og mindre viktige spørsmål omkring arbeidet. Å spørre om hjelp over Microsoft Teams eller over telefon kan oppleves som mer formalisert enn om man går innom kontoret til en kollega for å slå av en prat om en arbeidsoppgave. Dette kan igjen spille negativt ut over effektiviteten i arbeidet, f.eks. i tilfeller der man kunne ønsket rask feedback fra en kollega eller leder. Videre kan det føre til en høyere grad av selvstendighet, noe som gir både positive og negative effekter. Dersom man eksempelvis bruker mye tid på å forsøke å løse et problem på egen hånd, som raskere kunne blitt løst ved hjelp fra en kollega, har dette igjen en uheldig effekt.

På samme måte som forstyrrelser antok vi at bruken av hjemmekontor ville føre til økt produktivitet på kort sikt, men at ordningen kunne bli for monoton i lengden. Flere respondenter oppga at de tok færre pauser eller at de glemte å ta pauser, mens de ble sittende med arbeidsoppgavene sine. Enkelte viser også til at de tok lunsjen sin foran PCn, og dermed

fortsatte med oppgaver i pausene. Andre viser til at de tok seg lengre pauser, men at dette igjen ga motivasjon til å være effektiv i arbeidsperiodene.

5.1.3 Motiverende arbeidsoppgaver

Mange respondenter trekker også frem arbeidsoppgavene i seg selv som motiverende. Særlig opplever mange motivasjon av å se resultater. Eksempelvis blir det trukket frem av flere at de opplevde en mestringsfølelse når de fikk vanskeligstilt ungdom ut i arbeid, og at arbeidet frem til resultater var vellykket. Dette har sammenhenger med Herzbergs motiveringsfaktorer (Herzberg, 1968) der arbeidet i seg selv er en faktor for motivasjon. I følge teorien fører motiveringsfaktorer til økt trivsel når faktorene er tilstede, men ikke mistrivsel dersom de er fraværende. Resultatet av å få unge ut i arbeid er altså en motiveringsfaktor, og fører til trivsel og mestringsfølelse når det lykkes respondentene i å oppnå dette.

I tillegg kan man se dette i lys av teorien om indre og ytre motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2015), der motivasjon som kommer av arbeidet i seg selv karakteriseres som indre motivasjon. Det kan virke som at fjernarbeiderne opplever arbeidsoppgavene i seg selv som motiverende. Ved økt konsentrasjon og færre forstyrrelser i løpet av arbeidsdagen, kan dette bidra til man får utnyttet fordeler tilknyttet indre motivasjon bedre ved hjemmekontor da det medfører økt produktivitet.

Som studien til Bloom *et al.* (2014) viste, oppnådde kontrollgruppen rundt 13% økning i effektivitet og produktivitet ved bruk av hjemmekontor. De gjorde blant annet flere oppringninger per minutt arbeidet, tok færre pauser, og jobbet flere minutter per arbeidsdag. Fra funnene i vår undersøkelse kan det virke som fjernarbeiderne opplever en lignende effekt, der hovedvekten av respondentene meddeler at de selv opplever økt produktivitet ved bruk av hjemmekontor.

Dette støttes også av Bartik *et al.* (2020) som fant en økning i produktivitet ved bruk av hjemmekontor. I denne undersøkelsen ble produktiviteten på hjemmekontor under pandemien sett opp mot tidligere erfaring med hjemmekontor på forhånd. De som hadde erfaring med hjemmekontor før dette ble påtvunget grunnet pandemien, opplevde økning i produktivitet på hjemmekontor. Fra våre funn ser man likheter blant dette også. Respondenter som hadde tidligere erfaring med hjemmekontor, opplevde utstrakt bruk av hjemmekontor i perioden mars 2020 til mars 2021 som stort sett uproblematisk, i tillegg til en følelse av å få gjort mer.

5.1.4 Kommunikasjon

Antakelsen vi innledningsvis la til grunn for kommunikasjon var at vi trodde det ville være vanskeligere å kommunisere internt og eksternt i bedriften. Våre resultater viser derimot at noen elementer oppleves mer utfordrende hjemmefra, mens andre elementer har blitt enklere. For å kunne drøfte antakelsen valgte vi som nevnt under presentasjon av data å skille mellom to former for kommunikasjon, internt og eksternt.

5.1.4.1 Intern kommunikasjon

Den interne kommunikasjonen omhandler både faglig og sosial kommunikasjon. Relevansen av disse to vil naturligvis variere i forhold til behovet til den enkelte ansatte. Her er det også viktig å nevne at det finnes mange nyanser. Noen har eksempelvis et større behov for faglig prat enn den sosiale småpraten, noen har et større behov for begge deler enn andre, og noen har kanskje ikke et behov for det i det hele tatt. I tillegg kan arbeidsoppgavene de utfører påvirke disse aspektene. Der noen oppgaver kan være mer utfordrende, blant annet oppgaver tilknyttet oppgaveløsning, kan andre oppgaver være litt mer formelle, i form av å skrive møtereferat og lignende. Arbeidsoppgavene som utføres vil av den grunn også kunne bestemme hvorvidt den ansatte vil være tilgjengelig, eller ha behov for faglig input fra andre.

På kontoret har man gjerne mulighet til å stille kjappe spørsmål og få et raskt svar, så man kunne komme i arbeid med en gang igjen. Med hjemmekontor kan man spørre seg om hva slags muligheter man har til å kunne få hjelp om man trenger det, og i tillegg hvor lang tid det vil ta i forhold. Vår data viser derimot en viss enighet om at det er blitt lettere for den ansatte å kommunisere med andre NAV-arbeidere. Enkelte går til og med så langt som å påstå at hjemmekontor har gjort det lettere å kommunisere slik som utsagnet: “(...) på kryss og tvers i organisasjonen”, som antyder at det kunne være mer utfordrende å kommunisere med andre deler av NAV på fysisk kontor. Dette kan tyde på at det er enklere å kommunisere med medarbeidere ved bruk av digital kommunikasjon. En av grunnene kan være at NAV har vært konsekvent med hva slags program som skal brukes for alle NAV-ansatte.

I Lysø og Sletterød (2020) sin undersøkelse var det klare utfordringer knyttet til at det ble for mange digitale kommunikasjonskanaler å forholde seg til. Ved å benytte seg av et standardprogram for hele organisasjonen vil alle delene av NAV være tilgjengelig på samme digitale kommunikasjonskanal. Det vil derfor bare være den å forholde seg til, og det kan

kanskje virke lettere å nå andre deler av NAV. De har på den måten klart å unngå større unødvendige utfordringer med intern kommunikasjon.

Videre kan det diskuteres hvorvidt de digitale systemene har mulighet til å erstatte den naturlige dynamiske faktoren som oppstår ved å prate ansikt til ansikt. På Microsoft Teams, som er standardprogrammet som benyttes av fjernarbeiderne når de skal kommunisere med kollegaer, er det på en måte mulig å “rekke opp hånden” så man kan vise de andre møtedeltakerne at man vil ha ordet. En slik ordning vil gjøre samtalen mer strukturert og målrettet, men det vil bli vanskelig å kunne bryte inn med replikker og lignende, som vanligvis vil prege en fysisk samtale. Dette vil kunne medføre at den interne kommunikasjonen - uavhengig om det er faglig eller sosialt relatert – vil bli mer formell. Det vil også kunne øke terskelen for enkelte å ta ordet, som ville kunne ødelegge for eventuelle forbedringer og forslag som disse personene ville ha kommet med i en vanlig samtale.

Vår data viser en klar enighet om at den digitale kommunikasjonen ikke kan erstatte den naturlige dynamikken i fysiske samtaler. Dette illustrer hovedforskjellen mellom digital og fysisk kommunikasjon. Det er ikke til å komme bort ifra at det å møte mennesker ansikt til ansikt har en annen verdi enn det å snakke igjennom en dataskjerm. Vi tør derfor påstå at selve dynamikken den interne kommunikasjonen er vanskeligere på hjemmekontor.

5.1.4.2 Ekstern kommunikasjon

Den eksterne kommunikasjonen vil her omhandle den kommunikasjonen som foregår mellom den ansatte og bruker/arbeidsgiver. For det første vil vi presisere at ulike arbeidsroller vil være av betydning for hva slags kommunikasjon som utføres. Kommunikasjonen som omhandler kommunikasjon med arbeidsgiver vil ha andre forutsetninger enn kommunikasjon med brukere.

Fordi mye av den eksterne kommunikasjonen avhenger av sensitive opplysninger, er fjernarbeiderne i NAV nødt til å benytte seg av andre programmer enn Microsoft Teams for å kunne møte juridiske krav om vern av personopplysninger på hjemmekontor. Fordi samtalene må foregå over digitale systemer kan man også stille seg kritisk til kvaliteten på samtalene som blir utført. Arnesen (2019) kom frem til at veilederne møtte utfordringer med å bruke andre kommunikasjonsmåter, i tilfellene der det ble fremhevet at de fysiske samtalene var det som fungerte best. Selv om studien rettet seg inn mot veiledernes arbeid med rusmiddelavhengige under arbeidsavklaring, belyser det et viktig poeng.

Ved fysiske møter oppleves det enklere å sette seg inn i brukernes situasjon. Sensitive opplysninger relevant for arbeidet kan enkelt bli delt over bordet, og man er ikke avhengig av brukerens evne til å håndtere digitale tjenester. Ved digital kommunikasjon er man avhengig av at samtlige parter mestrer de digitale systemene i tilstrekkelig grad til å kommunisere, og dersom dette ikke skulle være tilfellet vil det kunne påvirke kvaliteten av kommunikasjonen. Mange av respondentene vi har intervjuet har roller og arbeidsoppgaver hvor det er viktig å sette seg inn i brukernes livssituasjon. Dersom de skulle få et feil, eller mangelfullt, bilde av brukerens situasjon vil det kunne påvirke kvaliteten på hjelpen de kan gi.

Det er også viktig å nevne hvordan den digitale kommunikasjonen kan påvirke tilliten og relasjonen til brukerne eller arbeidsgiverne. Fra brukernes side kan det være vanskeligere å åpne seg og fortelle hele omfanget av deres situasjon over digitale møter til noen de bare har møtt over et digitalt system. Det vil kunne være vanskeligere for den ansatte å skape tillit gjennom digital kommunikasjon, som kan avgjørende for hvor mye de velger å dele. Sett mot arbeidsgivere vil den digitale kommunikasjonen kunne medføre større utfordringer med å skape en relasjon til arbeidsgiveren, og ved arbeidsroller hvor hovedoppgavene går på å skape denne relasjonen vil den digitale kommunikasjonen kunne gjøre det vanskeligere å skaffe nye arbeidsgivere.

Det er i tillegg blitt belyst i intervjuene at den eksterne kommunikasjonen oftere påvirkes av tekniske problemer enn den interne. Siden møtene kan bestå av flere parter, er man naturligvis avhengige av at alle deltakere har stabilt internett, et velfungerende kamera og mikrofon. I motsetning til fysiske møter, er man derfor mer utsatt for teknisk trøbbel og møtekvaliteten kan muligens forverres som følge av dette. Vurderer man en slik situasjon opp mot Herzbergs tofaktorteori kan man stille seg spørsmålet om hvorvidt tekniske problemer vil virke som en hygienefaktor. Fjernarbeideren vil trolig ikke bli mer motivert av at det ikke oppstår tekniske problemer, men dersom det skulle oppstå vil det kunne føre til mistriivsel. Man vil naturligvis forvente at systemene rundt digital kommunikasjon skal fungere som forventet, om ikke vil det i lys av tofaktorteori kunne redusere motivasjonen om hygiene faktorene ikke blir tilstrekkelig tilfredsstillt.

Hoveddelen av respondentene som hadde hatt utstrakt bruk av hjemmekontor meldte om en opplevelse av økt produktivitet og effektivitet i sitt arbeid hjemme. De opplevde færre naturlige avbrytelser fra kolleger og fikk økt grad av selvbestemmelse i sitt daglige arbeid. Noen opplevde savn av det sosiale i arbeidet, og kontakten med kolleger og ledere ble

opplevd mer formalisert. Det var likevel flere funn som overrasket, og vi fant flere avvik i resultatene fra hva vi tidligere hadde antatt.

5.2 Problemstilling 2

Nå som problemstilling 1 er diskutert, er neste steg å diskutere de andre kategoriene i undersøkelsen, og vurdere disse på samme måte opp mot empiri og tidligere antakelser. Disse kategoriene er tilhørighet og uformelle samtaler, selvbestemmelse, anerkjennelse, bekreftelse og tillit, arbeid og hjem, samt subjektiv motivasjon. Kategoriene skal nå brukes til å gi svar på problemstilling 2, som var formulert slik:

«Hvilke faktorer påvirker motivasjon ved utstrakt bruk av hjemmekontor, og på hvilke måter skjer dette?»

5.2.1 Tilhørighet

Selv om enkelte respondenter oppga at de ikke er så opptatt av tilhørighet for sin egen del, viser funnene at det sosiale aspektet ved jobben har blitt redusert etter overgangen til bruk av hjemmekontor med få unntak. De uformelle samtaler mellom kolleger, og den ikke-faglige praten trekkes frem som elementer som har blitt redusert. Flere respondenter mener også at det er blitt høyere terskel for å ta kontakt digitalt for å holde kontakten med andre kolleger, da dette ikke lenger gjøres like naturlig som fysisk på arbeidsplassen.

Selvbestemmelsesteorien belyser tilhørighet som en av tre hovedverdier for autonom motivasjon (Stone, Deci & Ryan, 2009). Med bakgrunn i den kollektive enigheten om mindre grad av fellesskapsfølelse kan man spørre seg i hvilken grad det kan påvirke motivasjonen på hjemmekontor. Ifølge teorien må man oppleve av å ha støttende og tilfredsstillende sosiale relasjoner, noe vår data antyder er blitt vanskeligere på hjemmekontor. Det er som sagt subjektivt i hvilken grad man har behov for tilhørighet, men dersom det ikke skulle oppleves som tilstrekkelig vil det kunne påvirke den autonome motivasjonen.

Tofaktorteori vil, ifølge Herzberg (1968) belyse hva slags virkning mangel på tilhørighet kan ha på motivasjonen. De mellommenneskelige relasjonene på arbeidsplassen vil ifølge teorien kunne påvirke hvorvidt den ansatte vil føle mistriivsel eller ikke. Det betraktes her som en hygiene faktor. Teorien vil derfor argumentere for at de mellommenneskelige relasjonene og

tilhørigheten ikke vil fremstå som en kilde til motivasjon, men et element som vil føre til mistriivsel dersom det ikke skulle være tilstrekkelig tilfredsstilt.

Våre funn antyder, i likhet med teorien, at mangelen på denne tilhørigheten skaper et savn hos de fleste, som kan tyde på at tilhørigheten ikke blir tilstrekkelig tilfredsstilt. Skulle antydningen være riktig, vil det kunne påvirke og føre til at motivasjonsfaktorene ikke vil motivere i like stor grad. Ifølge teorien var grunnlaget for motivasjon at alle hygienefaktorene var tilfredsstilt og at man etter dette ville se effekt av motivasjonsfaktorene.

Som det kom frem i funnene kan mangel på følelse av tilhørighet for nyansatte være negativt. Rutinerte arbeidstakere med lang fartstid i organisasjonen besitter som regel mye uttalt kunnskap, og slik kunnskap kan være utfordrende å få delt med nyansatte i opplæringen over digitale plattformer eller telefon. Flere respondenter meldte om en høyere terskel for å ta kontakt med kolleger for uformelle samtaler som ikke var jobbrelevante. Det ligger gjerne mye sosialisering i slike samtaler, jobbrelevante eller ei, og et tap av dette kan være uheldig for samholdet mellom medlemmene i organisasjonen.

Enkelte respondenter med kortere fartstid i NAV meddelte videre at det var mer utfordrende å bli kjent med de andre på arbeidsplassen ved bruk av hjemmekontor. Begrepet «fellesskapsfølelse» og fravær av dette ble også hyppig nevnt blant flere respondenter. Utfordringer med sosialiseringen for nyansatte kan føre til at de bruker lenger tid på å komme inn i arbeidsmiljøet eller, i verste fall, at de aldri helt kommer inn i miljøet på lik linje som ansatte med lengre fartstid i organisasjonen. Det er mulig lojalitet tilknyttet arbeidsplassen kan avhenge av en fellesskapsfølelse og tilhørighet til kolleger og til organisasjonen i seg selv. Om fellesskapsfølelsen forblir fraværende kan dette resultere i økning av turnover blant nyansatte. Utfordringen ligger altså blant integreringen av nyansatte i organisasjonskulturen, og hvordan man best takler dette med fysisk avstand mellom kollegene slik som ved hjemmekontor.

I en mer positiv retning nevnes det blant annet av en respondent at arbeidsgiver har tatt initiativ til å sette i gang uformell prat over digitale «kaffemøter». Dette ses på som positivt for å vedlikeholde fellesskapsfølelsen blant de ansatte, og er viktig for integrering av nyansatte i arbeidsmiljøet. Dette viser videre en mer dynamisk holdning fra ledelsen, som viser forståelse for at dette er nødvendig for samholdet på en arbeidsplass. Ytterligere tiltak er ikke nevnt, men slike møter ses i positiv forstand for å vedlikeholde det sosiale på arbeidsplassen til en viss grad.

5.2.2 Selvbestemmelse

Innledningsvis antok vi at mer frihet i arbeidshverdagen ville virke motiverende, noe vår data også kan antyde, men det er i tillegg viktig å nevne at majoriteten av respondentene også hadde stor frihet ved fysisk kontor.

Ved hjemmekontor viser funnene at man opplever større frihet til å strukturere egen arbeidshverdag. Om man vil starte arbeidsdagen tidligere vil man kunne ha mulighet til det, og man vil av den grunn kunne tilpasse arbeidshverdagen til den enkeltes situasjon hjemme. Hjemmekontor kan derfor medføre fleksible arbeidshverdager, hvor man eksempelvis har mulighet til å jobbe noen timer mer en dag, for å kunne jobbe noen timer mindre en annen dag.

Funnene våre viser at fleksitiden blir sett på som positiv, og enkelte hevder videre at det er noe av det mer fordelaktige ved hjemmekontor. Som det nevnes i presentasjon av data handler det ikke om prosessen ved arbeidet, men resultatene man leverer. Dersom hjemmekontor medfører utfordringer hjemme, vil det være positivt å kunne ha muligheten til å tilpasse arbeidshverdagen rundt disse utfordringene, så lenge man evner å levere samme resultater.

Ifølge selvbestemmelsesteorien (Stone, Deci & Ryan, 2009) er autonomi en av tre kjerneverdier for å utvikle autonom motivasjon. Som tidligere nevnt bygger denne teorien på atferd styrt av egen fri vilje, som vil si at man må kunne motivere seg selv til å utføre eget arbeid. Av den grunn vil det være viktig for de ansatte å kjenne på en indre motivasjon i arbeidet, som vil være drivkraften for å gjøre arbeidet sitt, noe vi vil drøfte videre i kategorien "Selvopplevd motivasjon".

For at økt grad av selvbestemmelse på hjemmekontor skal virke positivt på motivasjonen er man derimot avhengig av en gjensidig tillit mellom leder og arbeider, slik at det ikke resulterer i at ledelsen føler de må utøve en høyere grad av kontroll. Fjernarbeiderne vil kunne oppleve stor grad av kontrollutøvelse som mistillit, et aspekt som vil bli ytterligere diskutert i påfølgende kategori.

5.2.3 Anerkjennelse, bekreftelse og tillit

I tråd med at flere respondenter viser tegn til å ha stor grad av selvbestemmelse i sitt arbeid, virker det som mye og ofte feedback på arbeidsprogresjon ikke er så viktig for deres motivasjon. En stor grad av tillit kan være med å understøtte at det ikke er så viktig med

anerkjennelse og bekreftelse i det daglige. Ved at det eksisterer et tillitsforhold mellom arbeidstaker og arbeidsgiver vil dette redusere usikkerheten man opplever (Stensaker & Haueng, 2016). Dette kan også vitne om at de ansatte i organisasjonen er relativt autonome i sitt arbeid, og at de har en evne til å utføre sitt arbeid på en selvstendig måte.

Det ser også ut til at det er en sammenheng ved at de som trives med bruken av hjemmekontor har mindre behov for anerkjennelse og bekreftelse på det arbeidet de gjør. Fire respondenter, som er et mindretall, trekker frem at de selv mener de gjør en god jobb. Her kan det se ut som at de som trives med hjemmekontor i stor grad besitter kvaliteter som ligner på teorien om selvbestemmelse og indre motivasjon. De motiveres av eget arbeid og mestringsfølelsen av at arbeidet fører til resultater.

Anerkjennelse og bekreftelse kan sees på som en form av ytre motivasjon. Et individ som i større grad er styrt ytre motivasjon kan av den grunn risikere å bli mindre motivert dersom dette forsvinner ved bruk av hjemmekontor.

Likevel nevnes det at det av fem respondenter at det er viktig å «få vite at man er på rett vei». Dette tolkes som at de ansatte har et behov for bekreftelse på det arbeidet de gjør. Videre kan dette bety at de ansatte anser det som viktig at leder fungerer som retningsgiver for arbeidet som gjøres. Det virker likevel som de ansatte i stor grad er selvstendige i sitt arbeid og at de evner å motivere seg selv.

Anerkjennelse og bekreftelse kan være vanskeligere for en leder å gi når man ikke er fysisk i nærheten av hverandre. Når dette skal gis digitalt, altså over kommunikasjonsplattformer som Microsoft Teams eller over telefon, kan dette virke mer formalisert. Det kan tenkes at frekvensen av anerkjennelse er blitt redusert i tråd med overgangen fra fysisk kontor til hjemmekontor. For de som føler behov for ros og tilbakemeldinger i form av bekreftelse på arbeidet er det negativt at dette har blitt redusert.

Anerkjennelse og bekreftelse kan anses som en hygienefaktor i Herzbergs tofaktorteori. Arbeidstakere som er vant til å få bekreftelse for arbeidet de gjør vil ikke nødvendigvis bli mer motivert av det. Dersom det derimot en dag skulle forsvinne, slik vår data tyder på at det til en viss grad har gjort som følge av overgangen til hjemmekontor, kan det ha en negativ effekt på motivasjonen.

Det understrekes av flere respondenter at tillit er svært nødvendig ved bruk av hjemmekontor. En respondent viser til fravær av tillit som at man blir kontrollert på arbeidsplassen, som

støttes av en annen respondent som viser til detaljstyring som uheldig om det skulle vært situasjonen for dem. Fra helhetsinntrykket fra respondentene virker det som fravær av tillit ikke er tilfellet i organisasjonen. Som nevnt i teorien om tillit, kan både tillit og mistillit sameksistere (Stensaker & Haueng, 2016)

Som tidligere beskrevet virker tillit svært viktig i settinger som hjemmekontor. Større fysisk avstand mellom kolleger og til leder krever at man har tiltro til at andre kan utføre arbeidet på en god måte. Positive forventninger til andres adferd anses som viktig, både ifølge relevant teori men også fra resultater i undersøkelsen. Dersom det oppstår mistillit vil dette trolig føre til negative konsekvenser for samarbeid internt i organisasjonen, tilhørigheten og det sosiale samholdet mellom organisasjonens medlemmer og til et dårligere arbeidsmiljø generelt.

5.2.4 Arbeid og hjem

I denne oppgaven var det også interessant å studere forholdet mellom arbeid og hjem. Vi antok at det kunne oppleves vanskeligere å skille mellom hva som var arbeid og hva som var hjem og fritid, og at denne grensen ble mer utydelig som følge av arbeid ved hjemmekontor. Som konsekvens av dette vurderte vi om det kunne lede til langtidsskader, i form av utmattelse og utbrenthet.

Denne antakelsen viste seg å stemme dårlig overens med funnene fra vår undersøkelse. Flere respondenter oppga at de hadde et bevisst skille mellom arbeid og fritid, og denne bevisstheten virket sterkere hos den eldre gruppen og de som hadde lengre fartstid i organisasjonen. Dette kan komme av erfaring, som blant annet en respondent viste til.

Som kontrast til dette oppga flere fra den yngre gruppen at de nå oftere gjorde ferdig arbeid på ettermiddagen og kvelden som de ikke ble ferdige med i normal arbeidstid. Selv om dette ikke opplevdes som problematisk for respondentene kan det tenkes at dette på lang sikt kan føre til større slitasje på de ansatte.

Hjemmekontor regnes som en fleksibel arbeidsordning, som ofte er brukt for å gi fleksibilitet til arbeidstakere som periodevis har behov for å jobbe hjemmefra. Det brukes eksempelvis for å mildne presset mellom foreldre som har små barn og der arbeidsoppgavene i hjemmet er store. At hjemmekontor brukes som ordning for å gi et mer avslappet forhold mellom arbeid og hjem burde tale for at hjemmekontor ikke skulle ha en negativ effekt på dette forholdet.

Ifølge undersøkelsen til Bloom *et al.* (2014) ble det meldt om en halvering i utmattelse hos kontrollgruppen som fikk arbeide fra hjemmekontor. Mange av fjernarbeiderne i studien opplyste også om en høyere grad av effektivitet og trivsel, sammenlignet med arbeidstakerne som jobbet på call-center.

Bloom (2014) hevder også at ordningen med hjemmekontor egnet seg særlig for gifte arbeidstakere og arbeidstakere med barn. For å tolke dette i videre forstand kan det tenkes at ordninger som hjemmekontor kan egne seg bedre for de som har etablerte sosiale liv utenfor arbeidsplassen. Her kan likevel pandemien være en feilkilde for undersøkelsen vår, da arbeidstakernes muligheter for sosiale liv var begrenset i perioden mars 2020 til mars 2021.

Et perspektiv på hvorfor hjemmekontor ikke fører til et stresset forhold mellom arbeid og fritid kan være at man opplever økt effektivitet og produktivitet når man jobber hjemmefra. Om man føler man får utnyttet arbeidsdagen bedre, og føler seg produktiv i løpet av dagen, kan dette gjøre at man sitter igjen med bedre samvittighet ved slutten av arbeidsdagen. Ved økt effektivitet i løpet av arbeidsdagen oppleves potensielt behovet for å «ta igjen» arbeid etter arbeidsdagen som mindre, og man kan nyte fritiden og få slappet av på ettermiddagen. Dette vil i så fall spille positivt over på våkenhet og redusert utmattelse påfølgende arbeidsdager. Dette kan også ha sammenheng med graden av tillit mellom medlemmene i organisasjonen. Ved at man har positive forventninger til andres adferd, og man selv opplever at andre har tiltro til at man utfører arbeidet på en god måte, vil dette trolig også bidra positivt på samvittigheten og motivasjon, samt redusere stress og usikkerhet relatert til arbeidet.

En mulig forståelse er at et eget adskilt arbeidsrom i hjemmet ville føre til en bedre opplevelse av hjemmekontor generelt, og at det ville redusere eventuelle arbeid-hjem-motsetninger. I følge studien til Huws *et al.* (1996) dro arbeidstakerne fordel av å ha eget separat arbeidsrom for å beskytte arbeidsmiljøet. Ut ifra våre funn er dette likevel vanskelig å konkludere med. Blant respondentene er det delte meninger om viktigheten av eget arbeidsrom for å beskytte arbeidsmiljøet. Enkelte mener det er tilstrekkelig at man får låne nødvendig utstyr som pult, stol og PC mens andre opplever økning i forstyrrelser.

Eget arbeidsrom kan videre vise seg problematisk for enkelte. Dette fordrer at man enten har en bolig med flere bruksrom, eller at man må kjøpe eller bygge ut for å skaffe seg det. Da det er en økonomisk betraktning kan dette medføre ulemper for enkelte arbeidstakere som ikke har eget arbeidsrom, mens de som har eller kan ta seg råd til det, oppnår en fordel. Særlig yngre arbeidstakere kan antas å stille med en ulempe i dette perspektivet. For arbeidstakere

som ikke eier egen bolig eller som foreløpig bor i trangere kår kan dette medføre en ulempe. Likevel mener enkelte at det går fint å ha sitt hjemmekontor på eksempelvis kjøkkenet, og at dette ikke bydde på problemer så lenge nødvendig utstyr og verktøy er i orden.

5.2.5 Selvpoplevd motivering

Som nevnt i presentasjon av data er dette en kategori utelukkende for svarene vi fikk fra to konkrete punkter i intervjuguiden. Fordi majoriteten av respondentene svarte det samme, velger vi derfor å fokusere på dette da det vil være mest hensiktsmessig for drøftingen.

Da respondentene ble stilt spørsmålene “Hva motiverer deg?” og “Har motivasjonen din forandret seg som følge av overgangen til hjemmekontor?” svarte majoriteten av respondentene at arbeidet i seg selv var den største motivasjonsfaktoren. Ifølge teorien om indre og ytre motivasjon vil det å motiveres av arbeidet i seg selv være et tydelig tegn på førstnevnte. Det kom tydelig frem i intervjuene at respondentene hadde en iboende indre motivasjon, og svarene vi fikk på andre spørsmål gjenspeilet også dette. Ifølge Kuvaas *et al.* (2017) er indre motivasjon den foretrukne formen, da påvirkningskraften på arbeidsytelse er større enn ved ytre motivasjon. Som tidligere nevnt kan man påvirkes av både indre og ytre motivasjon, men våre funn antyder at den indre drivkraften er dominerende.

Å jobbe i en offentlig organisasjon som har som hensikt å hjelpe andre i en vanskelig situasjon og “gi mennesker muligheter”, medfører muligens at majoriteten av arbeiderne vil inneha samme type verdier. Sett mot selvbestemmelsesteorien (Stone, Deci & Ryan, 2009) vil indre motivasjon være en god forutsetning for å kunne jobbe på hjemmekontor og det kan muligens være med på å forklare hvorfor fjernarbeiderne motiveres av å oppleve økt selvbestemmelse. Skulle funnene vi har innhentet vise at respondentene hovedsakelig hadde blitt drevet av ytre motivasjon, ville det medført større utfordringer til å kunne forklare hvorfor økt grad av selvbestemmelse oppleves som motiverende. Vi ser derimot at funnene våre kan være med på å bekrefte grunnlaget for teorien, da forutsetningene for autonom motivasjon bygger på indre drivkrefter.

Innledningsvis antok vi at indre motivasjon ville være en fordel når man skulle jobbe hjemmefra, noe våre funn delvis kan antyde. Vår data antyder at indre motivasjon kan være fordelaktig da majoriteten viser tydelige tegn på indre motivasjon og at hjemmekontor i hovedsak fungerer godt. På bakgrunn av teoriene og våre funn kan det også de ut til at økt

grad av selvbestemmelse oppleves motiverende når respondentene har en større grad av indre motivasjon.

6. Grunnlaget for konklusjon

Alt i alt tyder våre funn på at faktorene vi har drøftet øker både produktivitet og motivasjon. Svært få av våre respondenter har hatt et utelukkende negativt møte med hjemmekontor. Det kan finnes flere årsaker til dette. En forklaring er måten vi fikk tak i respondentene på. Siden vi ikke selv kunne velge og vrake blant fjernarbeiderne vi kunne tenkt oss å intervju, kunne vi heller ikke forsikre oss om at vi fikk en jevn fordeling mellom de som er generelt positivt innstilt til hjemmekontor og de som ikke er det. Selv om deltakelsen er anonym vil det at vi kun har respondenter fra en konkret organisasjon kunne føre til at noen likevel frykter at sitat og holdninger skal bli gjenkjent og ikke tør å være ærlig. Dette vil nok spesielt gjelde dersom man stiller seg negativ til fenomenet vi ønsket å undersøke. Av den grunn er sjansen større for at de som er mest positive til å bidra også er de som liker hjemmekontor best. Dette vil også gjelde digital kommunikasjon. Da det var frivillig å stille til intervju og vi gjennomførte intervjuene digitalt kan det tenkes at de som ønsket å bidra også var de som er mest komfortable med digital kommunikasjon.

Dette kan også få konsekvenser for generalisering. Det er vanskelig å forestille seg at våre funn gjelder alle organisasjoner og fjernarbeidere som benytter seg av hjemmekontor. Det blir her også relevant å se på hva som kjennetegner NAV som organisasjon. Som drøftet tidligere ser man likheter til et profesjonelt byråkrati. Sannsynligheten er større for at våre funn og forklaringer kan ha overføringsverdi til andre tilsvarende organisasjoner.

6.1 Konklusjon problemstilling 1

Problemstilling 1 ble formulert på følgende måte:

«På hvilke måter har utstrakt bruk av hjemmekontor endret den selvopplevde produktiviteten?»

Som tidligere nevnt, antok vi at hjemmekontor ville føre til økt produktivitet og effektivitet hos arbeidstakerne. Funnene våre viste at det ble færre forstyrrelser samt naturlige avbrekk ved bruk av hjemmekontor, sammenlignet med bruk av fysisk kontor. Færre naturlige avbrekk førte til en mer sammenhengende arbeidskonsentrasjon, og det ble generelt lettere å konsentrere seg.

Disse funnene kan se ut til å samsvare med studiene til Bloom *et al.* (2014) og Bartik *et al.* (2020). Felles for de empiriske studiene og vår undersøkelse var at hjemmekontor, og fjernarbeid generelt, førte til et hovedsakelig roligere arbeidsmiljø. Man tar i hovedsak færre pauser, og produktiviteten øker. Sammenlignet med studien til Bloom *et al.* (2014) var vår undersøkelse mindre målbar på dette området, da vi baserte oss på arbeidstakernes subjektive opplevelse av produktivitet. Det kunne derfor vært interessant å gjennomføre en lignende undersøkelse på nytt ved å ta i bruk mer kvantifiserbare mål på produktivitet. Det var videre ikke full enighet blant respondentene

Videre antok vi at kommunikasjon, både intern og ekstern, kunne medføre utfordringer for arbeidstakerne, og at dette igjen kunne redusere effektivitetsgevinsten man ellers oppnår med hjemmekontor. Denne antakelsen ble delvis avkreftet. Bruken av kommunikasjonsteknologi og IT fører til mer formalisert kommunikasjon og mindre dynamiske samtaler mellom medlemmene i organisasjonen, altså den interne kommunikasjonen. Det blir også vanskeligere å få kjappe avklaringer og feedback ved hjemmekontor, som kan redusere effektiviteten. Likevel har NAV gode systemer for kommunikasjon, der de bruker en felles standard som gjør kommunikasjon oversiktlig og enklere. Det ble også funnet at det er blitt enklere å få kontakt med andre i organisasjonen, og at kommunikasjon på kryss og tvers i organisasjonen lar seg enklere gjøre ved bruk av kommunikasjonsteknologi og IT. Dette selv om kommunikasjonen blir mer formalisert enn uformell.

Kommunikasjonen med brukere, altså den eksterne kommunikasjonen, fungerer videre bedre fysisk enn ved bruk av kommunikasjonsteknologi. Fra funnene i undersøkelsen er det stor enighet om at fysisk kommunikasjon med brukere er optimalt. Ved bruk av kommunikasjonsteknologi førte det til hyppigere tekniske problemer og vansker. Det ble videre vanskelig å opprette et tillitsforhold og gode relasjoner til brukerne, som igjen spiller negativt over på kvaliteten ved arbeidet.

6.2 Konklusjon problemstilling 2

Problemstilling 2 er formulert på følgende måte:

«Hvilke faktorer kan påvirke produktivitet og motivasjon ved utstrakt bruk av hjemmekontor, og på hvilke måter skjer dette?»

Resultatene har belyst oppgavens problemstilling. Kategoriene vi har presentert og drøftet er faktorene som kan påvirke produktivitet og motivasjon. På hvilken måte dette skjer har vi gjennomgått i drøftelsen isolert i hvert punkt. Først har vi drøftet og prøvd å gi svar på hvordan produktiviteten blir påvirket av hjemmekontor. Deretter ble de resterende kategoriene drøftet til å finne svar på problemstilling 2.

Temaet hjemmekontor handler i stor grad om avveininger. Mye kan tyde på at effektivitet og produktivitet øker som følge av færre forstyrrelser og bedre muligheter for å konsentrere seg om arbeidet enn ved et åpent kontorlandskap. Som konkludert med i problemstilling 1, ser det ut til at man oppnår en effektivitetsgevinst ved bruk av hjemmekontor. Her kan det tyde på samsvar mellom våre funn og empirien. Likevel er vår undersøkelse, som nevnt, mindre målbar på faktoren produktivitet, og det kan dermed foreligge noe tvil om denne slutningen.

Effektivitetsgevinsten gjelder likevel ikke for alle. Noen ansatte trives godt med hjemmekontor og oppgir at det gir dem økt motivasjon. For andre som ikke trives like godt kan hjemmekontor ha motsatt effekt på motivasjonen. De fleste respondentene med få unntak mente at tilhørighet og nærhet til de andre i organisasjonen oppleves som svekket etter overgangen til bruk av hjemmekontor. Selv om flere også beskriver at nærhet til kolleger ikke er den viktigste faktoren for deres motivasjon i arbeidet, trekkes det likevel frem som et savn blant de fleste. Det kan dermed tyde på at man oppnår en effektivitetsgevinst ved bruk av hjemmekontor, men at dette også resulterer i et sosialt tap.

Dette kan til dels tyde på likhetstrekk med empiri. Som tidligere beskrevet om studien til Bloom *et al.* (2014) valgte en stor andel av kontrollgruppen som hadde benyttet seg av hjemmekontor frivillig å returnere til den fysiske arbeidsplassen etter undersøkelsesperioden, til tross for økning i produktivitet og trivsel ved hjemmekontoret. Slike resultater kan altså antyde at det sosiale aspektet ved arbeidet er viktig for tilhørigheten til arbeidsplassen, og at dette igjen kan være viktig for motivasjon ved arbeidet.

Vår data tyder på at det kan være fordelaktig å i hovedsak være styrt av en indre motivasjon ved bruk av hjemmekontor. Dersom man har et behov for å få bekreftelse og anerkjennelse, en ytre motivasjon, vil det være mer hensiktsmessig å jobbe i en setting som et kontorlandskap hvor slike tilbakemeldinger er mer tilgjengelige.

Respondentene våre har fra før av høy opplevd grad av selvbestemmelsesrett slik at vi ikke har kunnet funnet noen stor endring på dette området. I tråd med selvbestemmelsesteorien har respondentene oppgitt at dette er viktig for dem også ved bruk av hjemmekontor. Dette kan tyde på at det er viktig å la fjernarbeidere i tilsvarende organisasjoner styre over sin egen hverdag for å opprettholde motivasjonen.

Flere funn i undersøkelsen bidrar også til å vise at løsningen med hjemmekontor kan være en stadig mer aktuell organiseringsform for flere å benytte fremover. I følge studien til Bartik *et al.* (2020) vil store deler av de faste økonomiske utgiftene for mange bedrifter allerede være betalt da fjernarbeid i stor grad ble påtvunget grunnet restriksjoner som følge av Covid-19. I takt med innovasjon innen kommunikasjonsteknologi og IT, kan bruken av hjemmekontor og fjernarbeid generelt virke som en stadig mer aktuell organiseringsform til bruk i fremtiden.

Likevel tyder både empiri og våre funn på at det kan være behov for fleksibilitet i møte med bruken av hjemmekontor. For å sikre opprettholdelse av tilhørighet og det sosiale aspektet ved arbeidet kan ensidig bruk av hjemmekontor virke belastende. Delvis bruk av hjemmekontor kan derfor virke aktuelt for enkelte. Det er individuelle forskjeller blant empiri og våre funn, der enkelte synes hjemmekontor fungerer bedre for dem mens andre synes det ikke fungerer.

7. Avslutning

Vi har i denne oppgaven analysert og drøftet rundt bruken av hjemmekontor, og dets påvirkning på fjernarbeideres motivasjon og produktivitet ved arbeidet. For å innhente data til analysen, intervjuet vi 13 ansatte ved NAV Falkenberg. Hovedvekten av respondentene brukte hjemmekontor i utstrakt grad i perioden mars 2020 til mars 2021.

Oppgavens to problemstillinger er benyttet for å operasjonalisere og dele opp strukturen i utarbeidingen. I problemstilling 1 ble det sammenfattet at fjernarbeid fører med seg fordeler i form av et hovedsakelig roligere arbeidsmiljø og økt produktivitet. Kommunikasjon blir videre mer formalisert, men det blir også enklere å kommunisere med andre medlemmer på kryss og tvers i organisasjonen, grunnet utstrakt bruk av kommunikasjonsteknologi og IT.

Det ble videre diskutert at den økte produktiviteten likevel førte med seg ulemper. Som sammenfattet i problemstilling 2 viser det sosiale aspektet og tilhørighet som viktige faktorer. Det sosiale aspektet ved hjemmekontor blir tilsynelatende mer utfordrende å opprettholde naturlig, og det kan tyde på at det ligger en motivasjonsfaktor i det sosiale på arbeidsplassen. Det blir derfor en avveining mellom økt produktivitet og roligere arbeidsmiljø, eller det sosiale aspektet.

Som tidligere diskutert er det vanskelig å statistisk generalisere funn ved et kvalitativt undersøkelsesopplegg. Likevel tyder mange av våre funn på at de mest sannsynlig kan overføres til andre organisasjoner der ansatte utfører fjernarbeid. For fremtidige undersøkelser kunne det vært interessant å teste ut om våre funn også kan statistisk generaliseres ved kvantitative undersøkelser. Med andre ord hadde bruk av metodetriangulering i videre studier vært interessant å benytte, for å sikre at studiets funn står på stødig empirisk grunn.

Litteraturliste

Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2019) *Endringskynisme*. 2.utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Arnesen, H.K.L. (2019) *Digitalisering i NAV – henger alle brukergruppene med?*.

Masteroppgave. Norges Arktiske Universitet. Tilgjengelig fra:

<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/15617/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

(Hentet:23.02.21)

Bartik A.W., Cullen, Z.B., Glaeser, E.L., Luca, M., Stanton, C.T. (2020) What Jobs are Being Done at Home During the Covid-19 Crisis? Evidence from Firm-Level Surveys. *NBER Working Paper Series*, S. 1-26. Doi -10.3386/w27422

Bergum, S (2009) *Management of teleworkers – managerial communication at a distance*.

Doktoravhandling. Turku School of Economics. Tilgjengelig fra:

https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/98537/Ae10_2009Bergum.pdf (Hentet:

15.03.2021)

Bloom, N (2014) To Raise Productivity, Let More Employees Work from Home, *Harvard Business Review*. Tilgjengelig fra: [https://stayinthegame.net/wp-](https://stayinthegame.net/wp-content/uploads/2019/07/HBR-To-Raise-Productivity-Let-More-Employees-Work-from-Home.pdf)

[content/uploads/2019/07/HBR-To-Raise-Productivity-Let-More-Employees-Work-from-Home.pdf](https://stayinthegame.net/wp-content/uploads/2019/07/HBR-To-Raise-Productivity-Let-More-Employees-Work-from-Home.pdf) (Hentet: 04.03.2021)

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., Zhichun, J.Y. (2014) Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 130(1), s. 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>

Deci, E.L. & R.M. Ryan, 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*. New York: Plenum Press

Erichsen M., Solberg F., Stiklestad T., 2015. *Ledelse i små og mellomstore bedrifter*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke

Eurostat (2020) *How usual is it work from home?* Tilgjengelig fra:

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200424-1#>

Hern, A. (2020) Covid-19 could cause permanent shift towards home working, *The Guardian.com*. Tilgjengelig fra:

<https://www.theguardian.com/technology/2020/mar/13/covid-19-could-cause-permanent-shift-towards-home-working> (Hentet: 15.03.2021)

Herzberg, F. (1968) *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Harvard Business Review. Tilgjengelig fra:

<http://www.mcrhrdi.gov.in/91fc/coursematerial/management/14%20One%20More%20Time%20How%20do%20you%20Motivate%20Employees.pdf> (Hentet 12.03.21)

Horgen, E.H. (2021) *209 000 ansatte med avtale om hjemmekontor*. Tilgjengelig fra:

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/209-000-ansatte-med-avtale-om-hjemmekontor> (Hentet: 12.03.2021)

Jacobsen, D.I. (2016) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2018) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2018) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2018) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D.I. (2016) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3. utg. Oslo: Cappelen Damm

Kaufmann G. Og Kaufmann A. (2015) *Oversikt over motivasjons- og hygienefaktorene* [figur] (s.139)

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

Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., Nerstad, C.G.L. (2017) Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?, *Journal of Economic Psychology*, vol.61, s. 244-258. Tilgjengelig fra:
https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167487016304676?casa_token=y5n4ZRMt3BoAAAAA:X0BDaftkesH0ZXBFievyPet9J1wDkOtryNHzxHXpp3rUt0p4MT5gImuh7-ELDDVvHMLrv8IJTg (Hentet: 12.03.2021)

Lewicki, R.J., McAllister, D.J., Bies, R.J (1998) Trust and Distrust: New Relationships and Realities, *The Academy of Management Review*, vol. 23(3), s. 438-458.
<https://doi.org/10.2307/259288>

Lysø R., Sletterød, A.S. (2020) *InnoCamp Steinkjer – resultater fra spørreundersøkelse til virksomhetsledere og ansatte i InnoCamp under Koronakrisen*. Tilgjengelig fra:
<https://tfou.no/wp-content/uploads/2020/08/tfou-notat-2020-126-innocamp.pdf>
(Hentet:20.02.21)

Løberg, A.K. & Hågensen, K. (2020) Ny trend: Hytta som hjemmekontor, *NRK.no*.
Tilgjengelig fra: <https://www.nrk.no/innlandet/flere-bytter-hjemmekontor-med-hyttekontor-1.15238395> (Hentet: 08.02.2021)

Mallett, O., Marks, A., Skountridaki, L. (2020) Where does work belong anymore? The implications of intensive homebased working, *Gender in Management*, Vol. 35 (7/8), s. 657-665, <https://doi.org/10.1108/GM-06-2020-0173>

NAV (2013) *Visjon og verdier*. Tilgjengelig fra: <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/fakta-om-nav/kva-er-nav/visjon-og-verdier> (Hentet: 10.03.2021)

NAV (2020) *Kva er NAV?* Tilgjengelig fra: <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/fakta-om-nav/kva-er-nav> (Hentet: 10.03.2021)

Olafsen, A.H. (2018) *Basale behov: fundamentet for vedvarende autonom motivasjon* [figur].
Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet> (Hentet: 12.03.2021)

Olafsen, A.H., (2018), *Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet*, *MAGMA*, s. 54-61. Tilgjengelig fra:
<https://www.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet> (Hentet: 12.03.2021)

Rønning, E. (2002) *Jakten på den moderne arbeider*. Tilgjengelig fra:
<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/jakten-paa-den-moderne-arbeider> (Hentet: 15.02.2021)

SSB (2020) *Befolkningens utdanningsnivå*. Tilgjengelig fra:
<https://www.ssb.no/utdanning/statistikker/utniv/aar> (Hentet: 15.02.2021)

Stone, D.N., Deci, E.I., Ryan, R.M. (2009) Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation through Self-Determination Theory, *Journal of General Management*, vol. 34(3), s. 75-91.
<https://doi.org/10.1177/030630700903400305>

Stensaker, I.G. & Haueng, A.C. (2016) *Omstilling: den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. 1. utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Innledende ord

Takk for at du har tatt deg tid til å bli intervjuet av oss. Jeg heter ----- og er en del av en bachelorgruppe på 3 stykker fra NTNU Handelshøyskolen, ved studieretningen økonomi og administrasjon. I bacheloren vår vil vi finne ut om hva slags effekt hjemmekontor kan ha på motivasjon og produktivitet, og vi har på bakgrunn av dette fått muligheten til å intervju 13 personer fra din avdeling.

Vi vil igjen gjøre oppmerksom på at dette intervjuet vil bli tatt opp, slik vi har sendt mail om i forkant. Opptaket vil bli slettet med en gang intervjuet er ferdig transkribert. Intervjuet er frivillig og du kan velge å trekke deg når som helst dersom du skulle ønske det. Går dette greit for deg?

Generelt om intervjuobjektet

- Kan du beskrive hvilken rolle du har i NAV og hva den innebærer?
 - Hva vil du si er de mest sentrale oppgavene dine?
 - Har disse endret seg etter omorganiseringen til hjemmekontor?
 - Er de blitt mer omfattende eller utfordrende å utføre hjemmefra?
 - Hva foretrekker du nå som du erfart begge deler?
 - Dersom brukerrelatert, hvordan fungerer kommunikasjon med brukeren?
 - Har nettbasert kommunikasjon medført noen utfordringer?

- Hvordan har din opplevelse med hjemmekontor vært den siste tiden?
 - Har du hatt noen erfaringer med hjemmekontor før restriksjonene ble satt igang for rundt ett år siden?
 - Eventuelt, hva var det som fungerte eller ikke fungerte for deg sist gang?

- Hvordan synes du overgangen til hjemmekontor har gått?
 - Eventuelt, hva gjorde den lett og hva gjorde den vanskelig?
 - Føler du har fått nok støtte fra arbeidsplassen til å takle overgangen?

- Føler du at det er ting du mangler på hjemmekontor, som du hadde tilgjengelig på arbeidsplassen? (stol og tekniske verktøy for eksempel)
 - Om du kunne velge mellom en ordning med hjemmekontor eller å jobbe på fysisk arbeidsplass, altså om det er frivillig. Hvordan ville den ideelle fordelingen vært for deg?
 - Har du opplevd mye dobbeltarbeid/tilleggsarbeid ved starten av tiden med hjemmekontor
- Hvis denne overgangen skulle blitt gjort på nytt igjen, hvordan ville du ideelt sett forestilt deg at overgangen ble gjort?
 - Hvor mye har arbeidshverdagen din bestått av hjemmekontor det siste året?
 - Hva føler du selv er viktigst for at du gjør en god jobb?
 - Hadde du lang reisevei til-fra jobb før?
 - Hva synes du om å slippe denne jobbreisen nå?

Hjemmekontor

- Kan du fortelle om noen positive sider som hjemmekontor har hatt for deg?
- Ser du noen negative sider ved å bruke hjemmekontor?
- Vil du si at hjemmekontor forenkler arbeidshverdagen din?
 - Om vanskeligere, hvorfor?
- Hva er den største utfordringen du møter i arbeidet når du har hjemmekontor?
 - Gjerne utdype
- Hvordan fungerer informasjonsflyten på hjemmekontor, i forhold til hvordan den fungerer med et kontorlandskap?

Motivasjon

- Føler du at du får anerkjennelse og bekreftelse på arbeidet ditt?
- Hva ser du frem til før arbeidsdagen begynner?
 - Hvis du ser for deg det som gir glede i løpet av arbeidshverdagen. Hva er det?
 - Er det ting som gjør at du kunne gjort dagen enklere?
- Føler du deg mer motivert nå som du jobber med hjemmekontor?
 - Kan du eventuelt peke på noen årsaker til at du føler motivasjonen har endret seg?
- Er det noen ting som motiverer deg nå som ikke gjorde det før?
- Hvordan føler du at du mestrer arbeidsoppgavene dine på (hjemmekontor)?
- Føler du at du bestemmer mer over din egen arbeidsdag (på hjemmekontor)?
- Hva er det som gjør at du trives godt på arbeidsplassen?
 - Føler du at du har mistet noe av dette som følge av overgangen?
- Trives du med hjemmekontor?
 - Hva gjør du at trives/ikke trives.
- Hvordan føler du kontakten med leder og kolleger er på hjemmekontor?
 - Er det blitt lettere/ mer utfordrende?
- Ser du noen fordeler ved å snakke over nett?
- Hvordan er boforholdet hjemme?
 - Har du eget område du kan bruke som arbeidsplass i hjemmet?
 - Er det noen ting som tar vekk oppmerksomheten din når du jobber hjemmefra?
- Er det andre ting som er relevant for din motivasjon, eller noe annet du har i tankene, som du føler du ikke har fått sagt i spørsmålene?

- Opplever du en lavere terskel for å ta opp saker med ledelsen?
- Opplever du at tilhørigheten til gruppen har endret seg?
- Hvordan ville du beskrevet tillitsforholdet til ledelsen?
 - o Endrer det seg når det ikke er fysisk kontakt?
- Er det blitt vanskeligere å skille mellom arbeid og fritid?
 - o Har du kjernetid? (faste rammer for når man er jobb/er tilgjengelig)
- Føler du at det er vanskelig å koble av etter jobb?

Avsluttende ord

- Da vil jeg bare takke for tålmodigheten din, og igjen takk for at du stilte opp! Dette til stor hjelp for oss!

