

Emilie Eriksen

Fremtidens arbeidsplass

En kvalitativ casestudie om ettervirkningene av COVID-19

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Ekaterina S. Bjørnåli

Mai 2022

Emilie Eriksen

Fremtidens arbeidsplass

En kvalitativ casestudie om ettervirkningene av
COVID-19

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Ekaterina S. Bjørnåli
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne masteravhandlingen markerer slutten på min utdanning i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen NTNU i Trondheim. Avhandlingen er skrevet våren 2022 og utgjør 30 studiepoeng innen hovedprofilen strategi, organisasjon og ledelse. Arbeidet med denne masteravhandlingen har vært spennende og lærerik, og jeg tar med meg betydningsfull kunnskap og erfaring videre i arbeidslivet.

I forbindelse med dette forskningsprosjektet er det studert hvordan norske arbeidstakere har opplevd hjemmekontorsituasjonen som brått ble innført ved pandemien tidlig 2020. Pandemien har ført med seg en rekke radikale endringer i norsk arbeidsliv og det har vært interessant å undersøke virkningene av den. Jeg vil følgelig rette en stor takk til casebedriften som lot meg studere deres tilrettelegging og erfaring fra nedstengningen. Alle respondenter har vært samarbeidsvillige, åpne og interesserte i oppgavens tema. Takk til alle som har tatt seg tid til å dele sine erfaringer, tanker og holdninger rundt hjemmekontor, fjernarbeid og hybrid arbeidsløsning. Jeg ønsker også å rette en stor takk min veileder Ekaterina S. Bjørnåli, ved NTNU Handelshøyskolen. Ekaterina har vært tilgjengelig ved behov gjennom hele semesteret og har kommet med verdifulle tilbakemeldinger og gode innspill som jeg har satt stor pris på. Avslutningsvis vil jeg takke venner, familie og samboer som har vært gode støttespillere for en til tider stressende og frustrert student.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, mai 2022

Emilie Eriksen

Emilie Eriksen

Sammendrag

Covid-19 har utløst radikale endringer etter at regjeringen stengte ned Norge i mars 2020. Arbeidstakere har opplevd økt bruk av fjernarbeid og hjemmekontor, som igjen kan tenkes å utløse et nytt arbeidskonsept i fremtiden, en hybrid arbeidsløsning. For å belyse pandemiens påvirkning på norsk arbeidsmarked har jeg derfor utarbeidet følgende problemstilling:

«Hvordan har norske arbeidstakere og HR erfart en arbeidshverdag på hjemmekontor, og hvilke forventninger har de til fremtidens arbeidsplass?»

For å svare på problemstillingen er det benyttet en kvalitativ forskningsmetode. Det er gjennomført semistrukturerte dybdeintervju med ansatte og HR i en casebedrift. Gjennom intervju har jeg fått et innblikk i deres erfaring på hjemmekontor og deres forventning til fremtidens arbeidsplass. Jeg har drøftet problemstillingen i lys av motivasjonsteori og teori om HR og deres rolle i en organisasjon.

Hovedfunn viser at ansatte og HR har gode erfaringer fra hjemmekontor. Dette belyses gjennom økt effektivitet, og ved at ansatte ønsker og forventer mer hjemmekontor eller fjernarbeid i fremtiden. Årsaken til at ansatte har hatt det fint på hjemmekontor er gode fysiske og psykososiale arbeidsforhold. Ansatte er tilfreds med omgivelser og utstyr, har gode digitale kommunikasjonskanaler, opplevelse av tilhørighet og medbestemmelse hos leder, fleksibilitet og autonomi, og bedre balanse mellom jobb og familie.

Studien avdekker også viktige områder organisasjoner anbefales å rette oppmerksomhet til i overgang til en hybrid arbeidsplass. Et funn er for eksempel at ansatte har opplevd mindre struktur på hjemmekontor, som fører til mindre pauser og mer arbeid ut over oppsatt arbeidstid. Det er også mangel på retningslinjer ved fjernarbeid i dag. Det er dessuten grunn til å tro at tilhørigheten vil kunne svekkes over lengre perioder med hjemmekontor. Ansatte savner det sosiale og ser at det er vanskeligere å skape relasjoner hjemmefra.

Abstract

Covid-19 has triggered radical changes after the government shut down Norway in March 2020. Employees have experienced increased use of telework and home office, which in turn may trigger a new work concept in the future, a hybrid work solution. In order to shed light on the pandemic's impact on the Norwegian labor market, I have prepared the following research question:

"How have Norwegian employees and HR experienced teleworking from home, and what expectations do they have for the workplace of the future?"

To answer the problem, a qualitative research method has been used. Semi-structured in-depth interviews have been conducted with employees and HR in a case company. Through interviews, I have gained an insight into their experience in the home office and their expectation of the workplace of the future. I have discussed the issue in the light of motivation theory and theory about HR and their role in an organization.

Main findings show that employees and HR have good experiences from home offices. This is highlighted through increased efficiency and shown through the employee's expectations and desires for more home office and telework in the future. Reasons for good experiences at the home office is good physical and psychosocial working conditions. Employees are satisfied with the environment and equipment, have good digital communication channels, experience of belonging and co-determination with the manager, flexibility and autonomy, and a better balance between work and family.

The study also reveals important areas that organizations are advised to pay attention to in the transition to a hybrid workplace. Firstly, employees have experienced less structure in the home office, which leads to less breaks and more work beyond the set working hours. Secondly, there is also a lack of guidelines for teleworking today. And thirdly, there is reason to believe that affiliation may be weakened over longer periods with home office or telework. Employees miss the social when not at the office. Also, they experience that it is more difficult to create relationships from home

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	VI
Abstract	VII
Forord	V
Figurer	XI
Tabeller	XI
1. Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn og problemstilling	2
1.2 Tidligere forskning.....	3
1.3 Forskningsmessig bidrag og avgrensning	4
1.4 Oppgavens videre struktur	4
2. Teori	5
2.1 Human Resource	5
2.2 Motivasjonsteori.....	6
2.2.1 Indre og ytre motivasjon.....	7
2.2.2 Behovshierarki.....	7
2.2.3 Psykologiske behov	8
2.2.4 Autonomi	8
2.2.5 Tilhørighet	9
2.2.6 Medvirkning	10
2.3 Fjernarbeid og hybrid arbeidsløsning.....	11
2.3.1 Fleksibilitet.....	11
2.3.2 Teknologi	12
2.3.3 Autonomiparadoks	12
2.3.4 Sosiale faktorer	13
2.3.5 Retningslinjer	14
2.4 Oppsummert teori	15
3. Forskningsmetode	17
3.1 Forskningsdesign	17
3.1.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv.....	17
3.1.2 Forskningstilnærming	18
3.1.3 Kvalitativ metode.....	18
3.1.4 Casestudie	19

3.2 Metode for datainnsamling	19
3.2.1 Semistrukturerte individuelle dybdeintervju	20
3.2.2 Utvalgsstrategi og rekruttering av respondenter	21
3.2.3 Intervjuguide og gjennomføring av intervju	23
3.3 Dataanalyse	25
3.3.1 Transkribering	25
3.3.2 Koding og analyse	26
3.4 Datamaterialets kvalitet	26
3.4.1 Validitet og reliabilitet	27
3.4.2 Overførbarhet og bekreftbarhet	29
3.4.3 Etske betraktninger	29
4. Funn	31
4.1 Casebeskrivelse	31
4.2 Erfaring på hjemmekontor	32
4.2.1 Fysiske arbeidsforhold	32
4.2.2 Digitale løsninger	34
4.2.3 Psykiske arbeidsforhold	35
4.2.4 Effektivitet	36
4.2.5 Arbeidstid og tilgjengelighet	39
4.2.6 Fysisk aktivitet	41
4.2.7 Sosiale faktorer	42
4.3 Forventning til fremtidens arbeidsplass	44
4.3.1 Tilhørighet	46
4.3.2 Retningslinjer	48
4.3.3 Fleksibilitet	49
4.3.4 Familie-hjem balanse	50
4.4 Oppsummering av funn	51
5. Diskusjon	53
5.1 Hjemmekontorsituasjonen	53
5.2 Fremtidens arbeidsplass	60
6. Konklusjon	66
6.1 Implikasjoner	68
6.2 Begrensninger	69
6.3 Forslag til videre forskning	70

7. Litteraturliste	71
8. Vedlegg	74
8.1 Intervjuguide ansatt	74
8.2 Intervjuguide HR.....	76
8.3 Samtykkeskjema og informasjonsskriv HR.....	78
8.4 Samtykkeskjema og informasjonsskriv ansatt	81

Figurer

Figur 1: Forskningsdesign	17
Figur 3: Oppsett for transkribering	26
Figur 4: Effektivitet på hjemmekontor.....	39
Figur 5: Oppsummert funn	52
Figur 6: Motivasjonsteori i kontekst fjernarbeid	60
Figur 7: Resultater fra diskusjon	65

Tabeller

Tabell 1: Gjennomførte intervju	24
---------------------------------------	----

1. Introduksjon

Dagens samfunn er under kontinuerlig utvikling på grunn av digitalisering, globalisering og raskt voksende teknologi. Det er ikke noe nytt at organisasjoner må endre seg i takt med samfunnet for å overleve (Jakobsen, 2018). Selv om endring skjer hele tiden, kan endring likevel komme som et sjokk på en organisasjon, og konsekvensene av ikke-planlagte endringer kan i neste omgang føre til behov for å gjennomføre planlagte endringer (Mikkelsen & Laudal, 2016). Fremtidens ledere må derfor endre måten de samhandler på, både strukturelt og kulturelt, for å kunne håndtere kompleksiteten i moderne organisasjoner og tilpasse seg økt endringshastighet i omgivelsene (Kongsvik, Moen, Vie, Jørgensen og Albrechtsen, 2021). HR-rådgivere har også et viktig oppdrag ved å opptre som endringsagenter, det vil si at personer som med engasjement og eierskap identifiserer nødvendig endring og bidrar med sin spesielle erfaring med endring i iverksetting og måloppnåelse (Jacobsen, 2018).

Det er ikke til å unngå å nevne Covid-19 i denne oppgaven ettersom at pandemien førte til radikale endringer i arbeidsforholdene hos norske organisasjoner. I mars 2020 kom regjeringen med de sterkeste og mest inngripende tiltakene Norge har hatt i fredstid for å stoppe smittespredningen av Covid-19. I en pressemelding oppfordret regjeringen at arbeidsgivere skulle innføre hjemmekontor og øke bruk av fleksitid for å hindre nærkontakt (Helse- og omsorgsdepartementet, 2020). Siden den gang har arbeidsgivere og arbeidstakere måtte følge nøye med på situasjonen, der ansatte er sendt frem og tilbake mellom kontor og hjemmekontor alt etter myndighetenes restriksjoner, anbefalinger, og påbud. Covid-19 har dermed fremhevet viktigheten av kompetanse for å tilpasse seg og overvinne de brå endringene i omgivelsene (Korunka, 2021).

Etter restriksjoner og påbud om hjemmekontor har man konkludert med at hjemmekontor har fungert fint. Mange ønsker dermed å jobbe mer hjemmefra. Arbeidsforskningsinstituttet har for eksempel gjennom en spørreundersøkelse i 2021 funnet at nesten halvparten ønsker å jobbe hjemmefra minst to dager i uken i en normaltilstand (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021). Situasjonen etter Covid-19 kan dermed føre til omfattende planlegging av fjernarbeid, ikke bare som et sporadisk tiltak avledet av miljø- og helsefaktorer, men også som en strategi for infrastrukturkostnadsreduksjon, for å redusere forurensning eller for å kombinere arbeid og familieliv (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Pandemien kan derfor tenkes å være et springbrett for fjernarbeid i Norge.

Fjernarbeid er en arbeidsform som helt eller delvis foregår utenfor kontorlokalene til organisasjonen, ofte hjemme hos den ansatte. Det kan beskrives som en type arbeid og/eller levering av tjenester som utføres eksternt, på avstand og på nett ved bruk av teknologi (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Under pandemien ble fjernarbeid eller hjemmekontor tatt i bruk for å sikre helse og for å bekjempe koronaviruset. Når forskere refererer til fjernarbeid i dag, søker de å utvikle en ny måte å organisere arbeidet på for å støtte balansen mellom arbeid og privatliv eller for å forbedre integreringen av flere kollektiver av ansatte, eller bare for å øke fleksibiliteten ved å legge til rette for reisen fra hjem til jobb og følgelig utvikle tiltak mot forurensning (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Den økte bruken av fjernarbeid kan tenkes å være en utløser for et annet arbeidskonsept som diskuteres mye i dag, en hybrid arbeidsplass. En hybrid arbeidsplass er en kombinasjon av arbeid på kontoret og fjernarbeid. Denne arbeidsformen vil trolig bli enda mer vanlig frem mot 2050, først og fremst i kunnskapsintensive yrker (Kongsvik et. al., 2021).

1.1 Bakgrunn og problemstilling

Motivasjonen bak denne oppgaven kommer først og fremst fra egen interesse for utviklingsutvikling, endring og motivasjon. Samtidig som et aktuelt tema i norsk næringsliv og økonomi i dag er fjernarbeid og hybride arbeidsløsninger. Sammen utgjør dette bakgrunn for oppgaven som har tittelen «Fremtidens arbeidsplass», med hensikt å undersøke erfaringer og videre forventninger til fjernarbeid og hybride arbeidsplasser i fremtiden.

Fjordkraft er en av mange bedrifter som har sendt sine ansatte hjem under pandemien. En konsekvens at dette er at Fjordkraft har lært å tilrettelegge for hjemmekontor for sine ansatte, og ansatte har fått erfare hvordan det er å arbeide utenfor kontoret. Selv om samfunnet er åpent og vi lever i en normalsituasjon i Norge i dag, er Fjordkraft en av mange organisasjoner som fortsatt ønsker å tilby de ansatte større fleksibilitet og frihet til å velge hvor de skal jobbe fra. Organisasjonen har derfor et ønske om å implementere en hybrid arbeidsløsning i fremtiden, men har per i dag ikke nok retningslinjer i bunn til å realisere denne form for arbeidsplasskonsept. Fjordkraft representerer altså en case som gir unik mulighet til å studere hvordan Fjordkraft og HR har lagt til rette for hjemmekontor under pandemien, hvordan ansatte og HR har erfart hjemmekontorsituasjonen, og hvilke forventninger ansatte og HR har til fremtidens arbeidsplass.

Formålet med oppgaven er først og fremst å innhente en dypere forståelse fra norske arbeidstakere og HRs erfaring med hjemmekontor, med Fjordkraft som casebedrift. Med utgangspunkt i ansattes erfaringer på hjemmekontoret, ønsker jeg å bidra til å belyse ansattes og HRs ståsted når det kommer til en hybrid arbeidsløsning i fremtiden. På bakgrunn av dette har jeg utarbeidet følgende problemstilling:

«Hvordan har norske arbeidstakere og HR erfart en arbeidshverdag på hjemmekontor, og hvilke forventninger har de til fremtidens arbeidsplass?»

1.2 Tidligere forskning

Det er fra tidligere relativt lite norsk forskning på fjernarbeid, hjemmekontor og hybride arbeidsplasser. Arbeidsforskningsinstituttet og OsloMet har derfor fått i oppdrag fra regjeringen å undersøke omfang, utviklingstrekk og konsekvenser ved bruk av hjemmekontor og annet fjernarbeid. Arbeidsforskningsinstituttet publiserte første delrapport i 2021, og andre delrapport april 2022. De har blant annet funnet at ansatte i Norge har hatt det fint på hjemmekontor under pandemien og at mange ønsker å jobbe mer hjemmefra i en normalsituasjon (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021; (Ingelsrud, Aksnes, Bernstrøm, Egeland, Hansen, Pedersen, Underthun, Weitzenboeck, 2022). Belzunegui-Eraso og Erro-Garcés (2020) er blant andre som har forsket på fjernarbeid under Covid-19. De viser til hvordan den digitale utviklingen har muliggjort fjernarbeid, og til tross for at deres forskning er utenfor Norge, presenterer de likevel funn som ansees som relevante i norsk arbeidsliv. De påpeker at videre forskning med tema fjernarbeid burde fokusere på situasjonen etter Covid-19, for å få svar på om pandemien har fungert som en faktor for fremtidig fjernarbeid, eller om det har vært en midlertidig løsning uten langsiktig effekt (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

Statens arbeidsmiljøinstitutt har også publisert en rapport i 2021 som sammenstill og vurderer publisert forskning på forholdet mellom arbeid hjemmefra, helse og arbeidsmiljø (Fløvik, Lunde, Vleeshouwers, Johannessen, Finne, Mohr, Jørgensen & Christensen, 2021). Rapporten konkluderer med at kunnskapen som foreligger om sammenhenger mellom arbeid hjemmefra, arbeidsmiljø og arbeidshelse er svært begrenset og inkonsistent. Ut over disse rapportene har jeg indentifisert at det finnes relativt lite forskning på fjernarbeid, hjemmekontor og hybride arbeidsløsninger i Norge.

1.3 Forskningsmessig bidrag og avgrensning

I februar 2022 opphevet regjeringen alle forskrifter rundt Covid-19, som betyr at Norge igjen kom tilbake til en normalsituasjon, og valg om å benytte seg av hjemmekontor ble opp til hver enkelt arbeidsgiver (Direktoratet for økonomistyring, 2022). Mange arbeidsgivere ønsker fortsatt å tilby mulighet til å arbeide hjemmefra. Derfor blir det desto viktigere med forskning knyttet til temaet fjernarbeid og hybride arbeidsplasser fremover. Med bakgrunn i klassiske motivasjonsteorier som er utviklet i kontekst med arbeid på kontoret, ønsker jeg å bidra med å sette lys på motivasjon i kontekst med hjemmekontor og hybrid arbeidsplass. Basert på erfaringer med hjemmekontor og forventningene til fremtidens arbeidsplass, vil jeg også forsøke å bidra til økt kunnskap om hvordan fjernarbeid og en hybrid arbeidsplass påvirker ansattes motivasjon. Ettersom at flere og flere organisasjoner uttrykker et ønske og et mål om å implementere en hybrid arbeidsform i fremtiden kan denne masteroppgaven være et hjelpende bidrag i overgangen til hybrid modell.

1.4 Oppgavens videre struktur

Innledningsvis har jeg presentert bakgrunn for valg av tema og problemstilling. Jeg har introdusert ønske om forskningsmessig bidrag til motivasjonsteori i forbindelse med fjernarbeid og hybrid arbeidsløsning. I påfølgende kapittel skal jeg presentere relevant litteratur for oppgaven. Utvalgt teori baserer seg på HR sin rolle under endring. Samt klassiske motivasjonsteorier som er relevant i forhold til de ansattes perspektiv. I kapittel 3 presenteres valg av metode, samt valg knyttet til datainnsamling og analyse. Kapitlet avsluttes med å vurdere forskningskvalitet og belyse etiske forhold. I kapittel 4 presenteres mine funn fra empirisk analyse. Deretter diskuterer jeg mine funn opp mot teori i kapittel 5. Kapittel 6 består av en endelig konklusjon, implikasjoner og forslag til videre forskning.

2. Teori

I dette kapittelet presenteres utvalgt teori som danner grunnlaget for oppgavens faglige vinkling. I dette kapittelet introduseres teori om HR og deres rolle i organisasjonsendring. Videre er det trukket frem klassiske motivasjonsteorier som er utviklet i kontekst med arbeid fra kontoret. Til sist introduseres nyere forskning på motivasjon utenfor arbeidsplassen. Teorigrunnlaget er utarbeidet for å aktualisere forskningsområdet og ramme problemstillingen i en teoretisk kontekst.

2.1 Human Resource

Med ledelse av menneskelige ressurser eller HR mener vi alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og avvikling av menneskelige ressurser i organisasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2016). Mikkelsen & Laudal (2016) definerer HRM som et sett aktiviteter som av hensyn til tekniske og institusjonelle omgivelser, har til formål å bidra med målrettede prestasjoner for både medarbeidere og organisasjon. Tekniske omgivelser defineres som alle relevante teknologier, markeder og styringssystemer som påvirker virksomhetens HRM-praksis. De institusjonelle omgivelsene er alle relevante lover, regler, sedvaner, kodekser samt styringsstrukturer og materielle omgivelser som legger føringer for virksomhetens HRM-praksis. Medarbeiderne er alle som er formelt knyttet til virksomheten. Det handler om å lede ressursene virksomheten har – evner, kapasitet, motivasjon og vilje til å bidra, gjennom menneskene som brukes for å nå organisasjonens mål (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Det ligger også innenfor HRs oppgave å se til at organisasjonsendringer gjennomføres i tråd med lover og regelverk, og at medarbeiderne får den hjelpen de trenger til å mestre endringsprosessene og til å gjennomføre arbeidsoppgavene under arbeidsbetingelser som er i konstant bevegelse (Mikkelsen & Laudal, 2016). Krevende markeder og krav til kostnadskontroll og kvalitet i både privat og offentlig sektor driver linjeledere og HR til å utvikle systemer og praksiser som kan skape motivasjon og samtidig øke produksjon og lønnsomhet (Mikkelsen & Laudal, 2019). Lav motivasjon kan gi både sykefravær, utskiftninger, lav produktivitet og negativ organisasjonsatferd. For ledere og HR er derfor kunnskap om de faktorene som kan forutsi, forklare og påvirke medarbeidernes motivasjon, avgjørende for gode resultater for virksomheten (Mikkelsen & Laudal, 2019).

Begrepene hard HR og myk HR refererer gjerne til om trykket er på mennesket (human) eller ressursene (resource). Hard HR handler om det kvantitative, kalkulerende og businessorienterte ved HR og om hvordan de menneskelige ressursene på samme måte som andre ressurser må håndteres på en økonomisk rasjonell måte. Myk HR derimot kobles til human relations og menneskers behov for utvikling. Myk HR er også assosiert med forpliktelsesbasert HR, der tanken er at effektiv HR skapes av en forpliktelse hos medarbeidere og ledere som gjør at organisatorisk atferd i hovedsak kan være selvregulert og basert på tillit og fleksibilitet, snarere enn kontroll gjennom økonomiske incentiver og sanksjoner (Kuvaas & Dysvik, 2016).

En studie av Collins & Smith (2006) gjengitt i Kuvaas & Dysvik (2016) viser sammenhengen mellom grad av forpliktelsesbasert HR og organisatoriske resultater. Studien dokumenterer at forpliktelsesbasert HR bedrer det sosiale klimaet i organisasjonen, som igjen øker graden av kunnskapsdeling, som bidrar til bedre resultater og vekst (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Forpliktelsesbasert HR handler om å sørge for at medarbeiderne liker å gjøre en god jobb, at de ønsker å utvikle sine ferdigheter, og at de deltar frivillig i oppgaver som bidrar til å nå organisasjonens mål. På denne måten kan man lede ansatte gjennom å sørge for indre motivasjon og gjennom å styrke de psykologiske og sosiale relasjonene mellom medarbeidere og ledelse som gjør at medarbeiderne ønsker å gjøre en ekstra innsats. Det er ikke HR-strategien eller HR-aktivitetene i seg selv som kan bidra til konkurransefortrinn eller lønnsomhet, men de menneskelige ressursene HR-funksjonen bidrar til å anskaffe og beholde og utvikle med sikte på disse ressursenes kunnskaper, ferdigheter, holdninger, motivasjon og atferd (Kuvaas & Dysvik, 2016).

2.2 Motivasjonsteori

Motivasjon kan forstås som en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd, eller rett og slett som en kraft for å sette i gang en handling (Kvålshaugen, Wennes & Nesse, 2019). Å være motivert betyr å bli beveget til å gjøre noe. Til å utføre bestemte handlinger og aktiviteter. En person som ikke føler noen drivkraft eller inspirasjon til å handle karakteriseres dermed som umotivert, mens en som er engasjert mot et mål anses som motivert (Ryan & Deci, 2000). Motivasjon er derfor en viktig forutsetning for å få til mestring og for å oppnå ønskede resultater.

2.2.1 Indre og ytre motivasjon

Indre motivasjon kjennetegnes ved at man er engasjert i aktiviteten for dens egne del (Gagné & Deci, 2005). Indre motivasjon refereres til atferd utført på bakgrunn av indre belønninger slik som tilfredshet, interesse, glede eller velbehag knyttet til de oppgavene man utfører. Når man opplever indre motivasjon kjennes gleden ved å utføre oppgaven og en merker at man oppnår noe som en selv ønsker (Kvålshaugen, Wennes & Nesse, 2019). Indre motivasjon og liknende tilstander som jobbenngasjement, er forhold som viser seg å være sterkt relatert til arbeidsprestasjoner og andre positive jobbaspekter enn jobbtildfredshet (Kuvaas & Dysvik, 2016). Kuvaas fant at ledere kunne skape indre motivasjon blant sine medarbeidere gjennom delegering av oppgaver, støttende ledelse og tilrettelegging for samhandling (Kuvaas; i Kvålshagen, Wennes & Nesse, 2019).

Ytre motivasjon refererer til atferd der drivkraften for atferden kommer fra ytre belønninger. For eksempel når vi tar oppvasken for å få skryt, for å bli framstilt i et godt lys, eller for å tjene en hundrelapp. I arbeidslivet vil rendyrket ytre motivasjon tilsi situasjoner hvor vi gjør jobben vår utelukkende for å oppnå ytre belønninger, som lønn, bonus, frynsegoder eller forfremmelser. Kilden til motivasjon ligger utenfor det å utføre jobbaktiviteten og er i stedet knyttet til resultatet som følger den (Kuvaas & Dysvik, 2016).

2.2.2 Behovshierarki

Behovsteorier er teorier som tar utgangspunkt i at grunnleggende behov utløser atferd. Teoriene er i hovedsak opptatt av hvordan vi kan tilfredsstille våre behov. Behov kan defineres som mangel på noe livsviktig, ønskverdig eller nyttig, eventuelt en tilstand der noe må tilføres for å opprettholde liv og helse, eller for å realisere noe ønskverdig ut over liv og helse (Kvålshaugen, Wennes & Nesse, 2019). Organisasjoner eksisterer for å oppfylle menneskelige behov, ikke omvendt. Enkeltmennesker og organisasjoner trenger hverandre. Organisasjoner trenger ideer, energi og talenter, mens mennesker trenger karrieremuligheter, lønninger og fremtidsutsikter (Bolman & Deal, 2018).

Maslow (1970) introduserte en behovspyramide der han viser at mennesker motiveres når de ser muligheter til å tilfredsstille sine behov. Hierarkiet består av fem distinkte nivåer av behov: grunnleggende fysiologiske behov, som sult og tørst, behov for trygghet og sikkerhet, sosiale behov for tilhørighet, kjærlighet og selvrespekt, og behov for selvrealisering som innebærer å leve et liv og realisere sitt fulle potensial. Ifølge teorien vil det ofte være slik at et

behov på lavere nivå må tilfredsstilles før høyere nivå tilfredsstilles. En viktig nyansering av teorien er at vi mennesker er mer fleksible og befinner oss vanligvis på flere nivåer samtidig. Til tross for kritikk er motivasjonsteorien en viktig bidragsyter for hvordan vi forstår motivasjon og behovstfredsstillelse (Maslow, 1970; i Kvålshaugen, Wennes & Nesse, 2019).

2.2.3 Psykologiske behov

Selvbestemmelsesteori er en makroteori om menneskelig motivasjon som viser at mennesket har tre grunnleggende psykologiske behov: behov for selvbestemmelse og autonomi, behov for kompetanse og behov for tilhørighet (Deci & Ryan, 1985). Teorien går ut på at tilfredsstillelse av disse behovene kan føre til indre motivasjon og trivsel hos individet.

Behovet for autonomi handler om medarbeidernes opplevelse av jobbautonomi, kompetanse handler om opplevelse av mestring av oppgavene, og tilhørighet handler om medarbeidernes opplevelse av samhandling med andre i utførelsen av arbeidet. Alle disse behovene kan søkes dekket av ledere gjennom delegering, støttende ledelse/positive tilbakemeldinger og hensiktsmessig gruppesammensetning (Kvålshaugen, Wennes & Nesse, 2019).

I likhet med Maslows behovshierarki viser selvbestemmelsesteorien et konsept om psykologiske behov der tilfredsstillelse av disse behovene vil være assosiert med mer effektiv ytelse og velvære. Det vil si at motivasjonen til en medarbeider er avhengig av i hvilken grad utførelsen av arbeidsoppgavene tilfredsstiller disse grunnleggende psykologiske behovene (Gagné & Deci, 2005). De psykologiske behovene blir ansett som essensielle for prestasjon, motivasjon og trivsel i jobben (Einarsen & Skogstad, 2021). Det psykososiale arbeidsmiljøet er også en viktig del av norsk arbeidsliv, og er derfor inkludert i arbeidsmiljøloven § 4-3 Krav til det psykososiale arbeidsmiljøet (Arbeidsmiljøloven, 2005, §4-3). I forbindelse med fjernarbeid anser jeg spesielt autonomi og tilhørighet som aktuelle teoretiske rammeverk og skal derfor gå nærmere inn på disse to.

2.2.4 Autonomi

Forskere har generelt forstått autonomi på arbeidsplassen som evnen til å utøve en grad av kontroll over innhold, tidspunkt, plassering og utførelse av aktiviteter (Gagné & Deci, 2005; Mazmanian, Olikowski & Yates, 2013). Autonomibehovet betyr at vi trenger å oppleve at våre egne interesser, preferanser og ønsker ligger bak våre handlinger og dermed styrer om vi gjør noe eller ikke. Vi er autonome når vi ikke opplever at ytre krefter presser oss til å tenke,

føle og oppføre oss på bestemte måter (Einarsen & Skogstad, 2021). Jo mer medarbeidere opplever å ha jobbautonomi eller selvbestemmelse i jobben, jo mer tilfredse er de med jobben, med ledelsen, med kolleger, med lønnen sin og med mulighet for avansement, vekst og utvikling. I tillegg har medarbeidere med stor autonomi høyere affektiv organisasjonsforpliktelse, høyere indre motivasjon, og de leverer bedre arbeidsprestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2016). I tilfeller der andre styrer for mye eller forsøker å kontrollere ansatte, vil man kunne oppleve stress, ubehag, sinne eller resignasjon. Derfor er det viktig å la arbeidstakere få delaktighet, medvirkning og medbestemmelse på jobben, da dette er fundamentalt for helse og trivsel (Einarsen & Skogstad, 2021).

2.2.5 Tilhørighet

Behovet for sosial tilknytning er utviklet gjennom evolusjonen og behov for tilhørighet er svært viktig for mennesker. Vi er hele livet avhengig av andre mennesker for å overleve og for å kunne fungere. Vi er ikke skapt for å være alene, og om vi ikke får dekket tilhørighetsbehovet, kan det få alvorlige følger for vår helse og vårt velvære (Einarsen & Skogstad, 2021). Arbeidsmiljøloven stiller derfor krav til arbeidsgiver om at arbeidet skal søkes utformet slik at det gir mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere i virksomheten (Arbeidsmiljøloven, 2005, §4-3). Dersom vi føler oss ensomme og mangler et sosialt nettverk på jobb, kan det bli et alvorlig problem. Det er ikke slik at vi nødvendigvis trenger så mange personer å støtte oss til, men vi trenger noen stabile bånd til andre av noe varighet og med en viss kvalitet (Einarsen & Skogstad, 2021).

Kvaliteten i relasjonene har stor betydning både for individuell jobbtildfredshet og for effektiviteten i arbeidet. Mennesker danner relasjoner med de som passer deres egne væremåte og deres egne preferanser, og ser ofte bort fra organisasjonens behov (Bolman & Deal, 2018). Tap av de sosiale relasjonene kan føre til hyppigere arbeidskonflikter og sykefravær fordi mange føler at de mister den sosiale tilhørigheten (Jacobsen, 2018). På den andre siden, dersom tilhørighetsbehovet blir dekket, vil positive konsekvenser som bedret helse, økt velvære og kreativitet oppstå. Når vi opplever sosial støtte fra ledere og kolleger har det stor betydning for jobbprestasjonene (Einarsen & Skogstad, 2021).

2.2.6 Medvirkning

For ansatte er det viktig å ha mulighet til å påvirke forhold som arbeidets innhold, arbeidsmiljø, nedbemanning og omstillinger. Deltakelse og medvirkning i arbeidslivet handler på et individuelt nivå om å delta i tilrettelegging av arbeidet, bli hørt på arbeidsplassen og ivareta egne rettigheter (Mikkelsen & Laudal, 2016). Det er flere grunner til at deltakelse og medvirkning eller medbestemmelse er viktig. For det første handler deltakelse om demokrati på arbeidsplassen. Denne tankegangen har vært sentral i utviklingen av bestemmelser rundt medvirkning i Norge. En annen hovedgrunn er at medvirkning kan bidra til økt effektivitet og produktivitet for virksomheter. Deltakelse bygger på et ønske om å gjøre virksomheter mer effektive ved at de ansatte med sin kompetanse bidrar til bedre beslutninger som gjelder arbeidet (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Medbestemmelse gir også direkte fordeler for de ansatte. For det første kan jobben bli mer meningsfylt ved at man får bestemme innholdet i jobben, og for det andre gir medbestemmelse innflytelse på egen arbeidssituasjon, noe som kan virke svært motiverende (Kvålshaugen, Wennes & Nesse, 2019). Et viktig bakteppe for utvikling av medbestemmelsesrettighetene i norsk arbeidsliv, var de såkalte samarbeidsforsøkene mellom LO og Norsk Arbeidsgiverforening på 1960-tallet. Psykologiske jobbkrav representerte et sett behov som de mente måtte oppfylles for at ansatte skulle oppleve arbeidet som utviklende, meningsfullt og helsefremmede. Disse var blant annet behov for å treffe beslutninger, behov for anseelse, mellommenneskelig støtte og respekt. De psykologiske behovene er innarbeidet i den norske arbeidsmiljøloven i etterkant. Vi gjenfinner den i dag i arbeidsmiljøloven §4-2 Krav om tilrettelegging, medvirkning og utvikling (Kvålshaugen, Wennes & Nesse, 2019).

I arbeidsmiljøloven § 4-2 står det for eksempel at det i utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar. Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-2)

2.3 Fjernarbeid og hybrid arbeidsløsning

I rapport fra fellesforbundet utgitt i 2018, oppgir drøye 35 prosent av arbeidstakere at de har mulighet til å arbeide hjemmefra om de skulle ønske det. Av disse sier 9 prosent at de har dette som en fast ordning, mens 26 prosent sier at de kan jobbe hjemmefra ved behov. Muligheten for å jobbe hjemmefra varierer etter bransje, yrke og arbeidstidsordning. Arbeidstakere med høyere utdanning har oftere fleksitid og hjemmekontor enn andre arbeidstakere (Nergaard, Andersen, Alsos & Oldervoll, 2018).

I april 2022 publiserte Arbeidsforskningsinstituttet AFI og Handelshøyskolen ved OsloMet andre del av rapporten som kartlegger omfang, utviklingstrekk og konsekvenser ved hjemmekontor og fjernarbeid. I sin kartlegging finner de at omtrent sju av ti arbeidstakere med noe hjemmekontor ønsker å jobbe hjemmefra minst en dag i uken, med en konsentrasjon rundt to dager i uken. Både de som trives og mistrives hjemme vil beholde fleksibiliteten hjemmekontor medfører. Mange av utfordringene som arbeidstakere opplevde med hjemmekontor under pandemien, vil forsvinne hvis man kan kombinere det med tilstedeværelse på arbeidsplassen. For mange dreier ønsket om hjemmekontor seg om behovet for å kunne jobbe uforstyrret med konsentrasjonsoppgaver. Arbeidstaker vil derfor kunne bestemme arbeidssted etter hvilke oppgaver de skal løse (Ingelsrud et al., 2022)

2.3.1 Flexibilitet

Flexibilitet på arbeidsplassen handler om å sikre arbeidstakere en mulighet for å påvirke egen arbeidstid gjennom fleksitid, muligheter for avspasering og muligheter for hjemmekontor (Nergaard et al., 2018). En fleksibel organisering innebærer tidsmessig flexibilitet. Det vil si at arbeidstaker kan, eller forventes å begynne og avslutte sitt arbeid i henhold til situasjonen og behovet. En fleksibel organisering innebærer også flexibilitet i lokasjon. Flexibiliteten gjør at samarbeid med andre kan gjøres i lokalt, på nett, og på arbeidsplassen (Korunka, 2021). AFI-rapporten fra 2022 finner også at hjemmekontor kan føre til opplevelse av mer flexibilitet og mindre stress i hverdagen (Ingelsrud et al., 2022). De ulike flexibilitetsalternativene kan hjelpe de ansatte med å forbedre balansen mellom fritid og arbeid.

2.3.2 Teknologi

Den økende populariteten med fjernarbeid går hånd i hånd med fremskrittene i teknologien (Korunka, 2021). Vi lever i et samfunn der kommunikasjonsteknologien utvikles svært hurtig, og der vi stadig får tilgang på nye og avanserte midler og kanaler til å uttrykke oss gjennom. Med ny teknologi ser man fremveksten av nye måter å organisere arbeidet på. Bruken av virtuelle plattformer, telematikk og dataprosedyrer gjør det mulig å jobbe uten fysisk tilstedeværelse i en organisasjon (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). De teknologiske forutsetningene for fjernarbeid har vært til stede i norsk arbeidsliv lenge, men det er i løpet av de to siste årene, under koronapandemien, at en høy andel arbeidstakere og virksomheter har fått bred erfaring med bruk av hjemmekontor og annet fjernarbeid (Ingelsrud et al., 2022).

Norge har høy bredbåndsdekning i befolkningen og en høy andel som bruker datamaskin som arbeidsverktøy. Smarttelefoner og bærbare maskiner som enkelt kan kobles opp mot arbeidsplassens servere gjør det lettere å flytte med seg arbeidet ut fra arbeidsplassen og inn i hjemmet eller andre steder (Ingelsrud et al., 2022). IKT-basert praksis har på den måten gitt opphav til fleksible arbeidsordninger, som fleksitid og fjernarbeid, som øker graden av autonomi som ansatte har i arbeidet (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). En høy andel arbeidstakere kan utføre jobben sin ved hjelp av PC og internett, og kan teknisk sett jobbe hvor og når som helst (Ingelsrud et al., 2022). Vi ser at mye kommunikasjon foregår digitalt, gjennom nye kommunikasjonskanaler som Teams og Zoom. På denne måten oppnår man fleksibilitet og frihet når det gjelder tid, sted, innhold og sosialt liv (Korunka, 2021). Selv om digitale verktøy fungerer godt, er det ingen fullgod erstatning for den sosiale interaksjonen på kontoret (Ingelsrud et al., 2022).

2.3.3 Autonomiparadoks

Mazmanian, Olikowski & Yates, (2013) gjennomførte en studie der forfatterne viser til autonomiparadoks. Dette innebærer at kunnskapsprofesjonelle som benytter seg av mobile e-postenheter i sitt arbeid, er i stand til å frembringe en rekke verdsette resultater på kort sikt. De oppnår økt fleksibilitet, kontroll over informasjon og interaksjoner og trygghet som bekrefter deres autoritet, status og selvfølelse som dyktige fagpersoner. Mulighetene til e-postenheterne – bærbare, håndholdte, praktiske, diskrete, trådløse, og alltid tilkoblet – lar ansatte utføre jobbene sine fleksibelt, ansvarlig og kompetent. Det resulterer i at man utvikler en rask vane til å sjekke, sende og svare på meldinger. På denne måten blir man mer tilgjengelig og bruker dette som en mulighet til å styrke skjønn, frihet eller autoritet. Tilgjengeligheten

hjelper også med å oppfylle forpliktelser ovenfor kolleger, klienter og firmaer (Mazmanian, Olikowski & Yates, 2013).

Imidlertid viser det at mobile e-postenheter vedtar en norm for kontinuerlig tilkobling og tilgjengelighet som gir en rekke motstridende resultater. Vanen til å sjekke, sende og svare på meldinger resulterer i at man benytter seg av den mobile jobbenheten i sin fritid. Også engasjementet for teammedlemmer, kolleger og klienter reduserer deres evne til å koble fra jobben. Sammen med økte kollektive forventninger om respons og tilgjengelighet antyder det at bruk av mobile e-postenheter gir en forsterket arbeidsavhengighet. Denne dynamikken mellom jobb og fritid kalles autonomiparadoks. Fordi dynamikken både øker og reduserer autonomien og dermed gir en rekke motstridende konsekvenser for arbeidslivet (Mazmanian, Olikowski & Yates, 2013). Nye kommunikasjons- og samarbeidsteknologier gjør at arbeidstakeren slipper å møte opp til et bestemt tidspunkt utenfor hjemmet for å gjøre jobben sin. Dette kan oppleves som en frigjørende fleksibilitet. Den samme fleksibiliteten kan også sette grensene mellom arbeidstid og fritid under press og over tid bli utfordrende (Ingelsrud et al., 2022). Arbeidstakere står imidlertid ovenfor en høy risiko for å viske ut grenser mellom jobb og privatliv eller mellom yrkesrolle og personlige identitet (Korunka, 2021).

2.3.4 Sosiale faktorer

I en arbeidslivssammenheng vil ledere, kolleger og samarbeidspartnere ha stor betydning for hvordan vi trives og utfolder oss på jobb. Relasjoner til andre er en viktig faktor for hvordan jobben påvirker oss (Einarsen & Skogstad, 2021). Ansatte som jobber hjemmefra ukentlig eller oftere rapporterer noe lavere nivåer av samhold og tilhørighet til arbeidsplassen enn ansatte som sjeldnere jobber fra hjemmekontor (Ingelsrud et al., 2022). Fjernarbeid kan føre til redusert kvalitet og kvantitet av mellommenneskelige interaksjoner når ansatte arbeider hjemmefra i stedet for å jobbe på arbeidsplassen. Fjernarbeid kan påvirke forholdet til både leder og kolleger, samt graden av sosial støtte som man opplever på arbeidsplassen (Korunka, 2021).

Kvaliteten på personlige interaksjoner kan reduseres på grunn av fraværet av både formell og uformell ansikt-til-ansikt kommunikasjon: for eksempel fysiske møter i jobbsammenheng eller uformelle møter ved kaffekroken. I stedet blir de fleste mellommenneskelige interaksjoner erstattet av kommunikasjon gjennom IKT-applikasjoner som e-post, telefon eller videosamtaler som er mindre «rike» på informasjon (Korunka, 2021). Man samhandler

ikke på den samme måten som man ville gjort ansikt-til-ansikt, og ved telefonsamtaler og epost ser man ikke ansiktsuttrykk og kroppslige gester. Mengden på interaksjonene kan også reduseres på grunn av for eksempel begrensede muligheter for spontane møter og samtaler når man jobber hjemmefra. Når relasjonene blir begrenset til formelle anledninger som har med prosjektformål å gjøre, minskes muligheten for videre kommunikasjon som kunne oppstå i uformelle situasjoner (Korunka, 2021).

2.3.5 Retningslinjer og lovverk

I Norge har vi lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern med formål om å sikre et fullt forsvarlig arbeidsmiljø for ansatte både fysisk og psykisk. Når det kommer til det fysiske arbeidsmiljøet har arbeidsgiver krav om å innrede og utforme arbeidsplassen slik at arbeidstaker unngår uheldige fysiske belastninger. Fysiske arbeidsmiljøfaktorer som bygning- og utstyrmessige forhold, inneklima, lysforhold, støy, stråling o.l. skal være full forsvarlig ut fra hensynet til arbeidstakernes helse, miljø, sikkerhet og velferd (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-4). Tidligere har det likevel vært mangel på retningslinjer på hjemmekontor, og den økende bruken av hjemmekontor under pandemien har ført til spørsmål om hvilke regler som gjelder.

Forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem, fra 2002 regulerer hjemmearbeid som ikke er kortvarig eller tilfeldig. Forskriften ble laget for 20 år siden, i en tid da hjemmekontor var mindre utbredt enn det er nå. Samfunnsmessig og teknologisk utvikling de siste tiårene har endret mulighetene og forutsetningene for hjemmearbeid. Regjeringen fastsatte derfor mars 2022 endringer i forskrift om arbeid som skal utføres i arbeidstakers hjem for å supplere eller gjøre unntak fra noen av bestemmelsene i arbeidsmiljøloven (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2022). Endringene trer i kraft fra 1. juli 2022 og i påfølgende avsnitt presenteres endringer som arbeidsgivere bør være oppmerksomme på.

Endringene i hjemmekontorforskriften omfatter blant annet at det skal inngås skriftlig avtale om hjemmearbeidet, som minst oppfatter de forhold som er opplistet i bestemmelsen. Blant annet gjelder dette omfanget av hjemmearbeidet, arbeidstid for hjemmearbeidet, forventet varighet dersom avtalen er midlertidig, drift og vedlikehold av utstyr mv. Formålet med bestemmelsen i § 2 om skriftlig avtale er å klargjøre hva som gjelder når arbeidstaker skal jobbe hjemme. Å klargjøre forhold vil skape forutsigbarhet for begge parter. Ifølge AFI-rapporten har kun 18 prosent av arbeidstakere med hjemmekontor en skriftlig avtale med arbeidsgiver om dette i 2022, dobbelt så mange som i 2021 (Ingelsrud et al., 2022).

Forskriften gir også arbeidsgiver ansvar for å forsikre seg om at arbeidsforholdene på hjemmearbeidsplassen er fullt forsvarlige sånn at arbeidstakers sikkerhet, helse og velferd ivaretas (Hjemmekontorforskriften, 2022-07-01, § 2).

Forskriften tydeliggjør også i § 3 at krav til det psykososiale arbeidsmiljøet også gjelder når arbeidstakeren jobber hjemmefra. Dette er særlig viktig der hjemmearbeidet går over tid og arbeidstakerens kontakt med arbeidsplassen og kolleger svekkes. Arbeidsgiver skal så langt det er mulig forsikre seg om at arbeidstaker har et forsvarlig arbeidsmiljø, både fysisk og psykisk (Hjemmekontorforskriften, 2022-07-01, § 3). Det er i utgangspunktet opp til arbeidsgiver å avgjøre hvilket utstyr som hører til arbeidsplassen og som er nødvendig for at arbeidstakerne kan utføre sitt arbeid. Utstyr på hjemmekontoret er ikke nærmere regulert i forskriften. Nåværende § 7 blir til § 6 og gir Arbeidstilsynet myndighet til å føre tilsyn med forskriften. Dette innebærer at Arbeidstilsynet skal føre tilsyn i arbeidstakers hjem, men at tilsyn gjennomføres på annen måte som ikke innebærer inspisering av arbeidstakers hjem. Eksempelvis ved å undersøke om det er laget en egen avtale om hjemmekontor eller om hjemmekontorarbeid er omfattet av det systematiske HMS-arbeidet (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2022)

2.4 Oppsummert teori

HR har en viktig oppgave i å lede ressursene som virksomheten har for å nå organisasjonens mål. Det ligger også innenfor HRs oppgave å se til at organisasjonsendringer gjennomføres i tråd med lover og regelverk, og at medarbeiderne får den hjelpen de trenger til å mestre endringsprosesser. Motivasjon er sterkt relatert til arbeidsprestasjoner og andre positive jobbaspekter. Det er derfor avgjørende at HR har kunnskap om faktorer som kan forutsi, forklare og påvirke medarbeidernes motivasjon for gode resultater for virksomheten.

Motivasjon kan forstås som en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd, eller rett og slett som en kraft for å sette i gang en handling. Vi kan skille mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon kjennetegnes ved at man er engasjert i aktiviteten for dens egne del. Ytre motivasjon refererer til atferd der drivkraften for atferden kommer fra ytre belønninger. Motivasjon kan blant annet forklares av behovsteorier som sier noe om at tilfredsstillelse av behov gir motivasjon. Gjennom klassiske

motivasjonsteorier finner vi at blant annet behov for autonomi, tilhørighet og medbestemmelse er viktige faktorer i forbindelse med motivasjon på jobben.

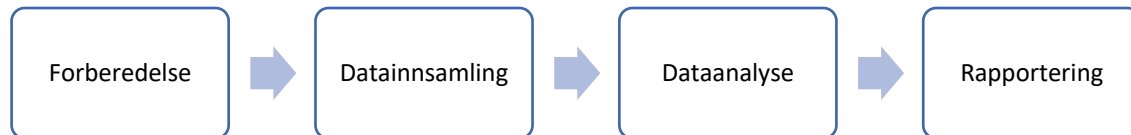
I forbindelse med fjernarbeid finner vi at utviklingen av teknologi muliggjør nye måter å organisere arbeidet på. IKT-basert praksis har gitt opphav til fleksible arbeidsordninger, som øker graden av autonomi i arbeidet. Flexibilitet på arbeidsplassen kan også hjelpe ansatte med å forbedre balansen mellom privatlivet og arbeidslivet. Imidlertid står arbeidstakere ovenfor en høy risiko for å viske ut grenser mellom jobb og privatliv på grunn av normen om kontinuerlig tilkobling som følger med mobile jobbenheter. Relasjoner er også viktig for hvordan vi trives og utfolder oss på jobb, og fjernarbeid kan føre til redusert kvalitet i mellommenneskelige interaksjoner. Det har tidligere vært mangel på retningslinjer på hjemmekontor, men nå har regjeringen fastsatt nye endringer i forskrift om arbeid som utføres på hjemmekontor. Endringene trer i kraft 1. juli 2022 og er noe arbeidsgivere anbefales å være oppmerksomme på.

3. Forskningsmetode

I dette kapitlet redegjøres metodiske valg som er tatt underveis i forskningsprosessen. Først redegjøres valg av forskningsdesign. Videre begrunnes valg av metode tilknyttet datainnsamlingen, deretter presenteres valg som er benyttet for å analysere dataen som er samlet inn. Til sist vurderes forskningens validitet og reliabilitet, samt at de etiske forholdene i forskningsprosessen belyses.

3.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en overordnet strategi for gjennomføringen av en undersøkelse. Denne masteravhandlingen tar utgangspunkt i forskningsprosessen presentert av Johannessen, Tufte & Christoffersen (2016). Forskningsprosessen kan ifølge dem deles opp i fire faser. Den første forberedende fasen omfatter å ta stilling til undersøkelsens formål. Faste to innebærer å samle dokumentasjon eller data. I faste tre skal innsamlet data analyseres og tolkes, mens avsluttende fase handler om å presentere og formidle oppgavens resultater og bidrag (Johannessen et al., 2016).



Figur 1: Forskningsdesign

3.1.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv

Forskningsprosjektet baseres på et vitenskapsteoretisk perspektiv. Vitenskapen dreier seg om å finne ut hvordan ting forholder seg til virkeligheten (Thurén, 2009). Vitenskapen kan også kjennetegnes på måten resultatene er innhentet på, og hvilke metoder som er brukt for å komme frem til ny kunnskap (Nyeng, 2012). Man snakker vanligvis om to vitenskapelige hovedretninger, og denne oppgaven baseres på den hermeneutiske tilnærmingen som er humanistisk orientert. Hermeneutikken går ut på å forstå og ikke bare begripe intellektuelt (Thurén, 2009). Dette passer min oppgave godt ettersom at hensikten med forskningsprosjektet er å få innsikt i de ansattes og HRs erfaringer på hjemmekontor og videre deres forventninger til fremtidens arbeidsplass.

Oppgaven vil også gjennomføres med en fenomenologisk tilnærming. En fenomenologisk tilnærming innebærer at forskere skal søke og forstå meningen med et fenomen, sett gjennom andre menneskers øyne (Nyeng, 2012). En fenomenologisk tilnærming passer derfor godt i denne oppgaven ettersom at jeg er ute etter respondentenes erfaringer og følelser knyttet til hjemmekontorsituasjonen som fulgte med Covid-19. Når man anvender et fenomenologisk perspektiv, ønsker man å komme bak menneskers levde erfaring for å gi beskrivelser av disse. Virkeligheten til hvert enkelt menneske må tas i betraktning for å gi en beskrivelse til hva som regnes som sant for hver enkelt (Nyeng, 2012).

3.1.2 Forskningstilnærming

I metodefaget skilles det mellom tre forskningstilnærminger: deduksjon, abduksjon og induksjon. Mens deduksjon innebærer at man går fra teori til empiri, innebærer induksjon at man går fra empiri til teori. Når forskeren veksler mellom induksjon og deduksjon for å finne den beste forklaringen på et fenomen, kalles dette abduksjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2020). I denne masteroppgaven benyttes den abduktive tilnærmingen. Den beste fremgangsmåten er ifølge Jacobsen (2018) først å skape seg noen forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, og dernest gå ut og samle inn empiri for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten. Forventningene dannes her på bakgrunn av tidligere empiriske funn og tidligere teorier (Jacobsen, 2018).

3.1.3 Kvalitativ metode

Det er flere årsaker til at jeg velger å benytte meg av en kvalitativ metode. For det første er valg av metode styrt av undersøkelsens problemstilling (Johannessen et al., 2020; Jacobsen, 2018). Alle beslutninger med hensyn til utvalgsstrategi, rekruttering av informanter eller respondenter, utarbeidelse av intervjuguide eller spørreskjema, datainnsamling, dataanalyse, fortolkning og rapportering styres av problemstillingen (Johannessen et. al., 2020). Denne oppgaven har til hensikt å svare på en eksplorerende problemstilling. En eksplorerende problemstilling er relativt åpen, og har til hensikt å skaffe ny kunnskap om et gitt emne. En eksplorerende problemstilling vil ofte kreve en metode som får fram nyanserte data, går i dybden og er følsom for uventede forhold og dermed åpen for kontekstuelle forhold. Dette medfører ofte et behov for å konsentrere seg om noen få undersøkelsesenheter, det vi kan kalle et intensivt opplegg. Slike metoder vil egne seg til innsamling av kvalitative data (Jacobsen, 2018).

3.1.4 Casestudie

Dette forskningsprosjektet er et enkeltcasestudie. I et casestudie settes det fokus på en spesiell enhet. I denne forbindelse er casebedriften Fjordkraft som presenteres nærmere i neste kapittel. Det vil si at denne oppgaven studerer Fjordkraft som kollektiv enhet bestående av flere absolutte enheter (Jacobsen, 2018). Det er ofte en sterk sammenheng mellom enkeltcasestudier og kvalitativ undersøkelse. For det første er intensive design velegnet for å belyse problemstillinger der vi er interessert i dybde, nyanser og forholdet mellom individ og kontekst. For det andre finnes det en mer pragmatisk grunn, nemlig at kvalitative tilnærminger er ressurskrevende, både i datainnsamlings og analysefasen. Dermed vil kvalitative metoder ofte være intensive, ved at det velges ut noen få caser eller enheter (Jacobsen 2018). I gjennomføringen av denne masteroppgaven finnes det ikke nok ressurser eller kapasitet til å analysere mye ustrukturert informasjon. Kombinert med formålet om å få dypere innsikt i fenomenet, falt valget på å gjennomføre et casestudie.

En kvalitativ tilnærming har som utgangspunkt at virkeligheten er for kompleks til å reduseres til takk, og at man derfor må samle inn informasjon i form av ord som åpner for mer nyanserikdom (Jacobsen, 2018). Fordeler med kvalitativ data er derfor åpenhet, nærhet og relevans. Nettopp fordi kvalitative data er åpne, vil de ofte bli svært nyanserte. Den enkelte respondent gir sine fortolkninger, og sine meninger. De dataene vi da får er godt egnet for å få frem det spesifikke, det unike ved en respondent og dennes kontekst (Jacobsen, 2018). Ulemper med kvalitativ metode er at der er ressurskrevende. Intervjuer tar lang tid. Det kan også oppstå generaliseringsproblemer fordi du kun rekker over få personer, som gjør at vi får et problem med representativheten til dem vi spør. Dataene er svært komplekse, som i en forstand er en fordel, men på den andre siden er det lett å miste oversikten. I enkelte tilfeller kan også nærheten rett og slett bli for tett, og undersøkeren blir fanget av det hun studerer. Dette kan føre til at man mister evnen til kritisk refleksjon (Jacobsen, 2018). Mer om dette i siste delkapittel om datainnsamlingens kvalitet.

3.2 Metode for datainnsamling

Datainnsamling handler om å samle inn dokumentasjon eller data som gjenspeiler den virkeligheten som skal undersøkes. Forskeren må vurdere hvem som skal delta i undersøkelsen og ta stilling til utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering (Johannesen et al., 2016). I forskningsprosessens innledende fase tok jeg kontakt med HR-avdelingen til

Fjordkraft for å undersøke mulighetene til å benytte organisasjonen som en casebedrift. Ettersom at jeg selv er ansatt i casebedriften hadde jeg tilgang til epostadressen til nøkkelpersoner i bedriften. Av erfaring visste jeg allerede at ansatte i bedriften var sendt på hjemmekontor, og at det dermed fantes mange erfaringer fra hjemmekontor som ville være interessant å undersøke. Jeg sendte en epost til HR, med spørsmål om Fjordkraft hadde vært inne på tanken om en hybrid arbeidsplass, og i så tilfelle om jeg kunne få lov til å benytte meg av Fjordkraft som casebedrift til min masteroppgave. Jeg fikk raskt en positiv tilbakemelding og har fått samtykke til å intervju HR og ansatte fra ulike avdelinger i organisasjonen.

3.2.1 Semistrukturerte individuelle dybdeintervju

Data er samlet inn ved hjelp av semistrukturerte, individuelle dybdeintervju. Kvalitative intervjuer er en fleksibel metode som gjør det mulig å få fyldige og detaljerte beskrivelser av informanternes forståelser, følelser, erfaringer, oppfatninger, meninger, holdninger og refleksjoner knyttet til et fenomen (Johannessen et. al., 2020). Det individuelle intervjuet innebærer en åpen dialog mellom undersøker og informant. Data som samles inn kommer altså i form av ord, setninger og fortellinger. Det egner seg når man er interessert i hva det enkelte individ sier. Det er også aktuelt når man er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen, 2018). Fordelen med semistrukturerte intervju er at det åpner opp for respondentenes egne kommentarer underveis. Dette legger til rette for at man kan stille oppfølgingsspørsmål for videre utdyping og avklaring.

Tradisjonelt gjennomføres et dybdeintervju ansikt til ansikt mellom forsker og informant. Respondentene i denne undersøkelsen er spredt ut over flere byer i Norge. Med tanke på tilgjengelige ressurser, falt valget på å gjennomføre intervju over Teams. Gjennom å velge digitale intervju fremfor å møtes fysisk, har man anledning til å spare tid. Både for forsker og respondent. Miljøet er også tatt i betraktning ved valg om å gjennomføre intervju på Teams. Ved å unngå reise med bil, tog eller fly bidrar man til å redusere klimagassutslipp. Heldigvis har utviklingen gjennom de siste årene har åpnet for nye løsninger, ved hjelp av teknologi (Jacobsen, 2018). Intervjuene ble derfor gjennomført på Teams med lyd- og bildeopptak. Fordelen med lyd- og bildeopptak (i forhold til for eksempel telefon) er at det registrerer forhold det kan være vanskelig å få med seg, slik som tonefall, pauser, bevegelser og ansiktsuttrykk (Jacobsen, 2018).

3.2.2 Utvalgsstrategi og rekruttering av respondenter

Strategisk utvelgelse vil si at forskeren først tenker gjennom hvilken målgruppe som må delta for at han skal få samlet nødvendige data, mens det neste steget er å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen (Johannessen et al., 2020). I min undersøkelse var det først og fremst mest aktuelt å intervju en eller flere personer med mye kunnskap om Fjordkraft som organisasjon, og med kunnskap rundt hva som har skjedd og kommer til å skje i overgangen fra kontor, til hjemmekontor, og til et hybrid kontor i fremtiden. Personer med kunnskap om et fenomen, og som kanskje har et reflektert forhold til studiens innhold, kalles nøkkelinformanter (Johannessen et al., 2020). Ettersom at forskningsstudiet tar sikte på å studere organisasjonen sin erfaring fra hjemmekontor, ville det være nødvendig å intervju representanter i HR-gruppen. Dette for å få tak i nyttig informasjon om miljøet i organisasjonen og om viktige hendelser (Johannessen et al., 2020). I tillegg til å intervju HR-gruppen har jeg intervjuet medarbeidere fra ulike avdelinger som har praktisert arbeid på kontoret, og på hjemmekontoret. Dette for å få innsikt i medarbeidernes tanker, forventninger og erfaringer rundt hjemmekontor.

Før datainnsamlingen ble potensielle respondenter identifisert. Det kan gjøres på flere ulike måter. Til denne studien var det allerede tenkt å kontakte en ansatt i HR og bruke denne personen som nøkkelinformant. Videre ønsket jeg å snakke med ansatte, gjerne i ulike avdelinger, med ulik bakgrunn og ulik alder. Det er derfor benyttet personlig rekruttering som strategisk utvelgelse. Ettersom at jeg ønsket å intervju ansatte utenfor min egen avdeling, ble Workplace benyttet. Workplace er et kommunikasjonsverktøy for bedrifter og kan sammenlignes med Facebook. Her deler organisasjonen kunnskap mellom avdelinger. Gjennom Workplace fant jeg interessante kandidater.

Valget falt videre på å sende en forespørsel til respondenter som syntes å ha stor kompetanse om bedriften, og som formulerte seg godt. Ettersom at jeg har kjennskap til bedriften fant jeg tak i epostadressen til ulike ansatte, og sendte ut epost med informasjon om forskingsprosjektet, sammen med samtykkeskjema og intervjuguide. Alle respondentene var interessert til å delta i prosjektet, og ble kalt inn til et Teamsmøte via Outlook. På den måten fant vi en tid som passet for begge parter. Denne metoden sender også ut automatisk påminnelse i kalenderen til den enkelte før møtet skal skje. Alle respondentene har fra før god kjennskap til Outlook og Teams, som sammen med gode forberedelser bidro til en vellykket rekrutteringsprosess.

Det var på forhånd ikke bestemt antall respondenter til prosjektet. Utgangspunktet for utvelgelse av informanter eller respondenter i kvalitative undersøkelser er ikke representativitet, men hensiktsmessighet. Antall respondenter vil avhenge av problemstilling, måten data samles inn og analyseres på, og de ressursene vi har til rådighet (Johannessen et al., 2020). Ofte vil det være vanskelig å avgjøre på forhånd hva som vil være nok intervjuer i en kvalitativ studie med intervju som datainnsamlingsmetode. En gylden regel er at det bør gjennomføres intervjuer til forskeren ikke lengre får ny informasjon (Johannessen et al., 2020). Man må også tenke på at dette er et studentprosjekt bestående av en person. Prosjektet strekker seg over et vårsemester bestående av fem måneder. Det vil si at det er begrenset med tid og ressurser til datainnsamling og analyse. Det er derfor et spørsmål om hvor mange intervjuer det er mulig å gjennomføre innen tiden som er til rådighet og man må kanskje begrense seg til et utvalg på færre en ti intervjuer (Johannessen et al. 2020).

I utgangspunktet var det planlagt å intervju to eller tre personer fra HR-avdelingen. Etter første gjennomførte intervju med en HR-representant førte det til så mye god informasjon at det nødvendigvis ikke var behov for å intervju flere fra HR. På bakgrunn av at HR-representanten hadde så mye kunnskap, ble det tatt et valg om å holde seg til den ene representanten fra HR. Det kan selvfølgelig medføre risiko at noe kunnskap og erfaring går tapt, men min vurdering var at respondenten hadde en såpas stor rolle i prosjektet som omhandlet hjemmekontor, at å intervju flere i avdelingen trolig ikke ville gitt noen ny informasjon.

Etter at de første intervjuene med ansatte i bedriften var gjennomført, manglet studien perspektiv. Alle respondentene hadde positive erfaringer med hjemmekontor. For å få en helhetlig forståelse, med ulike perspektiv forsøkte jeg derfor ved hjelp av snøballmetoden å få tak i respondenter som kanskje ikke trivdes på hjemmekontor. Snøballmetoden baserer seg på å bruke kontakt med et utvalg til å rekruttere flere respondenter (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016). Etter intervjuene ble rett og slett respondentene spurt om de kanskje visste om noen som ikke ønsket å være på hjemmekontor. På den måten fant jeg nye respondenter. Jeg endte opp med å intervju totalt åtte fra casebedriften, før jeg til slutt følte at jeg hadde fått nok data.

3.2.3 Intervjuguide og gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført ved hjelp av en intervjuguide produsert på forhånd. En intervjuguide er et manuskript som strukturerer intervjuforløpet mer eller mindre stramt. Som beskrevet i delkapittel 3.2.1 ble det benyttet semistrukturerte intervju. Når det gjelder en semistrukturert intervjuguide, vil guiden inneholde en oversikt over emner som skal dekkes og forslag til spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2015). Delvis strukturerte intervjuer kan gi en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannessen et al., 2020). Intervjuguiden ble utformet på bakgrunn av relevante tema for problemstillingen.

Forberedelse er viktig. Jeg gjorde meg derfor godt kjent med tema på forhånd. Det ble også satt av tid til å bli kjent med respondentene før gjennomføringen av intervjuene. Planen var fra start av å intervju en representant fra HR-avdelingen for å først få en større forståelse for hvordan organisasjonen er satt sammen og hvordan de har tenkt i forhold til fremtidens arbeidsplass. Da intervjuet med HR ble utsatt en uke på grunn av Covid, besluttet jeg å starte med et ansattintervju ettersom at respondenten hadde tid og anledning til å stille opp på kort varsel. Intervjuguiden er justert noe underveis. Jeg erfarte blant annet at første intervju ble litt kort. Flere spørsmål ble derfor omformulert for å få respondenten til å utdype mer. Noen spørsmål ble sløyfet helt, og nye spørsmål ble lagt til. Det er også utarbeidet to ulike intervjuguider. En intervjuguide til HR, og en intervjuguide til de ansatte. HR sin intervjuguide besto av spørsmål rettet til hvilke arbeidsoppgaver HR har, hvordan HR har lagt til rette for hjemmekontor, og hvordan tenker når de skal legge til rette for en hybrid arbeidsplass i fremtiden. Intervjuguiden til de ansatte baserte seg mer på spørsmål om deres erfaringer med hjemmekontor versus kontor, samt deres forventninger til fremtidens arbeidsplass.

Selve intervjuene ble gjennomført ved at jeg innledningsvis presenterte meg selv. Jeg informerte om prosjektet, og om hvorfor jeg ønsket å intervju utvalgte respondent. Respondentene ble takket for at de hadde anledning til å delta i prosjektet og det ble brukt litt tid innledningsvis til å skape tillit og relasjon med de ansatte. Det ble også tatt en gjennomgang om hva det vil si for respondenten å være med på intervjuet, at det er helt anonymt og at man kan trekke seg når som helst. Jeg fikk også tillatelse til å gjøre videoopptak av alle respondenter. Her informerte jeg selvfølgelig om at det slettes ved prosjektslutt 24. mai 2022.

Intervjuguiden ble utarbeidet i henhold til foreløpig teori og problemstilling. Ettersom at foreløpig teori og problemstilling ikke var avklart på tidspunktet intervjuguiden ble produsert, ble intervjuguiden relativt åpen. Intervjuguiden til ansatte (Vedlegg 1) er delt opp i tre hovedtema: erfaringer, forventninger og trivsel. Intervjuguiden til HR (Vedlegg 2) er også delt opp i tre seksjoner: erfaringer, HR sin rolle i fremtiden, og trivsel.

Intervjuguiden består først av fakta spørsmål. Enkle spørsmål med enkle svar. Det er for eksempel spurt om utdanning, stillingstittel og antall år ansatt. Videre er det stilt introduksjonsspørsmål. Her introduseres temaet for intervjuet. I denne delen av intervjuet ønsker man at informanten skal rette oppmerksomheten mot temaet og komme med sine egne erfaringer og betraktninger før man setter i gang med hoveddelen (Johannessen et al., 2020). Her ble det stilt spørsmål som: «Hvordan er dine arbeidsforhold i dag?», med underspørsmål som: «Sitter du hjemme, eller på kontoret?» «Har du eget tilrettelagt kontor hjemme?» «Er det flere i husstanden som er hjemme samtidig?» «Kan du beskrive hvordan arbeidsforholdene dine er fysisk på kontoret?».

Videre er det utformet nøkkelspørsmål som er kjernen i intervjuguiden (Johannessen et al., 2020). Her kan det komme ting som krever utdypning. Her ble det for eksempel stilt spørsmål som: «Hvordan trives du på hjemmekontor i forhold til fysisk på kontoret?» og «Hva er dine tanker om en hybrid arbeidsplass?». På slutten var det satt av tid til avsluttende kommentarer, til å oppklare eventuelle uklarheter og til å sjekke om informanten sitter igjen med spørsmål eller har andre kommentarer til andre ting intervjuet burde ta opp.

Gjennomførte intervju			
Respondenter	Tidspunkt	Sted	Tid
Ansatt	19.02.2022	Digitalt over Teams	36 min
HR	25.02.2022	Digitalt over Teams	1 time
Ansatt	25.02.2022	Digitalt over Teams	45 min
Ansatt	25.02.2022	Digitalt over Teams	50 min
Ansatt	11.03.2022	Digitalt over Teams	50 min
Ansatt	11.03.2022	Digitalt over Teams	45 min
Ansatt	18.03.2022	Digitalt over Teams	40 min
Ansatt	18.03.2022	Digitalt over Teams	45 min

Tabell 1: Gjennomførte intervju

3.3 Dataanalyse

Forskningsprosessens fase tre består av dataanalyse. I denne fasen skal innsamlet data analyseres og tolkes. Analyse av kvalitative data består av å bearbeide tekst (Johannessen et al., 2016). Etter intervju er det ikke uvanlig å sitte igjen med en mengde notater og nedtegnelser, lyd- og bildefiler og andre dokumenter. Det er ofte vanskelig å se en sammenheng i datamaterialet. Det er derfor nødvendig å organisere datamaterialet for å få oversikt og identifisere spesielle mønstre. Dette kalles datareduksjon (Johannessen et al., 2020). Kvalitative data taler ikke for seg selv, de må tolkes. Det er derfor behov for å analysere dataen, som betyr å dele noe opp i biter eller elementer (Johannessen et al., 2020). Dataanalysen har to hensikter: å organisere data etter tema og videre analysere og tolke dataen. Det vil si at man først reduserer, systematiserer og ordner datamaterialet. Hensikten er å legge et godt grunnlag for analyse uten å miste viktig informasjon. Videre utvikles det fortolkninger av og perspektiver på den informasjonen som ligger i datamaterialet som kan kommuniseres gjennom en form for rapportering (Johannessen et al., 2020).

3.3.1 Transkribering

Første fase i dataanalysen er å transkribere alle intervju. For å få en oversikt over all empirien som ble samlet inn, er det nødvendig å dokumentere og beskrive materialet. Som forskere skal vi forsøke å få en så grundig og detaljert beskrivelse av de dataene vi har, som mulig (Jacobsen, 2018). Det ble derfor en omfattende jobb å transkribere intervjuene. Jeg hadde ikke forberedt meg godt nok på at transkriberingen kom til å ta tid, til tross for at jeg har gjort det tidligere i min bacheloroppgave. Jeg hadde som mål å sette meg ned umiddelbart etter hvert intervju der det var mulig for å transkribere intervjuene så fort som mulig mens jeg satt igjen med noen hovedinntrykk. Dette lyktes jeg ikke med. Det ble i et tilfelle gjennomført tre intervju på en dag, og da tok det hele dagen bare å gjennomføre intervjuene. Dermed ble transkriberingen gjennomført de neste dagene etter intervjuene var gjennomført. Jeg opplevde da at det var en stor fordel å ha bilde- og lydopptak til transkriberingen. På den måten fikk jeg mulighet til å renskrive intervjuene i sin helhet. Det gjorde det enkelt å forstå notater, da jeg fikk tilbake mine inntrykk mens jeg gikk gjennom opptakene sekund for sekund. Jeg har valgt å bruke eksempelet i Jacobsen (2018) som oppsett for transkriberingene. Transkriberingene ligner dermed litt på et filmmanus og ble skrevet inn i Word-dokument.

Intervju #		
Sted:		
Tidspunkt: Start og slutt		
Hvem intervjues:		
Andre kommentarer:		
Kontekst:		
Aktiviteter/mimikk:	Intervjuer:	Respondent:

Figur 2: Oppsett for transkribering

3.3.2 Koding og analyse

For å analysere dataen er analyseverktøyet Nvivo benyttet. Nvivo var nytt for meg, men ved hjelp av opplæringsvideoer på NTNU lærte jeg å bruke verktøyet som igjen har gjort det enklere å få oversikt over data, samt enklere å kategorisere innsamlet data. Alle transkriberte intervju og notater ble overført inn i Nvivo og hvert intervju ble kodet som en innholdsanalyse. En innholdsanalyse gjør at det en sier i intervju kan reduseres til et sett færre, men overordnede meningsfulle kategorier. Kategoriseringen gjør det mulig å få tak i noen få tema, for å så brette temaene i mindre enheter. Dette forenkler kompliserte, detaljerte og rike data (Jacobsen, 2018). For å kategorisere er det først gått gjennom hvert transkriberte intervju ord for ord. Setninger som kunne tenkes å være av betydning ble markert og deretter lagt over i egnet kode. Kodene ble igjen underlagt nye kategorier. Denne formen for koding var noe tidkrevende, men forenklet arbeidet med å presentere empiri i så stor grad at det absolutt var verdt det.

3.4 Datamaterialets kvalitet

Kvaliteten på kvalitative forskningsdesign kan vurderes ut fra de fire begrepene validitet, reliabilitet, overførbarhet og bekreftbarhet (Johannessen et al., 2020). I dette delkapittelet presenteres betydningen av disse begrepene. Jeg skal samtidig gjengi hvilke valg som er tatt i løpet at forskningsprosjektet for å reflektere og vurdere forskningens kvalitet. Det legges spesielt vekt på det å studere egen organisasjon inn under disse fire begrepene. Avslutningsvis diskuteres også etiske betraktninger i forskningsprosjektet.

3.4.1 Validitet og reliabilitet

Data er ikke selve virkeligheten, men representasjoner av den (Johannessen et al., 2020). Et sentralt spørsmål er da hvor godt, eller relevant, forskerens fremgangsmetoder og funn reflekterer virkeligheten og får frem formålet og troverdige resultater (Johannessen et al., 2016). Dette innebærer å finne ut om man undersøker det man virkelig vil undersøke, og ingenting annet (Thurén, 2009). Kvalitative studier kan ikke måles eller kvantifiseres. Men, validitet kan imidlertid dreie seg om hvorvidt en studie undersøker det den har til hensikt å undersøke (Johannessen et al., 2020). Reliabilitet, også beskrevet som pålitelighet knytter seg til nøyaktigheten av dataen som er samlet inn, hvilken data som benyttes og hvordan den bearbeides. Dette innebærer å evaluere om det finnes trekk som kan ha hatt påvirkning på resultatet for å teste undersøkelsens pålitelighet (Johannessen et al., 2016).

I dette forskningsprosjektet ble det valgt å benytte en casebedrift som jeg selv er ansatt i. Dette følger med både ulemper og fordeler. En ulempe når man studerer egen organisasjon er typisk at man oppsøker de uformelle strukturene man kjenner til, og dermed mister all informasjon fra deler av organisasjonen man ikke er en fullt integrert del av (Jacobsen, 2018). For å styrke validitet og reliabilitet består derfor respondentene av ansatte utenfor egen avdeling som jeg ikke har direkte kjennskap til. Fjordkraft er en stor organisasjon som består av mange ulike avdelinger, i mange ulike byer, med mange ulike arbeidsområder. Jeg hadde et mål om å hente inn erfaringer og tanker fra helt andre deler i organisasjonen enn meg selv, for å få et så bredt innhold som mulig. Utvalget i denne undersøkelsen anses dermed som valid og styrker undersøkelsens gyldighet.

For å styrke validiteten og øke sannsynligheten for at forskningen skal frembringe troverdige resultater må man investere nok tid til å bli kjent med feltet. Man må kunne skille mellom relevant og ikke-relevant informasjon, og bygge opp tillit (Johannessen et. al., 2020). I den forbindelse er en fordel med å være ansatt i undersøkelsesenheten at jeg er godt kjent med organisasjonen fra før av. Som ansatt i undersøkelsesenheten er at det er lettere å få tilgang til informasjon ved at man kjenner personer, eller vet hvor man skal gå. I tillegg vil en «insider» ofte møte på større åpenhet og tillit enn en utestående (Jacobsen, 2018). Jeg opplevde stor åpenhet, velvilje, interesse og tillit fra respondentene. Jeg kjenner dessuten organisasjonens historie, slik at hendelser og fortellingen kan plasseres i en historisk sammenheng (Jacobsen, 2018). Jeg er selvsikker på at jeg har brukt nok tid på å bli kjent med feltet og at jeg har tillit til respondentene.

Som forsker vil man alltid være farget av et perspektiv. En ulempe når man studerer egen organisasjon er at det kan være vanskelig å holde den nødvendige kritiske avstanden til det man skal studere. Ofte vil man selv ha erfaringer på området, og kanskje også ha sterke meninger om det. Det er dermed en fare for at man inntar rolle som part i saken (Jacobsen, 2018). En annen ulempe her er i tillegg at undersøkelsen gjennomføres alene. Det betyr at det kan være risiko for unøyaktig registrering og analyse av dataene (Jacobsen, 2018). Her har jeg forsøkt så godt det lar seg gjøre å stille meg i en upartisk posisjon både underveis i datainnsamlingen, men også i dataanalysen. En annen ulempe med å være ansatt i organisasjonen man studerer er at man føler man må «legge bånd på seg», kanskje fordi man skal tilbake til organisasjonen. Dette kan føre til en sensur av kritiske synspunkter, enten mot ledelsen eller mot andre grupper (Jacobsen, 2018). I datainnsamlingen har det vært mye snakk om ulemper og fordeler, men det er ingen som er ute etter å fremstille organisasjonen som verken god eller dårlig. Det er ikke målet med oppgaven og det føler jeg selv at jeg har løst godt gjennom datainnsamling, dataanalyse og diskusjon.

Registrering og analyse er kritiske faktorer for forskningens reliabilitet (Jacobsen, 2018). Det er som tidligere nevnt benyttet videoopptak for å sikre en korrekt gjengivelse av intervjuene. Alle videointervjuene oppleves som av god kvalitet. For å ta vare på informasjonen i intervjuene på best mulig måte har jeg transkribert intervjuene ordrett til å begynne med, før jeg så har begynt med koding og kategorisering. Jeg har stor respekt for respondentenes tanker og følelser. Jeg har brukt tid på å sette meg inn i etiske betraktninger, som igjen har resultert i at jeg anser forskningsprosjektets reliabilitet som god.

For å styrke validiteten og reliabiliteten i dette forskningsprosjektet er det først og fremst gitt en inngående beskrivelse av konteksten – i form av en casebeskrivelse. Det er redegjort for alle valg som er tatt når det gjelder fremgangsmåte for datainnsamling og analyse. Det er også i metoddelen forsøkt presentere en så åpen og detaljert fremstilling som mulig av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen (Johannessen et al., 2020). Jeg har gjort mitt ytterste for å være så transparent som mulig, og vurderer derfor den helhetlige validiteten og reliabiliteten i forskningsprosjektet som god.

3.4.2 Overførbarhet og bekreftbarhet

Overførbarhet eller ekstern validitet sier noe om resultater fra forskningsprosjektet kan overføres til liknende fenomener (Johannessen et al, 2020). Kan resultatene fra casestudiet overføres til andre norske bedrifter? Det dreier seg om hvorvidt man lykkes med å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres. Siden kvalitativ forskning i de fleste tilfellene innebærer datainnsamling fra noen få individer, tenderer kvalitative resultater å være rettet mot det kontekstuelle unike, og mot meningen hos eller betydningen av de aspektene ved den sosiale virkeligheten som studeres (Johannessen et al, 2020). Begrepet bekreftbarhet viser til i hvilken grad resultatene fra den kvalitative undersøkelsen kan bekreftes av andre forskere gjennom tilsvarende undersøkelser.

En svakhet med casestudie som er viktig å være klar over, er at det er vanskelig å generalisere statistisk fra en case til en annen case. Enkeltcaser er heller ikke godt egnet til å etablere kausale sammenhenger. Hvis en casestudie påviser at to forhold henger sammen, kan det like gjerne skyldes helt spesielle trekk i casen (Jacobsen, 2018). Respondentene i denne studien utgjør bare et fåtall av de ansatte i organisasjonen, og kan dermed ikke representere Fjordkraft i sin helhet. Ettersom at studien får tak på flere erfaringer og forventninger til en hybrid arbeidsløsning kan det likevel være mulig å anta at funnene til en viss grad kan generaliseres til andre organisasjoner. Studien inneholder flere elementer som kan være relevante i andre sammenhenger. Jeg ser også sammenhenger mellom teori og data, som tyder på at mye vil kunne være relevant for andre organisasjoner som ønsker å implementere en hybrid arbeidsløsning. Bekreftbarheten her styrkes gjennom annen forskning som er funnet og presentert i teorikapittelet. Selv om det ikke finnes mye litteratur om hybrid arbeidsplass i Norge, finnes det en del utenlandsk forskning rundt fjernarbeid der forskere finner mye av det samme som jeg finner i dette studiet. Det tyder på at studien er bekreftbar. Selv om funnene ikke trenger å være direkte overførbare, kan det være flere punkt i denne studien som kan være relevant for leserens situasjon og formål.

3.4.3 Etske betraktninger

I kvalitativ forskning finner man tre typer hensyn en forsker må tenke igjennom. Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv, og forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen et al., 2020). Hos NTNU skal også alle prosjekter som inneholder personopplysninger, indirekte eller direkte, meldes til NSD –

Norsk senter for forskningsdata. NSD har vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremst den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjema med vedlegg, og eventuelle kommentarer i meldingsdialog med innmelder og Personverntjenester.

Personvernopplysningsloven stiller krav om at personer som kan identifiseres, skal samtykke i å delta i undersøkelsen. Jeg har derfor fått uttrykkelig informert og frivillig samtykke fra respondentene til å delta i prosjektet. Respondentene er informert om at de på et hvilket som helst tidspunkt kan trekke seg uten å begrunne det og uten noen form for ubehag eller negative konsekvenser (Johannessen et. al., 2020). Respondentene er tydelig informert både gjennom samtykkeskjema og muntlig før intervju om at jeg har taushetsplikt og ikke bruker opplysninger slik at personer som er med i undersøkelsen, kan identifiseres. Respondentene er bevisst på at informasjonen som samles inn kun brukes til formålet dataen er samlet inn for, og ikke kan brukes i andre sammenhenger. (Johannessen et al., 2020).

Det ble gjennomført videointervju gjennom det digitale samarbeidsprogrammet Teams. Samtykke til å ta videoopptak av intervjuene ble innhentet fra hver respondent i starten av intervjuet. Her ble det poengtert at opptak ville behandles konfidensielt, og kun brukes til transkribering og koding. Deretter er alle informert om at opptak og andre notater til intervjuet slettes ved forskningsprosjektets slutt den 24. mai 2022. For å anonymisere respondentene er de tilfeldig nummerert i oppgaven slik at man ikke kan identifisere enkeltpersoner ut fra innsamlet datamateriale. Det er også selektert presentasjon av sitater og innhold fra intervju slik at det ikke er mulig å spore tilbake til enkeltindivid.

Aspekter som tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet vil prege kontrakten vi har med våre deltakere i prosjekter. Tillit er en selvfølgelig og implisitt side ved relasjoner og kommunikasjon i et samfunn hvor gjensidig respekt mellom aktører forventes (Johannessen et al., 2020). Jeg har opplevd stor tillit fra alle respondenter. Gjensidig respekt og vennlighet har vært viktig gjennom alle intervju. Respondentene er gjort trygge på riktig behandling og presentasjon av datamaterialet. I henhold til refleksjon over, er jeg trygg på at jeg som forsker har evnet å ivareta mitt etiske ansvar i forskningsprosjektet. Jeg har gjennomført forskningsprosjektet i samsvar med dokumentasjon og vedlegg i meldeskjema til NSD, og vurderer derfor at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernlovgivningen.

4. Funn

I denne delen av oppgaven presenteres resultatene av analysen på innsamlet data. Først presenteres Fjordkraft som casebedrift for å sette funnene i en kontekst. Dette danner et viktig grunnlag i analysen av empiri. Videre legges det frem funn fra de ansattes erfaringer med hjemmekontor. Disse funnene er delt opp basert på kategoriene som er utformet gjennom dataanalysen. Avslutningsvis presenteres de ansattes og HRs forventninger til en hybrid arbeidsplass i fremtiden.

4.1 Casebeskrivelse

Fjordkraft er en nasjonal strømleverandør som leverer strøm til anslagsvis mer enn 1,8 millioner mennesker gjennom mer enn 900 000 leveringssteder i husholdninger, bedrifter og offentlige enheter over hele Norge. Hovedkontoret til Fjordkraft ligger i Bergen, men det er også avdelinger i Sandefjord, Oslo, Stavanger, Trondheim, Hamar, Kongsvinger og Sortland. Hovedregelen i organisasjonen har alltid vært at ansatte skal arbeide fra kontoret. De ansatte er fordelt ut over de ulike lokasjonene og i utgangen av 2021 hadde Fjordkraft 379 faste ansatte (Elmera, 2021). Selskapet har også flere vikarer.

I kommunikasjon med HR-avdelingen til Fjordkraft november 2021 bekreftes det at de følger nøye med på trender i arbeidsmarkedet. HR erklærer også gjennom personlig kommunikasjon at de i fremtiden ønsker å tilby en hybrid løsning for sine ansatte. Det er enda ikke tilrettelagt for en hybrid arbeidsmodell når jeg gjennomfører datainnsamling februar/mars 2022. Årsaken er at HR ikke har nok retningslinjer i bunn til å konkludere med en endelig løsning.

Fjordkraft er i en situasjon der ansatte er sendt frem og tilbake fra kontor og hjemmekontor over en lang periode. Under gjennomføringen av denne studien er det derfor delte arbeidsforhold for ansatte i Fjordkraft. Noen arbeider fra kontoret, og noen arbeider fortsatt hjemmefra. Under pandemien i perioder der hjemmekontor ikke har vært pålagt, men anbefalt har det vært litt opp til hver enkelt leder hvorvidt de ansatte kan jobbe fra kontoret eller hjemmefra. Noen sitter på kontoret, noen på hjemmekontor, noen gjør litt begge deler. Samtidig som reising også er en del av arbeidshverdagen for flere i organisasjonen. Det er likevel ingen løsning som er fastsatt for noen. Fjordkraft er inne i en periode der en endelig løsning skal diskuteres og etter hvert innføres.

4.2 Erfaring på hjemmekontor

4.2.1 Fysiske arbeidsforhold

For å få en forståelse av hvordan arbeidsforholdene var i casebedriften valgte jeg å spørre respondentene om hvordan deres arbeidsforhold var både fysisk på kontoret og på hjemmekontoret. Arbeidsforholdene fysisk på kontoret kan være interessant ettersom at respondentene i denne oppgaven tilhører ulike avdelinger, som også holder til på ulike lokasjoner rundt om i Norge. Arbeidsforholdene på arbeidsplassen virker likevel å være relativt lik. Kontorene har alle åpne landskap med faste sitteplasser. Ansatte sitter plassert etter avdeling. For eksempel sitter kunderådgivere sammen på et kundesenter, selgere sitter sammen på et salgssenter, økonomiavdelingen sitter sammen, og marked sitter sammen. Alle lokasjonene har flere møterom i ulik størrelse som man kan benytte seg av ved behov. Det er også oppholdsrom med kaffemaskin og lounge der man kan samles for en pause eller uformell prat. Lokasjonene har også kantineordning der man beveger seg ut av kontorlandskapene for å spise lunsj. Respondentene har altså relativt like arbeidsforhold fysisk på kontoret, og trives godt med arbeidsforholdene der.

Da de ansatte i casebedriften ble spurt om hvordan arbeidsforholdene på hjemmekontor var under pandemien oppga ingen at de hadde egne tilrettelagte kontor. På hjemmekontor sitter de ansatte på barnerommet, på gjesterommet, i klesskapet, i kjelleren, i stua eller på kjøkkenet. Flere av respondentene oppga også at andre i husstanden var hjemme på dagtid samtidig. Både samboere og barn. For å holde litt avstand har noen satt seg på ulike rom i boligen, men for andre så har det vært greit å sitte sammen med samboer på stua eller kjøkkenet. Til tross for ulike arbeidsforhold på hjemmekontoret har alle respondentene vært enige om at arbeidsforholdene har vært gode nok. Alle har trivdes godt på hjemmekontor selv om arbeidsstasjonen ikke nødvendigvis har vært perfekt. En respondent sitter for eksempel i stua, på et bord som ikke egentlig er stort nok for pc-skjermene.

«Nei, det er.. Nå kan det hende at jeg er ung, og at det er derfor det går så bra for meg. Men jeg i sitter i stua på en krakk-stol og har det minste bordet. Så pcen er sånn halvveis utenfor» - R1

En annen respondent har satt opp arbeidsstasjonen i et eget rom for å få litt avstand fra samboeren som også arbeidet hjemmefra i samme periode. Respondenten forteller at begge snakker mye i telefon og deltar i møter. Så det er fint med litt avstand for å få litt ro. Samboeren sitter derfor i et rom, og respondenten på et annet rom.

«Jeg fysisk hjemme akkurat nå, men jeg er både på kontoret og hjemme for tiden [...] Så deler vi oss litt opp. Men hjemme nå ja grunnet helt nylig Covid sykdom. Og så har det vært veldig praktisk å sitte her når hele familien har vært gjennom viruset. Ja så jeg sitter på en pult med skjermer og med en stol fra kontoret. Jeg sitter på datteren min sitt rom. Så når hun er på skolen så bruker jeg pulten hennes på hjemmekontor. Det er det det beste jeg fikk til. Vi har ikke så stor plass så da blir det løsningen [...]» - R6

HR har under hele pandemien fulgt opp at ansatte har det fint på hjemmekontor. Hjemmekontor har vært en ny situasjon for mange i organisasjonen, og det har vært viktig å passe på at alle har det de trenger for å gjøre arbeidet sitt, og ikke minst at alle har det fint på jobb, selv om de ikke møtes fysisk på kontoret. Ansvaret er fordelt ut til ledere for å følge situasjonen bedre. HR har erfart at stort sett alle har trivdes på hjemmekontor. Men det har også vært tilfeller der ansatte har hatt behov for å møte fysisk på kontoret på grunn av at arbeidsforholdene hjemme ikke har vært gode. Fjordkraft har derfor vært tydelig på at de aldri har forbudt noen i å komme på kontoret. Det har alltid vært rom for at de med behov for det kan møte opp på kontoret. Det har for eksempel vært ansatte i flytteprosesser uten internetttilgang som dermed ikke har anledning til å jobbe hjemmefra.

«Vi har jo hatt en prioriteringsliste. Så vi har aldri forbudt det. Vi har sagt at nyansatte som har behov kan få komme inn på kontoret. Det samme med ansatte som har vanskelige arbeidsforhold hjemme, partnere hjemme, med baby eller andre ting. Oppussinger. Altså det er en million varianter der. Så de får komme inn. Og hvis man for eksempel bor alene så er det kjekt å få komme ut. Noen å hilse på. Derfor har vi hatt noen som har fått lov til å komme inn» - HR

Ettersom at organisasjonen er delt opp over flere lokasjoner har også reglene vært noe annerledes fra lokasjon til lokasjon, alt etter hva de lokale restriksjonene under Covid var. I en periode var for eksempel smittesituasjonen veldig uoversiktlig i Bergen, mens det ikke var

noe smitte i Trondheim. Da differensierte HR også fra lokasjon til lokasjon hvor mange prosent som kunne møte opp på kontoret på en lokasjon i forhold til en annen lokasjon. Situasjonen har dermed vært noe annerledes etter hvor man holder til i Norge. Noen har vært mer på hjemmekontor enn andre, men ansatte er vant til å reise frem og tilbake mellom kontor og hjemmekontor.

For å tilrettelegge best mulig for hjemmekontor fikk alle også med seg det utstyret som de måtte behøve. Ansatte har tatt med seg skjermer, stoler og annet utstyr hjem. HR sendte også ut et tilbud til alle faste ansatte om å dekke inntil 3000 kr for stol eller pult til hjemmekontoret. Overraskende nok har ingen av respondentene i denne undersøkelsen benyttet seg av dette tilbudet. Omtrent alle var klar over at tilbudet var sendt ut, og tilbudet ble sendt ut relativt tidlig i pandemien. Alle respondenter gir uttrykk for at utstyret som de ikke har tatt med seg fra jobb, har de hjemme fra før av, og det er ingen som savner utstyr eller andre kontorrekvisita på hjemmekontoret.

«Jeg tok selv det utstyret jeg trengte. Det var ganske greit. Så jeg tok med meg en pc-skjerm. Og så har jeg egentlig resten selv hjemme. Så det var kjempegreit» - R3

«Jeg tok med meg alt av utstyr hjem. To skjermer, tastatur, mus, headset, ladere, og ja alt. Til og med en stol. Det eneste jeg hadde hjemme fra før av var en pult som jeg fant i boden. Det var ganske mye å drasse med seg. Men for min del så må jeg ha to skjermer for å gjennomføre jobben min» - R7

4.2.2 Digitale løsninger

Fjordkraft benytter seg i dag av samarbeidsprogrammet Teams. Ved et kjapt søk finner man enkelt tak i ansatte fra alle avdelinger, og kan ved en enkel chattefunksjon kommunisere med ansatte fra hele organisasjonen. Like før pandemien slo ut var det Skype som ble brukt i organisasjonen. Skype ble erstattet av Teams før pandemien og ansatte har derfor allerede god erfaring med programmet før de ble sendt på hjemmekontor. På grunn av at Fjordkraft brer seg ut over flere lokasjoner i Norge er også ansatte vant med å ta kontakt digitalt. Teams er mye brukt til å kommunisere med hverandre, også for ansatte som sitter like ved hverandre på kontoret.

«Ja Teams blir brukt mye. Hver eneste dag. Det fungerer helt ypperlig til å holde kontakt med alle. Vi har vært veldig flink til å bruke Teams på hjemmekontor, ofte bare for å høre hvordan det går og holde kontakten. Men også for å hjelpe hverandre. [...] Eller så kan vi ringe hverandre for å diskutere saker. Også har vi jo videomøter på Teams som er fint for å se hverandre» - R2

IT-avdelingen har også vært lett tilgjengelig for ansatte i Fjordkraft både før pandemien, men spesielt under pandemien der ansatte ble sendt hjem. IT-avdelingen sto klar på beredskap om det skulle oppstå utfordringer med det tekniske. IT-avdelingen har for eksempel et telefonnummer man kan ringe når man behøver hjelp. De har også styringsverktøy der de ved tillatelse får tilgang til å «ta over» datamaskinen til de ansatte for å hjelpe dem med ulike utfordringer som de måtte ha. I noen tilfeller besøkte også IT-avdelingen ansatte hjemme for å hjelpe dem med å sette opp utstyret, og sørge for at alt fungerte som det skulle. Funn viser dermed at Fjordkraft har gode tekniske løsninger og kommunikasjonskanaler, samtidig som at de har tilrettelagt for at alle som har behov for hjelp til det tekniske, skal få det.

4.2.3 Psykiske arbeidsforhold

HR opplever at det er vanskeligere å ta vare på de ansatte på en god måte når de ikke er på kontoret. Det er vanskeligere å oppdage om noen ikke har det fint. For å løse dette informerer HR om at det er viktig at leder følger opp sine ansatte godt. Og dersom de skulle oppdage at noen ikke har det fint hjelper HR til så godt de kan. HR opplyser at de har tett samarbeid med bedriftshelsetjenesten, og at de har hatt noen samtaler der med ansatte som har hatt det tungt.

«Ja. Denne er litt touchy. I alle fall i forhold til om noen sliter. Da er det vanskelig for oss å vite akkurat det. Så her må vi nesten få en mistanke fra leder som ser at noen har det vondt eller noe. Da hjelper vi til. Men det er litt leders ansvar å følge med akkurat på dette. Men om vi får en direkte til oss, så gjør vi alt vi kan. Vi har et godt samarbeid med bedriftshelsetjenesten. Så der har vi hatt noen samtaler med noen som har det tungt. Og det synes jeg er viktig. Vi er jo ikke psykologer. Men jeg er glad vi kan hjelpe og at vi har tilliten til de ansatte» - HR

HR har også leid inn en foredragsholder for å snakke om hjemmekontor og psykisk helse. Alle ansatte fikk satt av tid til å se foredraget der en psykolog kom med tips til hvordan håndtere hjemmekontorsituasjonen bedre. HR prøver også å styrke ledere i kunnskap om

psykisk helse ettersom at situasjonen er ny for alle. De har blant annet hatt ulike tema på lederutvikling. Der de har to samlinger i året med ledere i organisasjonen. Der har psykologisk trygghet vært et tema.

«Vi har jo hatt tema på lederutvikling. Vi har hatt to samlinger i året. Med psykologisk trygghet blant annet. Og hvordan håndtere ting hjemme på hjemmekontor. Det har vært viktig for oss» - HR

4.2.4 Effektivitet

Et interessant funn fra datainnsamlingen er at ansatte opplever at de er mer effektive på hjemmekontor versus på kontoret. Det kan være en sammenheng med at organisasjonen virker til å ha gode digitale løsninger. En annen årsak som kan tenkes å føre til økt effektivitet på hjemmekontor versus kontoret er at ansatte opplever flere forstyrrelser på jobb i form av støy, uformell prat med kolleger og andre distraksjoner. En annen faktor som bringes frem i intervju er tid som går med på å reise til og fra kontor og møter. Selv om ikke alle måles på effektivitet, ser man at de ansatte som måles også har tall som kan bevise at effektiviteten har økt på hjemmekontor. HR understøtter funnene og meddeler at de ikke har merket noen nedgang i hverken kvalitet eller mengde arbeid på hjemmekontor.

«Tvert om har effektiviteten økt. Så det er jo helt vilt. Det har ikke vært noen tilfeller av noe unnasluntring eller «hjemmekontoret» i gåsetegn. Så det har vært en veldig fin gjeng å ha på hjemmekontor. Alle har levert det de skal levere, for å ta det faglige. Man har produsert og levert som aldri før. Det har vært fantastisk» - HR

Dataanalysen viser at støy er den mest nevnte faktoren i forbindelse med effektivitet. De ansatte merker at støy på kontoret påvirker effektiviteten deres. Ifølge mine respondenter er den uformelle praten en del av støyet som oppstår på kontoret. Det er mye enklere å snakke med sidemannen eller kolleger man støter på når man er på jobb. Flere ansatte samlet på et sted skaper naturligvis mer samhandling og verbal kommunikasjon, som igjen fører til et høyere støynivå. En annen faktor er støynivået som generelt hører med spesielt på kundesenteret og salgssenteret der arbeidsoppgavene blant annet består av innkomne og utgående telefoner til kunder. Til felles for alle lokasjoner er dessuten åpne landskap, som gir en forståelse av støynivået kan være relativt høyt med mange samlet på samme sted.

«Jeg tror at effektivitet og produktivitet er bedre på hjemmekontor, fordi det er kjekt på jobb sant, men det er veldig mange tidstyver der. Da snakker jeg ikke bare om mennesker, men det er mer støy, mer prat hele veien. Det er lettere for kameraten som sitter ved siden av deg å spørre deg om noe ut av det blå. Så sitter du midt i en tankerekke og skal fullføre et dokument eller noe sånt, så blir du revet ut av det og må begynne på nytt sant. Så det er en del slike ting som gjør at jeg hvert fall føler at jeg får konsentrert meg bedre hjemme i ro og mak uten så mange slike forstyrrelser utenfra» - R3

«Når du er på kontoret så er produktiviteten faktisk lavere. Fordi at det er så mye sånn.. Folk kommer bort. Forstyrrer. Den uformelle praten er det jo mye mer av på kontoret. Ja, er litt mer støy rett og slett på kontoret» - R4

En annen ting som viser seg å påvirke effektiviteten er reiseveien fra møte til møte, og reiseveien fra og til kontoret. Når det gjelder reisevei fra møte til møte så opplever organisasjonen at man sparer både tid og penger når møtene arrangeres digitalt over Teams. Tidligere var det mer reising i Fjordkraft ettersom at de holder til i flere byer i Norge. Da var det naturlig å reise til ulike lokasjoner for å avholde eller delta i møter. I pandemien der reising ble strengt advart opplevde man selvsagt mye mindre reising, og flere og flere møter ble arrangert digitalt over Teams. Selv om noen møter egner seg best ansikt til ansikt, er det mange møter som like godt kan gjennomføres digitalt. Dette har man erfart, og det har resultert i spart tid på reise fra møte til møte.

"På hjemmekontor med møter over Teams bruker du mye mindre tid på å gå fra møte til møte. Så sånn sett er det mer effektivt, og mer produktivt, men om det gir en bedre effekt for selskapet, det skal jeg ikke si. For det er en del andre ting du mister ved å være kun digitalt igjen» - R4

Fjordkraft har også erfart at man sparer tid på å reise til og fra arbeidsplassen. Et poeng med innspart tid i reisen til arbeidsplassen er at man kan sove lengre, noe flere av respondentene i denne undersøkelsen setter pris på. Det bemerkes at mer tid på morgenen, gir en mer tid til hvile, som igjen gjør en mer opplagt. Man får mer overskudd, som igjen påvirker effektiviteten i arbeidsdagen. Når det gjelder reisevei til og fra jobb så har ikke alle respondentene like lang reisevei til jobb, men oppsummert ser man at det er en fordel å slippe

reisevei for å spare tid. En respondent har spesielt lang reisevei, og ser desto større verdi av å slippe reisetiden.

«Jeg bor i ren kjøretid ca. 40 minutter fra og til kontoret med normal trafikk. Med rushtrafikken bruker jeg lett halvannen time hver vei. Det er jo ganske mye det. For meg er det tre timer spart hver dag på hjemmekontor [...] for det første kan du sove lengre noe som gjør at du blir mer utvilt og opplagt både på jobb og privat. Vi får mer overskudd rett og slett. Mer tid til å følge opp her hjemme da [...] Sparer så mye reisetid at jeg kan jeg kan sitte en time over å jobbe hjemmefra og fremdeles være hjemme til middag tidligere enn jeg ville vært om jeg jobbet til 16:00 på kontoret ikke sant» - R3

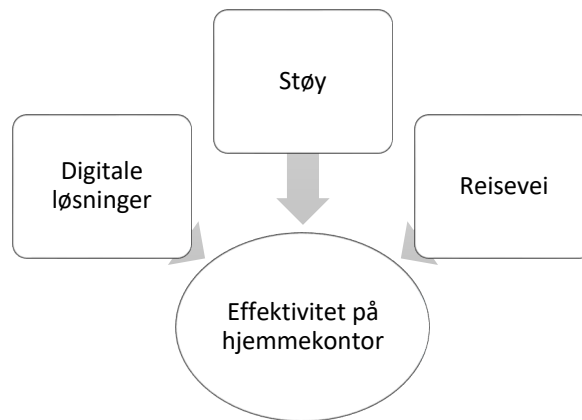
Mens seks av åtte respondenter mener at effektiviteten har økt på hjemmekontor, er det to respondenter som ikke har lagt spesielt merke til noen forskjell i effektiviteten. En respondent uttaler at hen rekker over flere henvendelser hjemmefra på grunn av mindre forstyrrelser, men på den andre siden så uttrykker samme respondent at det tar lengre tid å få hjelp, når det ikke bare er å huke tak i sidemannen. Dette funnet viser at effektiviteten kan påvirkes positivt i den forstand at en medarbeider får raskere hjelp, men negativt for den medarbeideren som blir «forstyrret» og må bruke av sin tid på å hjelpe. Den andre respondenter uttrykker at hen ikke har lagt merke til store forskjeller i effektiviteten, men ser at hen får gjort ulik type aktivitet på hjemmekontor og på kontoret.

«Jeg får gjort mer møteaktivitet og telefonaktivitet når jeg er hjemme. Så får jeg gjort mer saker på jobb. Kanskje. Jeg føler jeg gjør det ganske likt. Det er ikke noen store forskjeller egentlig [...] På kontoret så kjenner vi på at vi blir huket tak i veldig mye. Så blir vi distraheret på den måten. Du sitter plutselig med tre ting du skulle gjort samtidig. Sjekker opp en ting – sitter i et møte – så kommer noen andre bort og ber om hjelp. Så har du plutselig fire ting å gå til etter at møtet er ferdig. Mens på hjemmekontor så blir du ikke forstyrret i like stor grad. Folk tar kontakt på Teams, men da har du mulighet til å velge vekk forespørslene til etter at møtet er ferdig» - R5

Funn i forhold til hva som påvirker effektivitet på hjemmekontor presenteres i figur 3.

Oppsummert finner analysen at ansatte er mer effektive på hjemmekontor og at årsaker til

dette er gode digitale løsninger i organisasjonen, mindre støy på hjemmekontor og innspart tid på reise mellom kontor og hjem.



Figur 3: Effektivitet på hjemmekontor

4.2.5 Arbeidstid og tilgjengelighet

Selv om ingen av respondentene i denne undersøkelsen mener at det er et reelt problem å skille mellom jobb og fritid på hjemmekontor, er alle respondentene enig i at balansen mellom jobb og fritid påvirkes en viss grad. Det er likevel litt ulike tilbakemeldinger fra respondentene her. Noen synes det går helt fint å legge fra seg arbeidet når arbeidsdagen er over, mens andre synes det kan være veldig vanskelig. For de som synes det går helt fint å legge fra seg arbeidet har de til felles at de er bevisst på å logge av fra Teams, jobbmail og andre applikasjoner som har med jobb å gjøre. Enkelte har også tatt et bevisst valg om å rett og slett ikke ha jobben på privattelefonen sin.

«Det går helt fint å balansere jobb og fritid på hjemmekontor synes jeg. Jeg klarer å legge fra meg arbeidet klokken 16:00. Så jeg har ingen problem med det. Det eneste jeg ser er at jeg tar på meg mer overtidarbeid da. Så jeg jobber nok mer enn vanlig. Men det er fordi det blir så enkelt å ta en time her og en time der når pcen står i naborommet. Men det er jo helt frivillig!» - R2

Det respondentene har til felles å erfare er at det blir enklere å ta på seg overtidarbeid i perioder der det er behov for det. Dermed blir det enklere å jobbe ut over egen arbeidstid enten ved å ta på seg overtidarbeid, eller ved å glemme å logge av når arbeidsdagen er over. En respondent påpeker at overtidarbeid selvsagt er frivillig, men at det blir mer arbeid på

hjemmekontor i disse tilfellene. En årsak til dette er at arbeidsutstyret står fremme til enhver tid. For mange av respondentene betyr det også at arbeidsutstyret er innenfor syns rekkevidde ettersom at flere jobber fra stua og på kjøkkenet. Tilgangen til jobb blir enklere på hjemmekontor.

En annen faktor som følger med at arbeidsutstyret er så lett tilgjengelig er at man glemmer å logge av. Det kan føre til at ansatte arbeider mer når de er på hjemmekontor. Noen opplever at de er pålogget på arbeidsmaskinen eller arbeidstelefon hele døgnet. Man forlater ikke lengre arbeidsplassen for å dra hjem til fritid og hverdag. På hjemmekontor er arbeid og fritid på samme sted.

«Jeg personlig synes ikke det er vanskelig å skille mellom jobb og fritid nei. Men jeg vet at det er et problem for mange. Fordi jeg tror mange har Teams og jobbmail på telefonen, og at når det plinger så går de inn og svarer med en gang selv om de er ferdig på jobb for dagen, for eksempel. Men jeg har bevisst logget ut på telefonen, og slår pcen helt av når arbeidsdagen er ferdig. Så slipper jeg å tenke mer på jobb når dagen er over [...] Hvis jeg skal sammenligne jobb-fritid balansen på kontoret og på hjemmekontoret så er det bedre på kontoret ja. Fordi da får du den følelsen av å dra hjem. Også sitter du ikke på den samme plassen fra morgen til kveld» - R7

«Det er faktisk litt vanskelig. Du får kanskje slappet av litt mer når du kommer hjem igjen fra kontoret. Du får den separasjonen fra jobb og fritid. Jeg tenker. Jeg tror jeg ble mer sliten av hjemmekontor. For da ble det vanskeligere å skille mellom arbeidsdag og fritid. For det fortsetter på samme plassen. Man ble litt mer utslitt i løpet av en dag» - R5

«Det som er, er at du jobber nok hele døgnet. Pcen står her sant. Det blir litt arbeid på fritida også. Det flyter litte grann. Det må man være bevisst på» - R4

4.2.6 Fysisk aktivitet

Gjennom intervju fant jeg at flere respondenter har erfart at det har vært mindre fysisk aktivitet på hjemmekontor. Det kom frem i et intervju at man på telefonen kan se antall skritt per dag, og at antall skritt ble redusert på hjemmekontor. Respondentene har erfart at det har blitt færre pauser, mindre aktivitet og trim, og mindre frisk luft på hjemmekontor. På kontoret går man gjerne mellom kolleger og avdelinger. Noen går eller sykler til og fra jobb. Flere er bevisst på å gå i trappene fremfor å ta heisen. Fysisk på kontoret har alle ansatte dessuten pultersom som kan styres opp og ned i høyde, som gjør at man kan stå på arbeidsplassen sin. På hjemmekontor er arbeidsstasjonen gjerne bare få meter fra senga, som gjør at man veldig enkelt kommer seg bort på jobb uten å behøve å gå noen skritt.

«Tiden flyter mye mer. Man må være bevisst på både trening og andre ting da [...] Det kan faktisk ha gått flere dager uten at man har vært utenfor døra. Jeg har jo treningsrom i huset da. Så sånn sett er greit lagt til rette. Men det har jo skjedd at det har gått mange dager uten å ha vært utenfor. Så det er jo ikke bra. Ikke ha frisk luft. Så mister jeg faktisk.. Det ser du jo på telefonen, at du mister en del trim. På kontoret skal jeg bevisst gå i trappene, men du mister ganske mange skritt. Så du må passe på å få annen trening» - R4

Et annet interessant funn som henger litt sammen med mindre fysisk aktivitet, er at det kan oppleves som vanskeligere å strukturere arbeidshverdagen på hjemmekontor. Dette var ikke et spørsmål i intervjuguidene mine, men det kom likevel opp som et tema. For eksempel forklarer en respondent at det blir lettere å glemme bort å strekke på bena eller ta pauser for å koble hodet av. Et poeng som kommer frem er at man gjerne tar lunsjpause sammen når man er fysisk på kontoret, og på den måten får et avbrekk fra arbeidsoppgavene. Når man er alene på hjemmekontor er det opp til hver enkelt å huske å sette av tid til en lunsj eller pause.

Det er litt forskjell på hvordan arbeidsdagene er strukturert hos respondentene ettersom at noen har fastsatte dager der pauser er forhåndsbestemt, mens andre styrer dagene sine helt selv. For de som har fastsatte pauser er det ikke noe problem å strukturere arbeidsdagen ettersom at den allerede er strukturert. For de som velger helt selv hvordan en dag skal se ut, oppleves det som mindre struktur på hjemmekontor.

«Når jeg skal på kontoret så har jeg en fast rutine der jeg står opp, tar en kaffe og gjør meg klar for dagen. Så kjører jeg bort til jobb. Da hilser man på alle sammen. Og så er man egentlig ganske opplagt og klar for dagen. Når jeg er på hjemmekontor så merker jeg at rutinen faller ut. Da blir det lett å tenke at jeg kan sove lenge. Og da ender det opp med at jeg kanskje sover til 5 minutter før jeg skal være klar. Og så tar jeg kanskje den kaffen litt senere. Så selv om det er deilig med hjemmekontor, og deilig å sove lenge, så mister jeg litt den rutinen som jeg egentlig er veldig glad i» -
R2

En annen respondent er også enig i at man må strukturere dagene bedre når man er hjemme for å unngå at arbeidsdagen flyter inn i hverdagen, men at det handler om disiplin for en selv. Respondenten sier at det handler om frihet under ansvar. Og at det ikke nødvendigvis trengs mer styring eller retningslinjer på hjemmekontoret selv om dagen kanskje ikke er like strukturert. Respondenten mener at man kan oppfordre og anbefale, heller enn å kreve. Det kan dermed virke til at det blir mindre struktur på hjemmekontoret, men at respondentene likevel ikke ønsker mer styring.

4.2.7 Sosiale faktorer

Når det kommer til det sosiale på hjemmekontor, er det litt ulike opplevelser fra de ansatte. Noen har det veldig fint på hjemmekontor i forhold til det sosiale, mens noen merker at det sosiale er noe svekket. Noen har hatt mange møter og sammenkomster digitalt, andre har ikke hatt like mange sammenkomster på hjemmekontor. Alt tatt i betraktning er respondentene enige i en ting, og det er at det sosiale er bedre på kontoret, og at man savner det sosiale på hjemmekontor. Man savner blant annet den uformelle kaffepraten. Den praten du har med de du kanskje ikke snakker med til daglig. Det er mye kommunikasjon som skjer utenfor de oppsatte møtene, og det savnes på hjemmekontoret.

«Når det var gått ut over 2 år nå, så ser vi at mange er lei. Og det er min følelse, at mange er drittlei. Jeg tror at etter nyttår skjedde det noe. Og det merket jeg selv også. At nå holder det. Det er mange nye ansatte man aldri har møtt. Altså vi klarer ikke få tilhørigheten til kontoret på samtaler til selskapet sant. Det er lettere å kanskje bytte jobb. Nå er det mange sårbare. Vi vil tilbake. Mange står og banker på døren nå» -
HR

«Det har jo gått fint. Vi snakker jo på Teams. Men selvfølgelig så er det sosiale mye bedre på kontoret ja. Det er jo ikke alle man snakker med på hjemmekontor. Så den sosiale biten ble dårligere på hjemmekontor» - R7

«[...] savnet det å være en del av et miljø og at det er lettere å få kontakt med folk. Sette seg ned og prate. Det merket man ikke mens du satt hjemme. Savnet kom når jeg dro tilbake på hjemmekontor igjen etter å ha vært litt fysisk på kontoret. Men det går greit nå igjen. Nå har jeg jo sittet noen uker hjemme igjen. så man venner seg til det» - R4

Mine respondenter kommer fra ulike avdelinger med ulike arbeidsoppgaver. Noen av respondentene er så vant til å jobbe med kollegaer fra andre lokasjoner, at de ikke merker noen stor forskjell på tilhørigheten i det hele tatt. De har brukt Teams og telefon som kommunikasjonskanal så lenge at det ikke er noe nytt for dem. I den ene avdelingen har de også fast fredagskaffe over Teams, der de samler alle i den samme avdelingen fra de ulike lokasjonene på video en halvtime bare for å snakke om noe annet enn jobb.

«Den er veldig lik. I forhold til at jeg jobber med folk i Bergen. Så jeg sitter på Teams hele tiden. Så den er akkurat like bra vil jeg si. Vi møtes jo hver dag som sagt. Og vi er veldig kjappe på å sende en melding på Teams. Eller vi ringes jo også flere av oss hver dag» - R5

«Egentlig så har det gått veldig greit for min del. Har god kontakt. føler at jeg er veldig inkludert i det som skjer i selskapet. Får med meg mye. Snakker mye med folk [...] for min del så sitter vi på forskjellige lokasjoner. Noen sitter hjemme, noen på kontoret. Noen sitter igjen på Vinstra, noen sitter her, andre sitter i Bergen, noen sitter i Oslo. Så vi møtes gjennom videomøter, vi har gjort det ganske lenge. Nei det blir ikke så stor endring for meg [...] så jeg tror mye for min del så vil ikke det har så mye å si [...] du har jo ulike mennesketyper. Jeg tror at de som er litt introvert søker mye mer hybrid og større del hjemme. Det tror jeg er uheldig. De blir litt mer for seg selv istedenfor å bli sterkere team. Så tror jeg det blir krevende å lage de teamene. De som er ekstroverte og tar rommet og prater og er veldig sosial, de som er litt introvert ikke tar så mye kontakt dem faller litt utafør» - R4

4.3 Forventning til fremtidens arbeidsplass

På bakgrunn av erfaringene ansatte og HR har gjort seg opp i en hjemmekontorsituasjon er det interessant å se om forventningene til fremtidens arbeidsplass er påvirket. Respondentene og HR ble derfor spurt om deres tanker om hybride arbeidsplasser. Tilbakemeldingene var positive. HR mener for eksempel at en hybrid arbeidsplass er kommet for å bli.

«Vi kan ikke si at alle skal gå på kontoret 5 dager i uken uansett. Det tror jeg ikke. Da fremstår vi ikke så veldig fremtidsrettet. Så jeg er sikker på at noe sånt blir også løsningen på Fjordkraft. Ikke minst så har IT en litt sånn spesiell trend, kanskje mot det at arbeidet gjøres mer hjemmefra enn noen gang. Og så lenge man har systemer og nettbredde og sånt hjemme, til at det skal fungere, så tror jeg det er helt ok. Men, det krever jo selvfølgelig at leder er på ballen og ikke mister kontrollen sant» - HR

En årsak til at HR mener at en hybrid arbeidsløsning er kommet for å bli er blant annet fordi trendene viser at det er hybride løsninger og hjemmekontor som er ettertraktet i dagens arbeidsmarked. HR har blant annet deltatt på et foredrag hos produktansvarlig på Finn.no i forhold til søkeord på Finn. I foredraget kom det frem at spesielt jobbsøkere under tretti år er opptatt av om arbeidsgiver tilbyr hjemmekontorløsninger og fleksibilitet eller om de har hybride arbeidsløsninger.

«Vi har ikke landet på den endelige beslutningen hvordan det skal bli i Fjordkraft etter pandemien. Men, vi følger veldig mange trender og forskning og undersøkelser som blir gjort. Følger veldig godt med og deltar på masse webinarer og er med i HR Norge, og har et stort nettverk. Vi ser at resultater av undersøkelser viser sånn og sånn. Så vi prøver hele tiden å følge dette. Og gir råd deretter til ledergruppen [...] Vi tre har en egen gruppe på et teams med ark og faner og alt inni der, hvor vi sparrer mye frem og tilbake. Sender mye info og ikke minst artikler og intervjuer, fra nrk, og forskning og ting som kommer til å komme ut. Finn.no for eksempel. Utrolig interessant foredrag der fra han produktansvarlige i forhold til søkeord på finn. hva er det de søker? [...] Altså vi følger veldig mye med på trender. Synes det er kjempeviktig. Det er ikke alt som passer inn i Fjordkraft da, vi har en viss kultur vi skal ta vare på å opprettholde og. Men vi må ta innover oss nymotens nyheter og interesse her så vi tre jobber tett med det» - HR

Ansatte er også positive til en hybrid arbeidsløsning og har gitt uttrykk for dette både til HR, og gjennom intervju i forbindelse med denne oppgaven. HR opplyser for eksempel at de har fått signaler fra ansatte om at en hybrid løsning vil påvirke positivt, og at det er dette de ansatte vil ha. Flere av respondentene som er ansatt i bedriften har også formening om at hybrid arbeidsløsning er fremtiden.

«Jeg tror den har kommet for å bli. Jeg tror barrieren om.. Det er 2 ting.. Ene er at det var ikke akseptert før. Hva var det vi brukte å si før da... ..det var litt sånn.. du har.. ikke hjemmekontor, men ja, du lurte deg litt unna hvis du tok hjemmekontor da. Du jobbet egentlig ikke. Det tror jeg har forsvunnet. Folk skjønner at når du sitter hjemme så er du tilgjengelig og du har trafikklysene i Teams og andre ting. Du ser om folk er pålogget eller ikke og det tror jeg. Det er mer sosialt akseptert.. Og så ta det andre. Folk vil flekse mer mellom hjemme og det fysiske kontoret. Det er med å spare tid og miljø. Ja jeg tror folk kommer til å gjøre det i større grad» - R4

«Jeg synes det er en kjempegrei løsning på det. Det gir en veldig stor fleksibilitet. På hva du kan gjøre og hvordan du vil legge opp dagen din. Så jeg vet jo at om det er mye å gjøre, så kommer jeg på kontoret [...] Hvis jeg har mye møter på starten av dagen, så liker jeg å starte hjemme, og så dra på kontoret senere. Jeg er positiv til en hybrid arbeidsplass» - R5

Når det kommer til forventninger om tilrettelegging av en hybrid arbeidsplass, er det ikke store forventninger fra de ansatte til HR. Selv om ansatte har et ønske om større fleksibilitet er det ingen som nødvendigvis forventer at det skal tilrettelegges umiddelbart. Når det kommer til utstyr og andre økonomiske kostnader virker alle til å ha det de trenger. Ingen har erfart det som problematisk dersom det skulle være noe de manglet. En respondent poengterer; hvis eller når en hybrid løsning blir implementert, vil de ansatte få velge selv om de vil arbeide hjemmefra. Altså vil det være frivillig å arbeide hjemmefra de gangene det blir aktuelt. Da er det også eget valg fra den ansatte sin side, og ingen forventning om at Fjordkraft må legge til rette for det annet enn de har gjort til nå.

En respondent har ikke nødvendigvis en forventning, men en tanke om at en kompensasjonsordning eller støtteordning på hjemmekontor kunne vært aktuelt for organisasjonen å tilby dersom en hybrid løsning fører til at man kan redusere areal på

arbeidsplassen. Hvis man iverksetter en hybrid arbeidsløsning og velger bort faste sitteplasser, åpner det en mulighet for å spare kostnad på leie av lokale. På den måten kan de redusere kostnader på et område, og dermed kompensere ansatte som arbeider hjemmefra. Når man arbeider hjemmefra har organisasjonen dessuten anledning til å spare kostnader på kaffe, frukt og parkering for å nevne noe. Noe annet som kunne vært vurdert dersom man skal innføre mer fjernarbeid er å støtte flere aktiviteter. For å aktivisere de ansatte bedre, og for å skape en møteplass hvis man ikke møtes like mye på kontoret. Eksempler som nevnes er padel eller gratis treningssenter. Jeg har også spurt HR om hvilke forventninger de tror at ansatte har til dem. HR virker å være mest opptatt av at de håper ansatte stoler på dem og beslutningene de tar.

«Jeg håper vi har en anerkjennelse i bedriften, slik at det HR kommer med, det stoler vi på. At det er fornuftig. Så kan man ha meninger om det også selvfølgelig. Men vi gjør et godt grundig arbeid før vi beslutter noe [...] Så jeg antar at de ser på oss som et profesjonelt organ som velger det beste for bedriften sin helhet» -HR

4.3.1 Tilhørighet

Et interessant tema å tenke på i forbindelse med en eventuell overgang til en hybrid arbeidsplass er om teamfølelsen og tilhørigheten blir svekket når man ikke sitter sammen mandag til fredag lengre. Nå har både ansatte og HR erfart hjemmekontor over en lengre periode, og mine funn både fra HR og de ansattes erfaring, tyder på at både tilhørigheten til selskapet og tilhørigheten til kolleger kan svekkes hvis man ikke pleier relasjonene i organisasjonen. Selv om HR tenker at det sosiale, det kulturelle og tilhørigheten kan svekkes på hjemmekontor, er de ikke bekymret for at dette skal skje. For med de rette grepene kan man bevare teamfølelsen og tilhørigheten til Fjordkraft som arbeidsgiver.

«Man klarer ikke å få den samme tilhørigheten til kontoret og selskapet. Det blir enklere å bytte jobb. For å opprettholde tilhørigheten er det derfor viktig at man enkelte dager i uken er på plass alle sammen. Og det er litt for samholdet og for å styrke tilhørigheten til arbeidsgiver. Ikke minst så trenger man også å komme inn og se hvor man jobber, og hvem man jobber med [...] Jeg tror jo og at man skaper det gode medarbeiderengasjementet på kontoret når du er blant kollegaer og sammen med folk. Ingen vanskeligheter med å se det. Det mest bærekraftige medarbeiderengasjementet, er det vi har på kontoret [...] Jeg tror med de rette

grepe, så er jeg ikke bekymret. Men slipper man det helt løs og ikke har helt kontroll, og ansatte styrer veldig selv og ikke bryr seg veldig om når man ser hverandre så tror jeg at det er kan svekke tilhørigheten. Så det er litt leders ansvar her» - HR

Ingen av respondentene vil si at tilhørigheten eller teamfølelsen er svekket den dagen jeg intervjuer dem. Alle føler seg inkludert i et team og føler en tilhørighet til organisasjonen. Noen kan likevel se hvordan det kan svekkes i fremtiden. En respondent tenker for eksempel at når vi gjør det enklere for ansatte å reise frem og tilbake mellom kontor og hjemmekontor, så kan man miste den sterke teamfølelsen. Da er det viktig å finne noen verktøy for å bevare denne følelsen. En annen respondent er inne på det samme og sier:

«Det har fungert strålende synes jeg. Men jeg ser jo selvfølgelig at jo mindre man er sammen alle, så kan det jo tenkes at den teamfølelsen og tilhørigheten kan bli svekket. Hvis det er en sånn som har behov for å være med folk hele tiden. Og med de uhytidelige møtene med kaffemaskinen og så videre. Sånne ting som skjer på kontoret som du ikke får hjemme selvfølgelig sant. Plutselig dukker den ene opp som du ikke har sett på lenge og så har du på noe å prate om. Og så er det en greie der, som kan binde oss enda sterkere sammen så klart, men så lenge man sørger for, så lenge man prøver å pleie det forholdet der.. Altså hvis du er obs på at det kan bli et problem, at det kan bli svekket, så kan man jo ta noen ekstra møter på teams eller andre plattformer for å veie opp, ikke sant» - R3

Av forslag til hvordan beholde teamfølelsen i en hybrid løsning så tas det opp at flere digitale sammenkomster på hjemmekontor vil hjelpe. En respondent sier også at teammøter på hjemmekontor har vært fantastisk ettersom at man får sett hverandre. HR arrangerer også Kahoot på Teams hver fredag der alle ansatte er invitert. Selv om HR uttrykker at Kahoot og hjemmekontoraktiviteter er kjekt, understrekes det at dersom noen har det vondt og sliter så er det ikke Kahoot som hjelper. En respondent har vært med på Kahooten noen ganger og synes det er veldig kjekt med et avbrudd som er både morsomt og lærerikt.

4.3.2 Retningslinjer

I dag er det nærmest ingen retningslinjer for arbeid hjemmefra hverken i Fjordkraft eller i norsk reglement og lovverk. Når det kommer til regler i norsk lovverk, skal det innføres nye endringer fra juli 2022. Disse endringene er beskrevet nærmere i teorikapittelet. Når det kommer til retningslinjer i casebedriften er det kun innført at man på hjemmekontor skal avslutte møtene fem minutter før tiden. Årsaken til denne innføringen er fordi det fort ble tett i tett med møter på hjemmekontor over Teams. Retningslinjen ble innført i den hensikt at ansatte skulle få tid til å strekke på bena mellom møtene. Utenom dette er det anbefalt at fredager skal være møtefri, men det er ikke innført konkret. Det ble ikke stilt oppfølgingsspørsmål til hvorfor møtefri fredag ble anbefalt. Men i intervju med en respondent ble det presentert at antall møter er det som styrer dagen. Noen dager kunne det gå i møter fra du kommer til jobb, til du går fra jobb. Altså fra klokken åtte til klokken fire. Omtrent alle intervju ble også gjennomført på fredager. Så om møtefri fredag ble praktisert er uvisst.

For å tilrettelegge en hybrid arbeidsplass i fremtiden adresserer HR at det bør ligge noen retningslinjer i bunn. Dette er også årsaken til at en endelig hybrid løsning ikke er innført enda. Allerede etter sommeren 2021 var HR inne på tanken om å praktisere en hybrid arbeidsplass. De skjønte fort at det var for tidlig, og at de så behov for flere retningslinjer rundt hjemmekontor og fjernarbeid før de kunne omstrukturere arbeidsplassen. Selv om det en dag skal konkluderes med en endelig arbeidsløsning i casebedriften er HR tydelig på at det vil tildeles et beslutningsansvar hos hver enkelt leder. HR tar et eksempel og sier at dersom de hadde sagt at alle kan ha to dager hjemme hver uke, så er det ikke sikkert at det passer for alle avdelinger. En avdeling har kanskje tidsfrister som krever at alle er på jobb. Derfor er det viktig å delegerer noe ansvar til ledere.

«Viktig å ha noen retningslinjer i bunn. Viktig at det ikke faller ut. Hjemmekontor hele tiden, altså det skjer ikke. Det blir også litt opp til leder fremdeles. Det er tross alt dem som kjenner gjengen sin best. Vi er vel over 400 ansatte eller hva vi er. Så vi kan ikke alltid vite hva som er best for hver person [...] Fleksitidordningen som finnes i Fjordkraft blir enda viktigere. Den må vi fronte. Den er veldig god. Skal man komme sent å gå tidlig så er det greit. For man fyller gjerne på med de timene. Så det er en ting tenker jeg. Og så er det viktig at vi snakker med de ansatte om hvorfor vi må samles også. At ikke man bare tenker at den nye tiden har kommet. At nå er det hjemme. Her er det mange faktorer som spiller inn» - HR

4.3.3 Fleksibilitet

«Jeg vet for eksempel at det er større sannsynlighet for at jeg søker på en stilling i fremtiden som har mulighet for fleksibel arbeidsplass, enn hos en arbeidsgiver som ikke har det. Faktisk» - R1

Utsagnet presentert over understreker hvor viktig det er for organisasjoner å legge til rette for mer fleksibilitet i fremtiden. Det er en tydelig positiv holdning til en hybrid arbeidsløsning både fra HR og de ansatte, nettopp fordi det vil gi større fleksibilitet. Absolutt alle respondenter uttrykker faktisk en forventning eller et ønske om større fleksibilitet i fremtiden. Jeg har spurt mine respondenter om hvordan en ideell arbeidsuke ville sett ut om de fikk velge helt fritt mellom å jobbe hjemme eller på kontoret. Ingen av respondentene hadde spesifikke ønsker eller krav til hvordan de ville ha det dag for dag. Heller et ønske om å velge hjemmekontor i tilfeller der det forenkler arbeidsdagen og hverdagen. HR informerer også om at de har fått et tydelig signal fra de ansatte om at de ønsker fleksibilitet

«Jeg tror nøkkelordet er fleksibilitet. De vil ha fleksibilitet. Ikke sånn at de står opp om morgenen og tenker at, ja i dag kunne jeg tenke meg å være hjemme. Nei. Men fleksibilitet i at man kan planlegge å se litt frem. Og avtale med leder for eksempel at på tirsdag så er det bedre å sitte hjemme. Denne type fleksibilitet tror jeg er kommet for å bli. Det er et helt tydelig signal fra de ansatte om dette» - HR

«Ja altså, jeg tror bedriften på sikt vil være tjent med og å la de ansatte, der det er mulig da, i større grad ut fra jobben få jobbe der de ønsker selv. De erfaringene som vi har gjort oss denne i denne pandemien har jo vist at det er jo tydeligvis mulig. At man klarer fint å gjøre en god jobb også hjemmefra, kanskje bedre» - R3

«For min del så er fleksibiliteten veldig viktig. Bare det å kunne starte på jobb senere en dag fordi det er et eller annet man må ordne på dagtid. Jobben blir jo gjort uansett. Og jobben blir gjort like godt om jeg gjør den klokken åtte på morgenen eller klokken åtte på kvelden» - R7

Selv om HR er enig i at fleksibilitet er viktig å tilby fremover, er de bevisst på at dersom det blir for stor frihet til å velge selv, så finnes det en risiko for at man ikke sees alle på kontoret. Så HR er tydelig på at noen form for retningslinjer burde ligge til grunn for å sikre at man møter sine kolleger på arbeidsplassen.

4.3.4 Familie-hjem balanse

For mange kan det oppleves stressende å få hverdagen med jobb, henting i barnehage, skole og fritidsaktiviteter, husarbeid, og andre gjøremål til å gå opp. Mange forventer at en hybrid arbeidsplass vil forenkle balansen mellom familie og hjem. Erfaringene på hjemmekontor tilsier nemlig at det er enklere å få logistikken med familie til å gå opp på hjemmekontor. Spesielt for dem med barn er det erfart at hverdagen blir enklere når man har mulighet til å arbeide hjemmefra. Dette er også en årsak til at ansatte ønsker en hybrid arbeidsløsning i fremtiden.

«[...] Så er det jo alltid de dagene vi har tannlegetimer eller noen vaksiner eller annet med disse barna. Eller sånt som man må få ordnet midt på dagen typisk. Da er det veldig praktisk og greit å kunne sitte hjemme. For da er det mindre tid vekk i transport og reiser. Også bare det å kunne avslutte dagen litt tidligere hvis det er noe henting tidlig i barnehager. Logistikken er jo lettere hjemme [...]» - R6

«Ja, hvert fall for min del med småbarn. Så har det løst mye med hjemmelogistikk. Sånn at hvis min samboer skal noe tidlig, så har jeg sagt at: ja, jeg kan ta ungen en halvtime/time liksom» - R5

Et annet poeng med hjemmekontor som er introdusert tidligere i kapittelet, er at man sparer tid på å reise til og fra jobb. Denne innsparte tiden på reise kan benyttes på for eksempel familien. Selv om respondentene har varierte avstander mellom hjem og kontor opplever de at de sparer tid på å slippe å reise til og fra kontoret. Mange setter pris på å ha mer tid hjemme, spesielt respondentene som har små barn.

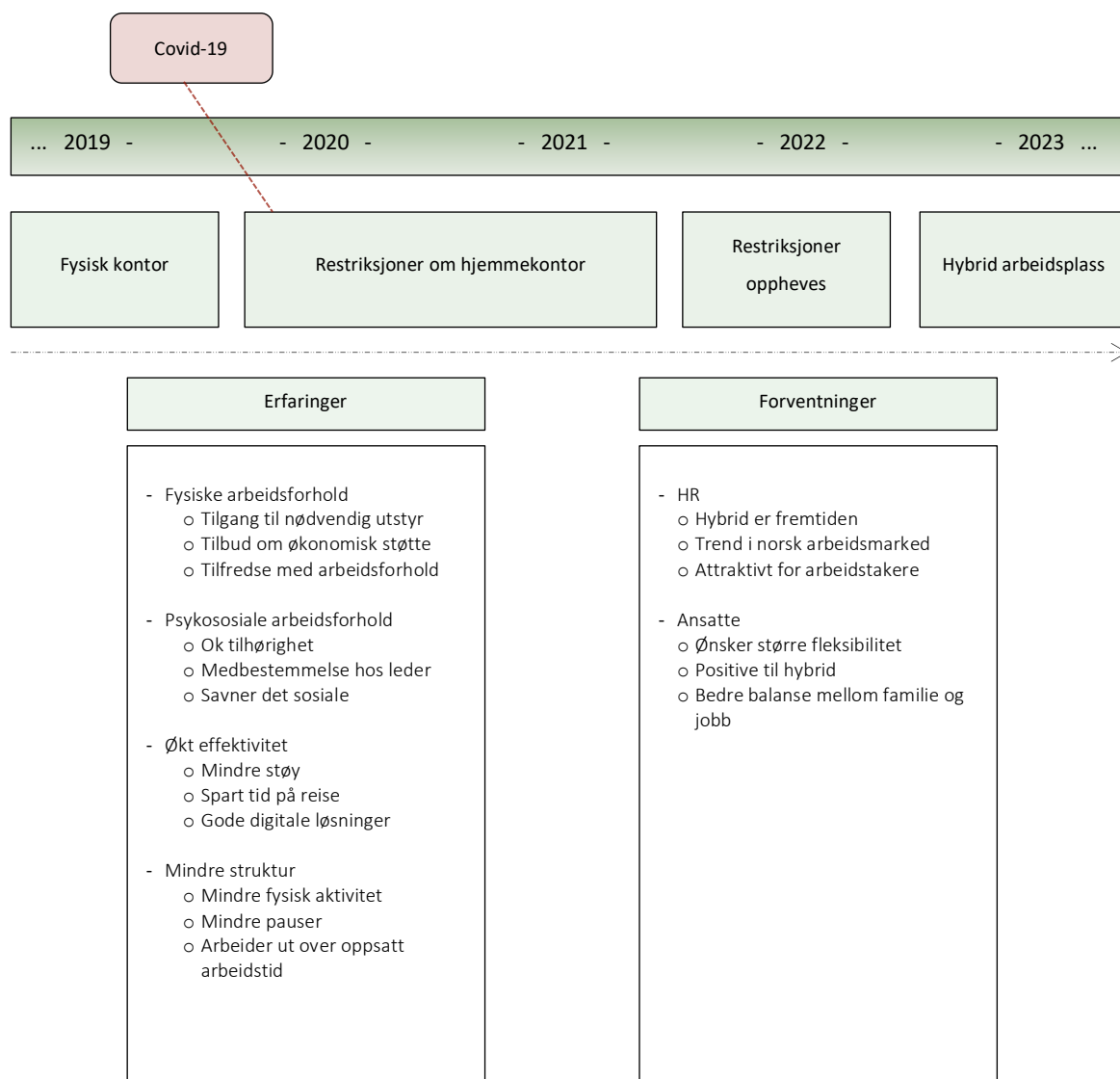
4.4 Oppsummering av funn

Oppsummert finner min studie at det er mangel på retningslinjer på hjemmekontor i organisasjonen. Ansatte er uansett tilfredse med de fysiske arbeidsforholdene på hjemmekontoret, selv om standarden på arbeidsstasjonene varierer. HR har lagt til rette ved å tillate ansatte å ta med seg nødvendig utstyr hjem, samt at de har tilbudt en engangssum til å kjøpe egnede møbler. De ansatte har også erfart økt effektivitet på hjemmekontor som følger av mindre støy og innspart tid på reise til og fra arbeidsplassen. Organisasjonen har også hatt gode digitale løsninger som har muliggjort bruk av hjemmekontor sammen med en IT-avdeling som har stilt til disposisjon for å sørge for at teknologien fungerer hjemmefra.

Når det kommer til de psykiske arbeidsforholdene har HR opplevd at det har vært vanskeligere å ta vare på de ansatte på hjemmekontor. De har likevel forsøkt å følge opp med en digital sammenkomst hver fredag (Kahoot), samt at de har hatt fokus på psykologisk trygghet på ledersamlinger. HR har også leid inn foredragsholder som kom med råd til hvordan håndtere en arbeidsdag på hjemmekontor bedre. Ansatte opplever at de har tilhørighet til organisasjonen, men ser hvordan denne kan svekkes over en lengre periode på hjemmekontor. Det virker også til at ansatte føler at de har medvirkning og god kommunikasjon med leder. Det ansatte savner likevel det sosiale på hjemmekontor, spesielt den uformelle praten med kolleger.

Fleksibilitet er ettertraktet av arbeidstakere, og HR mener at hybrid er fremtiden. Ansatte er positive til en hybrid arbeidsplass og ser spesielt at det vil være en fordel i forhold til balanse mellom jobb og familie. Et funn er likevel dårligere struktur på hjemmekontor. Enkelte opplever at arbeidsdagen flyter mer inn i hverdagen. Ansatte arbeider ut over oppsatt arbeidstid, og opplever at det er enklere å ta på seg overtidarbeid. Erfaringer tilsier også at det er lettere å glemme pauser, mindre fysisk aktivitet, trim og frisk luft.

For å oppsummere mine funn har jeg utformet en figur som viser hvordan casebedriften har gått fra å jobbe fysisk på kontoret som hovedregel, til å oppleve et påbud om hjemmekontor for å bevare helse og sikkerhet i forbindelse med Covid-19, til å ønske muligheter for mer hjemmekontor, til i dag å ha en forventning om hybrid arbeidsplass i fremtiden. Figuren under fremstiller i korte trekk erfaringer fra hjemmekontorsituasjonen og forventninger til fremtidens arbeidsplass.



Figur 5: Oppsummering av funn

5. Diskusjon

I dette kapittelet skal jeg diskutere det jeg anser som studiens mest interessante funn i kapittel 4 opp mot eksisterende litteratur presentert i kapittel 2. Diskusjonen bygges opp med den mening om å få en forståelse for hvordan ansatte og HR har erfart en arbeidshverdag på hjemmekontor, sett i lys av motivasjonsteori og teori om HR sin rolle i en organisasjon. Kapittelet diskuterer også hvilke forventninger ansatte og HR har til fremtidens arbeidsplass, der motivasjonsteori settes i kontekst fjernarbeid og hybrid arbeidsplass.

5.1 Hjemmekontorsituasjonen

Da pandemien slo ut i Norge mars 2020 og Norge innførte påbud om hjemmekontor fikk mange for første gang oppleve det å jobbe hjemmefra. En undersøkelse gjennomført før pandemien fant for eksempel at underkant av 10 prosent av lønnstakere hadde hjemmekontor som en fast ordning (Nergaard et al., 2018). I intervju med mine respondenter fant jeg også at flere ikke hadde jobbet på hjemmekontor tidligere og at denne arbeidssituasjonen var ny for mange. Casebedriften har fra tidligere hatt en fleksibel arbeidsordning når det gjelder arbeidstid, i form av det de kaller fleksitid. De har derimot ikke hatt noen form for fleksibilitet i forhold til arbeidssted, og en hovedregel har vært at alle arbeider fra kontoret.

Fysiske arbeidsforhold

Organisasjoner eksisterer for å oppfylle menneskelige behov, ikke omvendt (Boman & Deal, 2018). Det er derfor interessant å se på hvordan casebedriften har lagt til rette for fjernarbeid i en situasjon der hjemmekontor brått ble påbudt, og i hvilken grad dette var viktig for de ansattes motivasjon og trivsel. For at ansatte skal kunne gjennomføre sine arbeidsoppgaver har de først og fremst behov for fysisk tilrettelegging av en arbeidsstasjon. Ansatte har behov for et egnet sted å sitte med tak over hodet, med en pult og en stol, samt datamaskin med tilhørende utstyr. Ansatte har også behov for tilganger til alle nødvendige program og systemer som behøves for å gjennomføre sitt arbeid. Arbeidsstasjonen kan dermed tenkes å være et elementært behov som må tilrettelegges for at de ansatte skal kunne utføre sine arbeidsoppgaver. Arbeidsmiljøloven stiller dessuten krav til det fysiske arbeidsmiljøet, der arbeidsgiver skal sørge for at fysiske arbeidsmiljøfaktorer som bygnings- og utstyrsmessige forhold, inneklima, lysforhold, støy, stråling o.l. skal være fullt forsvarlig ut fra hensynet til arbeidstakernes helse, miljø, sikkerhet og velferd (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-4)

Mine funn viser at HR i casebedriften har lagt til rette for at ansatte skal ha det fint fysisk på hjemmekontor ved at de tilbyr økonomisk støtte i form av en engangssum og tilgang til å hente med seg nødvendig utstyr hjem fra kontoret. HR har også vært klar på at ansatte som ikke har et egnet sted å jobbe fra utenfor kontoret, kan få komme inn på kontoret. Det som er interessant her, er at ikke alle har tatt imot tilbudet om økonomisk støtte til utstyr. Faktisk har alle respondenter i denne studien takket nei til tilbudet om 3000 kr til å kjøpe en pult eller stol til hjemmekontoret. Det er bemerkelsesverdig at ansatte velger å låne en stol eller pult fra kontoret fremfor å fritt velge seg et egnet møbel til hjemmekontoret når den sponses av arbeidsgiver.

Det at ansatte ikke benytter seg av den økonomiske fordelen som ble tilbudt på hjemmekontor kan tyde på at de var tilfredse med utstyret de hadde. En annen årsak til at den økonomiske støtten ikke ble benyttet, kan være at ansatte ikke hadde sett for seg en langvarig hjemmekontorsituasjon. En tredje årsak kan rett og slett være tilfeldigheter i undersøkelsens utvalg. Hvor mange som faktisk har benyttet seg av støtten er ikke undersøkt, så en mulighet er at mange har benyttet seg av støtten, selv om respondentene ikke har det. Det at støtten ikke ble benyttet av mine respondenter betyr derimot ikke at alle har feilfrie arbeidsforhold hjemme. Tvert om viser mine funn at stort sett alle kunne hatt en bedre ergonomisk arbeidsstasjon på hjemmekontoret. En respondent satt for eksempel i stua, på et bord som ikke var stort nok for dataskjermene, og på en «krakkstol». Arbeidsmiljøloven sier her at arbeidsplassen skal innredes og utformes slik at arbeidstaker unngår uheldige fysiske belastninger (Arbeidsmiljøloven, 2005, §4-4). I intervju oppgir ansatte at de ikke har mottatt undersøkelser eller lignende som etterspør deres erfaring på hjemmekontor. Det tyder dermed på at casebedriften ikke har kontrollert om den fysiske hjemmekontorsituasjonen til de ansatte er god. Så selv om HR har foretatt tiltak for å bedre de fysiske arbeidsforholdene, virker det til at HR kunne vært mer frempå når det gjelder oppfølging av om arbeidsforholdene til hver enkelt ansatt faktisk er tilstrekkelig.

Regjeringen fastsatte i mars 2022 endringer i forskrift om arbeid som skal utføres i arbeidstakers hjem, for å supplere eller gjøre unntak fra noen av bestemmelsene i arbeidsmiljøloven (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2022). Disse endringene vil tre i kraft allerede juli 2022. Dette er nok et eksempel på at organisasjoner må endre seg i takt med samfunnet for å overleve (Jacobsen, 2018). Her ligger det innen HRs oppgave å se til at organisasjonsendringer gjennomføres i tråd med lover og regelverk, og at medarbeiderne får

den hjelpen de trenger til å meste endringsprosessene og til å gjennomføre arbeidsoppgavene under arbeidsbetingelser som er i konstant bevegelse (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Et eksempel på endring i hjemmekontorforskriften er at det skal inngås skriftlig avtale om hjemmearbeidet (Hjemmekontorforskriften, 2022-07-01, § 2). Per i dag har casebedriften ingen skriftlig avtale med ansatte som sitter på hjemmekontor. Det er ikke bedriften alene om, for ifølge arbeidsforskningsinstituttet har bare 18 prosent av arbeidstakere med hjemmekontor en skriftlig avtale med arbeidsgiver i 2021 (Ingelsrud et al., 2022). Dette viser hvor kritisk det er å ha en våken HR-avdeling. For her må HR i løpet av kort tid sette seg inn i endringene dersom ansatte skal få mulighet til å arbeide mer regelmessig hjemmefra, og samtidig være inkludert i norsk reglement og lovverk.

Endringene i hjemmekontorforskriften har til hensikt å gjøre det enklere å følge opp de fysiske arbeidsforholdene hjemme, blant annet ved at Arbeidstilsynet får myndighet til å føre tilsyn i arbeidstakers hjem. Arbeidstilsynet kan likevel ikke inspisere arbeidstakers hjem. Så tilsyn må føres på en annen måte. For eksempel ved å se på om det er laget en egen avtale om hjemmekontor mellom arbeidsgiver og arbeidstaker (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2022). Hvordan Arbeidstilsynet kommer til å gå frem for å føre tilsyn i arbeidstakers hjem er noe som vil være spennende å følge i fremtiden. For hjemmekontor og fjernarbeid kommer mer og mer. Det samme gjør hybride arbeidsplasser. Des viktigere blir det å følge opp at det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet utenfor arbeidsplassen er forsvarlig.

Når det kommer til reglement i norsk lovverk, så er det ikke vektlagt hvilke retningslinjer som gjelder ved fjernarbeid i dag. Altså ikke nødvendigvis arbeid i arbeidstakers hjem, men for eksempel arbeid fra hytta, campingvognen, biblioteket eller hotellrommet. I hjemmekontorforskriften står det spesifisert under virkeområde, at forskriften gjelder for arbeid som utføres i arbeidstakers eget hjem (Hjemmekontorforskriften, 2002, § 1). I endringen som kommer til forskriften står det heller ingen ting om fjernarbeid som ikke utføres i arbeidstakers hjem. Det er derfor noe uklart hvilke regler som gjelder ved fjernarbeid, og derfor kanskje enda viktigere at arbeidsgiver inngår en skriftlig avtale med de ansatte som ønsker å jobbe utenfor arbeidsplassen, men ikke nødvendigvis hjemmefra.

Alt tatt i betraktning finner studien at ansatte trives på hjemmekontor, og ansatte presterer godt på hjemmekontor. Sett opp mot behovsteori beviser trivselen og de gode prestasjonene

på hjemmekontoret at hver og en respondent er tilfredse med de fysiske arbeidsforholdene. Det vil si at selv om arbeidsforholdene kanskje ikke er best mulige, så er arbeidstakerne tilfredse, som derav skaper motivasjon og trivsel. Det kan derimot tenkes at ansatte har ulike behov og krav når det kommer til de fysiske arbeidsforholdene. Derfor vurderer nok ansatte også ulikt hva som er gode arbeidsforhold. Noen har kanskje høyere krav enn andre. Likevel har alle funnet en ordning som fungerer godt for seg selv og sine behov.

Psykososiale arbeidsforhold

Grunnleggende psykologiske behov som tilhørighet, selvbestemmelse og autonomi er essensielle for indre motivasjon, prestasjon, og jobbtfredshet (Kvålshaugen, Wennes & Nesse, 2019; Kuvaas & Dysvik, 2016). Mine funn finner i likhet med teori at psykologiske behov er viktig for blant annet trivsel på arbeidsplassen. For eksempel trives respondentene på hjemmekontor, blant annet fordi det gir større autonomi og fleksibilitet i arbeidshverdagen. Arbeidsmiljøloven stiller også krav til det psykososiale arbeidsmiljøet. Loven sier blant annet at arbeidsgiver har ansvar for å utforme arbeidsplassen slik at det gir mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere i virksomheten (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-3). På bakgrunn av dette ser man at medarbeidernes psykologiske behov er viktig å tilfredsstille, og derfor er det også viktig at HR og ledelsen har kunnskap om menneskers, og spesielt medarbeidernes psykologiske behov.

Gjennom forpliktelsesbasert HR kan man lede ansatte gjennom å sørge for indre motivasjon. Gjennom forpliktelsesbasert HR kan man også styrke de psykologiske og sosiale relasjonene mellom medarbeidere og ledelse som gjør at medarbeiderne ønsker å gjøre en ekstra innsats. Tiltak som kollektive belønningssystemer, utvikling av medarbeidernes ferdigheter og tilbud om interne karrieremuligheter, delegering av ansvar, stor grad av autonomi og lignende antas å føre til lojale, involverte og engasjerte medarbeidere, som forventes å levere det lille ekstra som gjør at organisasjonen lykkes (Kuvaas & Dysvik, 2016). Funn viser at HR har fattet enkelte tiltak for å styrke de psykologiske og sosiale relasjonene ved overgang til hjemmekontor. HR har for eksempel satt opp en fast digital Kahoot på Teams hver fredag der alle ansatte får invitasjon til å delta. Tilbakemeldingene på dette påfunnet er at det er et morsomt og kjekt avbrekk fra arbeidsoppgavene. HR leide også inn en psykolog som holdt foredrag for alle ansatte tidlig i pandemien for å lære bort ulike grep som kan gjøres for å ha det best mulig psykisk på hjemmekontor. Alle ansatte fikk tilgang til nettkurset der psykolog blant annet snakket om hvor viktig det var å snakke sammen og følge rutiner. HR har også

vært opptatt av at ansatte må komme innom kontoret for å se hvem de arbeider sammen med, og for å se hvilken organisasjon de jobber for. HR kunne kanskje gjennomført flere tiltak ut over dette, men ettersom at ansatte har hatt det fint også psykisk på hjemmekontor, tyder det på at tiltakene var nok. Som HR selv også uttrykker i intervju: leder kjenner sine ansatte best. Så noe ansvar bør nok fordeles ut på ledernivå.

Selv om ansatte konkluderer med at de har hatt det fint på hjemmekontor, viser funn innen psykososiale arbeidsforhold en risiko for at tilhørighet, teamfølelse og sosial relasjon kan svekkes på hjemmekontor. Alle respondenter, uavhengig team og lokasjon oppgir nemlig at de har savnet det sosiale på hjemmekontor. Teori understøtter dette med at fjernarbeid kan føre til redusert kvalitet og kvantitet av mellommenneskelige interaksjoner når ansatte arbeider hjemmefra i stedet for å jobbe på arbeidsplassen (Korunka, 2021). Med det sosiale så menes spesielt den uformelle praten rundt kaffemaskinen og praten med kolleger som du normalt sett ikke kommuniserer med daglig. Teorien understøtter igjen dette med at kvaliteten på personlige interaksjoner kan reduseres på grunn av fraværet av uformell ansikt-til-ansikt kommunikasjon, som for eksempel uformelle møter ved kaffekroken (Korunka, 2021).

Kvaliteten i relasjonene har stor betydning for både individuell jobbtilfredshet og for effektiviteten i arbeidet (Bolman & Deal, 2018). For å diskutere begrepet effektivitet, så viser funn at flere ansatte har opplevd økt effektivitet på hjemmekontor. Om det har en sammenheng med at kvaliteten på de profesjonelle relasjonene på hjemmekontor er opplevd som gode, kan ikke bekreftes i denne studien. For tvert om finner min studie at ansatte er mer effektive på hjemmekontor, der de samtidig oppgir at de savner det sosiale. Her har vi altså et paradoks som viser at man enten får den uformelle praten på kontoret som man savner, men blir mindre effektiv. Eller så får man ikke den uformelle praten på hjemmekontor, derav blir mer effektive. Det kan være at det handler om å finne den riktige balansen mellom gode interaksjoner og relasjoner samtidig som ansatte evner å være effektive alene. For organisasjonen vil det nok være viktig å følge opp at alle har gode relasjoner til kolleger og ledere, samtidig som det finnes rom for å jobbe i ro og mak når man har behov for det. En hybrid arbeidsløsning bestående av arbeid fra kontor og hjemmekontor kan tenkes å være en god løsning på dette paradokset.

Det som derimot er funnet gjennom dataanalysen er at effektiviteten til de ansatte har økt på grunn av mindre støy på hjemmekontoret. Ansatte opplever altså generelt mer støy fysisk på kontoret som igjen påvirker deres effektivitet på arbeidsplassen. På den ene siden er det interessant at ansatte opplever mer støy på kontoret enn hjemme. I alle fall for ansatte som oppgir at de har samboer og barn hjemme i perioder på hjemmekontor. Det kan tenkes at det fører med seg støy det også. Både i form av lydnivå, men også av andre distraksjoner eller forstyrrelser. Likevel virker ingen å være distraheret nok av støy hjemme til at det påvirker effektiviteten i negativ grad, selv om de sitter på stua eller på kjøkkenet.

Imidlertid finner studien at team er flinke til å kommunisere og samhandle digitalt. Likevel kan det tenkes at hjemmekontor vil påvirke kvaliteten på jobbrelasjonene. For selv om digitale verktøy fungerer godt, er det ingen fullgod erstatning for den sosiale interaksjonen på kontoret (Ingelsrud et al., 2022). Fjernarbeid fører til at mellommenneskelige interaksjoner som blir erstattet av kommunikasjon gjennom IKT-applikasjoner er mindre «rike» på informasjon (Korunka, 2021). Funn viser at ansatte bemerker at det er vanskeligere å skape nye relasjoner på hjemmekontor, og at man går glipp av mye kommunikasjon i gangene på kontoret. Dette stemmer også godt overens med eksisterende teori som viser at når relasjoner blir begrenset til formelle anledninger som har med prosjektformål å gjøre, minsker muligheten for videre kommunikasjon som kunne oppstå i uformelle situasjoner (Korunka, 2021).

Det som derimot bevises av studien er at enkelte ansatte som er godt vant til å benytte digitale løsninger, ikke opplever at tilhørighet blir svekket. Dette kan peke i retning av at fremtidens arbeidsgenerasjon vil kunne håndtere avstand bedre, og kanskje med de rette grepene opprettholde kvalitet på relasjoner gjennom digitale verktøy. Dette er funn som kan tilføre nye innsikter til teorien, ettersom at de digitale løsningene blir bedre og bedre, samtidig som kommunikasjon mer og mer foregår digitalt. For eksempel hadde et team fast fredagskaffe på Teams der de møttes på video i 30 minutter bare for å snakke om noe annet enn jobb. De brukte gjerne halvtimen på å dele gode historier, spørre hvordan hverandre har det, eller for å dele hvilke planer de har for den kommende helgen.

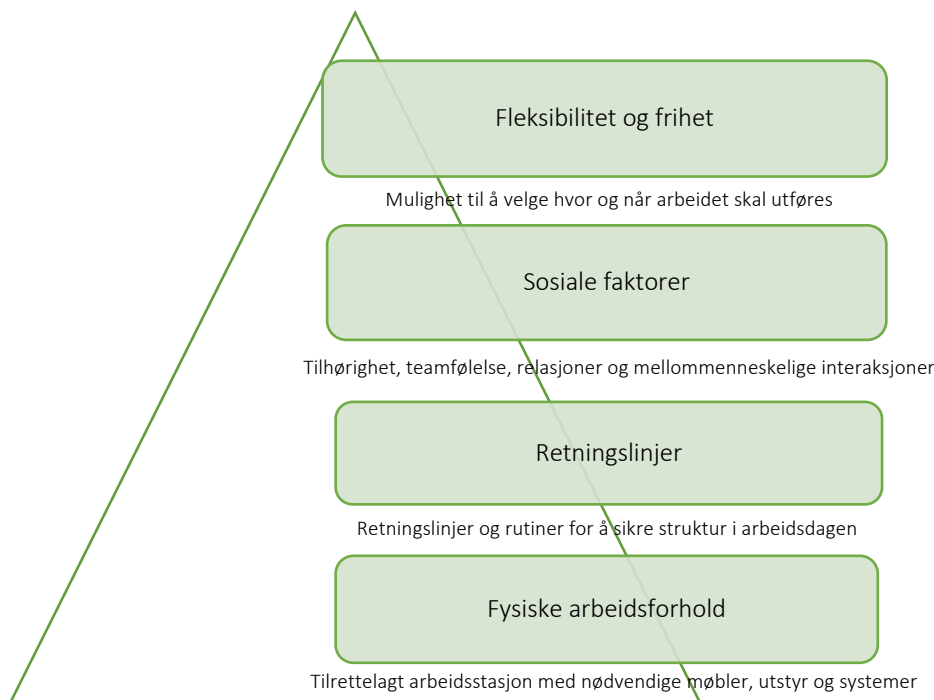
Eksemplene beviser nok en gang at fremtidens ledere må endre måten de samhandler på, både strukturelt og kulturelt, for å kunne håndtere kompleksiteten i moderne organisasjoner og tilpasse seg økt endringshastighet i omgivelsene (Kongsvik et al., 2021). Nå lever vi i et

samfunn der kommunikasjonsteknologien utvikles svært hurtig, og der vi stadig får tilgang på nye og avanserte kanaler til å uttrykke oss gjennom. Min studie finner at casebedriften har de digitale verktøyene som trengs for å kommunisere godt på avstand, og at ansatte har hatt god opplæring i å benytte seg av de digitale verktøyene. Likevel finner denne studien at ikke alle team har opplevd at kommunikasjonen har vært like god på hjemmekontor. Det kan tale for at leder burde hatt større fokus på kommunikasjon og samhandling i team, spesielt ved en overgang fra fysisk daglig kommunikasjon, til begrenset digital kommunikasjon. Det må tas i betraktning at min studie kun har funnet tilbakemelding og synspunkt fra en ansatt fra hvert team, og at dette kan avvike fra hvordan andre i samme team føler og tenker.

Et annet psykologisk behov som blir ansett som essensiell for prestasjon, motivasjon og trivsel i jobben er autonomi (Einarsen & Skogstad, 2021). Jo mer medarbeidere opplever å ha jobbautonomi eller selvbestemmelse i jobben, jo mer tilfredse er de med jobben (Kuvaas & Dysvik, 2016). Derfor er det viktig at HR ikke styrer eller forsøker å kontrollere sine ansatte i for stor grad. Funn avslører allerede at ansatte trives på hjemmekontor, noe som tyder på at psykologiske behov, deriblant behovet for autonomi er tilfredsstilt. Funnene viser derimot at autonomien oppleves i ulik grad. En årsak til dette kan være at de ansatte har ulike arbeidsoppgaver og kommer fra ulike avdelinger. Dermed følger det også ulik grad av behov for autonomi. Noen har kanskje større behov for å styre selv, mens andre tar til takke med at de kan styre noe av arbeidsdagen eller arbeidsoppgavene selv. For eksempel er en respondent ansatt som leder. En lederstilling følger gjerne med et større ansvarsområde, som dermed kan gi større rom til å bestemme hvor og hvordan arbeidsoppgaver skal utføres. En annen respondent har på den andre siden oppsatte arbeidsplaner som viser hva som skal gjøres til enhver tid. Denne respondenten har derfor ikke like stor grad av autonomi.

Med inspirasjon fra motivasjonsteori, deriblant Maslows behovspyramide og selvbestemmelsesteorien, har jeg satt opp en figur som viser ansattes behov i sammenheng med fjernarbeid. I kontekst fjernarbeid og hjemmekontor kan man tenke seg at behov for en fysisk tilrettelagt arbeidsplass er et grunnleggende behov som må tilfredsstilles for å kunne utøve sine arbeidsoppgaver. Herunder er alt fra møbler til utstyr, digitale løsninger og systemer. Funn tilsier også at ansatte har erfart mindre struktur på hjemmekontor og derav har behov for noen retningslinjer i bunn. Retningslinjer kan bidra til at ansatte ikke arbeider ut over egen arbeidstid, glemmer å ta pauser og lignende. Teori bekrefter dessuten at det er mangel på retningslinjer i norsk lovverk når det kommer til fjernarbeid. Videre har ansatte på

hjemmekontor et behov for mellommenneskelige interaksjoner, tilhørighet, teamfølelse og relasjoner. På toppen av pyramiden viser funn at ansatte har behov for fleksibilitet og frihet. Det som er interessant å diskutere videre er hvordan HR skal kunne legge til rette for mer fleksibilitet og frihet, uten at det går på bekostning av underliggende behov.



Figur 5: Motivasjonsteori i kontekst fjernarbeid

5.2 Fremtidens arbeidsplass

Fleksibilitet

Denne studien finner at ansatte har en forventning og et ønske om større fleksibilitet på fremtidens arbeidsplass. Årsaken til ønske om fleksibilitet kan ha en sammenheng med at både HR og ansatte har erfart at hjemmekontor under pandemien har fungert fint. Denne studien finner for eksempel at ansatte uavhengig arbeidsforhold, på tross av at de savner det sosiale og jobber ut over egen arbeidstid, har trivdes på hjemmekontor. HR er også enig i at alle har levert det de skal levere på hjemmekontor, og at de ikke har opplevd noen form for unnsiluntring på hjemmekontor. I arbeidsforskningsinstituttets kartlegging finner de også at ansatte ønsker mer hjemmekontor. Omtrent sju av ti arbeidstakere med noe hjemmekontor ønsker å jobbe hjemmefra minst en dag i uken (Ingelsrud et al., 2022). Om de ansatte gjør jobben sin like godt hjemme som på kontoret og trives med det, kan man spørre seg om det det spiller noen rolle hvor de arbeider fra.

I dataanalysen ble analyseprogrammet Nvivo brukt til å kategorisere og sortere empiri. Nvivo viser at et av de mest gjentakende ordet i dataanalysen er fleksibilitet. Det er helt tydelig i at ansatte i denne undersøkelsen ønsker mer fleksibilitet og større frihet. Selv om alle trives på kontoret, så ønsker absolutt alle jeg har snakket med muligheten til å kunne velge å jobbe utenfor kontoret hvis det en dag skulle passe deres situasjon bedre. For fleksibilitet på arbeidsplassen handler blant annet om fleksibilitet i lokasjon, som vil si at samarbeid med andre kan gjøres på arbeidsplassen, men også utenfor arbeidsplassen. Når ansatte har et ønske eller forventning om noe, bør også organisasjonen sørge for å være støttende. Kuvaas fant nemlig at ledere kunne skape indre motivasjon blant sine medarbeidere gjennom støttende ledelse og tilrettelegging for samhandling (Kuvaas; i Kvålshagen, Wennes & Nesse, 2019). Dette er noe HR kan ta stilling til i en overgang til en hybrid arbeidsplass. HR kan på den måten sørge for å tilrettelegge for fleksibilitet på en god måte som ikke går på bekostning av samhandling. Hvis dette bidrar til å skape indre motivasjon, relateres det videre til arbeidsprestasjoner og andre positive jobbaspekter (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Medvirkning

Når det kommer til opplevelse av medvirkning, deltakelse og medbestemmelse finner studien at ansatte har erfart god kommunikasjon med leder. Ansatte har også en følelse av at leder lytter og gir rom for at de kan medvirke det som omhandler deres arbeid. Det er nettopp dette medvirkning handler om. Medvirkning handler på et individuelt nivå om å delta i tilrettelegging av arbeidet, bli hørt på arbeidsplassen og ivareta egne rettigheter (Mikkelsen & Laudal, 2016). Medbestemmelsesrettigheter er dessuten et innhold i arbeidsmiljøloven som sier at organisasjonen blant annet skal legge vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse og innflytelse (Arbeidsmiljøloven, 2005, §4-2). Det er derfor viktig at ansatte blir hørt, og at ansatte får medvirke sitt eget arbeidsområde.

Et interessant funn i forbindelse med deltakelse og medvirkning i forbindelse med overgang til en hybrid arbeidsløsning er at hverken HR eller leder virker til å ha gjennomført noen form for inkluderende tiltak. Det er ikke gjennomført undersøkelser rundt ansattes opplevelse på hjemmekontor, eller hvilke forventninger de ansatte har til fremtiden. Noen ansatte har hatt uformelle samtaler med leder som har spurt hvordan de har det på hjemmekontor. Utenom dette er det ikke gjort noen grep for å medvirke ansatte i prosessen med overgangen til en hybrid arbeidsplass. Dette kan selvfølgelig være et bevisst valg fra HR, ettersom at en endelig løsning ikke er bestemt enda. Organisasjonen har uansett de verktøyene som trengs for å

sende ut undersøkelser. Det kan med bakgrunn i teori og funn anbefales at ansatte involveres i en prosess der en hybrid arbeidsmodell skal innføres. HR bemerker at de ønsker å gjennomføre en spørreundersøkelse og at de har alle verktøyene for å gjøre det. Det vil bli vurdert i forbindelse med en eventuell omstrukturering av arbeidssituasjon.

Viktigst av alt er kanskje å involvere de ansatte dersom nye retningslinjer skal legges til grunn. Deltakelse og medvirkning i arbeidslivet er som kjent viktig for å øke effektivitet og produktivitet i organisasjonen (Mikkelsen & Laudal, 2016). Medbestemmelse gir også direkte fordeler for de ansatte. For det første kan jobben bli mer meningsfylt ved at man får bestemme innholdet i jobben, og for det andre gir medbestemmelse innflytelse på egen arbeidssituasjon, noe som kan virke svært motiverende (Kvålshaugen, Wennes & Nesse, 2019). Funnt viser at det er mangel på retningslinjer. Samtidig uttrykker en respondent at organisasjonen kan oppfordre og anbefale, heller enn å kreve. Derfor kan det tenkes at ansatte bør bli inkludert før eventuelle krav stilles til fjernarbeid.

Struktur

Når det kommer til retningslinjer under pandemien innførte casebedriften at man skal avslutte alle møter fem minutter tidligere fordi det ofte blir tett i tett med møter. Organisasjonen anbefalte også møtefri fredag. Selv om møtefri fredag kun er anbefalt og ikke bestemt, kan man undre over årsaken til at casebedriften har tenkt at det er en god anbefaling. Når man har møtefri fredag på hjemmekontor er det fort enkelt å unndra seg arbeid, og kanskje ta helg tidligere enn hva som er inngått i arbeidskontrakten. Dette tyder på at casebedriften har tillit til sine ansatte også på hjemmekontor. Noe som kan være av god grunn. For i intervju viser det seg faktisk at de ansatte gjerne jobber mer på hjemmekontor. Mange har fortalt at de gjerne jobber litt ut over egen arbeidstid, tar på seg mer overtidsarbeid, og kanskje glemmer å logge av når datamaskinen står fremme.

Et oppsiktsvekkende funn er at ansatte på hjemmekontor i tilfeller har glemt å ta pauser, glemt å ta lunsj eller glemt å stekke på bena. Arbeidsmiljøloven sier at alminnelig arbeidstid ikke skal overstige ni timer i løpet av 24 timer og 40 timer i løpet av sju dager (Arbeidsmiljøloven 2005, § 10). Loven setter også grenser for hvor mye overtid arbeidstaker kan ta på seg. Pauser er også omtalt i loven, som sier at arbeidstaker skal ha minst en pause dersom den daglige arbeidstiden overstiger fem og en halv time. Pausene skal dessuten til sammen være minst en halv time hvis den daglige arbeidstid er minst åtte timer. I forbindelse med fjernarbeid og

hjemmekontor kan det på bakgrunn av studiens funn se ut til at arbeidsmiljøloven ikke er like enkel å følge opp fra avstand. Her har organisasjonen et ansvar for å følge opp at loven følges også utenfor arbeidsplassen.

Autonomiparadoks

Når forskere refererer til fjernarbeid i dag, søker de blant annet å utvikle en ny måte å organisere arbeidet på for å støtte balansen mellom arbeid og privatliv (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Også Korunka (2021) påstår at en fordel som følger med fleksibilitet i arbeidslivet, er at det kan hjelpe med å forbedre balansen mellom privatlivet og arbeidslivet (Korunka, 2021). Dette stemmer til en viss grad overens med mine funn. For mine funn viser at ansatte som jobber hjemmefra opplever en bedre balanse mellom jobb og familie. Det viser derimot ikke nødvendigvis at ansatte opplever en bedre balanse mellom fritid og arbeidsliv.

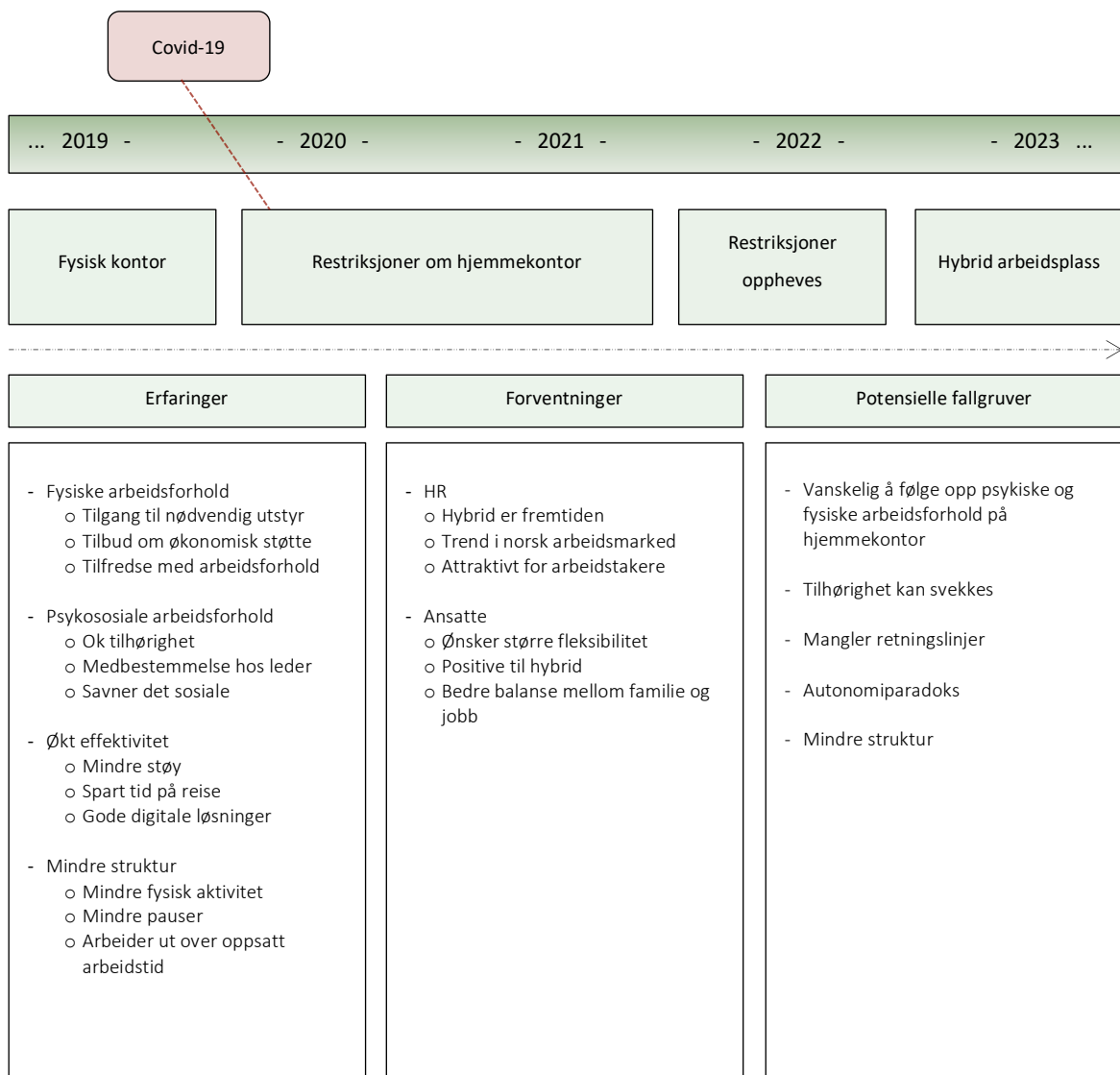
For å diskutere familieaspektet først, så finner jeg for det første at ansatte sparer tid på reisevei til og fra jobb. Innspart tid på reise frigjør tid som kan brukes til annet enn jobb. For eksempel til å være sammen med familien. Flere respondenter vektla at årsaken til at de trivdes på hjemmekontor var fordi de fikk mulighet til å tilbringe mer tid hjemme. En respondent hadde for eksempel så lang reisevei til jobb at hjemmekontor resulterte i at hen kunne jobbe lengre enn oppsatt arbeidsdag, og likevel få mer tid med familien enn om hen hadde reist til og fra det fysiske kontoret. Også andre respondenter erfarte at hjemmekontor forenklet familielogistikken.

I Norge har man velferdspermisjoner som gir arbeidstaker rett til lønnet eller ulønnet permisjon i situasjoner der arbeidsgiver har behov for fravær i kortere tidsrom. For eksempel i forbindelse med legetime, flytting, tilvenning i barnehage eller begravelser (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 12). Arbeidstaker som har vært i arbeidslivet i minst tre år og som har vært ansatt hos arbeidsgiveren siste to år, har rett til hel eller delvis permisjon til utdanning. La oss si at arbeidstaker har obligatorisk oppmøte på universitetet i forbindelse med sin utdanning hver onsdag klokken 12:00-15:00. Norsk lov sier at man har rett til ulønnet permisjon, som er vel og bra. Fordelen med fleksibilitet i form av tid og sted hadde derimot muliggjort oppmøte i forbindelse med utdanning uten behov for ulønnet permisjon. Altså kunne arbeidsgiver fått utbetalt full lønn for en full arbeidsuke, og likevel fått tilgang til utdanning på siden. Også andre deler av privatlivet og hverdagen kan forenkles med hjemmekontor. Det forenkler mulighet til å følge opp for eksempel en rørlegger som skal

innom for å fikse noe. Og må man jobbe på en inneklemt torsdag i kalenderen kan man likevel reise på hytta onsdag til søndag, ettersom at man kan ta med seg arbeidet dit. Når man kan jobbe fra hvor som helst, så åpner det for en større frihet. Det vil si at arbeidstaker kan, eller forventes å begynne og avslutte sitt arbeid i henhold til situasjonen og behovet (Korunka, 2021).

En utfordring som følger med fleksibiliteten er autonomiparadokset som er forsket på av (Mazmanian, Olikowski & Yates, 2013). Vi ser at teknologien muliggjør for større fleksibilitet, men samtidig fører til at man lettere er tilgjengelig for arbeid. Denne dynamikken mellom jobb og fritid kalles autonomiparadoks. Fordi dynamikken både øker og reduserer autonomien og dermed gir en rekke motstridende konsekvenser for arbeidslivet (Mazmanian, Olikowski & Yates, 2013). Hjemmekontor og fjernarbeid kan altså forenkle balansen mellom jobb og familie. Men, teknologien kan igjen føre til at man i realiteten opplever at det er vanskeligere å skille mellom jobb og fritid. Studien finner blant annet at det er en risiko for at arbeid på hjemmekontor kan flyte mer inn i fritiden, og at man må være bevisst på det. Mine funn sammenfaller dermed med forskningen om autonomiparadoks og viser at dynamikken kan føre til motstridene konsekvenser. Det er likevel noe ulik erfaring hos mine respondenter. Studiens funn viser at noen klarer å balansere jobb og fritid på hjemmekontor helt fint, men at noen synes det er litt vanskeligere å legge fra seg jobben etter endt arbeidsdag. Nå er det selvfølgelig ulik forventning til ulike ansatte i organisasjonen. Der noen forventes å være påkoblet til enhver tid, og andre har fastsatt arbeidstid åtte til fire. Det er likevel interessant å diskutere denne dynamikken ettersom at de ansatte ønsker mer fleksibilitet og frihet, blant annet for å være mer sammen med familie, mens forskning viser at fleksibiliteten i realiteten kan føre til mer arbeid og mindre fritid. Dette er et inngripende funn som viser viktigheten av å ha retningslinjer og rutiner i bunn før en eventuell hybrid arbeidsløsning.

Når studiens funn diskuteres opp mot eksisterende teori leder det til et større perspektiv. Dette gjør at resultatene kan sammenfattes i en større figur enn den som er presentert i oppsummeringen i kapittel 4. Under følger derfor en påbygd modell som viser hvordan diskusjonen løfter opp utfordringer i forhold til en hybrid arbeidsløsning. For å fremheve de viktigste funnene fra diskusjon har jeg utformet en ny boks med overskrift «Potensielle fallgruver». Figuren er ment som en oppsummering som viser erfaringer fra hjemmekontoret, forventninger til fremtidens arbeidsplass, og videre hvordan disse funnene fremhever nye faktorer som kan være viktig å tenke på i en overgang til en hybrid arbeidsløsning.



Figur 6: Resultater fra diskusjon

6. Konklusjon

Covid-19 kan tenkes å være et springbrett for fjernarbeid i Norge etter at norske arbeidstakere brått ble sendt på hjemmekontor, og erfarte at det fungerte fint. Nå ønsker norske arbeidstakere å jobbe mer hjemmefra i en normal situasjon. Den økte bruken av fjernarbeid og hjemmekontor kan videre tenkes å utløse et annet arbeidskonsept som diskuteres mye i dag, en hybrid arbeidsplass. En hybrid arbeidsplass er en kombinasjon av arbeid på kontoret og fjernarbeid, og vil trolig bli enda mer vanlig frem mot 2050 (Kongsvik et. al., 2021). Formålet med denne studien har derfor vært å svare på følgende problemstilling:

«Hvordan har norske arbeidstakere og HR erfart en arbeidshverdag på hjemmekontor, og hvilke forventninger har de til fremtidens arbeidsplass?»

For å svare på problemstillingen er det benyttet en kvalitativ forskningsmetode, der det er gjennomført semistrukturerte dybdeintervju med ansatte og HR i en casebedrift. På denne måten har studien funnet fyldige og detaljerte beskrivelser av respondentenes forståelser, følelser, erfaringer, oppfatninger, meninger, holdninger og refleksjoner knyttet til fremtidens arbeidsplass (Johannessen et. al., 2020). For å sette oppgaven i en faglig vinkling er det benyttet teori om HR sin rolle i organisasjonen, samt klassiske og nyere motivasjonsteorier. Sammen har empirisk analyse og teori formet en diskusjon som har funnet svar på oppgavens problemstilling, i tillegg til å belyse områder som er viktige å sette lys på i overgang til en hybrid arbeidsplass.

Når det kommer til første del av problemstillingen som skal undersøke hvordan ansatte og HR har erfart hjemmekontor finner studien at hjemmekontor har fungert fint. Både ansatte og HR har gode erfaringer fra hjemmekontorsituasjonen. Dette belyses gjennom økt effektivitet på hjemmekontor, og ved at ansatte fortsatt ønsker muligheten til å velge hjemmekontor eller fjernarbeid i fremtiden. Årsaken til at ansatte har hatt det fint på hjemmekontor er gode fysiske og psykososiale arbeidsforhold. Studien finner at selv om ansatte har ulike fysiske arbeidsforhold på hjemmekontor, er ansatte tilfredse med arbeidsstasjonen. Ansatte i denne undersøkelsen opplever også et godt psykososialt arbeidsforhold på grunn av gode digitale kommunikasjonskanaler, opplevelse av tilhørighet og medbestemmelse hos leder, fleksibilitet og autonomi, og bedre balanse mellom jobb og familie. Studiens funn sett opp mot teori viser at gode arbeidsforhold er viktig for å sikre trygge ansettelsesforhold både fysisk og psykisk.

Det er også viktig å legge til rette for gode arbeidsforhold for ansattes motivasjon og trivsel, med spesielt vekt på de psykososiale arbeidsforholdene.

Del to av problemstillingen etterspør hvilke forventninger ansatte og HR har til fremtidens arbeidsplass. Studien finner at ansatte er positive til en hybrid arbeidsløsning i fremtiden, blant annet fordi at de har gode erfaringer med hjemmekontor. Nøkkelordet her er fleksibilitet. Ansatte forventer mer fleksibilitet i fremtiden, ettersom at erfaringer på hjemmekontor har ført til større opplevelse av fleksibilitet, noe ansatte har trivdes godt med. Det er ikke nødvendigvis et ønske om å fortsette fulltid med hjemmekontor i en normalsituasjon, men det er et ønske og en forventning om å kunne velge hjemmekontor/fjernarbeid i tilfeller der det passer den ansatte bedre. For eksempel oppleves hjemmekontoret mer effektivt gjennom arbeidsoppgaver som krever konsentrasjon og ro. Hjemmekontor er også foretrukket i tilfeller der det forenkler familielogistikk, og er spesielt ettertraktet for småbarnsfamilier.

HR tror en hybrid arbeidsplass er fremtiden. Årsaken til dette er blant annet fordi ansatte har gitt inntrykk av at de ønsker mer fleksibilitet, samtidig som de har bevist at hjemmekontor og fjernarbeid har fungert fint. En annen årsak til at HR forventer at hybrid er fremtiden, er på bakgrunn av undersøkelser og artikler som viser at trendbildet i norsk arbeidsliv peker mot hybride løsninger. HR har en forventning om at organisasjoner som ikke tilrettelegger for hjemmekontor/fjernarbeid, ikke vil opptre som særlig fremtidsrettet. HR er derfor innforståtte med at det er viktig å følge utviklingen mot hybrid løsning for å opptre som en attraktiv arbeidsgiver i fremtiden og for å sikre motivasjon og trivsel hos organisasjonens ansatte.

Utover å svare på problemstillingen har empirisk analyse, diskutert opp mot motivasjonsteori, kommet frem til noen viktige områder organisasjoner anbefales å rette oppmerksomhet til i overgang til en hybrid arbeidsplass. Et funn er for eksempel at ansatte har opplevd mindre struktur på hjemmekontor. Dårligere struktur resulterer i at ansatte også har erfart mindre fysisk aktivitet og mer arbeid ut over avtalt arbeidstid. Ansatte opplever i tilfeller at de glemmer å ta pauser og strekke på bena. De har erfart at det er vanskeligere å legge fra seg arbeidet på hjemmekontor, og at det er enklere å ta på seg overtidsarbeid. Det er også mangel på retningslinjer ved fjernarbeid i dag, og vil trolig fortsatt være mangel på retningslinjer selv om det kommer endring i forskrift på hjemmearbeid fra juli 2022. Et annet funn er at selv om ansatte opplever tilhørighet til organisasjon og kolleger under studiens datainnsamling, er det

grunn til å tro at tilhørigheten vil kunne svekkes over lengre perioder med hjemmekontor. Ansatte savner det sosiale på hjemmekontor og ser at det er vanskeligere å skape relasjoner hjemmefra. På bakgrunn av dette skal jeg presentere oppgavens implikasjoner og anbefalinger.

6.1 Implikasjoner

Mitt bidrag til forskningen på hjemmekontor, fjernarbeid og hybrid arbeidsløsning går på å dele erfaringer og forventninger fra norske arbeidstakere for at organisasjoner skal stille bedre forberedt i en overgang til hybrid arbeidsplass. Forskning har funnet at fjernarbeid og hjemmekontor har fungert fint. Det er tydelig gjennom tidligere forskning, og min forskning at norske arbeidstakere ønsker og forventer fleksibilitet i fremtiden (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021; Ingelsrud et al., 2022). For å være en attraktiv arbeidsgiver er det derfor viktig å tilpasse seg forventningene til fremtidens arbeidsplass, og dermed viktig å legge til rette for mer fleksibilitet på en god måte. Funn viser likevel at det er flere faktorer en arbeidsgiver bør rette søkelys på i en overgang til en hybrid arbeidsplass. Implikasjoner fra denne studien er dermed at det må gjøres mer forskning på hybride arbeidsplasser.

Mine funn gir grunnlag for å anbefale en hybrid arbeidsplass i fremtiden, så fremst organisasjonen evner å legge til rette for gode fysiske og psykososiale arbeidsforhold. Funn indikerer for eksempel på at psykososiale behov og effektivitet på hjemmekontor kan balanseres i en hybrid arbeidsløsning. Begrunnelsen for dette er at en hybrid arbeidsløsning muliggjør at ansatte kan arbeide sammen på kontoret for å styrke kvalitet på relasjoner, mellommenneskelige interaksjoner og teamfølelse. Samtidig kan en hybrid arbeidsløsning gi ansatte mulighet til å arbeide hjemmefra eller utenfor arbeidsplassen uten forstyrrelser og støy, med arbeidsoppgaver som krever ro og konsentrasjon. I casebedriften har ansatte under hjemmekontorsituasjonen bevist for arbeidsgiver at de er lojale, ved at de har arbeidet mer ut over oppsatt arbeidstid. Det at organisasjonen har tillit til sine ansatte gir et godt grunnlag for at organisasjonen skal kunne legge til rette for mer fjernarbeid uten å risikere unnasluntring. Ansatte har dessuten en forventning til økt fleksibilitet, og for å styrke ansattes indre motivasjon er det viktig å la ansatte medvirke i beslutninger som omhandler deres arbeidshverdag.

For organisasjoner som vurderer hybride arbeidsløsninger anbefales det å sette seg godt inn i retningslinjer og norsk lovverk om fjernarbeid og hjemmekontor. For eksempel krever endring i forskrift om hjemmekontor at arbeidsgiver skal signere kontrakt med ansatte som praktiserer regelmessig hjemmekontor. Det anbefales også å sette egne retningslinjer i bunn for å sikre at ansatte ikke gjennomfører alt arbeid hjemmefra. Dette for å sikre at ansatte bevarer tilhørighet til organisasjon og kolleger. Retningslinjer kan også brukes for å styrke struktur på hjemmekontor, for å unngå at ansatte glemmer å ta pauser, frisk luft og arbeider ut over oppsatt arbeidstid. Utover dette anbefales det at organisasjoner tilegner seg kunnskap om motivasjonsteori i kontekst fjernarbeid og hjemmekontor. Motivasjonsteori er viktig kunnskap for alle arbeidsgivere som ønsker å sikre gode resultater. Det finnes fra tidligere omfattende forskning på motivasjon i kontekst arbeid fra kontoret, og organisasjoner er vant til å arbeide med motivasjon på denne måten over mange år. Nå er der derimot viktig å se på motivasjon i kontekst fjernarbeid og hjemmekontor.

6.2 Begrensninger

Funnene i denne studien kan føre med seg flere begrensninger. For det første kan en begrensning tenkes å være ressursene som har vært tilgjengelige i denne oppgaven. Dette er en studentoppgave som har gått over et semester, bestående av en person og en casebedrift. En større studie med flere ressurser, et større utvalg, over en lengre periode kunne kanskje funnet flere viktige faktorer og områder å tenke på i en overgang til en hybrid løsning. Det er utsikter for at man kunne oppdaget nye funn ved å studere en annen casebedrift, med andre erfaringer fra hjemmekontorsituasjonen. Denne studien har funnet stort sett funnet positive erfaringer på hjemmekontor, med positive forventninger til fremtiden. Det mangler å finne overordnede negative opplevelser og erfaringer med hjemmekontor.

For det andre kan en begrensning være min personlige bias og relasjon til organisasjonen. Bias i forskning innebærer at resultater kan påvirkes på grunn av personlige holdninger til organisasjonen og temaet som forskes på. Jeg gikk inn i studien med et positivt syn på fjernarbeid og hybrid arbeidsplass. Jeg er også selv ansatt i organisasjonen. Selv om jeg har forsøkt å være objektiv, er det sjanser for at det likevel har hatt en påvirkning i min diskusjon. Jeg har forsøkt å stille meg nøytral i intervju med respondenter og faktisk forsøkt å finne respondenter med et negativt syn på hjemmekontor. Min personlige bias og tilknytning til organisasjonen anses likevel som en begrensning i denne oppgaven.

En tredje begrensning i denne oppgaven er at intervjuguiden ble utformet relativt tidlig, og problemstillingen er omformulert en rekke ganger. Den endelige problemstillingen ville muligens utformet en annerledes intervjuguide enn den som er benyttet. Etter hvert som jeg ble kjent med temaet og fikk satt meg inn i relevant teori ser jeg at det kunne vært med flere relevante og interessante spørsmål. Jeg savner for eksempel respondentenes tanker om motivasjon og hvordan motivasjonen deres er påvirket av å arbeide på kontor versus hjemmekontor. Studien gjennomført av Mazmanian, Olikowski & Yates, (2013) på autonomiparadoks har også fremmet en interesse i å se hvor mange respondenter som har Teams og jobbepost på telefonen for eksempel.

6.3 Forslag til videre forskning

Fra mine funn i denne studien er det flere interessante flater å gjøre videre forskning på. Først og fremst vil jeg anbefale lesning fra AFI-rapporten som nylig er publisert (Ingelsrud et al., 2022). Rapporten tar for seg store kvalitative og kvantitative data som kan bidra i en større forståelse for hvordan ansatte har hatt det på hjemmekontor. Hadde det ikke vært for at denne kom ut i slutfasen av denne masteroppgaven, ville den mest sannsynlig kunne bidratt i større grad.

Videre ville det vært interessant å se på en casebedrift som faktisk praktiserer en hybrid arbeidsløsning. Mange organisasjoner er allerede i gang med en hybrid løsning, og for mange ansatte er dette en ny erfaring som kan være verdifull å få innsikt i. Det finnes også ulike måter å løse den hybride arbeidshverdagen på. Her hadde det vært spennende å sammenligne ulike løsninger, og hvilke utfall de fikk.

Et annet interessant funn i denne oppgaven er at ansatte arbeider mer på hjemmekontor enn de gjør på kontoret, selv om HR anbefaler møtefri fredag og at man skal avslutte møter fem minutter før. Det ville vært interessant å se på hva det er som gjør at ansatte jobber mer, og ikke mindre på hjemmekontor. Hvorfor benytter ikke ansatte seg av friheten til å ta lengre pauser, eller rett og slett bruke mer tid til privaten? Noe som også vil være viktig å studere til fremtiden er hvordan organisasjoner skal evne å tilrettelegge for fjernarbeid og hjemmekontor i henhold til den norske arbeidsmiljøloven. Arbeidsmiljøloven stiller krav til både fysiske og psykososiale arbeidsforhold som viser seg å være vanskeligere å kontrollere fra avstand.

7. Litteraturliste

Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>

Belzunegui-Eraso, A. & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Journal Sustainability* 2020, 12(9), 3662. <https://doi.org/10.3390/su12093662>

Bolman, L., G. & Deal, T., E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, HR, politikk og symboler* (6. utg.). Oslo: Gyldendal

Deci, E., L. & Ryan, R., M. (1985) *Intrinsic and self-determination in human behavior. Perspectives in social psychology.* New York: Plenum

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (2022, 12. februar). *Nasjonale tiltak: Arbeidsgiver må selv vurdere hvordan begrense smitte fremover.* Statens arbeidsgiverportal. <https://arbeidsgiver.dfo.no/koronaviruset-slik-bor-statlige-arbeidsgivere-forholde-seg/nasjonale-tiltak-arbeidsgiver-ma-selv>

Elmera Group (2021, 06. mai). *Annual Report 2021.* Investor fjordkraft. <https://investor.fjordkraft.no/reports-and-presentations/annual-reports/>

Fløvik, L., Lunde., L. K., Vleeshouwers, J., Johannessen, H., Finne., L. B., Mohr, B., Jørgensen, I. L., & Christensen, J. O. (2021). *Arbeid hjemmefra, helse og arbeidsmiljø. En systematisk kunnskapsoppsummering.* (STAMI-rapport. 1502-0932). Statens arbeidsmiljøinstitutt. <https://hdl.handle.net/11250/2760053>

Helse- og omsorgsdepartementet. (2020, 11. mars). *Innkalling til dugnad.* Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/hod/taler-og-innlegg/minister/taler-av-helse-og-omsorgsminister-bent-/2020/innkalling-til-dugnad/id2693216/>

Hjemmekontorforskriften. (2002). *Forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem* (FOR-2002-07-05-715). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2002-07-05-715>

Hjemmekontorforskriften. (2022). *Forskrift om endring i forskrift 5. juli 2002 nr. 715 om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem* (FOR-2022-03-18-409). Lovdata.

<https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2022-03-18-409>

Einarsen, S., V. & Skogstad, A. (2021). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer* (3. utg.) Bergen: Fagbokforlaget

Gagné, M., & Deci, E. L., (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

Ingelsrud, M., H. & Bernstrøm, V., H. (2021). *Hjemmekontor: Utbredelse og sentrale kjennetegn våren 2021*. (AFIs FoU-resultat 2021:04). Arbeidsforskningsinstituttet
https://oda.oslomet.no/oda-xmllui/bitstream/handle/11250/2756692/AFI_fou_2021_04_Hjemmekontor.pdf

Ingelsrud, M., H., Aksnes, S., Y., Bernstrøm, V., H., Egeland, C., Hansen, P., B., Pedersen, E., Underthun, A., Weitzenboeck, E., M. (2022). *Hjemme-borte-uavgjort* (AFI-rapport 2022:04). Arbeidsforskningsinstituttet.
https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/aid/bilder/pensjon-trygd-og-sosiale-tjenester/r2022_04-hjemme-borte-uavgjort-25042022.pdf

Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P., A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4.utg.) Oslo: Abstrakt forlag.

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

Kongsvik, T., Moen, Ø., Vie, O., E., Jørgensen, R., B. & Albrechtsen, E. (2021). *Norsk arbeidsliv mot 2050. Muligheter og trusler* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM* (2.utg.). Oslo: Fagbokforlaget
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk
- Kvålshaugen, R., Wennes, G., & Nesse, J. G., (2019). *Organisere og lede. Dilemmaer i praksis* (2. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337-1357. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2016). *Strategisk HRM 1. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2019). *Strategisk HRM 2. HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm
- Nergaard, K., Andersen, R. K., Alsos, K. & Oldervoll, J. (2018). *Fleksibel arbeidstid. En analyse av ordninger i norsk arbeidsli* (Fafo-rapport 2018:15). <https://www.fafo.no/images/pub/2018/20664.pdf>
- Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper I forskningsmetode og vitenskapsteori*. Bergen: Fagbokforlaget
- Ryan, R., M. & Deci, E., L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Definitions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67 <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Thurén, T. (2009). *Vitenskapsteori for nybegynnere* (2. Utg.). Oslo: Gyldendal akademisk

8. Vedlegg

8.1 Intervjuguide ansatt

INTERVJUGUIDE ANSATT

Innledning

- Ønsker informanten velkommen og takker for at hen stiller opp til intervju.
- Presentasjon av meg
- Introduksjon av tema og problemstilling
- Formål med intervju
- Info om taushetsplikt og anonymitet. Spør om det er OK at jeg tar videoopptak.
- Informerer om at informanten kan trekke seg når som helst.
- Jeg følger reglene fra norsk senter for forskningsdata (NSD). Dataene vil behandles og anonymiseres. Etter prosjektslutt vil opptak og data slettes.

Introduksjonsspørsmål

1. Hvilken utdanning har du?
2. Hvilken stilling har du i Fjordkraft?
3. Hvor lenge har du vært ansatt i Fjordkraft?
4. Kan du fortelle litt om hvordan en vanlig arbeidsdag ser ut for deg?

Nøkkelspørsmål

Arbeidsforhold i dag (Erfaringer)

5. Hvordan er arbeidsforholdene dine i dag?
 - Hjemmekontor: Eget tilrettelagt kontor? Flere i husstanden hjemme samtidig?
 - Fysisk kontor: Åpent landskap/privat kontor?
6. Hvordan trives du på hjemmekontor i forhold til fysisk på kontoret?
 - Fordeler/ulemper
7. Hvordan er effektiviteten og produktiviteten din påvirket i overgangen fra kontor til hjemmekontor?
8. Enn resultatene dine. Er de påvirket?
9. Hvordan evner du å balansere jobb og fritid på hjemmekontor?
 - Jobber du ut over ordinær arbeidstid?
10. På hvilken måte har Fjordkraft lagt til rette for at du skal jobbe hjemmefra?
 - Mobil, internett, strøm, utstyr, sosiale sammenkomster?

Hybrid fremtid (Forventninger)

11. Hva er dine tanker rundt en hybrid arbeidsplass?
12. Hvis du fikk bestemme fremtidens arbeidsplasskonsept, hvordan hadde arbeidsforholdene sett ut for deg? Begrunn hvorfor.

13. Hvilke forventninger har du til Fjordkraft når de skal legge til rette for en hybrid arbeidsplass?

Trivsel

14. Kan du si noe om hvordan du har blitt involvert i prosessen, og føler du at ledelsen har latt deg påvirke når det kommer til beslutning om en endelig hybrid løsning? Hvis ikke, hva kunne de gjort annerledes?

15. Hvordan tror du overgangen til en hybrid arbeidsplass vil påvirke din trivsel?

16. I perioden på hjemmekontor, hvordan føler du at HR og ledelsen har tatt vare på deg?

17. Har dere hatt noen sosiale sammenkomster digitalt?

18. Er det gjennomført spørreundersøkelser eller lignende om de ansattes erfaring av hjemmekontor vs. Kontor?

19. Hvordan tror du en hybrid arbeidsløsning påvirker arbeidsmiljøet?

20. Hva innebærer en hybrid arbeidsløsning for teamfølelse og opplevelsen av tilhørighet?

Avslutning

- Har du noen avsluttende kommentarer eller noe du ønsker å utfylle?
- Har du noen anbefalinger til områder jeg burde se nærmere på?
- Oppklaring av eventuelle spørsmål
- Takk for at du tok deg tid

8.2 Intervjuguide HR

INTERVJUGUIDE HR

Innledning

- Ønsker informanten velkommen og takker for at hen stiller opp til intervju.
- Presentasjon av meg selv.
- Introduksjon av tema og problemstilling.
- Info om taushetsplikt og anonymitet. Spør om det er OK at jeg tar videoopptak.
- Informerer om at informanten kan trekke seg når som helst.
- Jeg følger reglene fra norsk senter for forskningsdata (NSD). Dataene vil behandles og anonymiseres. Etter prosjektslutt vil opptak og data slettes.

Introduksjonsspørsmål

1. Hvilken utdanning har du?
2. Hvilken stilling har du i Fjordkraft?
3. Hvor lenge har du vært ansatt i Fjordkraft?
4. Kan du fortelle litt om hvordan en vanlig arbeidsdag kan se ut for deg?

Nøkkelspørsmål

Arbeidsforhold i dag

5. Hvordan er arbeidsforholdene dine i dag?
 - Hjemmekontor: Eget tilrettelagt kontor? Flere i husstanden hjemme samtidig?
 - Fysisk kontor: Åpent landskap/privat kontor?
6. Hvordan trives du på hjemmekontor i forhold til fysisk på kontoret?
 - Fordeler/ulemper
7. Har dere gjennomført spørreundersøkelser eller lignende om de ansattes erfaring av hjemmekontor vs. Kontor? Hvis ikke, hvordan oppfatter du at de ansatte trives med hjemmekontor?
8. Er det retningslinjer for bruk av hjemmekontor? (eksempelvis obligatoriske morgenmøter, obligatoriske pauser, regler for når dere skal være tilgjengelig på ulike kommunikasjonsplattformer)
9. Hvordan er effektiviteten og produktiviteten påvirket i overgangen fra kontor til hjemmekontor?

Hybrid fremtid og HR sin rolle

10. Hvorfor velger Fjordkraft å legge til rette for en hybrid arbeidsplass?
11. Hvordan er ansvaret fordelt når det kommer til beslutning om fysisk kontor vs. Hjemmekontor?
12. Kan du fortelle litt om din rolle underveis i prosessen mot en hybrid arbeidsplass?

13. Hva har vært viktig å tenke på når Fjordkraft skal legge til rette for en hybrid arbeidsplass?
14. Hva innebærer det av juridiske og økonomiske krav, og hvilke praktiske ting må være på plass for å ha hybrid arbeidsplass?

Trivsel

15. Involveres de ansatte i beslutningen om hybrid arbeidsplass? På hvilken måte?
16. Kan du si noe om dine tanker rundt medvirkning og inkludering av ansatte?
17. Har dere fått tilbakemeldinger fra de ansatte om hvilke forventninger og ønsker de har for arbeidsforholdene i fremtiden?
18. Hvilke forventninger tror du de ansatte har til HR når man skal praktisere en hybrid løsning?
19. Hvordan tror du overgangen til en hybrid arbeidsplass vil påvirke trivselen til de ansatte?
20. Bruker dere noen spesifikke grep for å ta vare på de ansatte på en god måte når de ikke er på kontoret?
21. Har din evne til å ta vare på de ansatte blitt påvirket i overgangen til hjemmekontor?
22. Har dere hatt noen sosiale sammenkomster digitalt?
23. Hva innebærer en hybrid arbeidsløsning for teamfølelse og opplevelsen av tilhørighet?

Avslutning

- Har du noen avsluttende kommentarer eller noe du ønsker å utfylle?
- Har du noen anbefalinger til områder jeg burde se nærmere på?
- Oppklaring av eventuelle spørsmål
- Takk for at du tok deg tid

8.3 Samtykkeskjema og informasjonsskriv HR

Vil du delta i forskningsprosjektet

Fremtidens arbeidsplasskonsept

Dette er et spørsmål til deg om å delta i forskningsprosjektet «Fremtidens arbeidsplasskonsept». I dette skrivet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne oppgaven er en masteroppgave i Strategi, organisasjon og ledelse ved NTNU Handelshøyskolen. Formålet med oppgaven er å studere hvordan Fjordkraft går frem for å implementere en hybrid arbeidshverdag, og hvilken betydning dette har for de ansattes trivsel.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker å gjennomføre intervju med deg fordi du som ansatt i HR-gruppen til Fjordkraft har unik innsikt i organisasjonen, samt erfaringer rundt omstillingen fra fysisk kontor til hjemmekontor.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer dette at du stiller til et intervju på ca. 30-60 minutter. Intervjuet vil ta for seg problemstillingen ovenfor og spørsmålene som stilles vil omhandle din erfaring og dine forventninger rundt omstillingen fra fysisk kontor, til hjemmekontor, til hybrid kontor. Intervjuet vil foregå på Teams. Det vil bli gjort video og lydopptak for å kunne transkribere det i etterkant. Video og lydopptak slettes ved prosjektslutt.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Ved behandlingsansvarlig institusjon vil jeg og veileder ha tilgang
- Video og lydopptak vil lagres på sikret nettverk

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 24.05.2022. Personopplysninger og lydopptak slettes innen dette tidspunkt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Prosjektansvarlig Emilie Eriksen emilieer@stud.ntnu.no
- Veileder for prosjektet Ekaterina Bjørnåli ekaterina.bjornali@ntnu.no
- Personvernombud ved NTNU Thomas Helgesen thomas.helgesen@ntnu.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Student

Emilie Eriksen

Veileder

Ekaterina Bjørnåli

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Fremtidens arbeidsplasskonsept», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i digitalt intervju
- at det blir gjort video og lydopptak under intervjuet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 24.05.2022

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.4 Samtykkeskjema og informasjonsskriv ansatt

Vil du delta i forskningsprosjektet

Fremtidens arbeidsplasskonsept

Dette er et spørsmål til deg om å delta i forskningsprosjektet «Fremtidens arbeidsplasskonsept». I dette skrivet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne oppgaven er en masteroppgave i Strategi, organisasjon og ledelse ved NTNU Handelshøyskolen. Formålet med oppgaven er å studere hvordan Fjordkraft går frem for å implementere en hybrid arbeidshverdag, og hvilken betydning dette har for de ansattes trivsel.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker å gjennomføre intervju med deg fordi du som ansatt i Fjordkraft har opplevd omstillingen fra fysisk kontor til hjemmekontor.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer dette at du stiller til et intervju på ca. 30-60 minutter. Intervjuet vil ta for seg problemstillingen ovenfor og spørsmålene som stilles vil omhandle din erfaring og dine forventninger rundt omstillingen fra fysisk kontor, til hjemmekontor, til hybrid kontor. Intervjuet vil foregå på Teams. Det vil bli gjort video og lydopptak for å kunne transkribere det i etterkant. Video og lydopptak slettes ved prosjektslutt.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det

vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Ved behandlingsansvarlig institusjon vil jeg og veileder ha tilgang
- Video og lydopptak vil lagres på sikret nettverk
-

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 24.05.2022. Personopplysninger og lydopptak slettes innen dette tidspunkt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Prosjektansvarlig Emilie Eriksen emilieer@stud.ntnu.no
- Veileder for prosjektet Ekaterina Bjørnåli ekaterina.bjornali@ntnu.no
- Personvernombud ved NTNU Thomas Helgesen thomas.helgesen@ntnu.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Student

Emilie Eriksen

Veileder

Ekaterina Bjørnåli

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Fremtidens arbeidsplasskonsept», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i digitalt intervju
- at det blir gjort video og lydopptak under intervjuet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 24.05.2022

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

