

Magne Mjelde.

Hjemmekontor under en pandemi.

Bacheloroppgave i Økonomi, ledelse og bærekraft.

Veileder: Anne Grethe Syversen

Mai 2021

Magne Mjelde.

Hjemmekontor under en pandemi.

Bacheloroppgave i Økonomi, ledelse og bærekraft.
Veileder: Anne Grethe Syversen
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

Sammendrag

Tittel: <u>Hjemmekontor under en pandemi</u>		Dato : 20.5.2021
Deltaker(e)/ <u>Magne Mjelde</u>		
Veileder(e): <u>Anne Grethe Syvertsen</u>		
Evt. oppdragsgiver: <u>Aker Solutions</u>		
Stikkord/nøkk elord <u>Hjemmekontor, motivasjon, virtuelle organisasjoner, Covid-19, pandemi</u>		
Antall sider/ord: 37 / 10672	Antall vedlegg: 3	Publiseringsavtale inngått: Nei
<p>I mars 2020 brøt det ut en verdensomspennende influensaviruspandemi, Covid-19. Som følge av dette innførte myndighetene en rekke tiltak som medførte store endringer i samfunnet. Hensikten og motivasjonen med denne oppgaven har vært å samle inn informasjon om hvordan pandemien har påvirket organisasjoner. Vi har samlet inn informasjon ved hjelp av kvalitative undersøkelser og gjennomført intervju av fem ansatte i ett selskap ved navn Aker Solutions. Utvalget har siden utbruddet av pandemien jobbet på hjemmekontor og kommunisert digitalt med hverandre i virtuelle team. Vi har sett på både motivasjon blant ansatte, samhandling og ledelseperspektivet. Vi har funnet ut at takket være gode digitale verktøy har denne overgangen til virtuelle team ikke medført store utfordringer. Det er også funnet indikasjoner på at noen fordeler de ansatte har i form av økt fleksibilitet også har kommet arbeidsgiver til gode. Funnene i denne oppgaven antyder derfor at informantene ikke i særlig grad er negativt påvirket av å jobbe på hjemmekontor.</p>		

Abstract

Title:	<u>Working from home during a pandemic</u>	Date : 20.5.2021
Participants/	<u>Magne Mjelde</u>	
Supervisor(s)	<u>Anne Grethe Syvertsen</u>	
Employer:	<u>Aker Solutions</u>	
Keywords	<u>Working from home, motivation, communication, virtual organizations, pandemic</u>	
Number of pages/words: 37 / 10672	Number of appendix: 3	Availability: Closed
<p>In March 2020, a worldwide influenza virus pandemic, Covid-19, broke out. As a result, the authorities introduced a number of measures that led to major changes in society. The purpose and motivation of this assignment has been to gather information about how the pandemic has affected organizations. We have collected information through qualitative surveys and the researcher have conducted interviews with five employees in a company named Aker Solutions. Since the outbreak of the pandemic, the informants participating in the project have worked from their home offices and communicated digitally with each other in virtual teams. We have investigated motivation and interaction among employees including management perspectives. One of the findings is that effective digital tools has prevented that the transition to communication in virtual teams has not led to major challenges. Indications have also been found that some benefits that employees have experienced in the form of increased flexibility have benefited both employee and employer. The findings in this thesis therefore suggest that the informants are not particularly negatively affected by working in a home office.</p>		

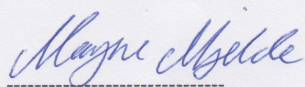
Forord

Kjære leser,

Når jeg startet dette bachelorstudiet i økonomi, ledelse og bærekraft 2017 visste jeg ingenting om at vi i løpet av studieperioden skulle gjennomgå en verdensomspennende pandemi. Når jeg nå i mai 2021 leverer denne bacheloroppgaven, gjør jeg meg noen refleksjoner fra det siste året. Mens pandemien som brøt ut i mars 2020 på den ene siden har gjort studiet litt mer utfordrende, har det samtidig vist hvilken tilpasningsevne vi mennesker har. Det har vært fasinende og se hvordan vi studenter, veiledere, kollegaer på jobben og familiemedlemmer har endret måten vi samhandler på, hvilke verktøy vi bruker og hvordan vi har klart å tilpasse oss stadige endringer i samfunnet som følge av smittetiltak fra myndigheter. Det er imponerende å se hva vi har fått til!

Jeg må takke familien min som har gitt fantastisk god støtte disse årene. En takk til arbeidsgiver som har vært fleksibel og bidratt som samarbeidspartner til bacheloroppgaven. Jeg må også rette en takk til NTNU som har lagt til rette for at vi studenter kunne fortsette studieløpet og bli ferdige til normalt tid til tross for pandemien.

Til slutt en stor takk til veileder Anne Grethe Syvertsen som har gitt verdifulle innspill og råd underveis i arbeidet med oppgaven.



Magne Mjelde, 20.5.2021

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	1
Abstract.....	2
Figurliste.....	5
Innledning.....	6
Teori.....	7
Organisasjonsstruktur og omgivelser.....	7
Informasjonsteknologi (IKT).....	9
Motivasjon.....	10
Kommunikasjon.....	12
Ledelse og psykologi.....	14
Metode.....	17
Forskningsdesign.....	17
Utvalg.....	19
Intervju.....	20
GDPR, etiske og juridiske ansvar.....	20
Kritikk til metode og mulig feilkilder.....	21
Resultat og analyse.....	22
Omgivelser hjemmekontor.....	22
Trivsel og motivasjon.....	23
Produktivitet og effektivitet.....	24
Samhandling og samarbeid.....	25
Ledelse.....	25
Drøfting.....	26
Institusjonelle omgivelser.....	26
Organisasjonsstruktur.....	27
Motivasjon.....	28
Kommunikasjon.....	30
Konklusjon.....	34
Videre arbeid.....	35
Litteraturliste.....	36
VEDLEGG.....	37

Figurliste

Figur 1 Matrisestruktur	8
Figur 2 Maslows behovspyramide	11
Figur 3 Herzberg motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer	12
Figur 4 Forskningsprosesser	17

Innledning

Organisasjoner i alle bransjer og markeder har nærmest vært i en unntakssituasjon på grunn av en verdensomspennende pandemi siden mars 2020. Coronaviruset har påvirket alle individ og organisasjoner på tvers av bransjer og markeder som følge av myndighetenes tiltak for å bekjempe smitte i samfunnet. I denne oppgaven har jeg forsøkt å finne svar på hvordan tiden på hjemmekontor har påvirket samhandling mellom ansatte i en organisasjon.

Organisasjonen som er undersøkt er et firma som heter Aker Solutions. Dette er et firma som leverer utstyr og tjenester til energibransjen. Firmaet er et globalt selskap med 14 000 ansatte med lokasjoner i 50 land (Aker Solutions, 2021). Enheten som har bidratt til denne oppgaven er lokalisert i Bergen. I tiden etter utbruddet har organisasjonen jeg har undersøkt tilpasset seg ved økt bruk av hjemmekontor, utvidet bruk av kommunikasjon via digitale hjelpemidler og innført begrenset sosial kontakt blant kollegaer.

Motivasjonen for undersøkelsene som er utført er å samle kunnskap og synliggjøre positive og negative effekter på samhandling og produktivitet under pandemien – for deretter å se på hvordan funnene kan gjøre organisasjoner i stand til å tilpasse seg lignende situasjoner i fremtiden mer effektivt. Denne kunnskapen kan først og fremst bidra til økt forståelse, men også gjøre organisasjoner i stand til å vurdere om noen av tiltakene som organisasjoner midlertidig har innført som følge av pandemien helt eller delvis bør videreføres etter pandemien. Problemstilling som skal besvares er følgende: *«Hvordan har koronapandemien påvirket samhandling i organisasjoner?»*

Videre i dokumentet blir leseren tatt med gjennom relevante tema innen teori og forskning som er innhentet for å gi oppgaven faglig forankring. Dette gir leseren mulighet til å sette resultatene av undersøkelsene inn i en teoretisk kontekst og mulighet til en dypere forståelse av drøftelsene og analysen som gjøres i oppgaven.

Pandemien har til en viss grad lagt noen begrensninger på tilgang til informanter og valg av metode. All kontakt med Aker Solutions og utvalget har foregått digitalt.

Teori

I dette kapitlet følger relevant teori og forskning som er nødvendig for å besvare problemstillingen på en god måte. Samtidig tjener også innholdet til å belyse hvilke effekter det å jobbe på hjemmekontor, bruke digitale verktøy og samhandle virtuelt har på ansatte og organisasjoner.

Organisasjonsstruktur og omgivelser

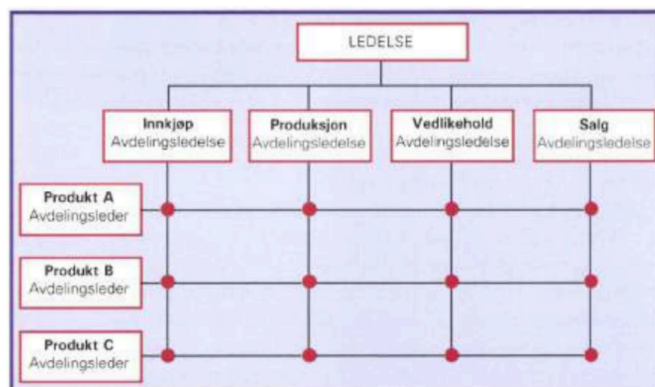
Organisasjonsstruktur finner man i alle typer bedrifter og organisasjoner. En organisasjonsstruktur skal bidra til å viske ut variasjonene på individnivå, og bidra til at de ansatte går «i takt». Enhver organisasjonsstruktur kjennetegnes ved at arbeidsoppgaver i organisasjonen fordeles, grupperes og koordineres (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Den synliggjør også hvordan fordelingen av beslutningsmyndighet mellom ledere og medarbeidere og har tre generelle effekter på atferd; Spesialisering, koordinering og stabilitet i atferden.

Pandemien har virkelig endret samfunnet som i sin tur betyr at organisasjoner må tilpasse seg. Omgivelsene en organisasjon må forholde seg til defineres som alle forhold utenfor en organisasjon som kan ha en potensiell effekt på organisasjoners effektivitet og legitimitet. Tekniske omgivelser viser til alle forhold utenfor en organisasjon som direkte påvirker hvordan en organisasjon løser sine oppgaver for å nå sine mål. Disse omgivelsene har direkte betydning for organisasjonens effektivitet og produktivitet. Endringer i tekniske omgivelser enten de berører input, produksjonen eller output betyr at organisasjonen må gjøre noe med aktivitetene sine. Institusjonelle omgivelser viser til verdier, normer og forventninger som har betydning for hvordan organisasjonen oppfattes i omgivelsene. Organisasjoner er under press for å møte forventningene til normer og verdier fra omgivelsene, og de som feiler på dette kan miste sin legitimitet og kan lett bli kritisert for å være uaktsomme eller likegyldige. Organisasjoner vil derfor alltid forsøke å ta hensyn til eksterne normer slik at man unngår at det stilles spørsmålstegn ved virksomheten (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Aker Solutions har i flere år praktisert en matriseorganisasjon. For å forstå hvordan en slik organisasjon er satt sammen, og sikre at leseren har nødvendig kunnskap om fordeler

og ulemper med denne måten å organisere en bedrift på, vil de neste avsnittene beskrive teori om denne organisasjonsstrukturen.

Matriseorganisasjon er en måte å koble sammen en funksjonsbasert og en markedsbasert inndeling på. Denne organisasjonsformen brukes gjerne når man erfarer at ingen av disse løsningene alene gir et tilfredsstillende resultat.



Figur 1 Matrisestruktur

(Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 79)

Matrisestrukturen er en form for horisontal kobling mellom funksjonsbaserte og markedsbaserte enheter. De ansatte har ofte minst to likestilte ledere, derfor kalles strukturen ofte to-dimensjonal. Som det fremgår i figur 1 må for eksempel en ansatt i innkjøp forholde seg til avdelingsleder for innkjøp og leder for Produkt A. (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Dette medfører at de ansatte må ha to tanker i hodet samtidig og forholde seg til prioriteter fra to ledere.

I matriseorganisasjoner har for eksempel en ansatt en personalleder, mens de på samme tid har en aktivitetsleder, dette kan være en prosjektleder. Det helt sentrale i matriseorganisasjonsmodeller er at det er ikke én leder som kan ta den endelige beslutningen. Dersom lederne er uenige må de forhandle, inngå kompromiss eller eskalere saken i organisasjonen. Fordelene med matriseorganisasjonen er at de ansatte får muligheten til å spesialisere seg, det er stor fleksibilitet i utnyttelsen av ressurser på tvers av produktlinjer og funksjoner. Organisasjonsformen tilrettelegger for koordinering som er nødvendig for å møte et tosidig krav, for eksempel krav om billige produkter og samtidig tilpasset den enkelte brukers preferanser. Ulempene med organisasjonsstrukturen er blant annet at det kan være vanskelig for en ansatt og forholde

seg til to ledere. Dette kan skyldes krysspress og lojalitetsproblemer. Strukturen setter store krav til evne og vilje til å samarbeide, og konflikter kan derfor raskt oppstå. Mye forskning tyder på at det er vanskelig å få matriseorganisasjoner til å fungere, mange hevder derfor at så langt det lar seg gjøre bør organisasjoner unngå denne organisasjonsstrukturen (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Informasjonsteknologi (IKT)

Digitale verktøy og datasystemer har gått fra å være delvis brukt av noen, til å bli brukt av alle hele tiden. Gode digitale verktøy har spilt en viktig rolle under pandemien, fordi myndigheter har pålagt de bedrifter som kan å tilrettelegge for at ansatte i så stor grad som mulig jobber fra hjemmet sitt. Litt om teori rundt dette inkluderes derfor i de neste avsnittene.

IKT har hatt en revolusjonerende utvikling de siste årene. Det strides om i hvor høy grad ny teknologi endrer måten vi utfører oppgaver på for eksempel innen planlegging, produktutvikling, administrative funksjoner, produksjon, distribusjon og markedsføring. IKT bidrar til at det utvikles nye kommunikasjonsnettverk som sannsynligvis ikke hadde oppstått på egenhånd. Det bidrar til at volum og frekvens av kommunikasjon økes i alle retninger, som igjen bidrar til at koordinering går lettere. Med e-post og forskjellige chat-løsninger kan i prinsippet alle kommunisere med hverandre. Dette gjør også hierarkiske modeller flates ut, og kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere blir bedre. IKT muliggjør at store mengder informasjon blir tilgjengelig for alle ansatte i en organisasjon samtidig (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Automatisering av oppgaver muliggjøres ved hjelp av IKT og dermed øker også behovet for kompetanse for utvikling og vedlikehold av systemer og digitale verktøy.

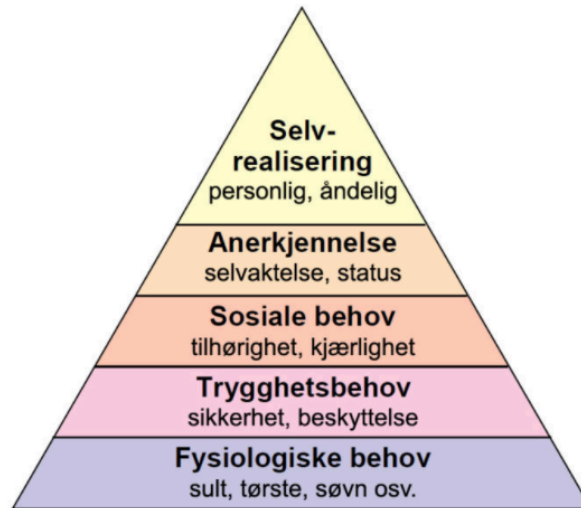
Et sentralt tema som er veldig relevant under koronapandemien er at IKT bidrar til at fysisk avstand blir mindre viktig. Takk være gode datasystemer kan ansatte sitte hvor som helst å jobbe, det være seg hjemme eller i hvilket som helst land eller landsdel, og likevel ha rask og effektiv kommunikasjon med andre i samme organisasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Dette gir muligheter for å skape «virtuelle organisasjoner» eller «virtuelt samarbeid» noe som betyr at man er uavhengige av fysiske bygninger for å fungere.

Nye IKT-verktøy har også et annet trekk ved seg, nemlig at de er tidsuavhengige. Dette betyr at menneskene som kommuniserer ikke trenger å være til stede på samme tid, - ei eller samme sted. Dette gir grunnlag for virtuelle organisasjoner der ansatte kan sitte hvor som helst i verden og samarbeide med kollegaer på tvers av tidssoner og arbeidstider. Teknologier gir altså muligheter til at tid og rom i mer eller mindre grad oppheves i moderne organisasjoner. IKT kan også bidra til at globale nettverk oppstår i organisasjoner slik at utvikling og implementering av disse kan gjennomføres mer effektivt. Den fremste fordelen med slike virtuelle organisasjoner er at de er veldig fleksible og kostnadseffektive. Ulempene er at ansvarsforhold og mål blir uklare forårsaket av endringer, geografisk avstand og lite sosial samhandling mellom medlemmer gjør det vanskelig å prege organisasjonen kulturelt (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Motivasjon

I økende grad er det de ansatte som står for den største verdiskapningen i organisasjoner. Den enkelte ansatte sin kompetanse, hvordan de utnytter den og hvordan de deler den med hverandre blir stadig viktigere for organisasjoners suksess. Prosessen knyttet til å tilegne seg, utvikle, motivere og holde på kompetanse og ferdigheter blir stadig viktigere. De ansatte er enhver organisasjon sin viktigste ressurs. Motiverte ansatte yter det lille ekstra, de *ønsker* å ta i bruk sine ferdigheter og de har en egen motor for å jobbe for det som er godt for organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Organisasjoner som har motiverte ansatte har en fordel sammenlignet med organisasjoner som har ansatte som bare gjør det som *kreves* av dem.

Maslows behovsteori argumenterer for at mennesker har fem grunnleggende behov. Disse er fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, behov for annerkjennelse og behov for selvrealisering.

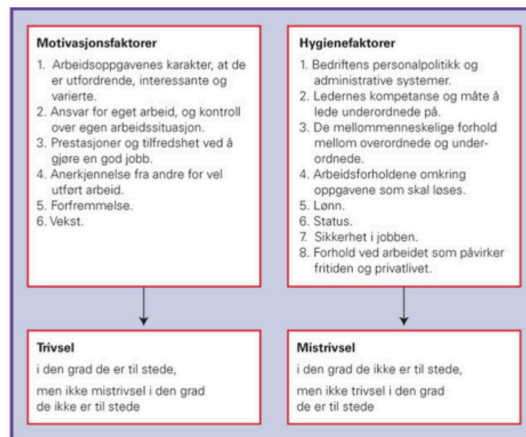


Figur 2 Maslows behovspyramide

CC-BY-SA-4.0 Opphaver: Bjørn Norheim

Ansatte motiveres til å handle når de ser muligheter til å tilfredsstille sine behov. Uttrykket «valens» brukes ofte i motivasjonsteori og beskriver en persons ønske og verdsetting av belønning som følger av et bestemt resultat. Mennesker er forskjellige og kan ha ulike preferanser, og disse kan endre seg i løpet av livets faser. Altså alle ansatte motiveres ikke likt av de samme forholdene, og hva som motiverer de ansatte kan endre seg over tid (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Maslows behovspyramide kan betraktes fra en glidende overgang fra ytre belønninger i de øvre delene til indre belønninger i de lavere nivåene.

Et annet viktig bidrag til å forstå hva som påvirker motivasjon hos ansatte er Fredrik Herzbergs forskning rundt trivsel på arbeidsplassen (Herzberg, 1966). Han konkluderte med at tilfredshet og mistrivsel på arbeidsplassen skyldes ulike sett av forhold. Med andre ord vil ikke ansatte automatisk bli motiverte og yte mer dersom man fjerner forhold som gjorde de ansatte misfornøyde. Ansattes tilfredshet viste seg å være tett knyttet til arbeidsoppgavenes karakter, mens mistrivsel var sterkt knyttet til arbeidsmiljøet og hvordan de ansatte ble behandlet. Hertzberg kalte forhold som fremmer tilfredshet for motivasjonsfaktorer og faktorer som påvirker mistrivsel for hygiene faktorer.



Figur 3 Herzberg motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer

(Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 261)

Kommunikasjon

Med store deler av arbeidsstyrken sittende på hjemmekontor skulle man tro både kvalitet, kommunikasjonsform og måten organisasjonen samhandler på har blitt veldig påvirket av pandemien. De neste avsnittene forklarer litt hva kommunikasjon er og hvordan kommunikasjon fungerer vinklet opp mot virtuelle grupper og digitale verktøy.

Kommunikasjon i en organisasjon kan defineres som en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt. Mye av kommunikasjonen i en organisasjon er ikke verbal (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Når mennesker kommuniserer med hverandre spiller både informasjon, assosiasjoner og ideer samt holdninger og følelser inn og påvirker hvordan det hele blir oppfattet og tolkes av dem som kommuniserer.

Det eksisterer mange forskjellige kommunikasjonskanaler. Skriftlige som dokumenter og e-mail, diverse chatte-plattformer og andre elektroniske kanaler som telefon og videotjenester fra Skype, Zoom og Teams. Dersom budskapet som kommuniseres inneholder rik informasjon med mye detaljer er muntlig kommunikasjon mest effektivt. Brev og dokumenter egner seg dårlig i forhold. Andre digitale verktøy som chat, video eller telefon plasserer seg en plass i mellom ansikt-ansikt og skriftlig kommunikasjon. En

annen fordel med muntlig kommunikasjon er at det er mulig og få rask tilbakemelding, dette er også til en viss grad mulig med digitale verktøy som for eksempel forskjellige chatteløsninger (Teams, skype). Flere studier av ledere viser at de fleste foretrekker muntlig fremfor skriftlig kommunikasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Fremvekst av nye IKT-systemer har endret hvordan man kommuniserer på arbeidsplassen. Utviklingen har skjedd over en kort tidsperiode, og dette medfører at det er en viss fare for over-kommunikasjon og at det utvikler seg sub-kulturer eller at bruk av elektronisk kommunikasjon og sosiale medier visker ut grensen mellom jobb og fritid (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Studier viser at virtuelle grupper – grupper som ikke sitter sammen og som også delvis kommuniserer uavhengig av tid – i enkelte sammenhenger vil fungere mer effektivt enn vanlige grupper. For eksempel prosjektgrupper med deltagere fra flere geografiske lokasjoner som samarbeider for å oppnå et felles mål vil kunne møtes oftere og med flere deltagere i virtuelle grupper. I stedet for at parter mellom to lokasjoner møtes ansikt-ansikt eller at personer fra flere lokasjoner reiser til lokasjoner for å møtes gjennomføres møtene virtuelt.

Informasjonsutvekslingen blir rikere av at flere personer kan delta i en og samme samtale. Kommunikasjonen skjer raskere fordi mange samtaler skjer parallelt, man har også bedre mulighet til å gjenfinne informasjon som har blitt formidlet tidligere.

Det er imidlertid noen tilfeller hvor virtuelle grupper fungerer dårligere enn ansikt – ansikt kommunikasjon. Spesielt dersom de som kommuniserer ikke kjenner hverandre fra før, eller når det er en risiko i gruppearbeidet - altså at gruppen kan lykkes eller mislykkes. Dette kan være fordi det ikke finnes grunnleggende tillit blant deltagerne fra før (Jacobsen og Thorsvik, 2013). I slike situasjoner kan derfor informasjon feiltolkes. Samtidig kan deltagerne være selektive med hva de tar med videre til resten av gruppen. Der deltagerne kjenner hverandre fra før og der ansvar er relativt klart fordelt, ser virtuelle grupper ut til å fungere like godt som tradisjonelle grupper. Virtuelle grupper kan være dårligere til å håndtere konflikter. Dette kan skyldes at potensielle konflikter blir undertrykt. Virtuelle grupper kan også ha problemer med å skape sterkt samhold. Gruppene kan bli fragmenterte noe som kan resultere i at felles målsetninger kan bli mindre tydelige. Dette kan resultere i at konflikter lettere oppstår. Virtuelle grupper ser ut til å føre til lavere tilfredshet hos deltagerne, -trolig som følge av lite sosial omgang og personlig kontakt.

Ledelse og psykologi

Psykoanalyse utgjør en viktig del av den moderne organisasjonspsykologi. Psykoanalyse vektlegger aktive og ubevisste prosesser som de egentlige eller viktigste drivkrefter for våre tanker, følelser og handlinger. Forskere innen dette feltet mener at psykologiens praktiske oppgave på organisasjonsarenaen er å bruke kunnskaper og praktiske metoder fra feltet til å skape en mer effektiv organisasjon hvor ansatte opplever trivsel og velbefinnende (Kaufmann og Kaufmann, 2016). Stress, konflikter og utbrenthet er i økende grad en del av sykefraværstatistikken. Det er derfor viktig å forstå hvordan psykososiale faktorer i arbeidslivet påvirker stress slik at man kan utarbeide virkemidler til å motvirke stressbetingelser i arbeidsmiljøet. Det har vært vanlig å se på stress som ytre påkjenninger som kan forårsake kriser for individet, men forskning indikerer at belastning over tid har større betydning. Altså at stress skyldes dagligdagse små og store problemer som samler seg opp til å bli en stor belastning.

Et annet poeng som er viktig å ha med seg uavhengig av den pågående pandemien, er at det foregår en endring i hvordan organisasjoner er utformet. Utviklingen går fra de mer mekaniske tradisjonelle organisasjonsmodellene med streng oppgavefordeling og klare regler, til nyere modeller som er løsere og mer organiske (Kaufmann og Kaufmann, 2016). Utviklingen drives av endringer i økonomi, teknologi og menneskelig kompetansenivå. Prosessene er i større grad lagt til rette for at de ansatte har høy grad av autonomi, som betyr at de ansatte har større kontroll og ansvar for egen arbeidssituasjon. Et eksempel på dette kan være bruk av kjernetid. Organisasjoner setter en viss tid de ansatte skal være tilstede, ofte settes denne til mellom klokken 9:00-15:00. De ansatte har da økt fleksibilitet og kan starte tidlig 7:00 og avslutte 15:00 eller sent og startet 9:00 og avslutte 17:00 og samtidig oppfylle organisasjonens krav til tilstedeværelse i kjernetiden.

Mennesker er ulike og har forskjellige behov. Ekstrovert er en personlighetsdimensjon som disponerer en person for utadvendthet. Motsatt betyr introvert at personen er innadvendt. Typiske trekk for ekstroverte personer er at de er varme mennesker, sosiale, har behov for selvmarkering, aktive, vennlige, personorienterte og optimistiske. Introvert er en personlighetsdimensjon som beskriver mennesker som ofte er reserverte, distanserte og oppgaveorienterte, tenker kritisk og har færre sosiale kontakter (Kaufmann og Kaufmann, 2016).

Forskning fastslår at fjernledelse er en form for ledelse som er mer komplisert enn tradisjonell ledelse. Utfordringene som oppstår er ofte relatert til kommunikasjon, oppfølging av ansatte og vedlikehold av organisasjonskulturen. Vi vet at globaliseringen i samfunnet bidrar til at fjernledelse blir mer utbredt og at samarbeid på tvers av geografiske avstander ved hjelp av digitale verktøy blir mer vanlig (Bergum, 2014). Ledere for eksempel bruker 60-80% av tiden til å kommunisere, i hovedsak ansikt-ansikt kommunikasjon. Det gjør at det stilles større krav til ledere når en større del av denne kommunikasjonen gjennomføres ved hjelp av digitale verktøy.

Et annet viktig element å ha kunnskap om innen psykologi er holdninger vi mennesker skaper til hverandre og forskjellige situasjoner. Sosiale holdninger er en generell evaluerende innstilling til mennesker og sosiale situasjoner. Det er også et grunnleggende begrep innen organisasjonspsykologien, siden holdningsbegrepet er fundamentet for å beskrive trivsel og forpliktende engasjement. Vi utvikler holdninger på jobben til personer, grupper, begivenheter eller saksforhold. Trekomponentmodellen er en tankemodell som består av tre dimensjoner. Den kognitive (hva tror du?), en følelsesmessig vurdering (hva føler du?) og en handlingskomponent (hvor tilbøyelig til å handle). Jobbholdninger er relativt konsise tanker, følelser og handlinger som er knyttet til ulike sider av jobben. Jobbtilfreds beskrives ofte på samme måte, en holdning til jobben i positiv eller negativ forstand. Jobbforpliktelse beskriver i hvilken grad den ansatte identifiserer seg og har positivt engasjement for jobben (Kaufmann og Kaufmann, 2016).

En gruppe eller sosial enhet har medlemmer som påvirker hverandre gjensidig. En viss mengde mennesker kvalifiserer ikke til å være en gruppe. En gruppe består av «et antall individer som samspiller med hverandre og er psykologisk bevisst hverandre og opplever seg som medlemmer av gruppen» (Kaufmann og Kaufmann, 2016, s. 325). En gruppe er altså ikke avhengig av bestemte personer. Individer kan komme og gå, men gruppen den består. En gruppe kan samarbeide via digitale verktøy som Skype eller Teams, dette kalles virtuelle grupper. Mennesker har behov for sosiale tilknytninger, sosial kontakt nevnes ofte som en av tre grunnbehov i den menneskelige tilstedeværelsen. Sosial tilknytning antas å gi individet en grunnleggende trygghet som er viktig for selvbilde, funksjonsevne og velvære. Derfor kan sosiale nettverk virke som en buffer mot sterke påkjenninger og stress. Eksempel på slike sosiale nettverk kan være avdelinger i en organisasjon, prosjektgrupper eller diverse faggrupper.

Det psykososiale arbeidsmiljøet beskriver kvaliteten på det sosiale og følelsesmessige samspillet mellom medlemmer i organisasjoner. Organisasjonskultur er sentralt i alle organisasjoner og kan defineres som et system som innebærer de virkelighetsoppfatninger, normer og verdier man finner i organisasjonen. De grunnleggende dimensjonene i organisasjonskultur er positive jobbkulturer, menneskeorientering, medarbeideridentitet, gruppefokus og konflikttoleranse (Kaufmann og Kaufmann, 2016). Organisasjonskultur kan øke medarbeiderens identitetsfølelse, deres forpliktende engasjement, klargjør og skaper mening og stabilitet. Når en organisasjonskultur er etablert forsvinner den ikke over natten. For å holde kulturen ved like og i live må man rekruttere og selektere de riktige ansatte.

Et annet viktig aspekt er sosialisering. Med sosialisering menes en prosess hvor medarbeiderne tilpasser seg organisasjonens normer, verdier og antagelser. Nyere psykologi ser sosialisering som en sosial utveksling. Dette betyr at det eksisterer en gjensidig påvirkning mellom kulturen og de ansatte. Samspillet mellom mennesker er med på å forme kulturen som igjen former samspillet mellom menneskene. Belønning som ros og annerkjennelse er også viktig for god tilpasning til organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2016). Selv om kulturer er stabile og ikke endrer seg lett kan det oppstå forandringer ved for eksempel store kriser, et dramatisk sjokk som ryster organisasjoner. Dette kan være økonomiske kriser, men også store samfunnshendelser som pandemier kan være eksempel på dette.

Utstrakt bruk av hjemmekontor i den skalaen vi har sett under pandemien har vi ikke opplevd tidligere, og pensumbøker dekker ikke situasjonen fullt ut. Jeg inkluderer derfor en undersøkelse nylig gjennomført.

Undersøkelsen analyserer 100 000 meldinger på sosialmediplattformen Twitter. Målsetningen var å finne ut hvilke følelser og emosjoner personer som jobber fra hjemmekontor har hatt i perioden som har gått siden utbruddet i mars 2020. Meldingene er samlet inn globalt og inneholdt knaggene #WorkFromHome eller #WFH. Meldingene ble så sortert og delt inn i 8 forskjellige kategorier; frykt, glede, forventning, sinne, avsky, tristhet, overraskelse og tillit. Analysen konkluderer med at 73.1% uttrykte positive følelser og emosjoner i sine Twitter-meldinger. Av de 8 kategoriene var tillit (24,03%),

forventning (21,79%) og glede (16,45%) de mest dominerende. Av ordene som ble totalt sett mest brukt i meldingene var ordet «god». Andre ord som gikk ofte igjen var ord som «kjærlighet», «dele», «lykkelig», «trygg» og «hjem». Resultatene fra analysene som ble gjort konkluderte med at majoriteten av personene som hadde sendt disse meldingene hadde et positivt syn på å jobbe hjemmefra under pandemien. Forskningen som ble gjort konkluderte derfor med at å jobbe hjemme fra har en positiv oppfatning fra mennesker over hele verden (Dubey og Tripathi, 2020).

Vi har nå i dette kapittelet laget et rammeverk med relevant teori som danner grunnlaget for analysene og drøftelsene av de kvalitative analysene som oppgaven baserer seg på. Innholdet i teorikapittelet gir leseren forkunnskaper og en referanse til materialet som påfølger i de neste kapitlene.

Metode

Forskningsdesign

Valg av metode, innhenting av teori, utarbeiding av intervjuguide og gjennomføring av intervjuene er tilpasset problemstillingen som skal besvares for å få best mulig resultat. Gjennomføringen av forskningen er også tilpasset omgivelsene med den pågående pandemien som til en viss grad har påvirket innhenting av data. All kommunikasjon med Aker Solutions og informantene har foregått digitalt.

Forskningsprosesser som er gjennomført i denne oppgaven går vanligvis over fire hovedfaser; forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Forberedelse	Datainnsamling	Dataanalyse	Rapportering
<ul style="list-style-type: none"> - Idé/tema - problemstilling - Litteraturgjennomgang - Formål - Forskningsdesign 	<ul style="list-style-type: none"> - Valg av metode - Utvelging av informanter/ respondenter - Datainnsamling 	<ul style="list-style-type: none"> - Datareduksjon - Analyse og tolkning - Kvalitetssikring 	<ul style="list-style-type: none"> - Skriftlig rapportering - Presentasjon/ formidling

Figur 4 Forskningsprosesser

(Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 38)

I den første fasen ble formålet med oppgaven og problemstillingen som skal besvares identifisert og besluttet. En oppgaveplan ble opprettet og denne ble etterhvert et viktig verktøy for å styre fremdrift og kontroll under gjennomføring av prosjektet. En samarbeidspartner for å få tilgang til et representativt utvalg til intervjuene ble valgt, og samarbeidsavtale med Aker Solutions ble derfor inngått. Kvalitative analyser med bruk av dybdeintervju av et utvalg fra Aker Solutions ble valgt som metode for å innhente data. Som del av forberedelsene til intervjuene ble søknad til Norsk forskningscenter sendt for å sikre at personvern for deltagerne ble ivarettatt og at retningslinjer fra NTNU ble fulgt. En semistrukturert intervjuguide ble benyttet for å kunne best mulig samle inn relevant data for å svare på problemstillingen.

Ved mottakelse av godkjent søknad fra Norsk senter for forskningsdata om å innhente opplysninger, startet gjennomføringen av intervjuene. Denne fasen kalles datainnsamling og involverer i dette tilfellet fem dybdeintervjuer med ansatte fra Aker Solutions. Utvalget ble valgt ut fra kompetanse og erfaring med å jobbe i en organisasjon under en pandemi. De hadde alle sammen arbeidet helt eller delvis på hjemmekontor siden pandemien brøt ut i mars 2020 frem til intervjuene ble gjennomført i april 2021. Datainnsamlingen ble dokumentert ved bruk av lydopptak av intervju ved bruk av Microsoft TEAMS. Etter dette ble intervjuene delvis transkribert.

Den tredje fasen er analyse av dataene. På grunn av litt forsinkelser i behandling av søknad til Norsk forskningscenter ble intervjuene gjennomført senere enn planlagt ved oppstart av prosjektet. Transkribering av intervjuene ble derfor destillert med fokus på de delene som hadde mest betydning for resultatet. Dataene som ble samlet inn ble gjenstand for grundig tolking for å dra riktige konklusjoner.

Den fjerde fasen inkluderer selve rapporteringen som i dette tilfellet er en bacheloroppgave. Konklusjoner og skriftlig fremstilling av selve rapporten utarbeides i denne fasen. For å formidle innholdet i rapporten er utvikling av presentasjoner også en viktig del av fjerde fase.

Utvalg

Når kvalitative undersøkelser skal gjennomføres er utvalgsstrategier, utvalgsstørrelse og rekruttering viktig for å lykkes med å besvare problemstillingen. Rekruttering til kvalitative undersøkelser har et klart mål. Strategisk utvelgelse av et utvalg betyr at forskeren først tenker gjennom hvilken målgruppe som skal delta for å samle mest mulig data. Neste steg er da å identifisere personer i målgruppen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). I dette tilfellet ble kandidater valgt ut med bakgrunn i deres arbeidssituasjon siste året. Ett av kriteriene var at de hadde jobbet majoriteten av tiden fra hjemmekontor og gjennomført sine arbeidsoppgaver og samhandling med resten av organisasjonen ved hjelp av digitale verktøy fra sine hjemmekontor. Jeg som intervjuer er selv ansatt i Aker Solutions og innehar en ledende posisjon. Informantene i utvalget består i så stor grad som mulig av andre ledere eller ansatte som ikke rapporterer til intervjueren. Dette er gjort med hensyn til at respondentene skal kunne gi mest mulig uavhengige svar som ikke er påvirket av relasjon til personen som intervjuer. Samtlige er representative som bidragsyttere til å svare på problemstillingen.

Utvalgsstørrelse er viktig og må tilpasses problemstillingen som skal besvares. Det er ikke et tallfestet øvre tall, og mange forskere mener man må gjennomføre nok intervjuer til at forskeren ikke lenger får noen ny informasjon (Kvale og Brinkmann, 2009). Det er vanlig praksis at intervjuobjekter refereres til som informanter. I forhold til antall informanter som skal være med i utvalget avhenger av hvor mange intervjuer det er praktisk mulig å gjennomføre. Dersom det er begrenset med tid, som med studentoppgaver, er det vanlig å begrense seg til under ti informanter (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Med bakgrunn i dette er utvalgsstørrelsen satt til 5 informanter i denne undersøkelsen.

Rekruttering kan gjøres på mange måter. Vi har valgt å rekruttere på et bestemt sted og benytte direkte kontakt. Alle informanter er ansatt i Aker Solutions. Rekruttering har vært basert på frivillig deltagelse. Grunnet den pågående pandemien har det kun vært mulig å kommunisere digitalt, rekruttering har pågått ved kontakt på Microsoft TEAM eller ved bruk av telefon.

Intervju

Kvalitative intervju er valgt som forskningsmetode i denne oppgaven fordi intervjuer er et egnet verktøy for å innhente informasjon for å forstå en situasjon bedre og for å kunne beskrive den. Spørsmålene bygger på en blanding av beskrivende, fortolkende eller teoretiske spørsmål. Beskrivende spørsmål brukes i forhold til faktiske hendelser. Fortolkende spørsmål benyttes for å få frem hvordan informanten vurderer, oppfatter og tolker hendelser. Teoretiske spørsmål brukes for å belyse, forstå og forklare hendelser (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

De fleste deltagerne i et intervju føler seg komfortable gitt at spørsmålene ikke er for sensitive eller vriene. Sosiale fenomener er komplekse og kvalitative intervjuer egner seg for å få frem nyanser og kompleksitet. Det er vanlig at et semistrukturert intervju har en intervjuguide, men den skal være fleksibel og forskeren kan variere spørsmål, tema og rekkefølge (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Spørsmålene i kvalitative undersøkelser er stort sett utformet som åpne spørsmål og informantene formulerer svarene med egne ord.

GDPR, etiske og juridiske ansvar

Et viktig prinsipp i dette prosjektet er at alle informanter skal føle seg trygge og at dataene som er samlet inn behandles med respekt og i henhold til regler. De neste avsnittene tjener som innføring i noen av de viktigste aspektene knyttet til personvern og etikk.

Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale. Tidligere har man i viktige forskningsprosjekter kommet i konflikter med etiske retningslinjer ellers i samfunnet, dette kan ikke lengre forsvares. All virksomhet som får konsekvenser for andre mennesker skal bedømmes ut fra etiske standarder. Forskningsetiske retningslinjer legger særlig vekt på personvern, anonymitet og konfidensialitet. Mulighet for å skade privatlivets fred og selvbestemmelse skal tas spesielt hensyn til (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Personopplysninger må vurderes opp mot om de er meldepliktig eller ikke. Regelverket krever at prosjekter må søke om tillatelse dersom opplysningene som innhentes er personopplysninger og opplysningene helt eller delvis lagres elektronisk (Justis- og

beredskapsdepartementet, 2018). Personopplysninger defineres som informasjon som opplyser og vurderinger som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner. Dersom man i tillegg lagrer data elektronisk, altså de registreres på datamaskin, bruk av digitalt kamera eller lydopptak så er det meldepliktig. Alle Universiteter, inkludert Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet skal melde meldepliktige prosjekter inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Det skal også innhentes samtykkeerklæring for alle informanter som deltar i forskningen (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011)

Kritikk til metode og mulig feilkilder

Det er en risiko for at relasjon mellom informanter og intervjuer kan påvirke svar. Intervjuer er ansatt i samme bedrift og er kollega med personer i utvalget. Det er så langt det lar seg gjøre lagt til rette for å velge personer i utvalget som ikke har en medarbeiderleder relasjon til intervjuer. En kollegarelasjon eksisterer med alle informanter i utvalget, men denne relasjonen kan ikke defineres som nær kollegarelasjon. Dette har vært nøye vurdert i forkant for å sikre at prosjektet har legitimitet og at materialet som samles inn har tilstrekkelig informasjonsverdi. Den pågående pandemien har lagt restriksjoner både på tilgang til utvalg og lagt premisser for valg av intervjumetode. Utvalget har alle relevant erfaring med å jobbe fra hjemmekontor.

Pandemien har hatt en varighet på litt over et år. Dette er relativt kort periode og langsiktige trender og konsekvenser ved å jobbe hjemmefra kan dermed ikke blitt fanget opp. Dette kan føre til at de effektene av å jobbe fra hjemmekontor som informantene rapporterer ikke er representative nok, altså kortsiktige effekter blir i for stor grad lagt vekt på. Sitasjonen kan til en viss grad anses som å være ny og spennende og negative sider ikke kommer godt nok frem

Et eksempel på en kortsiktig effekt kan for eksempel være at spart tid i forbindelse med logistikk for den ansatte kan resulterer i større arbeidsvilje og arbeidsglede. Det er til en viss grad en trend i svarene til informantene at denne fleksibiliteten kommer både arbeidsgiver og ansatt til gode. Over tid kan denne følelsen av økt fleksibilitet forsvinne fordi dette etterhvert kan bli vurdert som «normalt» og ikke en gevinst for den ansatte. Mange hadde i tillegg lite erfaring med å jobbe fra hjemmekontor før pandemien inntraff og har da følgelig bare erfaringen siste året til å basere sine svar på.

Resultat og analyse

I dette kapitlet skal vi se på resultatene etter de kvalitative intervjuene som er utført. Resultatene er strukturert i forhold til temaene omgivelser, trivsel og motivasjon, samhandling, samarbeid og ledelse i intervjuguide som ligger til grunn for intervju. Informantene fikk også mulighet til å gi informasjon i en åpen avslutning som også er inkludert i materialet.

Omgivelser hjemmekontor

Alle informantene hadde en veldig høy grad av tilrettelegging fra arbeidsgiver. Dette inkluderer både digitale verktøy som datamaskiner og skjermer, men også software og tilganger på forskjellige systemer. Alt hardware er eid av arbeidsgiver og alle har tilgang til systemer gjennom et virtuelt privat nettverk (VPN). Alle informantene var fornøyd med hastighet og kapasitet og bekreftet at de har hatt gode verktøy for å gjennomføre jobben sin effektivt gjennom hele perioden. Arbeidsgiver har tilbudt ansatte å hente med seg kontorstoler og andre kontorrekvisita for å forbedre ergonomi. Kun informant 3 har benyttet seg av dette tilbudet som omhandlet kontorstol, mens det var kun informant 1 som ikke hadde hentet ekstra skjermer.

Alle informantene sitter normalt sett i ett åpent kontorlandskap og flere trekker frem at å sitte på hjemmekontor ligner mer på å ha eget kontor. Spesielt i perioder hvor ungene har kunnet gå på skole mener alle respondentene at de har økt konsentrasjonsevne sammenlignet med tidligere og referer til at åpent kontorlandskap de har til vanlig har noen ulemper knytt til arbeidsro. Mer effektivt å kommunisere 1-1 på Microsoft Teams i stedet for å måtte møtes på fysiske stillerom trekkes frem som eksempel. Gode kontoromgivelser hjemme og gode digitale verktøy trekkes frem som årsaker til at overgang fra kontor til hjemmekontor har hatt liten effekt på prosjektleveransene gjennom perioden.

De 5 informantene har alle i hovedsak jobbet fra hjemmekontor. Det var en periode etter sommeren 2020 hvor informant 1,2 og 4 satt en kort periode på kontoret før smittetrykket økte og myndighetene innførte hjemmekontor igjen. Informant 3 og 5 har sittet 100% på hjemmekontor. Denne forskjellen skyldes personlige årsaker, enten relatert til egen helsesituasjon eller ektefelles yrke.

Trivsel og motivasjon

Ingen av informantene mente at arbeidsmiljøet var blitt forbedret under tiden på hjemmekontor. Ut fra svarene fra intervjuene er det indikasjoner på at arbeidsmiljøet er til en viss grad endret, vi bruker et sitat fra informant 3 som uttrykk for dette «Den sosiale delen er borte, veldig faglig innhold i møter. Gruppefølelsen begrenset. Mange bruker ikke video, får ikke respons på samme måte som før».

Organisasjonen har forsøkt å implementere kompensierende tiltak, informant 2 sier «Arbeidsmiljøet er blitt påvirket. Dytt-kampanje, Kahoot i avdelingsmøter, slike enkle tiltak hjelper!». Det gis i intervjuene indikasjoner på at det har vært visse problemer med motivasjon og trivsel knytt til forhold som var til stede før pandemien inntraff. Eksempel som trekkes frem er lønn og mangel på sosiale tiltak på fritiden, informant 2 uttrykker seg slik «Arbeidsmiljø er lite påvirket av hjemmekontor, mange bruker situasjonen som årsak for problemer som har vært der hele tiden».

Jobbengasjementet og atferd er ikke nevneverdig berørt. Følsomhet for stress for eksempel uttrykte alle informantene at er uendret eller en forbedring på. Eksempel på mulige årsaker eller kilder til redusert stress er at mindre logistikk reduserer «tidsklemma», hjemmekontor oppleves som bedre enn åpent landskap, gode digitale verktøy, fleksibilitet i arbeidstid og mer kontroll over egne arbeidsoppgaver. Informant 5 sier det slik «Er ikke mer stresset en tidligere. Forenkling i logistikk, reise til-fra jobb. Hente-bringe i barnehage gjør at det fungerer bedre».

Det trekkes frem av flere informanter at tilbakemelding og anerkjennelse fra leder er viktigere nå enn tidligere og at dette bidrar til at engasjement og jobbatferd ikke påvirkes negativt. I svarene fra informantene var motivasjonsfaktoren som gikk oftest igjen «ansvar for eget arbeid og kontroll over egen arbeidssituasjon». Dette mente alle informantene hadde endret seg ved å sitte på hjemmekontor. De var mer overlatt til å styre egen tid og fremdrift. Informant 1 hadde blitt forfremmet i løpet av perioden hjemme, og anerkjente at det hadde gitt økning i motivasjon. Det var imidlertid flest hygienefaktorer som var berørt av å sitte på hjemmekontor hos informantene som figur 6 viser under.

	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5
Motivasjonsfaktorer					
Arbeidsoppgavens karakter					
Ansvar for eget arbeid	Endring	Endring	Endring	Endring	Endring
Prestasjoner					
Annerkjennelse					
Forfremmelse	Endring				
Vekst					
Hygenefaktorer					
Personalpolitikk					
Lederens kompetanse	Endring	Endring	Endring	Endring	Endring
Menneskelige forhold	Endring	Endring	Endring	Endring	Endring
Arbeidsforholdene	Endring	Endring	Endring	Endring	Endring
Lønn					
Status					
Sikkerhet i jobben					
Forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet	Endring	Endring	Endring	Endring	Endring
Grå felt betyr ikke påvirket av å jobbe på hjemmekontor					

Figur 6 Faktorer i Hertzbergs teori som er berørt

Produktivitet og effektivitet

Informantene har alle til en viss grad jobbet med digitale verktøy før pandemien. Dette skyldes ordinær utvikling av teknologi og tilgjengelighet på IKT-verktøy, men også knyttet til at Aker Solutions er et globalt selskap hvor det er eksistert høy grad av digital kommunikasjon mellom geografiske lokasjoner. Informanter melder om lite negativ endring i kapasitet, effektivitet og kommunikasjon i organisasjonen. Informant 3 sier «Kapasitet er samme som før. Positiv erfaring med digitale verktøy, utvikling har gått raskere. Noen ganger er det mer effektiv kommunikasjon digitalt enn når vi er ute på jobben».

«Statusmøter kan være mer effektive på teams. Det er mulig å jobbe med andre ting mens møter pågår uten å forstyrre andre som er med i møtet». Som informant 4 indikerer oppleves oppgaver som krever lite samhandling med andre mer effektivt å gjennomføre fra hjemmekontor. Både Informant 3 og 4 påpeker også at tid som brukes i møter kan benyttes til å jobbe med andre aktiviteter dersom man ikke er direkte aktiv. Dette støttes også av andre informanter, det kan imidlertid være en bakside knyttet mot fokus og kvalitet i møtene dersom alle jobber med andre ting. Det er også funn i materialet som peker på ulemper med å ikke være fysisk tilstede. Dette gjelder spesielt i kontakt med aktiviteter som fysisk utføres i verksted, hvor den digitale utviklingen henger litt etter og verdien av ansikt-ansikt kommunikasjon er mer tydelig.

Samhandling og samarbeid

Flere respondenter nevnte at dersom IKT verktøyene sine funksjoner blir brukt riktig er forskjellen mindre i forhold til ansikt - ansikt kommunikasjon. Her kan et tiltak være at det innføres tydeligere retningslinjer om bruk av videofunksjon. Respondent 5 sier «Bør bruke video i begynnelsen av møter, greit å slå av etterhvert». «Ansikt-ansikt kommunikasjon er mest effektivt for diskusjon og problemløsning. Digitale møter, vise vedlegg til flere er enklere. Alle ser det samme og det er god lyd og muligheter for å diskutere».

Bedriften bruker LEAN prinsipper i sine prosesser, et eksempel er visuelle tavlemøter. Dette fungerer bra digitalt, men informant 4 mener at tavlemøtene var mer effektive tidligere «Teamdynamikk fungerer bra, visuelle LEAN møter / aksjonsmøter erstatter tavlemøter. Tavlemøter mer effektivt enn digitale møter». Informant 1 uttrykker dette: «Møter mer effektive, lite svinn i form av småprat med kollegaer sammenlignet med å være på kontoret» Dette henger også sammen med utspill fra Informant 3 referert til tidligere hvor han mente digitale møter hadde et mer oppgaveorientert innhold i motsetning til tidligere. Informant 1 la til at «Operative miljøer kan ha mistet noe av gruppedynamikken og evne til å ta kjappe avklaringer. Her er åpent landskap bedre enn både tradisjonelle kontorer og hjemmekontor». Et poeng som står frem hos flere av informantene er at organisasjonen har høy ansiennitet blant sine ansatte, veldig mange har vært der i mange år og har relasjoner til hverandre. Informant 3 beskriver det slik «Avdelingen består av erfarent personell som gjør at man håndterer nye kommunikasjonsformer bedre. Vet hvordan folk er og hvordan de reagerer i forskjellige sammenhenger. Kan tilpasse budskapet bedre når man kjenner mottaker godt».

Ledelse

De lederne som klarer å opprettholde gode relasjoner innad i team og mellom leder og team er de som har klart å tilpasse seg best. Informant 2 sier det slik «Mangler hos ledere kommer tydeligere frem. Vanskeligere å lede fra hjemmekontor. Ledere er veldig ulike, samme utsyr og systemer, men fungerer helt forskjellige». Det at ledere forstår hvordan medarbeiderne har det og hvilke behov de har for oppfølging er sentralt i tilbakemeldingene.

Informantene sier videre at de har få autoritære ledere å forholde seg til, men samtlige trekker frem på en eller annen måte lederegenskaper knytt mot tett oppfølging, kjenne sine ansatte, anerkjennelse og tilbakemelding under intervjuene. Informant 5 sier «Forskjeller mellom ledertyper. Forskjell på ledere med høy emosjonell intelligens er at de er flinkere til å opprette relasjoner til team under vanskelige forhold». Beslutningsprosesser er som før selv om digitale verktøy benyttes.

Det har ikke vært mye konflikter i perioden på hjemmekontor. Det kommer råd fra informantene om at ledere bør fokusere på tiltak knyttet til å stimulere til sosial omgang som ikke er faglig for å unngå at det kun blir et profesjonelt innhold i kommunikasjon og samhandling i teamene.

Drøfting

Det er noen sammenhenger som er viktige å få frem for å forstå problemstillingen «*Hvordan har koronapandemien påvirket samhandling i organisasjoner?*». Vi skal i dette kapitlet diskutere funnene i de kvalitative undersøkelsene opp mot teori og forsøk

Institusjonelle omgivelser

Etter utbruddet i mars 2020 ble mange bedrifter oppfordret til å bidra til å begrense smitte. Dette har hatt forskjellige konsekvenser for bedrifter avhengig av hvilke bransjer de tilhører og om funksjonene til bedriften er ansett som samfunnskritisk. Uansett hvilken bedrift eller bransje må organisasjoner som Aker Solutions innfinne seg med føringer som kommer fra samfunnet. Dette kalles institusjonelle omgivelser og betyr verdier, normer og forventninger i omgivelsene som har betydning for hvordan organisasjonen oppfattes (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Dersom organisasjonen ikke hadde fulgt forventningene fra omgivelsene om å innføre for eksempel hjemmekontor kan de miste sin legitimitet og kan lett bli kritisert for å være uaktsomme eller likegyldige. Alle informantene har mulighet til å jobbe fra hjemmekontor og i stor grad gjort det gjennom den pågående pandemien. Dette tyder på at organisasjonen har tilpasset seg de institusjonelle omgivelsene og forventningene som er reist av myndighetene.

Organisasjonsstruktur

Aker Solutions har videreført matriseorganisasjonsstrukturen som de hadde før pandemien. Dette kan forventes siden pandemier er i utgangspunktet noe som går over, det er uklart hvor lenge den vil vare og det er forskjeller i hvor hardt rammet forskjellige regioner blir (Wikipedia-brukere, 2021). Organisasjonsstrukturen i en bedrift kjennetegnes i hvordan arbeidsoppgave fordeles, grupperes og koordineres. Organisasjonsstrukturen har påvirkning på atferden blant deltagerne, spesielt effekter knyttet til spesialisering, koordinering og stabilitet. Matriseorganisasjon er en organisasjonsform som er veldig krevende, ulempene med organisasjonsstrukturen er blant annet at det kan være vanskelig for en ansatt og forholde seg til flere ledere. Dette kan skyldes krysspress og lojalitetsproblemer. Strukturen setter store krav til evne og vilje til å samarbeide og konflikter kan derfor raskt oppstå (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Ut fra intervjuene kan vi slå fast at informantene har gitt klare signaler på at å jobbe fra hjemmekontor ikke har forverret samarbeid eller kommunikasjon. Det er også klart at utfordringer knyttet til organisasjonsdesign som var til stede før pandemien inntraff også eksisterer nå under pandemien. Man skulle tro at utfordringene med å få matriseorganisasjoner til å fungere skulle bli enda vanskeligere når man i tillegg jobber adskilt fra hverandre og kun kommuniserer digitalt. Jacobsen og Thorsvik (Jacobsen og Thorsvik, 2013) skriver det så sterkt i sin bok om at organisasjoner bør unngå å organisere seg i en matriseorganisasjon nettopp fordi det er så vanskelig å få til å fungere. Det er imidlertid ingen funn som indikerer dette i materialet. Det kan kanskje forklares med at fokus på langsiktige mål til en viss grad er erstattet med kortsiktige mål. Med dette mener jeg at det er større fokus fra alle aktører i organisasjonen om å klare produksjonsleveranser, altså nå kortsiktige resultatmål fra aktivitetsleder (les: prosjektleder). Dette på bekostning av mål fra funksjonsleder (les: personalleder) som kan være knytt opp mot mer langsiktige mål. Ut fra intervjuene som er gjennomført kan det tyde på at tiden på hjemmekontor kan ha dempet konflikter rundt krysspress og prioriteringer mellom forskjellige ledes målsetninger.

Flere av informantene ga i sine svar indikasjoner på manglende gruppetilhørighet. Vi vet at organisasjonskulturen i en bedrift kan øke medarbeiderens identitetsfølelse, deres

forpliktende engasjement, klargjør, skaper mening og stabilitet. Det er viktig at organisasjoner er bevisst på dimensjonene i en organisasjonskultur. Spesielt under større økonomiske kriser eller andre store samfunnshendelser, slik som den pågående pandemien, hvor mye endrer seg på kort tid. Under slike forhold kan sosialisering være viktig for å holde en organisasjonskultur vedlike, dette fremmer tilhørighet og felleskap. Sosialisering er en prosess hvor de ansatte tilpasser seg organisasjonens normer og verdier. Belønning i form av ros og annerkjennelse er gode virkemiddel for å få til en god tilpassing til organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Spesielt i perioder med stor usikkerhet er tillit viktig. Organisasjoner med sterk kultur har også høy tillit mellom ledelse og ansatte og mellom ansatte i forskjellige avdelinger. Har man høy tillit er det mindre behov for å bruke ressurser på kontroll og overvåkning. Det kan tenkes at kulturen som var tilstede i organisasjonen før pandemien brøt ut har bidratt til at det har vært få negative konsekvenser for ansatte og bedrift å samhandle digitalt fra hjemmekontor.

Motivasjon

Man hører ofte uttrykk som «De ansatte er enhver organisasjons viktigste ressurs». Grunnen til dette er at ansatte står for en større og større del av verdiskapningen som skjer i organisasjoner. Prosessen knyttet til å tilegne seg, utvikle, motivere og holde på kompetansen blir viktigere og viktigere. Informantene svarte utdypende og en ting som gikk igjen var at det å jobbe på hjemmekontor i seg selv ikke endret grad av motivasjon. Dersom man legger Herzberg teori om motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer til grunn så konkluderer han med at tilfredshet og mistrivsel på arbeidsplassen skyldes ulike sett av forhold (Herzberg, 1966). Herzberg mente at ansatte ville trives bedre og dermed bli mer motiverte og yte mer dersom man fjernet forhold som gjorde de ansatte misfornøyde. Ansattes tilfredshet viste seg å være tett knyttet til arbeidsoppgavenes karakter, mens mistrivsel var sterkt knyttet til arbeidsmiljøet og hvordan de ansatte ble behandlet. Hertzberg kalte forhold som fremmer tilfredshet for motivasjonsfaktorer og faktorer som påvirker mistrivsel for hygienefaktorer.

Under intervjuene trakk flere informanter frem viktigheten av leder sine ferdigheter, og spesielt da rettet mot transformasjonsledelse og situasjonsbetinget ledelse. Det er viktig å ta med seg når vi diskuterer menneskers motivasjon at vi alle er forskjellige og kan ha ulike preferanser, disse endrer seg i løpet av livets faser. Altså alle ansatte motiveres ikke

likt av de samme forholdene, og hva som motiverer de ansatte kan endre seg over tid (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Som eksempel nevnte flere under intervjuene at introverte ansatte gjerne ikke har det samme behovet for anerkjennelse og sosiale omgang som ekstroverte. En leder må derfor kjenne sine ansatte og tilpasse oppfølging i større grad enn under normale forhold. Flere av informantene påpekte at spesielt under en kritisk fase, som en pandemi, må ledere sikre at den enkelte ansatt sine behov for støtte blir møtt. Vi vet fra Hertzberg sin to-faktor teori at lederens kompetanse og måte å lede på påvirker motivasjonen til den ansatte. Det samme gjelder mellommenneskelige forhold mellom leder og ansatt (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Flere informanter indikerte at eventuell mangel på lederegenskaper ble mer synlig når de ansatte var på hjemmekontor – de lederne som er tett på sine ansatte og kjenner deres behov klarer seg best.

Som vi var inne på i avsnittet om omgivelser på hjemmekontor meldte alle informanter at de hadde gode IKT-systemer før pandemien brøt ut. Ansatte i Aker Solutions har under pandemien fått utstyr hjem slik at hjemmekontorsituasjon er tilnærmet lik å sitte på kontoret. Dette kan være med på å forklare hvorfor informantene i denne studien har meldt om få negative konsekvenser både for produktivitet og motivasjon. Vi vet at arbeidsforholdene rundt oppgaven som skal løses påvirker motivasjonen til den ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Vi vet også at tekniske omgivelser har direkte betydning for organisasjonens effektivitet og produktivitet. Endringer i tekniske omgivelser gjør at organisasjoner må tilpasse aktivitetene (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Mangel på negative tilbakemeldinger fra informantene kan tyde på at organisasjonen har lyktes med å tilpasse seg endringene i omgivelsene som har oppstått under pandemien.

Samtlige informanter trekker frem fordeler med å sitte på hjemmekontor, spesielt trekkes det frem at det er mindre logistikk og dermed frigjøres tid. Dersom vi igjen ser på hygienefaktorene i modellen til Hertzberg (Herzberg, 1966), ser vi at forhold ved arbeidet som påvirker fritiden er faktorer som kan redusere motivasjonen til ansatte. Dette er en av fordelene informantene har opplevd ved å jobbe fra hjemmekontor som de frykter skal bli dårligere dersom de blir tvunget tilbake på kontoret. Det kan være grunn til å si at ved å jobbe på hjemmekontor er det en forbedring i hygienefaktoren «forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet». Mange av informantene hadde med som element i intervjuet at de håpet å kunne beholde fleksibilitet og jobbe litt hjemme selv når vi er

tilbake til normal situasjon. Dette er ikke utenkelig, ettersom tidligere store historiehendelser og kriser i ettertid medført store permanente endringer i samfunnet.

Kommunikasjon

Alle informanter trekker frem hvor viktig digitale verktøy har vært for å håndtere overgang fra å jobbe på felleskontor til å jobbe fra hjemmekontor. Noen eksempel som trekkes frem som er avgjørende for å gjennomføre oppgavene er tilgang til systemer fra hjemmet, hastighet og kvalitet på digitale verktøy og digitale kommunikasjonsløsninger. Vi vet at teknologi endrer måten vi utfører oppgaver på og dette har vi sett en akselerasjon av under pandemien. Alle informantene har brukt verktøy som Skype og Teams tidligere, men mer som et supplement. Å jobbe fra hjemmekontor har akselerert bruk av disse verktøyene og trekkes frem som kanskje det viktigste suksesskriteriet for å kunne opprettholde produktivitet og effektivitet.

IKT bidrar til at nye kommunikasjonsnettverk oppstår, uten gode IKT verktøy hadde det vært vanskelig å gjennomføre arbeidet i prosjektene de jobber med. Samtlige informanter rapporterer at de har gode verktøy tilgjengelig for å kommunisere med hverandre og koordinere aksjoner i team. Noen informanter jobbet i globale team før pandemien inntraff og hadde allerede erfaring med å jobbe i team hvor medlemmer er lokalisert geografisk langt fra hverandre. Aker Solutions er et globalt selskap som allerede før pandemi hadde virtuelle prosjektgrupper hvor man jobbet digitalt. Dette har bidratt til at IKT systemer var tilgjengelig og kunnskapen om å ta i bruk disse allerede eksisterte i organisasjonen. Denne erfaringen med å jobbe virtuelt før pandemien inntraff har trolig bidratt til at overgang til utstrakt bruk av digitale verktøy oppleves mindre dramatisk og har færre negative konsekvenser blant informantene enn hva man kanskje kunne forventet.

Informantene virker altså samstemte i at det er få ulemper sammenlignet med fordeler ved å sitte på hjemmekontor. Det kan ha sammenheng med at moderne IKT systemer til en viss grad er tidsuavhengig. Dette betyr at menneskene som kommuniserer i virtuelle grupper ikke trenger å være på samme sted eller samme tid. Vi vet at forskning viser at virtuelle grupper – grupper som ikke sitter sammen og som også delvis kommunisere

uavhengig av tid – i enkelte sammenhenger vil fungere mer effektivt enn vanlige grupper (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Flere av informantene vektlegger at digitale møter og 1-1 samtaler på Teams fungerer like bra eller bedre enn tidligere. Dette kan skyldes at i virtuelle grupper så blir informasjonsutvekslingen rikere av at flere personer kan delta i en og samme samtale. Vi ser at kommunikasjonen i virtuelle grupper skjer raskere fordi mange samtaler kan foregå parallelt. Man har også bedre mulighet til å gjenfinne informasjon som har blitt formidlet tidligere (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Vi kan derfor si at det er en sammenheng mellom erfaringen informantene rapporterer og forskning og teori på dette området.

Teorien har vist oss at konflikthåndtering kan bli svekket av å jobbe i virtuelle grupper (Jacobsen og Thorsvik, 2013), dette ble informantene spurt om. Svarene fra informantene indikerer ingen endring i måten konflikter blir håndtert på, men flere hadde ikke opplevd noen konflikter de mente var relevante, så datagrunnlaget er kanskje ikke tilstrekkelig på dette området.

Under intervjuene gjennomført med de fem informantene var det et gjennomgående trekk at negative konsekvenser av mangel på ansikt-ansikt kommunikasjon i stor grad ble kompensert av gode IKT systemer. Med andre ord kan det se ut til at nye IKT verktøy til en viss grad visket bort forskjellen mellom virtuelle organisasjoner og ansikt-ansikt kommunikasjon. Dette stemmer med teori som i en stor grad konkluderer med at ansikt – ansikt kommunikasjon er den mest effektive kommunikasjonsformen (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Ett annet funn fra intervjuene er at dersom de ansatte som jobber sammen i virtuelle team hadde relasjoner til hverandre fra før, da ser det ut til at overgangen til å sitte på hjemmekontor har gått lettere. Altså relasjonene som var der fra før pandemien inntraff har gjort at det har oppstått mindre negative konsekvenser etter at de begynte å jobbe fra hjemmekontor. Dette kan være fordi at de forstår hvilke assosiasjoner, holdninger, ideer og hvordan den andre parten oppfatter og tolker det som blir kommunisert. Med andre ord har trolig relasjonen som var til stede før pandemi inntraff bidratt til at kommunikasjonen i de virtuelle gruppene ikke er blitt nevneverdig dårligere. Det finnes støtte for dette standpunktet i teorien. Jacobsen og Thorsvik mener blant annet at dersom man har relasjoner med mottaker av kommunikasjonen, vil virtuelle grupper fungere

bedre (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Der deltagerne kjenner hverandre fra før og der ansvar er relativt klart fordelt ser virtuelle grupper ut til å fungere like godt som tradisjonelle grupper.

Teorien sier videre at dersom kommunikasjonen formidler informasjon som rik på detaljer er ansikt-ansikt kommunikasjoner den mest effektive kommunikasjonsformen. Brev og dokumenter egner seg dårligere, mens andre elektroniske telefon og videotjenester plasserer seg en plass midt mellom skriftlig og muntlig kommunikasjon. Som vi har vært inne på så er oppfatningen blant informantene i undersøkelsen at de er enige om at det er ikke så stor forskjell på ansikt-ansikt kommunikasjon og elektronisk kommunikasjon. Dette skyldes at nye IKT systemer som Microsoft Teams og Zoom er blitt veldig gode verktøy. Ut fra dette kan man konkludere med at organisasjoner trolig kan få bedre kommunikasjon i sine virtuelle team dersom alle funksjoner i verktøyene brukes riktig. Eksempel på dette kan at organisasjoner lager felles kjøreregler som sikrer at video funksjonalitet skal brukes i møter. Det kan tenkes at tilgjengelig teori kan være litt utdatert på dette punktet siden den teknologiske utviklingen har vært stor og at pandemien brøt ut for cirka ett år siden. Det har skjedd veldig store endringer i løpet av kort tid og det kan derfor tenkes at litteraturen ikke henger helt med.

Informantene uttalte seg om psykologiske sider ved å jobbe fra hjemmekontor. På spørsmål om stress var det ingen av informantene som meldte om økning i stress. Det kan ha sin forklaring i at logistikk med barn og familie er enklere. De som har barn legger vekt på at man sparer tid både ved hente og levere barn på skole og barnehage. Det er også tidsbesparende å slippe å kjøre til jobben og man slipper å ta hensyn til trafikkforhold som for enkelte var en stressfaktor tidligere. Flere påpekte at de siste årene har organisasjonen vært i endring og dette har gjort at de er vant til at organisasjonen og prosesser forandrer seg. En observasjon som er tydelig er at det å sitte å jobbe fra hjemmekontor har medført at de ansatte har i stor grad høy autonomi, økt kontroll og ansvar for egen arbeidssituasjon. Dette samsvarer med en generell trend over flere år hvor organisasjoner går fra mer tradisjonelle mekaniske oppsett til mer dynamiske og fleksible organisasjonsformer (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Pandemien virker å ha akselerert denne utviklingen.

Informantene virker å ha gode holdninger til jobben, dette gjenspeiles i jobbengasjement og jobbtilfredshet. Riktignok det virker å være en misnøye knyttet til lønnsbetingelser og mangel på sosiale tiltak fra arbeidsgiver som flere mener var for dårlige selv før pandemien. Mangel på sosial omgang kan påvirke gruppetilhørighet, noe som er en viktig komponent for menneskets selvbilde, funksjonsevne og velvære. Det kan tenkes at arbeidsgiver bør prioritere tiltak som fremmer gruppetilhørighet og forsøke å stimulere til sosial omgang. Dette kan være Kahoot quizer, treningskampanjer med felles mål som for eksempel «Dytt» eller oftere avholde avdelingsmøter digitalt og kommunisere gruppens resultater og mål.

Empiri fra andre studier indikerer at de positive erfaringene informantene har gitt uttrykk for i de kvalitative undersøkelsene i denne oppgaven støttes av andre mennesker i samme situasjon. Til tider har det vært litt overaskende hvor få negative erfaringer informantene har rapportert om å sitte å jobbe fra hjemmekontor. En slik empirisk studie har sett på 100 000 Twitter- meldinger som brukte emneknaggen #WFH eller #workfromhome etter utbruddet i mars 2020. Studien konkluderer med at 73 % hadde positive følelser knyttet til å jobbe hjemmefra (Dubey og Tripathi, 2020).

Det er grunn til å tro at midlertidige tiltak innført det siste året med pandemi vil medføre permanente endringer. Vi vet fra tidligere at store kriser ofte fremmer endring i forbruksmønster. Vi vet også at nye ideer og behov ofte oppstår under kriser og ekstreme omgivelser (Kaufmann og Kaufmann, 2016). Disse baner veien for nye teknologier og måter å løse utfordringer som har oppstått på. Eksempel på nye behov under denne pandemien kan være teknologi for massetesting, digitale samhandlingsverktøy eller billige hjemmekontor oppsett. Det er grep organisasjoner kan og bør ta for å forberede seg og posisjonere seg til perioden etter pandemien.

Dette støttes av andre studier som konkluderer med at bedrifter bør evaluere arbeidsprosessene som var før pandemien inntraff og tilpasse prosessene til behovene til de ansatte. Dette gjelder allokering av arbeidsoppgaver, kommunikasjon og møtevirksomhet.

Målsetningen er at bedrifter skal identifisere hvordan man kan opprettholde eventuelle fordeler som har oppstått under pandemien. Bedrifter bør vurdere fleksibilitet i

arbeidstidsordningen slik at både bedriften og den ansatte får mest mulig ut av de faste kontorfasilitetene og fordelene de ansatte har med å jobbe hjemmefra (Waizenegger *et al.*, 2020).

Det er også kjente negative sider ved å jobbe på hjemmekontor. Et eksempel er at den spontane kommunikasjonen som oppstår når en ansatt tilfeldig møter en kollega i gangene på jobben er nesten helt borte når man jobber på hjemmekontor. Dette kan føre til at idemyldring og evne til problemløsning blant ansatte blir mer redusert og man får i større grad silotenking i organisasjonen. En annen ulempe med å jobbe på hjemmekontor er at nyansatte kan bli mer isolerte. (Waizenegger *et al.*, 2020). Disse negative trekkene var også å finne blant svarene til informantene i de kvalitative undersøkelsene i denne oppgaven.

Konklusjon

Når jeg startet med denne oppgaven var jeg veldig nysgjerrig på hvilke innvirkninger pandemien har hatt på de ansatte. Derfor ble problemstillingen «*Hvordan har Coronapandemien påvirket samhandling i organisasjoner?*» etablert. I oppgaven har vi belyst flere tema for å forsøke å finne ut hvordan det har vært å jobbe på hjemmekontor under pandemien og hvordan dette har påvirket ansatte og samhandling i organisasjoner. Ut fra intervjuene kan vi tegne et bilde av at informantene ved hjelp av gode IKT systemer har klart seg godt i perioden på hjemmekontor. Informantene har gått fra å jobbe i åpent landskap til hjemmekontor og denne overgangen har gått veldig greit uten store utfordringer knyttet til samhandling eller kommunikasjon. Vi har ved hjelp av teori og forskning klart å finne noen sammenhenger mellom informantene sine svar i de kvalitative undersøkelsene og litteratur på området. Det er sterke indikasjoner på at gode IKT verktøy til en viss grad har visket ut forskjellene i kvalitet mellom ansikt-ansikt kommunikasjon og virtuell kommunikasjon. Vi har også sett hvor viktig lederrollen er og funnet en mulig sammenheng mellom hvordan en leder, ved å tilpasse seg situasjonen og den enkelte ansatte, kan påvirke motivasjonen og motvirke mistriivsel blant ansatte. Når ansatte jobber fra hjemmekontor må ledere i større grad enn tidligere bruke tid på å forstå sine ansatte og tillate seg å tilpasse oppfølging til den enkeltes behov. Vi har også funnet ut at produktivitet og effektivitet virker å være lite negativt påvirket av at arbeidstagerne

jobber fra hjemmekontor. Dette kan skyldes at økt fleksibilitet og autonomi for de ansatte også har kommet arbeidsgiver til gode. Informantene virker heller ikke mer utsatt for stress. De melder også om lite negative endringer i jobbengasjement og jobbtilfredshet. Dette kan være indikasjoner på at motivasjon og trivsel ikke har blitt dårligere i perioden på hjemmekontor. Dette kan forklares ved at tiden på hjemmekontor har gitt de en økt kontroll over egne arbeidsoppgaver, og at endringene i forhold på jobben har hatt positiv påvirkning på privatlivet. Dette er kjente faktorer vi vet fremmer motivasjon og trivsel hos mennesker.

Videre arbeid

Det bør utredes videre om organisasjoner bør beholde noe av den økte fleksibilitet informantene i denne oppgaven mener har oppstått under pandemien. Reversering av midlertidige tiltak som har blitt innført under pandemien kan gi utslag i dårligere motivasjon og økt stress blant ansatte. Pandemien har vart såpass lenge at rutiner har satt seg og mennesker kan derfor oppleve dette som den nye normalen. Det bør også ses nærmere på tiltak for å forberede organisasjonen på eventuelle permanente endringer etter den pågående pandemien.

Litteraturliste

- Aker Solutions (2021) *Aker Solutions - Who we are*. Tilgjengelig fra: <https://www.akersolutions.com/who-we-are/> (Hentet: 20.5.2021 2021).
- Bergum, S. (2014) Management of teleworkers: Managerial communication at a distance.
- Dubey, A. D. og Tripathi, S. (2020) Analysing the sentiments towards work-from-home experience during covid-19 pandemic, *Journal of Innovation Management*, 8(1), s. 13-19.
- Herzberg, F. I. (1966) *Work and the Nature of Man*.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*.
- Justis- og beredskapsdepartementet (2018) *Personopplysningsloven*. Lovdata.no. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-15-38>.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2016) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforl.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009) *Interview: introduktion til et håndværk*. Hans Reitzels Forlag.
- Waizenegger, L. et al. (2020) An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19, *European Journal of Information Systems*, 29(4), s. 429-442.
- Wikipedia-brukere (2021) *Pandemi*. Tilgjengelig fra: <https://no.wikipedia.org/wiki/Pandemi> (Hentet: 1.5.2021 2021).

VEDLEGG

