

Nicoline Maahr Hansen
Fredrik Hanssen
Helle Karlsen Ivarrud

Casestudie: Hjemmekontor i Dovre kommune

Bacheloroppgave i Økonomi, ledelse og bærekraft

Veileder: Tom Johnstad

Mai 2021

Nicoline Maahr Hansen
Fredrik Hanssen
Helle Karlsen Ivarrud

Casestudie: Hjemmekontor i Dovre kommune

Bacheloroppgave i Økonomi, ledelse og bærekraft
Veileder: Tom Johnstad
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Tittel:	Casestudie: Hjemmekontor i Dovre kommune	Dato:	20.05.2021
Deltakere:	Nicoline Maahr Hansen		
	Fredrik Hanssen		
	Helle Karlsen Ivarrud		
Veileder:	Tom Johnstad		
Oppdragsgiver:	Dovre kommune		
Stikkord:	Hjemmekontor, motivasjon, motivasjonspotensiale, ledelseevne, nettmøter		
Antall sider/ord:	Antall vedlegg:	Publiseringsavtale inngått: ja/nei	
55 sider/ 16356 ord	7	Ja	
<p>Denne oppgaven skal ta for seg hvordan Dovre kommune kan benytte seg av hjemmekontor og nettmøter, samt hvordan dette vil påvirke lederne evne til å lede. Ved hjelp av begrenset teori om hjemmekontor, samt teori om organisasjoner og organisasjonspsykologi har vi klart å belyse problemstillingen vår. Det har vært lite forskning å støtte seg opp mot med tanke på valgt problemstilling og dette nye fenomenet hjemmekontor. For å gjennomføre oppgaven har vi anvendt casestudie med primært fokus på kvalitativ metode, med et snev av kvantitativ. For innhenting av data har vi benyttet oss av semistrukturerte intervju som vi senere har analysert, samt knyttet opp mot teorien for å oppnå en mer praktisk tilnærming. Ved bruk av dette har vi jobbet med å se på hvordan ledelseevnen blir påvirket ved omfattende bruk av hjemmekontor. Helt til slutt har vi ved å svare på problemstillingene kommet med en anbefaling om hva Dovre kommune kan gjøre videre for å forme organisasjonens fremtidige jobborganisering, samt vårt ønske for videre forskning innenfor dette område.</p>			

ABSTRACT

Title:	Case study: Home office in Dovre municipality	Date: 20.05.2021
Participants:	Nicoline Maahr Hansen Fredrik Hanssen Helle Karsten Ivarrud	
Supervisor:	Tom Johnstad	
Employer:	Dovre municipality	
Keywords:	Home office, motivation, motivation potential, management ability, online meetings	
Number of pages/words:	Number of appendixes:	Availability (open/confidential):
55 pages/ 16356 words	7	Open
<p>This thesis will discuss how Dovre municipality can make use of home offices and online meetings, as well as how this will affect the managers' ability to lead. With the help of limited theory regarding home offices, as well as theory of organizations and organizational psychology, we have managed to shed light on our topic question. There has been little research to lean on regarding the chosen issue and this new phenomenon. To complete the thesis, we have used case study method with a primary focus on qualitative methodology, with a touch of quantitative. For data collection, we have used semi-structured interviews that we have subsequently analyzed, as well as linked to the theory to achieve a more practical approach to the issue. Using this, we have worked to look at how management ability is affected by extensive use of home office. Finally, by answering the topic issues, we have made a recommendation on what Dovre municipality can do next to shape the organization's future job organization, as well as our desire for further research in this area.</p>		

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som avslutningen på vår treårige utdanning i økonomi, ledelse og bærekraft ved Norges Tekniske Naturvitenskapelig Universitet på Gjøvik. Studieforløpet vårt har vært fra 2018-2021 og har vært svært givende, samt lærerikt. Vi har alle utviklet oss mer enn vi kunne forestilt oss. Studiet har gitt oss innsikt i mange interessante fagområder, og det var derfor en utfordring når vi skulle velge et spesifikt område å skrive om. Dermed har oppgaven vår fått et preg av flere ulike fagområder, som har resultert i en oppgave vi er svært stolte av.


Først og fremst vil vi rette en hjertelig takk til veilederen vår Tom Johnstad for all hjelpen, tålmodigheten og innlevelsen sammen med oss i denne prosessen. Denne oppgaven hadde aldri blitt til uten din hjelp.


Samtidig ønsker vi å rette en minst like så stor takk til Greta Talleraas, som har vært vår kontaktperson i Dovre kommune. Takk for all hjelpen, innspill og det hyggelige, samt lærerike besøket hos dere. Det har vært utrolig lett å få gjennomført alt takket være din store innsats. Vi gleder oss allerede til neste gang vi kan komme på besøk og få dratt på moskus safari.

Sist, men bestemt ikke minst vil vi rette den største takknemligheten til alle respondentene i Dovre kommune som har gjort denne oppgaven mulig. Den tid og energi dere har anvendt er grunnen til vi kunne skrive denne oppgaven. Av hjertet takk til alle respondentene som har stilt opp.

God lesning!

Gjøvik,
20.05.2021


Nicoline Maahr Hansen


Fredrik Hanssen


Helle Karlsen Ivarrud

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	7
1.1 COVID-19.....	7
1.2 DOVRE	7
1.3 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING.....	8
1.4 OPPBYGGING AV OPPGAVEN.....	8
2.0 TEORI.....	9
2.1 DEN OPERATIVE OG ADMINISTRATIVE KJERNE	9
2.2 FREMTIDENS JOBBORGANISERING	10
2.3 MOTIVASJON.....	11
2.4 TOFAKTORTEORIEN.....	11
2.4.1 <i>Indre og ytre motivasjon</i>	12
2.5 JOBB-BERIKELSE	13
2.6 JOBBKARAKTERISTIKA	14
2.6.1 <i>Motivasjonspotensiale (MPS)</i>	16
2.7 FORSKNINGSMODELL	17
3.0 METODE.....	19
3.1 FORSKNINGSDESIGN.....	19
3.2 FORSKNINGSSTRATEGIER	21
3.3 DATAINNSAMLING	22
3.4 INTERVJU	22
3.5 UTVALG	23
3.6 VURDERING AV DATAGRUNNLAGET	25
3.6.1 <i>Pålitelighet</i>	25
3.6.2 <i>Troverdighet</i>	25
3.7 KRITISKE FAKTORER	26
3.7.1 <i>Forskning</i>	27
3.7.2 <i>COVID-19</i>	27
3.8 ETIKK.....	28
4.0 ANALYSE	30
4.1 «HVORDAN PÅVIRKES MOTIVASJONSPOTENSIALET AV HJEMMEKONTOR?»	30

4.1.1	Motivasjon på kontoret	30
4.1.2	Motivasjon på hjemmekontor	31
4.1.3	Positive og negative faktorer på arbeidsgleden	32
4.1.4	MPS	32
4.2	«HVORDAN OPPFATTER LEDELSEN EVNEN TIL Å LEDE VIA HJEMMEKONTOR?».....	33
4.2.1	Hjemmekontor	33
4.2.2	Nettmøter.....	34
4.2.3	Ledelsesevne	34
4.2.4	Utfordringer	35
4.3	«HVORDAN OPPFATTER DE ANSATTE Å BLI LEDET HJEMMEFRA?».....	36
4.3.1	Hjemmekontor	36
4.3.2	Nettmøter.....	36
4.3.3	Ledelsesevne	36
4.3.4	Utfordringer.....	37
4.3.5	Behov for leder	37
4.4	MATRISSE MED UTSAGN.....	38
5.0	DRØFTING	40
5.1	«HVORDAN PÅVIRKES MOTIVASJONSPOTENSIALET VED HJEMMEKONTOR?»	40
5.1.1	Motivasjonspotensialet (MPS).....	42
5.2	«HVORDAN OPPFATTER LEDELSEN EVNEN TIL Å LEDE VIA HJEMMEKONTOR?».....	43
5.3	«HVORDAN OPPFATTER DE ANSATTE Å BLI LEDET HJEMMEFRA?»	44
6.0	KONKLUSJON	47
6.1	DELKONKLUSJON: «HVORDAN PÅVIRKES MOTIVASJONSPOTENSIALET AV HJEMMEKONTOR?».....	47
6.2	DELKONKLUSJON: «HVORDAN OPPFATTER LEDELSEN EVNEN TIL Å LEDE VIA HJEMMEKONTOR?».....	48
6.3	DELKONKLUSJON: «HVORDAN OPPFATTER DE ANSATTE Å BLI LEDET HJEMMEFRA?»	49
6.4	HOVEDKONKLUSJON: «HVORDAN ER LEDELSESEVNEN VED OMFATTENDE BRUK AV HJEMMEKONTOR?».....	49
6.4.1	Videre forskning.....	50
7.0	LITTERATURLISTE	51

FIGURLISTE

FIGUR 1: MOTIVERINGS- OG HYGIENEFAKTOR (KAUFMANN OG KAUFMANN, 2015, s. 139).....	12
FIGUR 2: MOTIVASJONSMODELL (JACOBSEN OG THORSVIK, 2013, s. 263).	15
FIGUR 3: FORSKNINGSMODELL	17

TABELLISTE

TABELL 1: OVERSIKT OVER AVDELINGER OG ANTALL RESPONDENTER SOM VI ØNSKET	24
TABELL 2: MPS FOR ANSATTE	33
TABELL 3: MPS FOR LEDERNE	33
TABELL 4: MATRISE MED UTSAGN FOR ANSATTE	38
TABELL 5: MATRISE MED UTSAGN FOR LEDERE	39
TABELL 6: MATRISE MED UTSAGN FOR ADMINISTRATIVE YRKESGRUPPER.....	39
TABELL 7: MATRISE MED UTSAGN FOR OPERATIVE YRKESGRUPPER.....	39

1.0 Innledning

1.1 COVID-19

COVID-19 er en pågående global pandemi som ble påvist for første gang rundt årsskiftet mellom 2019 og 2020 (Tjernshaugen *et al.*, 2020). Her til lands ble det første tilfellet oppdaget 26. februar. Tiltakene som skulle forhindre videre smitte ble innført i mars 2020 og inkluderte blant annet stengte utdannings situasjoner, barnehager og skoler, samt at idretts- og kulturarrangementer ble kansellert. I tillegg ble flere bedrifter, der fysisk kontakt er umulig å unngå, pålagt å holde stengt. Mange tusen mennesker ble i løpet av kort tid permitterte fra sine arbeidsplasser. Der det var mulig måtte medarbeidere benytte seg av hjemmekontor (Tjernshaugen *et al.*, 2020). Tiltakene som ble innført i Norge ble beskrevet av Statsminister Erna Solberg som «*de sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid*» (Tjernshaugen *et al.*, 2020, avsnitt 3).

For mange ble hjemmekontor kun benyttet i løpet av perioden hvor smitten av viruset var på sitt verste, men for mange pågår hjemmekontor fremdeles (Tjernshaugen *et al.*, 2020). Vår samarbeidspartner på denne bacheloroppgaven Dovre kommune er en av flere organisasjoner som har fått oppleve de mange muligheter og utfordringer som knyttes til bruk av hjemmekontor.

1.2 Dovre

Dovre kommune er lokalisert i Nord-Gudbrandsdalen og er en del av Innlandet fylkeskommune, som er Norges nest største fylke arealmessig (Sliper, 2020; Svendsen, 2020). Det er totalt fem kommuner som grenser til kommunen og per dagens dato bor det rundt 2 615 personer i Dovre kommune. Litt over halvparten av innbyggerne bor på Dombås og administrasjonssenteret Dovre, resten av befolkningen bor på østsiden av Lågens dalføre. Både jernbanen og E6 går over Dovrefjell, og Dombås har dermed blitt et sentrum for handel og turisme, siden det er knutepunktet for veg og jernbane (Svendsen, 2020). Dovre har hatt en del tilbakegang på folketallet i sin kommune, og det er estimert at folketallet hadde en nedgang på 5,7% i perioden mellom 2009 og 2019. Til tross for denne nedgangen i folketallet er det ifølge tall fra SSB et pendlingsmønster siden folk fra nabokommuner reiser til Dovre for å jobbe (Dovre kommune, 2012). I Dovre kommune er det kommunaldirektøren som er øverste administrative leder. I hans organisasjon er det en økonomiavdeling, driftsavdeling,

IKT, brann og beredskapsavdeling, personalavdeling og lønnsavdeling (Dovre kommune, 2017).

1.3 Formål og problemstilling

Da COVID-19 kom til Norge i mars 2020 ble det meste av samfunnet stengt ned. Dette førte til at mange medarbeidere måtte utføre jobben sin via hjemmekontor. Dette satte medarbeiderne og arbeidsgivere i en veldig ukjent situasjon, som de måtte gjøre det beste ut av. Siden da har det gått over ett år, og flere har opplevd en blanding av hjemmekontor og vanlig arbeidshverdag. Dovre kommune er en av mange organisasjoner i Norge og verden for øvrig, som har fått erfare hvordan det er når arbeidshverdagen og privatlivet får en flytende grense. Oppgaven er et oppdrag fra Dovre kommune som allerede hadde satt seg noen tanker for innholdet. I samarbeid med kommunen har vi snevret inn og avgrenset oppgaven slik at den tar for seg hvilken effekt hjemmekontor har på motivasjon, ledere og ansatte. På grunn av avgrensningen kommer vi ikke til å teoretisk fokusere på kommunikasjon, HMS, økonomi, samt andre aspekter.

Før pandemien kom, hadde kommunen en lav integrering av nettmøter og andre digitale løsninger for å gjennomføre sine arbeidsoppgaver. Dermed er det ønskelig å se på hvordan fremtidens jobborganisering kan endre arbeidshverdagen slik vi kjenner den og hvordan dette kan bli etablert i Dovre kommune. Formålet med dette er å se nærmere på hvilken effekt hjemmekontor har på motivasjon og ledelsesevne. Dermed ble ordlyden i problemstillingen som følger: «*Hvordan er ledelsesevnen ved omfattende bruk av hjemmekontor?*»

Ut ifra denne har vi utarbeidet tre delproblemstillinger som vil bli presentert i delkapittel 2.5. Det er ønskelig fra vår side at denne oppgaven kan anvendes til utvikling av Dovre kommune sin fremtidige jobborganisering.

1.4 Oppbygging av oppgaven

Videre vil vi presentere relevant teori for å kunne belyse problemstillingen vår, beskrive våre metodevalg, for deretter i analysen å fremlegge funnene i vår kvalitative undersøkelse før vi beveger oss videre til drøftingen, hvor vi omtaler funnene våre i forhold til teorien. Til slutt vil vi presentere konklusjonene på delproblemstillingene, og ikke minst på hovedproblemstillingen.

2.0 Teori

I dette kapitlet har vi utarbeidet teorien som skal gi et grunnlag for resten av tematikken i oppgaven. Teorien som blir presentert vil heretter fungere som støtte til problemstillingen, samtidig som det er en veiviser gjennom oppgaven. Dette er for at leseren skal få en dypere forståelse for blant annet valg av utførelsen. Som tidligere nevnt er problemstillingen «*Hvordan er ledelseevnen ved omfattende bruk av hjemmekontor?*», dermed tar hovedteorien utgangspunkt i jobborganisering, jobbkarakteristika og ny forskning om hybrid arbeidshverdag. Videre vil vi redegjøre for teori som er tilknyttet motivasjon og hvordan motivasjonspotensiale kan måles. Helheten av dette vil bli presentert ved hjelp av en forskningsmodell som vil bli utdypet i slutten av dette kapitlet.

2.1 Den operative og administrative kjerne

Mintzbergs teori omhandler en organisasjons utforming, videre avklarer teorien hvilke hoveddeler en organisasjon består av. Her argumenterer Mintzberg for at en organisasjon består av fem hoveddeler, som er operativ kjerne, mellomledelse, toppledelse, teknostruktur og støttestruktur. De tre første delene utgjør linjeorganisasjonen, og de to siste blir kalt for stabsfunksjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Vårt fokus er på de tre første delene som utgjør linjeorganisasjonen, altså den operative kjernen, mellomledelsen og toppledelsen.

Den operative kjernen i en organisasjon gjør jobben som må gjennomføres for å oppnå de overordnede mål (Jacobsen og Thorsvik, 2013). I en offentlig organisasjon som Dovre kommune vil den operative kjernen bestå av for eksempel saksbehandlere og tjenesteytere.

Den administrative kjernen er delt opp i to forskjellige nivåer, disse er mellomledelsen og toppledelsen. Mellomledelsen er den gruppen som har hovedansvar for å føre tilsyn, koordinere arbeidet, samt formidle informasjon fra den operative kjernen og videre opp i systemet. Samtidig må mellomledelsen formidle informasjon fra toppen av organisasjonen og ned til den operative kjernen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). I Dovre kommune består mellomledelsen blant annet av diverse avdelingsledere, kontorledere og etatsledere.

Den siste delen av den administrative kjernen er toppledelsen. Dette er gruppen i organisasjonen som har det øverste administrative ansvaret (Jacobsen og Thorsvik, 2013). I Dovre kommune er dette kommunaldirektøren siden det er han som har det øverste administrative ansvaret i kommunen.

2.2 Fremtidens jobborganisering

I løpet av et år med pandemi har både hjemmet og kontoret blitt til det samme stedet. Dette har ikke bare endret arbeidsformen, men det påvirker også livet i det daglige (Wærness og Frost, 2021). Spørsmålet blir da hvordan Dovre kommune skal forholde seg til dette når de har opplevd en helt ny måte å utføre arbeidsoppgaver på, og sett at arbeidslivet tar en større bit av privatlivet.

Deloitte har gjennomført undersøkelsen *Global Human Capital Trends* hvor det har blitt undersøkt hva ledere og beslutningstakere kan gjøre for å utvikle arbeidslivet på en måte som gir tilstrekkelig fleksibilitet, autonomi og sosial omgang. Hvilket derigjennom vil gi økt trivsel i arbeidshverdagen. Undersøkelsen er en årlig rapport som oppsummerer globale trender og felles synspunkter på utviklingen i arbeidslivet (Wærness og Frost, 2021).

Flere undersøkelser viser at mange har en oppfatning av at de jobber mer enn tidligere som en konsekvens av hjemmekontor. Årsaken er at grensen mellom arbeidstiden og fritiden har blitt mer flytende, både fysisk og psykisk. Mens det for noen er vanskelig å koble av jobb, er det også for mange vanskelig å koble på jobb. Når man anvender hjemmet som kontor, får hjemmets utforming en innvirkning på trivsel og mestring i arbeidssituasjonen. Hvis arbeidsliv og privatliv kobles sammen, kan forskjellene mellom medarbeideres trivsel og mestring bli skjevfordelt i forhold til hvis de befant seg på samme sted (Wærness og Frost, 2021).

En viktig forutsetning for å kunne prestere godt på jobben er at trivselen for den enkelte medarbeider må være på plass. Dermed er det viktig at når kontoret har blitt en del av hjemmet og hjemmet en del av kontoret, at organisasjonene i større grad må fokusere på hvordan deres medarbeidere har det, både fysisk og psykisk. Flere organisasjoner har innført ordninger som medarbeidere kan benytte seg av for å fremme helse, trivsel og velvære på arbeidsplassen slik at både hver enkelt medarbeider og organisasjonen kan utvikles.

Eksempler på slike ordninger kan være abonnementer på treningssenter, sosiale tilstelninger og avtaler med bedriftshelsetjenester. Dette er gode ordninger, men er ikke nok alene. I tillegg er det viktig med innføring av enklere teknologi, fleksibilitet, systemløsninger og tilbakemeldinger underveis (Wærness og Frost, 2021).

En undersøkelse gjennomført av SINTEF mener at hybridkontoret, en blanding av vanlig kontor og hjemmekontor, har kommet for å bli. Dette er grunnet klare positive effekter med

økt fleksibilitet, samt det å kunne jobbe hjemmefra periodevis. Noe av det som ble trukket frem som praktiske fordeler ved hybridkontor er færre avbrudd, økt fleksibilitet, mindre pendling og støy (Hansen, 2021). Dette er faktorer som skaper mer effektivitet i hverdagen. Dette ses i forbindelse med studier gjennomført om nettmøter, hvor det tyder på at man kan spare inntil 55% mer tid til fordel for vanlige møter (Kaufmann og Kaufmann, 2015). En annen fremleggelse var bedre konsentrasjon ved hjemmekontor, samt færre tidstyver. Ved en forstyrrelse tar det gjerne 10-20 minutter å komme tilbake til samme effektivitet som før forstyrrelsen inntraff (Hansen, 2021).

2.3 Motivasjon

Motivasjon er sosiale, biologiske og psykologiske faktorer som igangsetter, fører til og vedlikeholder atferd for å nå et fastsatt mål. Innenfor psykologien er det vanlig å lure på hvilke drivkrefter som får oss til å handle, hvorimot motivasjon er årsaken og målet bak handlingene som blir utført. Samtidig er baktanken for det som har blitt gjort viktig for å forstå hva motivasjon er (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

2.4 Tofaktorteorien

Frederick Herzberg utviklet en teori som utfordret de gjeldende oppfatningene av forskjellige omfang ved jobbegenskaper. Herzberg intervjuet hundrevis av arbeidere hvor han stilte de to ulike problemstillinger (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

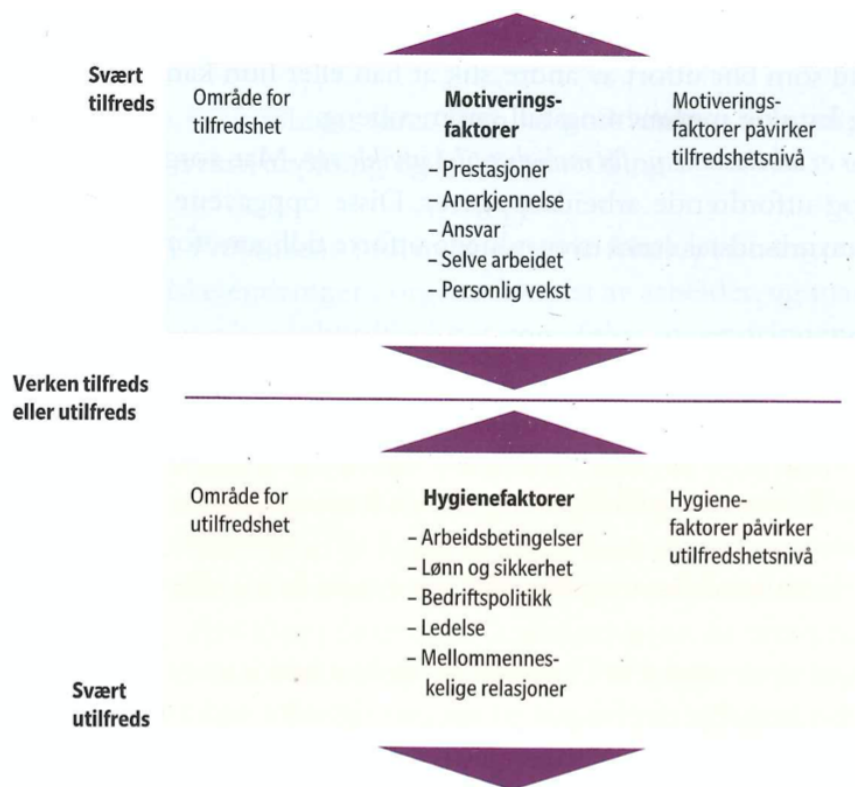
- «*Beskriv en situasjon som har ført til trivsel på jobben*» (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 138).
- «*Beskriv en situasjon som har ført til mistrivsel på jobben*» (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 138).

Etter å ha analysert resultatene ble det klart at faktorer som ble oppgitt som grunner til trivsel var helt andre enn oppgitte grunner til mistrivsel. Fra tidligere var tanken at mistrivsel var det motsatte av trivsel, men Herzbergs teori har vist at disse er uavhengige av hverandre. Dermed delte han trivsel og mistrivsel opp som to ulike faktorer, trivsel ble omdøpt til motivasjonsfaktorene og mistrivsel ble til hygienefaktorene (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Motivasjonsfaktorene er forhold som er nært beslektet med de øverste nivåene i Maslows behovspyramide. Pyramiden viser menneskelige behov som steg i et hierarki. Denne består

av fem forskjellige klassifikasjoner av menneskelige behov. De to øverste klassifikasjonene er anerkjennelse, og selvrealisering (Rosland, 2021). Eksempler på motivasjonsfaktorene er prestasjoner, ansvar, vekst, utviklingsmuligheter og anerkjennelse. Hvis disse faktorene mangler vil det medføre en nøytral tilstand, hvis de er til stede vil dette virke aktivt på tilfredshet og produktivitet blant medarbeiderne (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Hygienefaktorene er forskjellig fra motivasjonsfaktorene, og nært beslektet med de lavere nivåene i Maslows behovspyramide som er fysiologiske-, trygghets- og sosiale behov (Kaufmann og Kaufmann, 2015; Rosland, 2021). Blant de viktigste faktorene er arbeidsforhold, jobbtrygghet, status og lønnsforhold. Når disse blir oppfylt blir mistrivsel borte, hvis ikke vil mistrivsel være til stede (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Figuren herunder viser til dette.



Figur 1: Motiverings- og hygienefaktor (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 139).

2.4.1 Indre og ytre motivasjon

I teorien om selvbestemmelse mener Edward Deci og Richard Ryan at det stort sett kun finnes to typer motivasjon, dette er indre og ytre (Holm, 2017). Her blir det naturlig å se

sammenhengen mellom tofaktorteorien. Med indre motivasjon menes det at kilden til motivasjon ligger i selve utførelsen av arbeidet, dermed er det også mulig å se en sammenheng mellom motivasjonsfaktorene og indre motivasjon. Dette er særlig tydelig med tanke på motivasjonsfaktorene som eksempelvis prestasjoner, ansvar, vekst, utviklingsmuligheter og anerkjennelse (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Ytre motivasjon kan derimot tenkes på som en belønning i tradisjonell forstand og kan dermed knyttes til hygienefaktorene, som eksempelvis er arbeidsforhold, jobbtrygghet, status og lønnsforhold. Vi kan med andre ord si at ytre motivasjon betyr at vi ønsker anerkjennelse av andre for den jobben man gjør (Kaufmann og Kaufmann, 2015). På toppen av dette burde oppgaven være passe krevende, samt at personen som utfører arbeidsoppgaven må føle at han positivt kan påvirke til et bedre fellesskap (Holm, 2017).

2.5 Jobb-berikelse

Tofaktorteorien førte fram til et viktig arbeidsmiljøprogram som kalles for jobb-berikelse. Målet med dette programmet er å bygge opp motivasjons- og hygienefaktorene i organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Eksempler på jobb-berikelse er som følger:

1. «*Å gi slipp på noe av den direkte kontrollen over arbeidstakeren*» (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 139). Fokuseringen her ligger på resultater, samt kunnskapen medarbeideren trenger for å velge hvilken fremgangsmetode som gir best mulig resultatoppnåelse (Kaufmann og Kaufmann, 2015).
2. «*Å gi arbeidstakeren økt personlig ansvar*» (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 139). Dette handler om å gi hver medarbeider mer kontroll og ansvar for sine arbeidsoppgaver (Kaufmann og Kaufmann, 2015).
3. «*Å organisere arbeidet i helhetlige oppgaver*» (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 139). Her får medarbeideren muligheten til å gjøre hele jobben selv fra start til slutt (Kaufmann og Kaufmann, 2015).
4. «*Å gi større frihet i jobben og bedre tilgang på informasjon*» (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 140). Her får medarbeideren innblikk i arbeid som utføres av andre. Dette kan ha betydning for hans anseelse av eget arbeid (Kaufmann og Kaufmann, 2015)
5. «*Å sørge for at arbeidstakerne får mulighet til å utvikle seg*» (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 140). Her er det viktig at medarbeideren mottar mer utfordrende,

samt nye oppgaver. Dette kan være oppgaver som hans leder har utført tidligere (Kaufmann og Kaufmann, 2015)

Disse fem punktene kommer vi tilbake til i jobbkarakteristika modellen.

2.6 Jobbkarakteristika

Jobbkarakteristika er betydelige kjennetegn ved en jobb. Ved bruk av disse kan man sammenligne jobbene, samt undersøke om disse kjennetegnene kan sammenlignes med andre faktorer, som jobbtilfredshet og arbeidsmotivasjon. Jobbkarakteristika handler rett og slett om hvilke faktorer som er viktige for at medarbeidere skal fungere i jobben sin. Formålet er å utvikle jobbene slik at det genererer gode tilstander innenfor psyken som for eksempel produktivitet, tilfredshet og motivasjon (Sagberg, 2021).

Jobbkarakteristika er en systematisk modell som brukes for få fram den best mulige arbeidsmotivasjon for individuelle medarbeidere. Ved bruk av modellen skal det fremstilles et konkret og detaljert system for å måle jobbens motivasjonspotensial. Ved bruk av modellen oppnår arbeidsplassen et bedre utgangspunkt for å sette opp arbeidsoppgavene slik at individer har mulighet til å lære og vokse. Denne stimuleringen av vekstbehovet skal påvirke medarbeidernes motivasjon til å leve opp til organisasjonens krav om ytelse. Det argumenteres for at det påvirker produktiviteten og arbeidskvaliteten til medarbeiderne på en positiv måte (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

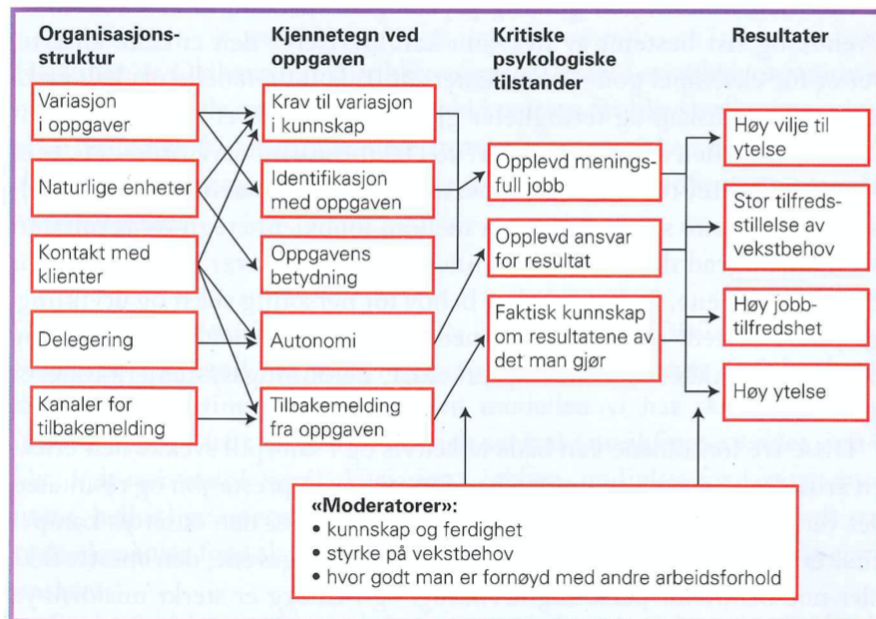
Modellens funksjon er primært ment for å se to ulike tendenser. Den første er ment for å kunne bestemme om oppsettet til jobben kan endres for å påvirke medarbeidernes produktivitet og motivasjon positivt. Den andre er ment for å kunne beregne effekten av endringer i jobben til medarbeiderne (Hackman og Oldham, 1975)

Tankegangen bak teorien bygger på følgende tre utsagn ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 263):

1. *«Ytelse og tilfredsstillelse vil avhenge av at man oppnår visse kritiske psykologiske tilstander»*
2. *«De kritiske psykologiske tilstandene avhenger av trekk ved arbeidsoppgavene»*
3. *«Arbeidsoppgaver kan organiseres på ulike måter»*

Det er tre psykologiske tilstander som må være til stede for å synliggjøre motivasjon i jobben som utføres (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Dette er i hvilken grad individer opplever at

arbeidsoppgavene er meningsfulle, føler personlig ansvar overfor resultatene som de har oppnådd og har kunnskap om resultatene, samt deretter selv kunne vurdere om disse er positive eller negative (Hackman og Oldham, 1976; Jacobsen og Thorsvik, 2013). Dersom individene oppnår en av disse psykologiske tilstandene, vil dette føre til kvalitativt godt arbeid, høy motivasjon og trivsel (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Sammenhengen ses nærmere i figuren herunder.



Figur 2: Motivasjonsmodell (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 263).

Det er fem grunnleggende kjerneegenskaper ved arbeidsoppgavene som er med på å skape de psykologiske tilstandene. Dette er oppgavevariasjon, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og tilbakemelding (Jacobsen og Thorsvik, 2013; Kaufmann og Kaufmann, 2015):

- Oppgavevariasjon vil si at medarbeideren har mulighet til å ta i bruk sine ulike evner, kunnskaper og ferdigheter ved gjennomførelse av arbeidet sitt.
- Oppgaveidentitet omhandler hvorvidt medarbeideren gjennomfører en liten del av en arbeidsoppgave eller gjennomfører hele.
- Oppgavebetydning handler om hvorvidt en medarbeider føler en større mening med arbeidet som utføres.
- Autonomi handler om medarbeideren har kontroll og ansvar for sitt eget arbeid.
- Tilbakemelding handler om i hvilken grad medarbeideren får informasjon fra sine kollegaer om arbeidet som er blitt utført

Ifølge jobbkaraktistika modellen må følgende være sant for å oppnå høyest mulig individuell arbeidsmotivasjon fra jobben; minst et av resultatene av oppgavevariasjon, oppgaveidentitet og oppgavebetydning må score høyt. I tillegg må jobben score høyt på autonomi og tilbakemelding (Hackman og Oldham, 1976). Det er viktig å merke seg at med jobbkaraktistika kan to personer oppleve en og samme situasjon ulikt. Den ene personen kan oppleve at arbeidsoppgaven er tilfredsstillende, mens den andre kan mene at den er for ensformig (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

2.6.1 Motivasjonspotensiale (MPS)

Det er for jobbkaraktistika modellen utarbeidet en formel som gir mulighet for å tallfeste jobbets motivasjonspotensiale. Dette gjøres ved å systematisk kartlegge jobbets status ved å se på de fem dimensjonene; oppgavevariasjon, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og tilbakemelding. Dermed kan et spørreskjema måle motivasjonspotensiale hos den enkelte medarbeideren (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Formelen for å beregne motivasjonspotensial er (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 143):

$$MPS = \frac{(OV + OI + OB)}{3} * autonomi * tilbakemelding$$

Forkortelsene er som følger (Kaufmann og Kaufmann, 2015):

- MPS står for motivasjonspotensial
- OV står for oppgavevariasjon
- OI står for oppgaveidentitet
- OB står for oppgavebetydning

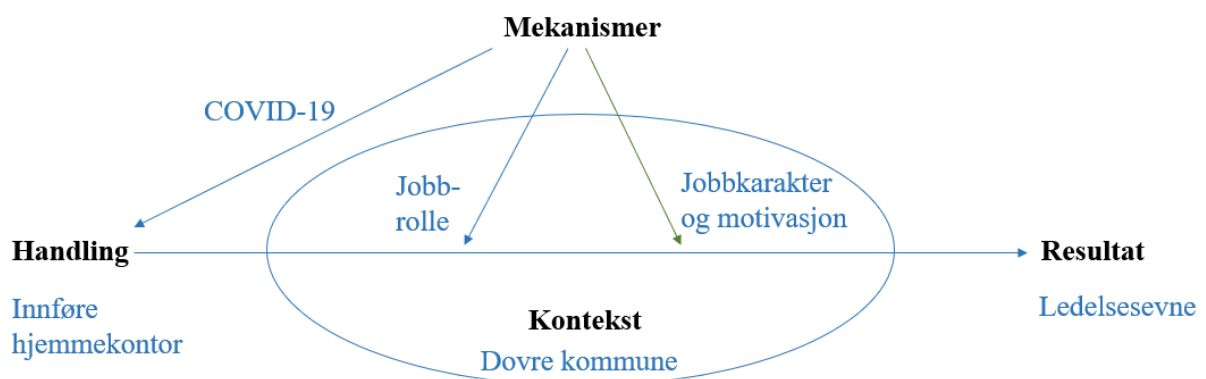
De tre første faktorene blir samlet delt på tre og ganges deretter opp med autonomi og tilbakemelding. Grunnlaget for dette oppsettet er at autonomi og tilbakemelding blir sett på som spesielt viktige for motivasjonspotensialet. Hvis en medarbeider velger null på autonomi, blir hele resultatet null (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Fordelen med å anvende en slik formel er muligheten for å kunne få konkrete tall og et kvantitativt bilde av jobbets motivasjonsprofil og motivasjonspotensiale. Dette skaper en unik mulighet til å identifisere eventuelle tiltak som kan forbedre motivasjonen til medarbeiderne (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Det er svært viktig å være oppmerksom på oppbygningen av den matematiske ligningen når MPS anvendes. De tre første faktorene (OV, OI og OB) er oppgaveorientert, mens autonomi og tilbakemelding innebærer hvordan oppgaven gjennomføres og tilbakemeldingene som gis. Her er det essensielt med oppmerksomhet på betydningen av «autonomi» og «tilbakemelding» som er helt avgjørende og vektet høyere enn de tre første faktorene. Dette vil si at medarbeideren kan score høyt på de tre første og fortsatt ende med et resultat tilnærmet null. Det er derfor svært viktig å være oppmerksom på dette når denne formelen benyttes (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Samtidig er det viktig å merke at respondenten helst ikke skal kjenne til denne formelen eller få informasjon om hvordan denne fungerer, før spørsmålene blir stilt. Dette vil kunne resultere i mindre oppriktige svar, alt etter hvilken type respondent det er snakk om. Hvis det må opplyses om funksjonen ved formelen på forhånd kan det være lurt å gi medarbeiderne anonymitet for å sikre mer oppriktige svar (Hackman og Oldham, 1975).

2.7 Forskningsmodell

Forskningsmodellen er konstruert med inspirasjon fra Robson (2002) sin representasjon av en «realist». I denne modellen vil en handling føre til et resultat med ulike mekanismer som påvirkningsfaktorer (Robson, 2002). I oppgaven, som vist i modellen under, er det snakk om Dovre kommune som kontekst siden dette er selve caset i oppgaven. På grunn av COVID-19 førte dette til en handling hvor det ble innført hjemmekontor. For å finne et «resultat» på ansattes og ledernes oppfattelse av hjemmekontor har vi i oppgaven, som gått igjennom i teorien, tatt i bruk mekanismene jobbroller, jobbkarakteristika og motivasjon.



Figur 3: Forskningsmodell

Det teoretiske rammeverket og oppsummering av problemstillingen presenteres av forskningsmodellen. Modellen er med på å danne grunnlaget til delproblemstillingene for å kunne gi svar på hovedproblemstillingen «*Hvordan er ledelseevnen ved omfattende bruk av hjemmekontor?*». For å belyse problemstillingen, vil vi se på både de ansatte sin oppfattelse av ledelseevnen og ledernes oppfattelse av det å lede personellet på- og via eget hjemmekontor. Dette er for å kunne se på likheter og ulikheter for hvordan ansatte i Dovre kommune har opplevd situasjonen. I tillegg belyser vi faktorene motivasjon og tilpasningsevne i henhold til hjemmekontor. Vi forsøker også å belyse mulighetene for hvorvidt Dovre kommune skal ta i bruk hjemmekontor og nettmøter på en større skala enn før, også etter COVID-19. Målsetningen er at oppgaven skal hjelpe Dovre kommune med å lage prinsipper for driften av kommunen. Vi har utarbeidet disse delproblemstillingene for å kunne svare på hovedproblemstillingen:

«Hvordan påvirkes motivasjonspotensialet av hjemmekontor?»

«Hvordan oppfatter ledelsen evnen til å lede via hjemmekontor?»

«Hvordan oppfatter de ansatte å bli ledet hjemmefra?»

3.0 Metode

I dette kapittelet beskrives metode- og designvalg, samt gir en forklaring på valgene som har blitt tatt. Det vil bli nærmere argumentert for valg av metode for deretter å se på valgene av data, intervjumetode og utvalg. Til slutt vil kapittelet ta for seg vurdering av datagrunnlaget, kritiske faktorer og etiske tanker rundt datainnsamlingen.

Samfunnsvitenskapelig metode informerer om retningen som tas for å nå fram til informasjon og kunnskap om virkeligheten. Herunder hvordan dette skal analyseres og hva som blir fortalt om de samfunnsmessige forhold og prosesser. Kort fortalt omhandler det innsamling, analyse og tolkning av informasjon, noe som er viktige deler av empirisk forskning. De mest sentrale kjennetegn innenfor metodelæren er grundighet, åpenhet og systematikk (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign handler om alt som kan bli knyttet til en undersøkelse. Enkelt fortalt er dette en plan eller skisse for en undersøkelse (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011; Ringdal, 2018). Sharon B. Merriam, Robert E. Stake og Robert K. Yin har vært med på å markere seg innenfor forskning om casedesign (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Utvalget til casestudier vil bestå av enten noen få eller en enhet. Slike studier har et analytisk preg på seg hvor det er interessant å se på hvordan fenomenet utvikler seg over tid (Bø, 1995).

Ifølge Yin sine studier (2007, som sitert i Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011) er det fem komponenter som er avgjørende når caseundersøkelser skal utføres, disse er problemstilling, teoretisk antakelser, analyseenheter, den logiske sammenhengen mellom data og antakelser og kriterier for å tolke funnene som beskrevet herunder. Ved bruk av Yins komponenter kan man enten bygge helt ny teori, ta vare på eksisterende teori eller videreutvikle allerede eksisterende teori (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

1. *Problemstilling:* I casestudier vil problemstillingen komme fram ved at forskeren stiller seg noen konkrete spørsmål om et problem som er hentet fra praksis. Problemstillingen blir bygget med utgangspunkt i spørsmål som omhandler en prosess eller det å få forståelse for et fenomen. Prosess består av hvorfor eller hvordan noe skjer og spørsmålene som omhandler forståelse starter med hva, hvordan og hvorfor

(Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Oppgaven vår belyser en prosess som omhandler forståelse av et fenomen gjennom å belyse problemstilling «*Hvordan er ledelseevnen ved omfattende bruk av hjemmekontor?*». Problemstillingen vår handler om å tilegne seg en forståelse for hvordan hjemmekontor og ledelse går overens, samt om dette kan bli en fast endring. Siden oppgaven var utlyst av Dovre kommune hadde de allerede satt seg noen tanker om hva de ønsket å oppnå. Stikkordene for oppgaven var hjemmekontor, nettmøter, motivasjon, dagens praksis, forsikring, HMS, erfaringer og behov. Deretter stilte vi oss noen spørsmål og kom med flere ulike problemstillinger som til slutt ble koblet sammen.

2. *Teoretisk antakelser*: Etter å ha stilt grunnleggende spørsmål vil forskeren gjøre seg noen antakelser. Disse antakelsene vil være med på å skape den videre forskningen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Med den endelige problemstillingen startet arbeidet vårt med å finne relevant teori, med bakgrunn av denne teorien ble det konstruert tre delproblemstillinger som skal være med på å svare på hovedproblemstillingen. Gjennom hele prosessen har teori kapitelet og delproblemstillingene endret seg for at det skal være en god sammenheng gjennom hele oppgaven.
3. *Analyseenheter*: Etter problemstillingen er laget skal man velge ut enheten som skal sees på. Definisjonen av enheter kobles sammen med hvordan problemstillingen er konstruert (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Siden oppgaven var utlyst, ble prosessen av å velge analyseenheten motsatt. Vi hadde først enheten og skulle deretter finne en problemstilling. For å undersøke Dovre kommune ble det bestemt å gjennomføre dybdeintervjuer, noe som krevde at personer kunne stille opp. Til slutt ble det gjennomført intervjuer av totalt syv respondenter, utvelgelsesprosessen vil bli gått grundigere gjennom under delkapittel 3.5.
4. *Den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene*: Teoristyrte og beskrivende casestudier er to ulike analysestrategier. Man foretrekker den teoristyrte, i motsetning til en beskrivende casestudie som man velger dersom man ikke har en teoretisk antakelse fra før av (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Oppgaven tar for seg en case som ikke er forsket på fra tidligere, men det finnes derimot mye teori som det er mulig å ta i bruk og som kan anvendes for å belyse forhold rundt

problemstillingen.

5. *Kriterier for å tolke funnene*: Her vil man tolke det man har kommet fram til ved å sammenlikne mot teori som allerede eksisterer fra før av (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011). Med bakgrunn av det vi har kommet fram til i analysedelen har vi i kapitlet om drøfting koblet funnene opp mot eksisterende teori.

Ved casestudier blir det som regel brukt kvalitative metoder for å undersøke fenomener, eksempelvis intervjuer eller observasjoner. I tillegg kan det bli anvendt kvantitativ data og teknikker som allerede eksisterer fra før, både i form av statistikker og strukturerte spørreskjemaer. En fordel ved å anvende både kvantitative og kvalitative metoder innenfor caseundersøkelser er at man får tak i detaljert og grundig informasjon (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011). Siden oppgaven er bygget opp som en casestudie var det naturlig å ta i bruk kvalitativ metode, med et snev av kvantitativ, som fremgangsmåte når det kom til informasjonsinnhenting.

3.2 Forskningsstrategi

Det finnes to ulike former for samfunnsvitenskapelig metode, disse er kvalitative og kvantitative. En kvalitativ tilnærming er basert på tekstdata og består av tekstlige beskrivelser. Dermed er forskningsstrategien basert på rik og dyp informasjon fra et fåtall analyseenheter (Ringdal, 2018). Valget av kvalitativ metode sier noe om kvaliteten eller spesielle egenskaper ved det som skal undersøkes. Metoden er best egnet til å undersøke tilfeller som ikke er kjent fra tidligere, hvor det foreligger et grundigere forståelselement eller som det er lite forsket på (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011). En kvantitativ tilnærming er derimot basert på talldata og består primært av tall og tabeller. Enkelt sagt går denne tilnærmingen i bredden ved å registrere strukturert informasjon i et stort utvalg (Ringdal, 2018).

Hovedtilnærmingen i vår oppgave er en kvalitativ tilnærming for å belyse problemstillingen. Årsaken bak er at fenomenet vi ønsker å belyse er et relativt nyoppstått område og har dermed ikke blitt betydelig forsket på tidligere. Hensikten er å gå i dybden på organisasjonen og intervju et fåtall respondenter. Imidlertid har oppgaven innslag av kvantitativ tilnærming for to områder i intervjuene. Dette er ved undersøkelsen om motivasjonspotensiale, hvor

respondentene svarer med verdier i form av tall og fem utsagn hvor respondentene svarte på en skala fra helt uenig, uenig, nøytral, enig og helt enig.

3.3 Datainnsamling

Når det gjelder datainnsamling, er det to typer kilder vi kan hente inn data fra, disse er primær- og sekundærdata. Primærdata er det en har samlet inn selv, primært til en bestemt undersøkelse. Sekundærdata er det som andre har samlet inn, som regel til andre formål. Informasjon som er funnet i lærebøker eller statistikk er eksempler på sekundærdata (Sander, 2020).

I starten av oppgaven om Dovre kommune ble det klart at begge typer datainnsamling måtte anvendes. Dermed ble det benyttet sekundærdata for innsamling av teori rundt valgte problemstilling, og deretter primærdata for å finne praktiske eksempler som kan forankres i teorien. Sekundærdata ble funnet fra diverse lærebøker og andre fagartikler, mens primærdataen ble samlet inn ved hjelp av dybdeintervju med medarbeiderne i Dovre kommune.

Ved innsamlingen av primærdata er det viktig med en systematisk fremgang for å vurdere og bestemme seg for hvem som skal delta i undersøkelsen. Heretter må det tas stilling til hvilken størrelse det skal være på utvalget, hvordan utvelgingsprosessen skal foregå, og hvordan utvalget skal rekrutteres (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2016). Se punkt 3.5 under for beskrivelse av utvalget.

3.4 Intervju

I innhenting av primærdata har det foreligget dybdeintervju med ledere og ansatte i Dovre kommune. Dette går under kategorien semistrukturert intervju, som brukes i kvalitative studier (Malt og Grønmo, 2020). Under disse intervjuene har det blitt benyttet en intervjuguide med liste over temaer som skulle fremlegges for den som var respondent. I tillegg kunne formuleringene på spørsmålene tilpasses hver enkelt respondent om det forekom oppfølgingsspørsmål.

Et semistrukturert intervju kan utseendemessig se ut som et spørreskjema, men forskjellen er at det ikke finnes noen fastsatte svaralternativer, og respondenten har friheten til å svare helt åpent på spørsmålene som blir stilt. I tillegg er spørsmålene i en fast rekkefølge, og med

underspørsmål slik at man får gått i dybden på tematikken det er snakk om. Rekkefølgen på spørsmålene kan også endres dersom nye temaer kommer underveis (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2016).

I forbindelse med oppgaven ble det fremstilt to intervjuguider som skulle skape et grunnlag for innsamlingen av data for å kunne belyse problemstillingen. Den ene intervjuguiden inneholder spørsmål til individer med status som leder hos Dovre kommune. Denne intervjuguiden hadde seks kategorier med spørsmål i forbindelse med tematikken knyttet til problemstillingen. Se vedlegg 2.

Den andre intervjuguiden var spørsmål til individer med status som ansatt hos Dovre kommune. Denne intervjuguiden hadde også seks kategorier med spørsmål i forbindelse med tematikken knyttet til problemstillingen. Se vedlegg 3.

Grunnlaget for valget av semistrukturert intervju var ønsket om å oppnå at respondentene skulle komme med så informativ og utdypende informasjon som mulig. Datainnsamlingen fra disse dybdeintervjuene vil bli presentert i analysekapittelet.

3.5 Utvalg

Utvalget viser i stor grad hvilket fokus som har vært gjennomgående for oppgaven. Siden dette er en kvalitativ oppgave med fokusering på dybde og forståelse, har utvalget vært veldig spesifikt. Når utvalget skal planlegges er det viktig å ha nok respondenter til å kunne belyse problemstillingen. Det er i teorien ingen nedre eller øvre grense for antall respondenter man trenger, men det er en tommelfingerregel at man etter seks til ti dybdeintervjuer med god kvalitet, vil begynne å se et mønster. Gjennomførelse av et dybdeintervju kan gjøres på flere måter, enten i grupper eller med enkeltindivider (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2016). I dette prosjektet ble det klart at intervjuer med enkeltindivider ville være best og forhåpentlig gi mer ærlige og brukbare svar. Valget om å intervju individer hver for seg var for å beskytte deres anonymitet og personvern. Vi bestemte oss for dette slik at de skulle ha muligheten til å svare helt oppriktig, uten å være bekymret for konsekvenser av hva arbeidsgivere eventuelt skulle tenke.

I starten av intervjuprosessen forelå det en forhåpning om å kunne intervju rundt 15 til 20 personer. Dermed ble det utarbeidet et spørreskjema som skulle gi mer innsikt før utvalgsprosessen til dybdeintervju. Grunnet misforståelser og lite informasjon angående

søknadsprosessen til NSD – Norsk senter for forskningsdata – ble denne fremgangsmetoden dessverre ikke mulig. Dette vil vi utdype under kritiske faktorer lenger nede i kapitelet.

Dermed måtte en annen tilnærming anvendes. Etter en tur til Dovre, hvor vi fikk møte ledergruppen kunne vi sette opp en oversikt til personalsjefen, angående hvilke avdelinger vi var interessert i å snakke med. Dette ble gjort slik grunnet ønsket om samtaler med både administrative og operative yrkesgrupper. Etter samtaler med kontaktpersonen og personalsjefen i Dovre kommune fikk vi sendt en oversikt over avdelinger og antall som vi ønsket. Denne er illustrert herunder:

Avdeling:	Antall:	Stilling:
Personalavdeling	To stk.	En leder og en ansatt
Økonomiavdeling	To stk.	En leder og en ansatt
Plan og næring	Tre stk.	En leder og to ansatte
NAV	To stk.	En leder og en ansatt
Kommunaldirektørens kontor	To stk.	En leder og en ansatt
Barnevernsavdeling	To stk.	En leder og en ansatt

Tabell 1: Oversikt over avdelinger og antall respondenter som vi ønsket

Dette skulle resultere i tretten dybdeintervjuer med en god fordeling av forskjellige avdelinger, samt en blanding av operative og administrative yrkesgrupper.

Vi fikk tilbake en oversikt fra personalsjefen i Dovre kommune over folk som har eller har hatt hjemmekontor, gitt sitt samtykke til at vi kunne kontakte de, samt motta deres kontaklinformasjon. Vi tok kontakt med de for å forklare mer om hva vi var ute etter, deres rettigheter hvis de ønsket å stille til intervju og vedla samtykkeskjemaet som er godkjent av NSD, se vedlegg 7. Disse e-postene ble sendt ut tre dager før påsken og vi fikk to svar tilbake før ferien startet, hvor vi kunne sette opp datoer til dybdeintervju. Rett etter rammet COVID-19 Dovre ganske hardt, hvilket resulterte i at kommunale ansatte hadde betydelig mindre tid til å kunne stille til intervju. Dermed ble utvalget vårt mindre enn vi hadde sett for oss.

Selv om vi hadde et ønske om å få til flere dybdeintervjuer, ble det klart at COVID-19-situasjonen i Dovre satte en hindring som ikke ville være over før det ville bli for seint for oppgaven vår, å gjennomføre flere dybdeintervjuer. Det var derfor et naturlig sted for oss å få oversikt over hvor mye informasjon vi hadde samlet etter intervjuene, hvor det ble klart at vi hadde fått en ganske god mengde med akseptabel differensiering. Vi klarte å få til syv

dybdeintervjuer med en blanding av ansatte og ledere. Det ble en god miks av medarbeidere som jobber innenfor operative og administrative yrkesgrupper, hvilket vi ønsket.

3.6 Vurdering av datagrunnlaget

Reliabilitet og ulike validitetsformer brukes innenfor kvantitativ forskning for å måle kvaliteten på studiet. Innenfor kvalitativ forskning blir begrepene pålitelighet og troverdighet foretrukket (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Siden oppgaven har blitt gjennomført med en kvalitativ tilnærming hvor intervjuguidene har vært essensielle har begrepene for kvalitative studier blitt anvendt.

3.6.1 Pålitelighet

Pålitelighet omhandler i stor grad data, herunder hvilke som blir brukt, hvordan dette har blitt anskaffet og jobbet med. I kvalitative studier kan påliteligheten forsterkes ved at leseren får et detaljert innblikk i beskrivelsen av hele fremgangsmåten. Det må være mulig å spore relevant dokumentasjon av data, metoder, avgjørelser og sluttresultat (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). I oppgaven er det gjennomført intervjuer basert på to intervjuguider, den ene fremstilt til ledere og den andre til ansatte. Begge intervjuguidene har vært relativt like, se vedlegg 2 og 3, noe som vi anser som positivt da det er ønskelig å sette opp ledernes svar mot de ansattes.

3.6.2 Troverdighet

Innenfor kvalitative undersøkelser blir begrepet troverdighet anvendt fremfor begrepsvaliditet som primært anvendes ved kvantitative undersøkelser. Herunder er fokuset å se i hvilken grad forskernes fremgangsmåter og eventuelle funn reflekterer formålet med studiet, samt representerer virkeligheten. Troverdighet omhandler forbindelsen mellom det som skal undersøkes, og de eksakte dataene som foreligger (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Spørsmålet om troverdighet berører respondentene, samt forskerne. Respondentene kan være upålitelige eller pålitelige vitner, og informasjon innhentet gjennom intervjuer kan ha en varierende sannhetgrad (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Forskerne kan påvirke intervjuer på flere måter. Dette fenomenet blir omtalt som intervjuer-effekter. Påvirkningen kan blant annet være om forskeren er fysisk til stede eller ikke, samt hvorvidt de som intervjuer bevisst eller ubevisst påvirker respondenten. Det kan skje gjennom antrekk, kroppsspråk,

holdninger, stemmeleie eller andre forstyrrende elementer, som for eksempel dårlig internett. Dette kan medføre at den som blir intervjuet vet hva som forventes av svar, blir stresset eller opplever ubehag. Den siste faktoren som kan påvirke troverdigheten er forskerne som bearbeider all innsamlet informasjon. Disse kan oppleve vanskeligheter med objektiviteten (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Før intervjuene ble gjennomført ble noen faktorer diskutert. Det ble bestemt at vi etter hvert intervju ville rotere på hvem som stilte spørsmålene, tok notater av svarene og registrerte reaksjonene til den som ble intervjuet. Årsaken til at vi byttet på rollene våre var for at ingen av oss skulle ha muligheten til å påvirke hvert intervju og styre det i en individuell retning. Siden intervjuene ble gjennomført en og en, samt at vi før og etter intervjuene ga beskjed om personvern, må vi stole på at de svarene vi fikk var sannferdige og pålitelige. Det må nevnes at vi ikke har noen mulighet til å faktisk vite dette.

3.7 Kritiske faktorer

Fra starten av prosessen har vi vært engasjerte og ville starte tidlig med utarbeidelse av oppgaven. Vi hadde et ønske om å sende ut spørreskjemaer til alle ledere og ansatte i Dovre kommune for deretter å velge ut individer til dybdeintervju. På grunn av sen informasjon og misforståelser mellom ansvarlig faginstusjon og oss ble disse spørreskjemaene sendt ut før det hadde blitt søkt om tillatelse fra NSD – Norsk senter for forskningsdata. Dette ble klart samme dagen som undersøkelsene ble sendt ut og vi rakk derfor å trekke dem tilbake før mange svar ble gitt. Totalt mottok vi tre svar og alle disse ble slettet samme dag, samt at de ikke er brukt i etterkant. Denne situasjonen satte oss tilbake og vi måtte revurdere hele datainnsamlingsprosessen. Vi hadde laget en oversikt over tidsperspektivet for hva som skulle bli gjort og når dette skulle være ferdig, men grunnet situasjonen som oppsto måtte denne revurderes og gjøres om.

Det er viktig å merke seg at vi har hatt respondenter som jobber i forskjellige avdelinger. Det er derfor ikke en selvfølge at vi har intervjuet ledere og ansatte, hvor begge er fra samme avdeling.

Etter flere dybdeintervju ble det klart at det var noen svar som vi ikke mener er forsvarlige å nevne i oppgaven eller vedleggene, grunnet personvern for respondentene. Dette er grunnet manglende mulighet til å kunne anonymisere svaret eller svarene.

3.7.1 Forskning

Tematikken om hjemmekontor og ledelse har vært utfordrende å forske på grunnet lite forskningsarbeid fra tidligere. Det siste halvåret har det kommet ut flere ulike artikler som har blitt anvendt i oppgaven, men dette er ikke en betydelig mengde. Dermed har det vært vanskelig å finne noe sammenligningsmateriale som kunne ha blitt anvendt til å ytterligere analysere funnene fra Dovre kommune.

Grunnet størrelsen på oppgaven og tidsaspektet var det ikke mulig å undersøke andre faktorer som høyst sannsynlig hadde vært aktuelt angående hjemmekontor. Ønskelig ville oppgaven ha tatt for seg HMS, kommunikasjon, økonomi, samt andre aspekter. Siden det ikke har vært mulig å undersøke alle disse aspektene har oppgaven et mindre helhetsbilde enn ønskelig. Fokuset i oppgaven ble derfor ledelse og motivasjon, hvilket har vist seg å være ytterst viktige faktorer. Dette vil bli utdypet nærmere i konklusjonen.

3.7.2 COVID-19

COVID-19 situasjonen har bydd på en god del utfordringer som vi har måttet ta tak i. Det har ikke bare vært ansatte ved Dovre kommune som har opplevd hjemmekontor, men vi har selv opplevd dette nye fenomenet. Mesteparten av gruppearbeidet har blitt gjort digitalt over teams med noen unntak, hvor vi har hatt mulighet til å møtes. I tillegg til dette har alle informasjonsmøter og veiledningstimer vært digitale.

I intervjuperioden som var henholdsvis uke 14 og 15, oppsto det et smitteutbrudd i Dovre kommune. Vi hadde et ønske om å ha dybdeintervjuene fysisk, men dette ble fort utfordrende grunnet den samfunnsmessige situasjonen med gjentagende utbrudd av COVID-19. Dermed ble det besluttet at dybdeintervjuene skulle foregå over teams allerede før intervjuperioden startet. Vi fikk selv høre om utbruddet i Dovre kommune i slutten av uke 14, og dermed var det en utfordring å få på plass flere dybdeintervjuer enn dem som allerede var avtalt. Etter å ha intervjuet fire individer begynte et mønster å danne seg og vi anså det derfor ikke som problematisk å ha syv respondenter.

Intervjuer over nettet har ikke bare vært uproblematisk. Fra vår side ble det opplevd forstyrrende elementer i hjemmet, som for eksempel dårlig internettforbindelse. I tillegg hadde noen av respondentene forstyrrende elementer, blant annet dårlig internett slik at ene intervjuet til slutt måtte gjennomføres over telefonen. Det var utfordrende å få med seg de naturlige reaksjonene til respondentene, siden det stort sett bare var ansiktene vi fikk se.

3.8 Etikk

Det er flere juridiske retningslinjer og etiske prinsipper som må bli overholdt i en forskningsprosess. Etiske retningslinjer gjelder for all forskningsvirksomhet, og omhandler hvorvidt handlinger er riktige eller gale. Innenfor forskning oppstår etiske problemstillinger når forskningen direkte berører individer. Disse problemstillingene forekommer spesielt i forbindelse med datainnsamling (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

I oppgaven fokuserte datainnsamlingen på dybdeintervju med ansatte fra ulike avdelinger i Dovre kommune. Under slike dybdeintervju kan personer utsettes for det som kalles etisk uakseptabel påvirkning. Med dette menes at dersom intime og nærgående temaer bringes opp, så kan det oppleves som ubehagelig for vedkommende som blir intervjuet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). I vår intervjuguide måtte respondentene oppgi en del personlige opplysninger både om seg selv, samt sin arbeidssituasjon.

NESH er den nasjonale forskningsetiske komité. Dette er en samling for forskningsetiske retningslinjer som er gjeldende for humaniora og samfunnsvitenskap. Disse retningslinjene tar for seg tre forskjellige typer hensyn som en forsker må tenke på gjennom forskningsprosessen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Retningslinjene beskrives slik: «*informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade*» (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 95 og 96).

Respondentens rett til selvbestemmelse betyr at individet som intervjues, og de som har blitt, har rett til å bestemme over egen deltakelse. Før respondenten deltar må en bli informert og gi frivillig samtykke til å delta. Individet kan på hvilket som helst tidspunkt trekke seg fra undersøkelsen uten å fremlegge noen grunn, samt unngå noen negative eller ubehagelige konsekvenser (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Her har vi som gruppe bedt ønskede intervjuobjekter om å utfylle et samtykkeskjema, hvis de ville delta. Se vedlegg 6. Her har vi også spesifisert overfor respondentene om at det er frivillig å delta, at alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og at opplysningene heller ikke skal brukes i oppgaven slik at vedkommende kan identifiseres. Samtidig har alle intervjuene blitt gjennomført digitalt. Dette har medført at vi har spurt respondentene om mulighet for opptak av intervjuet, mot at opptaket blir slettet umiddelbart når forskningen er gjennomført. Alle respondentene som deltok samtykket til dette.

Når opplysninger skal samles inn og behandles, må det vurderes om personopplysningene er å anse som melde- eller konsesjonspliktige. Når vi sier personopplysninger mener vi opplysninger og vurderinger som muliggjør at enkeltpersoner kan identifiseres (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Vårt prosjekt falt under kategorien meldepliktig. Dermed ble prosjektet meldt inn til NSD – Norsk senter for forskningsdata. Se vedlegg 7 for godkjenningen.

4.0 Analyse

I analysekapittelet vil vi presentere funnene fra datainnsamlingen, inkludert noen få tolkninger. Hoveddelen av tolkningene våre vil presenteres i kapitelet om drøfting.

Dybdeintervjuene har blitt analysert i tre deler, basert på de tre delproblemstillingene:

«Hvordan påvirkes motivasjonspotensialet av hjemmekontor?»

«Hvordan oppfatter ledelsen evnen til å lede via hjemmekontor»

«Hvordan oppfatter de ansatte å bli ledet hjemmefra»

Under gjennomføringen av intervjuene ble det skrevet notater av respondentenes ytringer, samt gjort opptak av intervjuene. Med bakgrunn i notatene og intervjuene ble intervjuene transkribert. For å kunne danne et større overblikk og se eventuelle forskjeller har de transkriberte intervjuene blitt oppsummert i korte trekk, se vedlegg 4 og 5. Dette kapittelet er skrevet med utgangspunkt i oppsummeringene. For å opprettholde respondentenes anonymitet og personvern har ikke alt blitt inkludert på detaljnivå og det er ikke gjengitt noen spesifikke eksempler som vil kunne identifisere jobben eller individet.

Grunnet omfanget av oppgaven vil analysedelen presentere det som har direkte relevans for å kunne belyse delproblemstillingene våre i oppgaven.

4.1 «Hvordan påvirkes motivasjonspotensialet av hjemmekontor?»

4.1.1 Motivasjon på kontoret

Alle ansatte sier at en stor grunn til de drar på jobb er fordi man må ha en jobb og de er pliktige til å dra dit. To av fire svarer også at den betydningsfulle jobben de føler de gjør er en faktor som påvirker lysten til å dra på jobb. Lederne sa forskjellige ting når de ble spurt om hva som er grunnen til at de drar på jobb hver dag, men alle respondentene drar på jobb grunnet gleden av å jobbe. En sa at grunnen var muligheten til å gjøre noe positivt for samfunnet og gode kollegaer. En annen sa at han liker jobben sin, samt blir skikkelig motivert av den.

Når respondentene ble spurt om hva som var det viktigste ved å dra på jobb svarte to av fire ansatte at det sosiale har mye å si. En annen mente at utveksling av erfaringer var viktig, hvilket blir en form for sosial kontakt. Siste svarte det var med bakgrunn i lønn og et meningsfullt yrke. Ifølge lederne er det viktig at tjenestene i kommunen fungerer, at alle

trives og utvikler seg, samt å kunne legge til rette for at de ansatte kan hjelpe andre. Det var litt variasjon i svarene som ble gitt, men samlet sett var alle tre ledere opptatt av å motivere de ansatte best mulig.

Ved spørsmål om de oppnår indre belønning svarte alle ansatte at den indre belønningen var den største grunn til at de var i jobben sin. To av fire svarte at de oppnådde indre belønning hvis de fikk bistått andre mennesker. Alle lederne svarte ja på spørsmålet om de oppnådde indre belønning ved utføring av jobben sin. Selv om alle svarte ja, hadde de forskjellige begrunnelser. De forskjellige svarene var *«har et hjerte for samfunnet»*, *«det er en viktig jobb som må gjøres»* og *«stolt av jobben jeg gjør»*.

Det var relativt forskjellige svar som vi fikk i forbindelse med spørsmålet om mottakelse av ytre belønning. Alle ansatte var enige om at bonuser ikke var noe de kjente til når de ble spurt om ytre belønning. To nevnte lønn som en ytre belønning og en nevnte sosial omgang med andre mennesker. Lederne hadde til dels varierende svar. En mener at det ikke er noe særlig ytre belønning utenom lønn, mens en annen mener at han mottar tilbakemeldinger og god lønn. Den siste lederen mener også at han mottar ytre belønninger, men at dette er sjeldent.

4.1.2 Motivasjon på hjemmekontor

Tre av fire ansatte mente at grunnen til de står opp for å starte jobben på hjemmekontor i stor grad var det samme som for på kontoret, dog med unntak av litt mindre motivasjon hvis det bare er hjemmekontor. To av fire svarte at det gikk på samvittigheten, siden man er pliktig til å møte opp på jobben. En mente at det var viktig for han å vise at det er mulig å gjøre en god jobb selv om man har hjemmekontor. Lederne mente at det spesielt var oppgavene som ventet og rutinen ved å stå opp til jobben som gjorde at de kom seg opp om morgenen.

Når de ansatte ble spurt om hva som er det viktigste de får ut av jobben på hjemmekontor, svarte alle respondentene at dette var det samme uansett hvor de jobbet. En av fire sa at han slapp stress om morgenen og at dette var godt noen ganger. Når lederne ble spurt om det samme mente en at dette var det samme på hjemmekontor som på kontoret. To av de tre lederne mente at det handler om at tjenestene fungerer, samt å kunne følge opp planer.

Ved spørsmål om indre belønning svarte to av fire ansatte at dette var det samme om de var på hjemmekontor eller på kontoret. En respondent svarte at det var mindre indre belønning ved hjemmekontor enn hvis han var på kontoret. En annen respondent svarte at han har bedre tid og mindre stress når han er på hjemmekontor. Dette oppfattet han som en indre belønning.

En av lederne mente dette var det samme med hjemmekontor som på kontoret, mens en annen mente det var enklere når man er på kontoret. Den siste lederen sa at mestringsfølelsen man får når alle klarer å jobbe i lag, på tross av hjemmekontor, er svært givende.

Alle de ansatte sa at den ytre belønningen var den samme uavhengig om de var på hjemmekontor eller kontoret. Ved nærmere ettertanke nevnte allikevel en respondent at det var mindre sosial omgang og han anså dette som å miste en ytre belønning. Når lederne svarte på spørsmålet angående ytre belønning mente alle at det ikke var noen forskjell og er uavhengig av hvor de jobber fra.

4.1.3 Positive og negative faktorer på arbeidsgleden

De ansatte ble spurt om hva som bygger opp arbeidsgleden. To av fire mente at arbeidsgleden blir bygget opp når de får hjelpe folk og føler at de utgjør en forskjell. En mente at det bygget opp arbeidsgleden å få positive tilbakemeldinger. To av tre ledere svarte at det å prøve nye ting, samt det å gjøre ting på en ny og bedre måte bygget opp arbeidsgleden hos dem. Den siste lederen mente at arbeidsgleden bygges opp av hjertet han har for lokalsamfunnet sitt.

Det falt naturlig å spørre respondentene om hva som kunne rive ned arbeidsgleden. To av fire ansatte mente at dersom ting ikke fungerer eller at man tar et skritt fram og to tilbake, river dette ned arbeidsgleden. En sa at det var demotiverende dersom han fikk følelsen av å jobbe mer for systemet enn de reelle arbeidsoppgavene. Lederne sa noe lignende som de ansatte. Lederne mener at arbeidsgleden blir revet ned hvis «*ting ikke går etter boka*», «*når noen ødelegger eller man blir fortvilet*» og «*når andre ikke er villige til å følge med på utviklingen.*» Samtidig var det viktig for en av lederne å påpeke at det ikke er en rettighet å ha en jobb.

4.1.4 MPS

I forbindelse med dybdeintervjuene spurte vi både de ansatte og lederne om forskjellige spørsmål for å kunne måle deres motivasjonspotensiale. Spørsmålene var de samme til alle og de kunne angi en verdi mellom 1-10, alt etter hva de mente passet deres arbeidssituasjon best. Her er det viktig å merke seg at 1 er det laveste og 10 er den høyeste verdien. Verdiene ses vertikalt siden dette representerer hvert av de fem spørsmålene. Den høyeste verdien som kan oppnås er «1000». Utdypning om motivasjonspotensiale blir gjort i drøftingen.

Ansatte:					Gjennomsnitt:
«Hvor varierende opplever du arbeidsoppgavene dine?»	8	8	8	9	8,25
«Hvordan opplever du din rolle når du mottar arbeidsoppgaver?»	10	8	9	8	8,75
«Hvor stor betydning føler du arbeidsoppgavene dine har?»	10	10	7	7	8,5
«Hvor mye ansvar og kontroll føler du at du har for arbeidsoppgavene dine?»	8	10	10	9	9,85
«Hvor ofte opplever du å få tilbakemelding på arbeidet ditt?»	7	5	9	5	6,5
I alt:	522,66	433,3	720	360	508,99

Tabell 2: MPS for ansatte

Ledere:					Gjennomsnitt:
«Hvor varierende opplever du arbeidsoppgavene dine?»	10	8	10	10	9,33
«Hvordan opplever du din rolle når du mottar arbeidsoppgaver?»	10	9	5	5	8
«Hvor stor betydning føler du arbeidsoppgavene dine har?»	10	8	10	10	9,33
«Hvor mye ansvar og kontroll føler du at du har for arbeidsoppgavene dine?»	9	7	10	10	8,66
«Hvor ofte opplever du å få tilbakemelding på arbeidet ditt?»	7	4	6	6	5,66
I alt:	630	233,33	500	500	454,44

Tabell 3: MPS for lederne

De respondentene som jobber i en operativ stilling ga gjennomsnittlig et motivasjonspotensiale på «371,99», hvorimot de som jobber i en administrativ stilling hadde et gjennomsnitt på «570,8».

4.2 «Hvordan oppfatter ledelsen evnen til å lede via hjemmekontor?»

4.2.1 Hjemmekontor

Når vi spurte om hvor lenge lederne hadde sittet på hjemmekontor fikk vi varierte svar, alt fra to uker til to måneder. Alle lederne syntes at hjemmekontor er veldig fint så lenge man har tilgang til de digitale løsningene som trengs. En utdypet mer og sa at han til tider syntes at hjemmekontor kan være litt intenst. Grunnet færre forstyrrelser på hjemmekontor blir han

sittende å jobbe intenst, og glemmer å ta pauser. Alle lederne sa at hjemmekontor er en arbeidsform som de liker, men de ville ikke ha hatt det som en fast ordning grunnet behovet for en viss tilstedeværelse som leder. Lederne er også enige om at de ansatte klarer å prestere like bra når de jobber på hjemmekontor som fra kontoret. Det er en felles forståelse blant lederne at de ansatte opplever færre forstyrrelser på hjemmekontor, samt at de ansatte blir mer effektive. En leder kommenterte at de ansatte under perioden med hjemmekontor har tatt ansvar og planlegger gjennomføringen av sine arbeidsoppgaver godt.

Alle lederne sa at det er store forskjeller mellom å jobbe på kontoret kontra hjemme. Den ene lederen mente dette var grunnet muligheten for konsentrasjon og færre forstyrrelser i hjemmet. Mens en annen leder fortalte om flere forstyrrelser og dårligere nettverksforbindelser enn ellers. To av lederne svarte at det ble mer dynamikk på kontoret, samt at det ble mer formelt dersom man skulle lede folk fra hjemmekontor. Et eksempel på dette var at det er mer formelt å ta en telefon for å gi tilbakemelding, istedenfor å bare dukke innom kontoret til den ansatte. Ved spørsmål om lederne jobbet gjennomsnittlig mer eller mindre på hjemmekontor, svarte to av tre at de jobbet mer. Den siste jobbet mindre når han manglet folk rundt seg, siden dagene brukes mer til planleggingsarbeid fremfor drift. Alle lederne kunne gjerne tenkt seg muligheten for hjemmekontor noen dager dersom arbeidsplassen hadde gitt muligheten til det.

4.2.2 Nettmøter

Ved spørsmål til lederne om hva de syntes om nettmøter svarte alle at de syntes nettmøter er veldig bra når de fungerer. Det har spart dem for mye reisetid mellom møtesteder, og de har begynt å revidere om flere typer møter kan tas digitalt. I tillegg mener de at nettmøter er mer effektive i forhold til vanlige møter, grunnet større fokusering på fakta og konklusjon. To ser for seg at nettmøter vil bli en fast endring. Siste lederen sier at han ikke ser for seg at nettmøter blir en fast endring, siden det ikke er alle møter som kan tas digitalt, eksempelvis møter som kan resultere i enten positive eller negative konsekvenser.

4.2.3 Ledelseevne

To av lederne svarte at det var utfordrende å lede på avstand. Årsaken er manglende relasjonsbygging, siden de mister den uformelle kontakten med sine ansatte. Den tredje lederen tror at han kan bli opplevd som en litt «kjipere leder», fordi fokuset blir på saker som

er viktigere fremfor det å bygge gode relasjoner. Han mente til gjengjeld at han er like mye til stede som leder om han sitter hjemme eller på kontoret.

Ved spørsmål om leder og ansatt rollen blir vanskelig å skille så alle lederne at det fortsatt er et klart skille. I tillegg mente den ene lederen at han er en del av et team selv om han må ta avgjørelsene på slutten av dagen.

To av lederne mener de har kontroll over hva som blir gjort, mens den tredje syntes det er vanskeligere. Respondenten som ikke mente han hadde kontroll, snakket om viktigheten av å ha tillitt til sine ansatte og at de får frihet til å gjennomføre arbeidsoppgavene de har fått. Videre mener respondenten at det er viktig å ha tro på at de ansatte kan oppgavene sine, selv om han ikke vil ha fullstendig kontroll på utførelsen. De to andre respondentene mente at systemene i Dovre kommune har blitt mer digitale så det er lettere å holde oversikt hjemmefra.

Alle lederne mener de stoler på sine ansatte og at de gjennomfører sine arbeidsoppgaver pliktoppfyllende. To nevnte spesifikt at de gjennomfører tillitsbasert ledelse. Den siste snakket om viktigheten av at ansatte tar pauser, samt går ut og får frisk luft. Han mener det er en god investering for de ansatte og kommunen at det tas pauser og at man kan koble litt av fra arbeidsoppgavene. Alle lederne svarer at de til en viss grad har tidsfrister for arbeidet. Her nevner en at fristene kommer direkte fra systemene og at han dermed ikke selv setter frister for de ansatte. De to siste respondentene setter selv tidsfrister, men følger heller med på de store linjene enn å gå i detaljnivå.

4.2.4 utfordringer

Når det ble spurt om hva som er den største forskjellen på å lede på et kontor kontra hjemmekontor ble relasjonsbiten nevnt. En mente at man mister småpratene som oppstår under fysiske møter og i korridoren. En annen leder mente at det fellesskapelige engasjementet blir annerledes når man er på kontoret. Han fremla det slik at det er lettere å jobbe mot et felles mål når man er fysisk samlet, samt at individuelle mål vanligvis tar overhånd når man sitter alene.

De største utfordringene ved å lede på hjemmekontor mente en av lederne var at han ikke har opplevd noen særlige utfordringer, grunnet begrenset ledelse via hjemmekontor av gangen. Videre mente han det må være en balansegang, og at det fortsatt er viktig med tilstedeværelse på kontoret.

4.3 «Hvordan oppfatter de ansatte å bli ledet hjemmefra?»

4.3.1 Hjemmekontor

Når de ansatte ble spurt om hvor lenge de hadde sittet på hjemmekontor svarte alle litt forskjellig. For noen har hjemmekontor vært en del av dagligdagen før pandemien brøt ut, mens det for andre har vært fram og tilbake i to måneder. Alle ansatte har opplevd det som positivt å ha hjemmekontor. En syntes det har vært greit, men foretrekker samtidig å komme seg ut av hjemmet. De ansatte mener de klarer å prestere likeså bra når de jobber på hjemmekontor ved spørsmål om dette. Samtlige svarte at hjemmekontor var en arbeidsform de likte, men ikke som den eneste muligheten. Eventuelt måtte dette ha vært en kombinasjon.

Tre av fire ansatte svarte at det var stor forskjell å jobbe på kontoret istedenfor hjemme. En syntes ikke det var noe forskjell og utdyper med at han hadde arbeidsoppgaver som stort sett ble utført alene. Dersom det var oppgaver som man måtte samhandle om så kunne det være greit å møte kollegaer på kontoret. De tre andre mente effektiviteten økte på hjemmekontor, grunnet mindre forstyrrelser fra kollegaer på kontoret. Ved spørsmål om de ansatte jobber gjennomsnittlig mer eller mindre på hjemmekontor svarte to at de jobber mer. En annen sier at det er enkelte dager man ikke klarer å fylle helt, og den siste sier at han verken jobber mer eller mindre. Dette er fordi respondenten har forskjellige oppgaver på kontoret kontra hjemme. Tre sier at de ville hatt hjemmekontor fast dersom det var snakk om enkelte dager i uken og arbeidsplassen hadde tillat dette. En sier at han ikke ville hatt det fast fordi man mister litt av det sosiale. Til slutt sier alle de fire ansatte at de syntes arbeidsgiver har håndtert situasjonen bra, grunnet god og løpende informasjon fra kommunen.

4.3.2 Nettmøter

Når vi spurte de ansatte hva de mente om nettmøter fikk vi varierende svar. Alle syntes nettmøter er greie dersom det fungerer, men noen har til tider utfordringer. De mener det er mer effektivt med nettmøter, grunnet mindre reising. En respondent sa at han ikke vil ha nettmøter hele tiden fordi man mister den uformelle kontakten. Alle de ansatte mener nettmøter kan bli en fast endring, siden man sparer både tid og utgifter.

4.3.3 Ledelsesevne

Det var varierende meninger om hvorvidt de ansatte følte at de har blitt bedre til å lede seg selv i denne perioden. De to respondentene som svarte nei, sa begge at de allerede er

strukturerte personer fra før. En av respondentene som svarte ja, mente at han har blitt mer strukturert og flinkere til å planlegge. Den andre respondenten som svarte ja har blitt flink til å vente med arbeidsoppgaver som kan gjøres hjemme. To av de ansatte mente det ikke var noen forskjell med tanke på å ha mer kontroll over egne arbeidsoppgaver. De har fortsatt de samme arbeidsoppgavene, men må prioritere sterkere. En nevnte også at han alltid har hatt kontroll over egne arbeidsoppgaver, men på hjemmekontor må en være mer sikker enn vanlig. Han mente dermed at det er viktig å sette seg ordentlig inn i ting og stole på at det er riktig. Alle fire ansatte mente ikke de hadde blitt noe flinkere til å si nei til oppgaver som de ikke har kapasitet til å utføre. To av respondentene mente at de heller tar imot flere oppgaver når de er hjemme. En annen sa at han tar imot flere administrative oppgaver hjemme.

4.3.4 utfordringer

Alle ansatte hadde ulike svar når det gjaldt spørsmålet om den største forskjellen ved å bli ledet på hjemmekontor. En mener det ikke er noen forskjell, siden alle har sine egne arbeidsoppgaver. En annen mente det ikke er noen betydelig forskjell, men sensitive saker burde tas opp fysisk. Den tredje mente at møtene blir annerledes, da med tanke på at det blir mindre debatt over digitale møter. Videre mener han at årsaken bak dette er at møtene må være såpass strukturerte, samt at det bare er en som kan snakke om gangen. To av de ansatte hadde ingen utfordringer med å bli ledet hjemmefra. De to andre mente at kommunikasjonen ble tregere og at man mister den uformelle kontakten.

4.3.5 Behov for leder

Alle ansatte svarte at de ikke føler et mindre behov for å ha en leder når de er på hjemmekontor sammenliknet med det å være på kontoret. To av respondentene svarte at det er godt å ha en leder, men de er ikke avhengig av å ha en leder for å få jobben gjort. En annen respondent nevnte også at man ikke burde ha mange mellomledere.

Ved spørsmål om de ansatte er fornøyd med å bli ledet på hjemmekontor svarte alle ja. En nevnte at han fortsatt har mulighet til å komme med tilbakemeldinger som tidligere.

Organiseringen hos de er såpass klar at alle vet hvem som har ansvar for hvilke oppgaver og opplever sjeldent debatter. I tillegg mener en annen at avdelingen hans er såpass selvstendig at lederen ikke trenger å føre intenst tilsyn med dem.

4.4 Matrise med utsagn

Som illustrert under ble det fremlagt utsagn for respondentene, hvor de skulle angi hvor enig eller uenig de var i de forskjellige utsagnene. Alternativene i matrisen har fått tallrangering fra 1-5 hvor 1 er «helt uenig», og 5 er «helt enig». Dette viser de forskjellige respondentenes svar, gjennomsnittet av den enkeltes svar og den samlet gruppes gjennomsnittssvar. Det er lagt inn fire matriser hvor ansatte og ledere er motsetninger og administrative og operative er motsetninger. Tabellene som inneholder administrativ og operativ består av ledere og ansatte samlet.

Ansatte:					Gjennomsnitt:
«Du jobber gjennomsnittlig mer effektivt på hjemmekontor»	4	3	4	4	3,75
«Arbeidsstasjonen min er ryddig og oversiktlig»	5	5	4	4	4,5
«Du synes det er enklere å få tak i kollegaer over nettet, samt å få et svar»	2	1	2	2	1,75
«Du synes det er lett å skille mellom jobb og fritid, selv om du jobber hjemme»	5	4	3	2	3,5
«Du opplever nettmøter som veldig produktive»	4	3	4	4	3,75
I alt:	4	3,2	3,4	3,2	3,45

Tabell 4: Matrise med utsagn for ansatte

Ledere:				Gjennomsnitt:
«Du jobber gjennomsnittlig mer effektivt på hjemmekontor»	4	2	5	3,66
«Arbeidsstasjonen min er ryddig og oversiktlig»	5	2	5	4
«Du synes det er enklere å få tak i kollegaer over nettet, samt å få et svar»	3	2	5	3,33
«Du synes det er lett å skille mellom jobb og fritid, selv om du jobber hjemme»	1	3	5	3
«Du opplever nettmøter som veldig produktive»	5	2	5	4

I alt:	3,6	2,2	5	3,6
--------	-----	-----	---	------------

Tabell 5: Matrise med utsagn for ledere

Administrative:					Gjennomsnitt:
«Du jobber gjennomsnittlig mer effektivt på hjemmekontor»	3	4	5	4	4
«Arbeidsstasjonen min er ryddig og oversiktlig»	5	4	5	5	4,75
«Du synes det er enklere å få tak i kollegaer over nettet, samt å få et svar»	1	2	5	3	2,75
«Du synes det er lett å skille mellom jobb og fritid, selv om du jobber hjemme»	4	3	5	1	3,25
«Du opplever nettmøter som veldig produktive»	3	4	5	5	4,25
I alt:	3,2	3,4	5	3,6	3,8

Tabell 6: Matrise med utsagn for administrative yrkesgrupper

Operative:				Gjennomsnitt:
«Du jobber gjennomsnittlig mer effektivt på hjemmekontor»	4	4	2	3,33
«Arbeidsstasjonen min er ryddig og oversiktlig»	5	4	2	3,66
«Du synes det er enklere å få tak i kollegaer over nettet, samt å få et svar»	2	2	2	2
«Du synes det er lett å skille mellom jobb og fritid, selv om du jobber hjemme»	5	2	3	3,33
«Du opplever nettmøter som veldig produktive»	4	4	2	3,33
I alt:	4	3,2	2,2	3,13

Tabell 7: Matrise med utsagn for operative yrkesgrupper

5.0 Drøfting

Hensikten med dette kapittelet er å presentere og drøfte funnene som ble gjort rede for i forrige kapittel, sett opp mot problemstillingene våre og mot teorien som ble presentert i kapittel to.

Det blir benyttet en struktur hvor diskusjonen er satt opp mot de forskjellige delproblemstillingene, som er utviklet med utgangspunkt i forskningsmodellen (Figur 3). Disse blir presentert som overskrifter i hvert sitt delkapittel, hvor datainnsamling, teori og analysene vil ses samlet. Herunder ses delproblemstillingene som vil bli drøftet i samme rekkefølge:

«Hvordan påvirkes motivasjonspotensialet av hjemmekontor?»

«Hvordan oppfatter ledelsen evnen til å lede via hjemmekontor?»

«Hvordan oppfatter de ansatte å bli ledet hjemmefra?»

I konklusjonen vår vil vi oppsummere drøftingene av våre delproblemstillinger for å belyse hovedproblemstillingen.

5.1 «Hvordan påvirkes motivasjonspotensialet ved hjemmekontor?»

Etter mange dybdeintervjuer hvor vi har fått innsyn i forskjellige tanker og synsvinkler hos både lederne og de ansatte, har betydningen av motivasjon blitt enda klarere. Når vi ser på svarene de ansatte ga ved spørsmål om motivasjon på hjemmekontoret, ble svarene betydelig annerledes fra lederne. Lederne mente fokuset hjemme var mer på oppgavene som ventet, samt det å vedlikeholde rutinen selv om de befant seg hjemme. Majoriteten av de ansatte hadde primært de samme tankene om det var på kontoret eller hjemmekontoret. En ansatt informerte oss om at det var spesielt viktig for han å vise at det var fullt mulig å gjøre en tilnærmet så god jobb på hjemmekontor som ellers, selv om denne personen befinner seg i en operativ yrkesgruppe. Medarbeidere som jobber innenfor operative yrkesgrupper er gjerne sentrale innen den operative kjernen, som utfører den jobben som må gjøres for at Dovre kommune skal oppnå sine overordnede mål. Dette vil ofte være yrker bestående av saksbehandlere og tjenesteytere (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Dette vil bli videre utdypet lenger nede.

Et fellestrekk for alle respondentene var at alle drar på jobb grunnet gleden ved å utføre denne. Samtidig svarer de ansatte i større grad at de drar på jobb fordi de er pliktige og at man må ha en jobb. Dette var ikke noe vi hørte fra lederne i samme grad. De hadde svar som var mer konsise med indre belønninger. Her var det mye fokus på å gjøre noe bra for samfunnet og motivasjonen som lederne har for jobben sin. I tillegg mener de ansatte at de oppnår indre belønning ved utføringen av jobbene sine, men dette kom ikke fram før vi spurte spesifikt om de oppnår indre belønning. Hvorimot lederne nevnte indre belønning som grunnen til de drar på jobb, samt når vi spurte spesifikt om dette. Dette tilsier at lederne føler at jobben har større betydning enn de ansatte.

Jobbkarakteristika modellen belyser dette med de fem grunnleggende kjerneegenskaper. Herunder finnes oppgavebetydning som understreker hvorvidt en føler en større mening med arbeidet som utføres (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Samtidig er det mulig å sette paralleller mellom oppgavebetydning og indre motivasjon. Ved å se på spørsmålet «*Hvor stor betydning føler du arbeidsoppgavene dine har?*» fra motivasjonspotensialet ses det at de ansatte uttrykker mindre oppgavebetydning enn lederne. Svargjennomsnittet var marginalt på henholdsvis «8,5» for de ansatte og «9,33» for lederne. Dette peker mot at ansatte opplever noe mindre indre belønning enn lederne, hvilket teoretisk ville ha tilsvart at ansatte opplever mindre motivasjon for jobben sin enn lederne (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Men, når vi ser på helhetsbilde av motivasjonspotensialet scorer ansatte gjennomsnittlig høyere enn lederne. Årsaken til dette ligger i hva som blir ansett som viktig i MPS-formelen, hvor dersom man svarer høyt på de oppgaveorienterte spørsmålene og lavt på autonomi og tilbakemelding vil gjennomsnittlig svar bli lavere enn om dette var motsatt.

Ved spørsmål angående motivasjon, mener de ansatte det er liten forskjell å være på kontoret kontra det å være hjemme, med unntak av mangel på sosial omgang. Hvilket er ganske interessant med tanke på at ingen ansatte hadde et ønske om å sitte på hjemmekontor fast hver dag. De ønsket da å ha muligheten til å eventuelt kunne gjøre dette et par dager i uken, når arbeidsoppgavene tilsa at dette var mulig. Hvis det ikke er andre grunner til at de ansatte foretrekker kontoret fremfor å ha hjemmekontor, kan dette tolkes som at sosial omgang har en svært stor betydning for motivasjonen. Dette understøttes av tofaktorteorien som viser at hygiene faktorene blant annet er arbeidsforhold og status. Når dette blir oppfylt blir mistrivselen borte (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Samtidig er det nært beslektet med sosiale behov som er det midterste nivået i Maslows behovspyramide. Dette nivået kommer etter at fysiologiske- og sikkerhetsbehov er oppfylt (Rosland, 2021). For at motivasjonen skal

være til stede er det viktig med gode samarbeidspartnere på jobben (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Her er Dovre kommune ingen unntakelse.

Yrkesgruppene til respondentene gjør det mulig å avdekke eventuelle grunnlag som kan gi oss bedre innsikt i svarene. Det er en sammenheng mellom svarene vi fikk og forskjellen mellom operative og administrative yrkesgrupper. De respondentene som tilhører operative yrkesgrupper, var noe mer negativ til hjemmekontor. Dette er ikke overraskende tatt i betraktning at den operative yrkesgruppe har en mer praktisk utførende del, som forståelig nok ikke er lett å utføre fra hjemmekontor. Dermed gir det mening at poengscorene bak motivasjonspotensialet og matrisen med utsagn til de som jobber innenfor operative yrker gjennomsnittlig er lavere enn de med administrative yrker. De respondentene som jobber i en operativ stilling ga gjennomsnittlig et motivasjonspotensiale på «371,99», hvorimot de som jobber i en administrativ stilling hadde et gjennomsnitt på «570,8». Ved å se på matrisen med utsagn har operative yrkesgrupper gjennomsnittlig «3,13» og administrative «3,8». Dermed viser dette til en mindre tilfredshet med hjemmekontor blant de som jobber i operative yrker. Dette gjelder samlet uansett og tar ikke høyde for om det er en leder eller ansatt i et operativt yrke. Etter dybdeintervjuene var dette ikke overraskende, siden det er svært vanskelig å opprettholde motivasjonen hvis man ikke får muligheten til å kunne utføre jobben sin til et selvtilfredsstillende nivå (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Selv om pandemien har vist at det er mulig med hjemmekontor, vil det ikke være optimalt å ha dette fast grunnet arbeidsoppgaver som krever blant annet pasientkontakt.

5.1.1 Motivasjonspotensialet (MPS)

Ved å se på svarene som ble gitt når respondentene ble spurt om MPS ser vi at lederne har mindre motivasjonspotensiale enn de ansatte. Selv om lederne hadde flere «10»-svar kom de ansatte bedre ut grunnet høyere svar på de viktigste spørsmålene om autonomi og tilbakemelding. Siden det er disse svarene som blir ganget opp i formelen, har de en svært stor betydning for resultatet. Dette er viktig siden en av motivasjonsfaktorene i tofaktorteorien er annerkjennelse. Hvis ansatte eller ledere opplever dette vil det påvirke tilfredshetsnivået positivt (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Hos både de ansatte og lederne var spørsmålet med den laveste verdien «*Hvor ofte opplever du å få tilbakemeldinger på arbeidet ditt?*». Her har de ansatte et gjennomsnittssvar på «6,5» og lederne «5,66». Dette gir et inntrykk av at tilbakemeldinger til ansatte og lederne kan være en utfordring for Dovre kommune, hvilket resulterer i mindre motivasjon for utførelsen av jobben.

5.2 «Hvordan oppfatter ledelsen evnen til å lede via hjemmekontor?»

Videre fra datainnsamlingen har vi sett på likheter og ulikheter på oppfatningen som ledere har om sin egen lederstil fra hjemmekontor. For lederne har det ikke vært en stor omstilling å jobbe på hjemmekontor. De fleste har kjennskap til fenomenet fra tidligere og anser det ikke som nytt selv om begrepet hjemmekontor ble et omdiskutert tema når pandemien oppsto. Som nevnt i analysen er alle ledere tilfredse med hjemmekontor, men alle nevner også at det ikke vil være gjennomførbart på fast basis. Grunnlaget for dette er tilstedeværelsen som trengs for å være leder. Men allikevel uttrykkes det fra ledernes side at ansatte har tatt ansvar og planlagt godt, til tross for at lederne deres har vært på hjemmekontor. Dette resulterer i et spørsmål om hvorvidt lederne faktisk trengs på kontoret eller om det er tilstrekkelig at ansatte vet de holder øye med dem i bakgrunnen. Samtidig har lederne uttalt seg at de mener det er fint med hjemmekontor når de har administrative arbeidsoppgaver, som kan gjennomføres individuelt. Dermed kan deres oppfatning av hjemmekontor være mindre avhengig av deres lederstilling og mer lik de ansattes oppfatning. Grunnlaget for dette er særlig lederne og ansattes felles oppfatning av fremtidens jobborganisering (Hansen, 2021).

Ved hybridkontor kan lederne gjennomføre oppgavene som må gjøres på kontoret i samhandling med andre, og spare de resterende oppgavene til de sitter på hjemmekontor. Dermed kan de resterende oppgavene gjennomføres i rolige omgivelser hjemme hvor lederne kan være mest mulig effektive. På bakgrunn av undersøkelsen gjennomført av SINTEF er det helt klare positive effekter med hybridkontor som nevnt tidligere i teorikapittelet. Noen av disse fordelene var færre avbrudd, mer fleksibilitet, mindre pendling og støy. Dette resulterer i større effektivitet i ledernes arbeidsoppgaver (Hansen, 2021).

Nettmøter har i denne prosessen blitt et stort omdreiningstema. I Dovre kommune var lederne veldig fornøyde med nettmøter, under forutsetning at de teknologiske plattformene fungerer. En kommenterte at nettmøter har spart de for veldig mye reisetid, og dette er noe de anser som en stor fordel, samt at det er mulig å ta flere møter over nett. Dovre kommune er en del av Innlandet fylkeskommune, og avstandene kan være svært store. Dette er noe som blir trukket fram som et argument for at flere av møtene kan finne sted i eksempelvis Hamar eller Lillehammer. Av og til er det større møter og forsamlinger hvor man må over til et nytt fylke som for eksempel Oslo for å gjennomføre disse. Ved å se på muligheten for å ta flere møter over nett brukes isteden kun den tiden som disponeres til møtet, hvorav den resterende tiden av dagen kan brukes effektivt på å gjennomføre andre viktige oppgaver. På den andre siden

kan man stille spørsmålet om alle ansatte er komfortable med å si noe over nett. Hvis ikke dette er tilfellet vil det ha en svært negativ påvirkning på ledernes mulighet til å kunne lede. Dersom ikke alle ansatte får sagt det de vil si er det ikke sikkert nettmøter er like effektivt og positivt for alle. Dette er fordi mye av konteksten og dynamikken under et vanlig møte blir borte når det gjennomføres digitalt (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Det blir med stor sannsynlighet mer formell struktur over nett og dermed er det ikke alle som finner det like naturlig å ta ordet. Et gjengående svar fra alle lederne var at nettmøter var kommet for å bli, med unntak av møter som ikke fungerer å ta digitalt. En leder mente at nettmøter var fint for effektiviteten sin del, men at han savnet fysiske møter med andre medarbeidere. Dette kan vi trekke opp mot menneskers sosiale behov i Maslows behovspyramide som blant annet inngår i hygienefaktorene (Kaufmann og Kaufmann, 2015; Rosland, 2021). Dersom de er til stede, forsvinner mistriivselen (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Dette blir dermed ikke dekket i like stor grad i en mer digital hverdag.

Med utgangspunkt i matrisen som kan ses i analysen kan vi se hvilken oppfatning lederne har angående hjemmekontor. Ved spørsmålet om letthet ved å skille mellom jobb og fritid på hjemmekontor, anser vi differensieringen på svarene som svært interessante. To av lederne befant seg på hvert sitt ytterpunkt, «helt uenig» og «helt enig», mens den siste sa seg «nøytral». Lederen som var «helt enig» la vekt på viktigheten av å ha faste rutiner både på kontoret og hjemme. Hvorimot lederen som var «helt uenig» hadde problemer med å koble seg av jobb. Han mente det ble veldig intenst å sitte på hjemmekontor og at han dermed glemte å ta pauser. Dette er han ikke alene om å mene. Flere undersøkelser har vist at mange har en oppfattelse at de jobber mer på hjemmekontor. Dette er grunnet en mer flytende grense mellom jobb og fritid, og dermed har noen vanskeligheter med å koble seg av (Wærness og Frost, 2021).

5.3 «Hvordan oppfatter de ansatte å bli ledet hjemmefra?»

Etter å være i den samme jobben over lengre tid kan det være vanskelig å være tilbøyelig til å få en ny eller annerledes arbeidshverdag. Ved store endringer er det en fordel å ha en god leder. Spørsmålet «*Føler du at du har mindre behov for å ha leder etter perioden med hjemmekontor?*» blir dermed ytterst interessant å se nærmere på. Alle ansatte sier at de har behov for en leder for å få gjort jobben sin, samt at lederen kan trekke i de viktige trådene for å få ting til å skje. I motsetning til dette er det ifølge en respondent viktig å ikke ha mange

mellomledere. Ut ifra dette tolker vi det som at det ikke er ønskelig å ha unødvendige mange mellomledd man må gjennom, samt det er lettere å vite hvem man skal ta direkte kontakt med. Gjennomsnittlig lengde på ansettelsesforholdet til ansatte var 13,75 år, noe som støtter opp om at ansatte er selvstendige, rutinerte og sikre på sine arbeidsoppgaver, samt ikke nødvendigvis har behov for oppfølging i like stor grad. Videre er det viktig å poengtere, samt å ha i tankene at det alltid vil være enklere å få tak i både leder og kollegaer på kontoret i motsetning til om man konstant er på hjemmekontor. Enklere sagt er det ikke like lett å få tak i sine kollegaer over nettet, noe som svarene på utsagnet om «*Du synes det er enklere å få tak i kollegaer over nettet, samt å få et svar*» viser til. Utsagnet er å finne i matrisen under analysekapitlet. Det er derfor viktig at det brukes enkel teknologi, fleksibilitet, systemløsninger og tilbakemeldinger underveis i arbeidsprosessen (Wærness og Frost, 2021).

Alle ansatte synes det er mer effektivt med nettmøter fremfor fysiske møter. At nettmøter er mer effektive enn fysiske møter støttes opp av studier gjennomført før pandemien oppstod. Studiene viser at man kan spare opptil 55% i tid i forhold til om det skulle gjennomføres vanlige gruppediskusjoner (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Selv om alle ansatte mente at nettmøter er mer effektive, var det ingen som var «helt enige». Gjennomsnittlig svar på utsagnet «*Du opplever nettmøter som veldig produktive*» var 3,75 noe som tilsvarer litt under «enig». På den ene siden ble møtene mer effektive grunnet mindre små snakk og reisetid, samt det å gå rett på sak. På den andre siden er utfordringene med nettmøter blant annet distraksjoner i hjemmet som dårlig nett, sosiale kontakten forsvinner, vanskelig å ta ordet og å ha en ordentlig debatt. Når de positive og negative sidene ved nettmøter veies opp mot hverandre var alle ansatte allikevel relativt enige om at nettmøter burde bli en fast endring, siden de sparer både tid og utgifter.

På utsagnet «*Du synes det er lett å skille mellom jobb og fritid, selv om du jobber hjemme*» var gjennomsnittlig svar «3,5» med en variasjon fra «uenig» til «helt enig» blant respondentene. Flere undersøkelser har ført til felles oppfatningen at man jobber mer på hjemmekontor, grunnet blant annet vanskeligheter med å koble av og på jobben (Wærness og Frost, 2021). I lys av svaret fra matrisen med utsagn, kan det se ut til at majoriteten syntes det er flere distraksjoner på kontoret enn hjemme. Det tyder også på at ansatte mener de jobber mer effektivt når de sitter på hjemmekontor. Ved å sitte på kontoret mistet de tidstyvene som kunne oppstå i løpet av dagen, som for eksempel små prating med kollegaer. Dette bygges opp med utsagnet «*Du jobber gjennomsnittlig mer effektivt på hjemmekontor*», hvor gjennomsnittet var på 3,75. Ifølge teorien til Hansen vil slike forstyrrelser gi en negativ effekt

på effektiviteten, grunnet at det tar mellom 10 til 20 minutter å komme tilbake til samme effektivitet som før selve forstyrrelsen oppsto (Hansen, 2021).

Alle ansatte har stilt seg positivt til hjemmekontor, men ingen har sagt at de vil ha dette som en fast endring. De er derimot positivt innstilt til at det kan være en frivillig situasjon, grunnet muligheten til å ta på seg typiske administrative oppgaver på hjemmekontor. Det ville derimot vært vanskelig å jobbe i en operativ yrkesgruppe dersom man kun skulle sitte på hjemmekontor hver dag. Dette bygger opp om teorien om hybridkontor hvor man får en blanding av hjemmekontor og kontor, som gir økt fleksibilitet, færre avbrudd, mindre pendling og støy (Hansen, 2021). Selv om de ansatte har vært fornøyd med å sitte på hjemmekontor i en viss periode, samt er villige til å fortsette med dette, må ulike faktorer være til stede.

6.0 Konklusjon

Hovedmålet med oppgaven har vært å se på hvordan ledelsesevnen blir ved omfattende bruk av hjemmekontor i Dovre kommune. I dette avsluttende kapittelet vil vi presentere konklusjonen som vil svare på hovedproblemstillingen. Her vil de tre delproblemstillinger og delkonklusjonene bli presentert. Det er viktig å presisere at de to siste delproblemstillingers konklusjoner vil bli fremlagt samlet i hovedproblemstillingen.

Som tidligere nevnt ble Dovre kommune rammet av et COVID-19 utbrudd når vi skulle gjennomføre dybdeintervjuene. Derfor endte vi opp med mindre respondenter enn det vi først hadde håpet på. Det har allikevel vært nok respondenter til at vi har kunnet se noen mønstre danne seg. Det hadde selvfølgelig vært ønskelig for oss å kunne ha vært fysisk til stede under intervjuene og at det kunne ha blitt gjennomført enda flere. Samtidig hadde det vært ønskelig å kunne ha befunnet oss mer i Dovre kommune for å se hverdagen til lederne og de ansatte. Det har blitt undersøkt mange ting og resultatene har vært mulig å jobbe godt med.

I forbindelse med utarbeidelsen av problemstillingen har det blitt utformet tre delproblemstillinger. Disse har støttet oss underveis i oppgaven og hjulpet med å opprettholde hovedfokuset i oppgaven.

6.1 Delkonklusjon: «Hvordan påvirkes motivasjonspotensialet av hjemmekontor?»

Spørsmålet om å opprettholde motivasjon ved hjemmekontor skapte mange hypoteser og tanker i forbindelse med analysen og drøftingen. Utgangspunktet vårt var at motivasjon ikke hadde så stor betydning for trivsel på hjemmekontor. Dette viste seg å være feil. Motivasjon har nemlig en utrolig stor betydning for trivsel på arbeidsplassen, uansett om det er på kontoret eller hjemme.

Som nevnt i drøftingen var ansatte og ledere med operativt arbeid mindre tilfredse med hjemmekontor. Dette er hovedsakelig grunnet vanskeligheten ved å utføre en jobb med personlig kontakt under en pandemi fra hjemmekontor. Dermed anslår vi at motivasjonen vil oppnå sitt høyeste potensiale hvis ansatte og ledere får muligheten til å kunne ta noen dager på kontoret, samt noen hjemme. Her vil det være optimalt å kunne spare de individuelle oppgavene til dager som brukes hjemme. Dette gjelder ikke bare for operative yrker. Folk som jobber innenfor administrative yrkesgrupper, vil også oppnå et større motivasjonspotensiale hvis hybridkontor etableres som en fast ordning.

Dermed er det også viktig å anse faktorer som kan skape mer motivasjon for bruken av hjemmekontor. Indre belønning var størst hos lederne i Dovre kommune, men samlet sett hadde de ansatte større motivasjonspotensiale. Derfor må det anses at indre belønning ved utførelsen av arbeidet ikke har så stor betydning for motivasjonspotensialet som først anslått. Kontroll over egne arbeidsoppgaver og tilbakemeldinger har betydelig større grunnlag for estimering av motivasjonspotensialet hos ledere og ansatte i Dovre kommune. Her er det tilbakemeldinger på arbeidet som kommer dårligst ut. Dette avspeiler seg i motivasjonspotensialet og tilsier at Dovre kommune må bli bedre på å gi tilbakemeldinger til ledere og ansatte.

Samtidig er det klart at sosial omgang med andre mennesker har mye å si for individer når det gjelder tilfredshet med hjemmekontor. Dette er noe som samtlige respondenter savner ved hjemmekontor og det har blitt klart at dette er den største forskjellen, samt grunnen til at ingen respondenter ønsket hjemmekontor på en fast basis.

6.2 Delkonklusjon: «Hvordan oppfatter ledelsen evnen til å lede via hjemmekontor?»

Som drøftingen viser har ledelsen opplevd tiden som ledere på hjemmekontor noe forskjellige. Dog har det vært noen områder hvor det har vært likheter mellom alle. Lederne mente at ledelsesevnen var noe svekket via hjemmekontor, allikevel var det ønskelig fra alle at dette skulle etableres mer i arbeidshverdagen fremover. Samtlige ledere mente at hjemmekontor fungerte, men ingen av de hadde noen forhåpninger om at konstant hjemmekontor skulle bli etablert. Det var et ønske å se på muligheten for å ha det som kalles for hybridkontor, altså en blanding av hjemmekontor og arbeidsmåten vi kjente til før pandemien. Herunder vil det være mulig å dele opp arbeidsoppgaver, så selvstendige oppgaver kan tas hjemme og det resterende på kontoret. Her vil det dermed være mulig å anvende de ansattes kompetanse og løsningsforslag på effektiv måte siden de fleste vil befinne seg fysisk på kontoret. Det vil da være frivillig å ta dager på hjemmekontor. Dermed vil hybridkontor være det mest lønnsomme og optimale for både kommunen og lederne.

En annen viktig faktor er nettmøter. Her var alle lederne fornøyd med bruken, siden dette er en mer effektiv og besparende måte å utføre møter på. Siden Dovre kommune er en del av Innlandet Fylkeskommune, som arealmessig er Norges nest største fylke, er avstandene

lange. Her har nettmøter spart lederne for mye tid og kostnader, derfor anses dette som fremtidens løsning som gjør det enklere å lede i en kommune som Dovre.

Lederne oppfattet sin egen evne til å lede hjemmefra som noe svekket, hvilket var grunnlaget for å ikke ønske hjemmekontor fast. De mener nettmøter og hjemmekontor har kommet for å bli og ønsker i større grad å etablere dette inn i dagligdagen.

6.3 Delkonklusjon: «Hvordan oppfatter de ansatte å bli ledet hjemmefra?»

Ved å undersøke ansattes oppfattelse av å bli ledet hjemmefra, får vi innsikt i hva de mener om mange av de samme dilemmaene som lederne. Med tanke på omfanget av hjemmekontor i fremtiden, mente samtlige ansatte at dette kunne bli en løsning som de gjerne skulle ha sett bli etablert fremover. Her er det viktig å merke seg at ønsket gjelder hybridkontor, altså blanding av kontor og hjemmekontor. Vi anser at den mest optimale løsningen er en blanding av å være på hjemmekontor noen dager i uken for å kunne løse individuelle arbeidsoppgaver mer effektivt. Særlig med tanke på at de ansatte mente at det er mange distraksjoner på kontoret fremfor hjemme, og de kan dermed anvende tiden på kontoret til gjennomførelse av samhandlingsoppgaver. Ifølge de ansatte er det flere tidstyver på kontoret enn hjemme, hvor det teoretisk kan ta opptil 10-20 minutter å komme tilbake til den samme effektiviteten man hadde før forstyrrelsen.

Nettmøter er en annen faktor som de ansatte var svært enige om. Dette er ønskelig å ha etablert inn i hverdagen, siden majoriteten syntes det var mer effektivt enn vanlige møter. Det ble også klart at det ikke er alle type møter som kan tas over nettet, hvilket noen ansatte var svært opptatt av. Dovre kommune bør derfor anvende nettmøter og andre digitale løsninger i større grad enn tidligere hvor det er mulig.

De ansatte oppfattet det primært positivt å bli ledet hjemmefra. Den største grunnen til at de ikke ønsket hjemmekontor fast var savnet etter sosial omgang med kollegaer, samt muligheten til å kunne samarbeide med dem om vanskelige saker.

6.4 Hovedkonklusjon: «Hvordan er ledelsesevnen ved omfattende bruk av hjemmekontor?»

Oppgavens overordnede problemstilling «*Hvordan er ledelsesevnen ved omfattende bruk av hjemmekontor?*» besvares best ved hjelp av delproblemstillingene, siden disse har blitt

utformet med hensikt til å hjelpe mot et svar på hovedproblemstillingen. Selv om lederne og de ansatte har ulik bakgrunn og ulike roller viser delkonklusjonene at lederne og de ansatte har like tanker og erfaringer. Hybridkontor ønskes av både ansatte og ledere. Det er som nevnt tidligere i delkonklusjonene å anse som optimalt hvis hybridkontor blir etablert i de yrkesgrupper hvor det er mulig. Ved å inkludere nettmøter som er et kostnad- og tidsbesparende tiltak som fremmer effektivitet i møter, vil hybridkontor være gjennomførbart i større grad. Dette er grunnet muligheten for å kunne delta selv om en er på hjemmekontor den dagen.

Oppsummert kan det ut ifra data, teori og antall respondenter som vi har hatt tilgjengelig, konkluderes med at ledelseevnen ved omfattende bruk av hjemmekontor er tilnærmet lik det samme som ledelseevnen ved arbeidsmåten respondentene kjente til før pandemien. Merkbare differanser inkluderer mangel på sosial omgang, faglig støtte fra kollegaer og tilstedeværelse som leder. Ingen av disse differansene kan forhindres ved bruk av hjemmekontor, men ved etablering av hybridkontor med en blanding av kontor og hjemmekontor, er det klart at manglene vil bli borte. Dette er grunnet medarbeidernes mulighet til å kunne velge selv, dermed vil medarbeiderne selv velge bort den sosiale kontakten og det vil derfor bli et aktivt valg som de er en del av.

Ved å yte denne tilliten til sine medarbeidere vil Dovre kommune kunne oppnå at de opplever et større motivasjonspotensiale hos medarbeiderne, hvilket teoretisk sett vil øke prestasjonene og trivselen. Det er dermed anbefalt at Dovre kommune anvender arbeidsformen hybridkontor, samt nettmøter fremover.

6.4.1 Videre forskning

I forbindelse med utarbeidelsen av denne oppgaven har det blitt klart for oss at det er svært lite teori og kunnskap som eksisterer om hjemmekontor, samt bruk av digitale hjelpemidler. Vi mener derfor at dette området burde bli forsket mer på, med andre vinklinger og problemstillinger. Det er veldig mye interessant å ta tak i og undersøke som vi i vår oppgave ikke har hatt kapasitet til å gjennomgå. Siden vi har fått intervjuet syv respondenter, vil det være veldig interessant å se om resultatene ville være noenlunde like ved gjennomførelse av en større undersøkelse.

7.0 Litteraturliste

Bø, O. (1995) *FoU-metodikk*. Oslo: TANO.

Dovre kommune (2012) *Kommuneplan for Dovre 2012-2022*. Tilgjengelig fra:
https://www.dovre.kommune.no/_f/p4/i26b5b363-f4e2-43ab-9ed2-c374fa68bedc/kommuneplan-for-dovre-2012-2022.pdf (Hentet: 10. februar 2021).

Dovre kommune (2017) *Organisasjonskart*. Tilgjengelig fra:
<https://www.dovre.kommune.no/om-kommunen/organisasjon/organisasjonskart/>
(Hentet: 11. februar 2021).

Hackman, J. R. og Oldham, G. R. (1975) Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of applied psychology*, 60(2), s. 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>

Hackman, J. R. og Oldham, G. R. (1976) Motivation through the design of work: test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), s. 250-279.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Hansen, J.-A. (2021) – *Hjemmekontor har kommet for å bli – det endrer lederrollen*.
Tilgjengelig fra: <https://gemini.no/2021/04/hjemmekontoret-har-kommet-for-a-bli-det-endrer-lederrollen-ifolge-forskere/> (Hentet: 28. april 2021).

Holm, S. F. (2017) *Nøkkelen til god motivasjon*. Tilgjengelig fra:
<https://psykologisk.no/2015/10/nokkelen-til-god-motivasjon/> (Hentet: 07. april 2021).

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2016) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt forlag.

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

Malt, U. og Grønmo, S. (2020) strukturert intervju, *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra: https://snl.no/strukturert_intervju (Hentet: 15. april 2021).

Ringdal, K. (2018) *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Robson, C. (2002) *Real world research : a resource for social scientists and practitioner-researchers*. 2nd ed. Oxford: Blackwell.

Rosland, K. (2021) *Maslows behovspyramide*. Tilgjengelig fra: <https://ndla.no/subject:fd43e0c7-9dd6-427d-9edb-2e4234d8db9d/topic:7df2950d-3af9-462e-b27f-cf3df147eaa3/topic:e9752b8b-86df-4414-888c-2cc3adf041c8/resource:1:85351?filters=urn:filter:f18ad41e-d9c3-4428-8cb6-5eb852e45082> (Hentet: 08. april 2021).

Sagberg, I. (2021) jobbkarakteristika, *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/jobbkarakteristika> (Hentet: 07. mai 2021).

Sander, K. (2020) *Skrivebordundersøkelse og sekundærdata*. Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/hva-er-en-skrivebordundersokelse/> (Hentet: 12. april 2021).

Sliper, J. O. (2020) *Faktafredag - Norske fylker 2019 og 2020*. Tilgjengelig fra: https://www.trondelagfylke.no/vare-tjenester/plan-og-areal/kart-statistikk-og-analyse/nyhetsarkiv-kart-og-statistikk/faktafredag---norske-fylker-2019-og-2020/?fbclid=IwAR1ZHtNT8wey86O3qZlgEjyZ7xRtFj0p6AhQew_q4DoS4EefGtJo_MfEodQ (Hentet: 15. mai 2021).

Svendsen, T. O. (2020) Dovre, *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/Dovre> (Hentet: 10. februar 2021).

Tjernshaugen, A. *et al.* (2020) koronavirus-pandemien 2020-2021 *Store medisinske leksikon*.

Tilgjengelig fra: https://sml.snl.no/koronavirus-pandemien_2020-2021 (Hentet: 02. mars 2021).

Wærness, M. S. og Frost, K. K. (2021) Ledere må sikre at ansatte trives og utvikles også på hjemmekontoret, *MAGMA*, (01/2021), s. 48-53 Tilgjengelig fra:

<https://www.magma.no/ledere-ma-sikre-at-ansatte-trives-og-utvikles-ogsa-pa-hjemmekontoret>.

