

Marte Albertsen
Johanna Rebo

Arbeidsmotivasjon i hjemmet

En casestudie av hjemmekontors påvirkning på ansattes motivasjon

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Torild Oddane
April 2023

Marte Albertsen
Johanna Rebo

Arbeidsmotivasjon i hjemmet

En casestudie av hjemmekontors påvirkning på
ansattes motivasjon

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Torild Oddane
April 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne oppgaven markerer fullføringen av vår bachelorgrad i Økonomi og administrasjon, innen retningen organisering og endring v/NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. I løpet av våre tre år på studiet har vi tilegnet oss mye interessant kunnskap som vi ønsker å benytte i oppgaven. Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Bacheloroppgaven tar for seg hvordan ansattes motivasjon ble påvirket av hjemmekontor under koronapandemien, og spesielt betydningen for sosial trivsel. Interessen for temaet var stor da vi begge arbeidet under perioden, og opplevde endringen på nært hold. Det har vært spennende å kunne bruke kunnskap fra fagene i praksis, spesielt gjennom å se på hvordan fagområdene henger sammen. Dyktige og engasjerte forelesere har vært viktige for vår motivasjon og interesse for fagområdene.

Vi vil gjerne rette en stor takk til vår veileder, Torild Oddane, for gode innspill underveis i prosessen. Hennes anbefalinger og tilbakemeldinger om struktur, innhold og relevant litteratur har vært til stor hjelp. I tillegg vil vi takke organisasjonen som har bidratt med nødvendig empiriske data til oppgaven. Dataen har dannet grunnlaget for våre analyser og drøfting om temaet hjemmekontor og motivasjon.

God lesing!

April 2023

Sammendrag

I denne oppgaven vil vi diskutere hvordan hjemmekontor påvirker arbeidsmotivasjon. Etter nedstengingen av Norge i mars 2020, har koronapandemien vært et mye diskutert tema. For å følge de nasjonale retningslinjene som ble gitt, ble hjemmekontor et nødvendig tiltak for mange bedrifter. Når situasjonen nå kan sees litt på avstand, er det relevant å evaluere håndteringen av situasjonen være et aktuelt tema å belyse. Vi ønsket å se på sammenhengen mellom hjemmekontor og ansattes arbeidsmotivasjon, og kom fram til problemstillingen: *“Hvordan har innføringen av hjemmekontor under koronapandemien påvirket ansattes arbeidsmotivasjon?”* For å kunne drøfte problemstillingen har ulike motivasjonsteorier blitt benyttet. De relevante motivasjonsteoriene som har blitt brukt i denne oppgaven er Maslows behovspyramide, Herzbergs tofaktorteori og sosiale motivasjonsteorier. Teoriene har lagt grunnlaget for å beskrive ulike typer motivasjon og hvordan motivasjon kan påvirkes.

For å undersøke temaet nærmere kontaktet vi en organisasjon, heretter kalt «Organisasjon X», så relevant informasjon om ansattes opplevelser på hjemmekontor kunne innhentes. En kvalitativ spørreundersøkelse ble benyttet for å få en forståelse av hvordan ansattes motivasjon ble påvirket på hjemmekontor. Spørreundersøkelsen ga respondentene muligheten til å utdype sine erfaringer og synspunkter, som senere skulle legge grunnlaget for dybdeintervjuer. Dessverre ønsket ikke Organisasjon X å gjennomføre dybdeintervjuer fordi de ville unngå å sette ansatte i en ubehagelig situasjon. Dermed ble spørreundersøkelsen den eneste primærkilden til empirisk data.

Etter analyse og drøfting av dataene, var det tre faktorer som tydelig skilte seg ut: konsistent praksis, sosiale behov og livssituasjon. En inkonsistent praksis førte til misnøye hos flere ansatte som opplevde å bli urettferdig behandlet. Manglende daglig kontakt med kolleger gjorde at sosiale behov var poengtert av mange av respondentene. Mangelen på sosial kontakt påvirket både tilhørigheten, autonomien og kompetansen i ulik grad hos de ansatte. Etter analyse av data, var det et tydelig mønster at individuelle forskjeller i livssituasjonen til de ansatte skapte ulike behov og ønsker som burde tas hensyn til. Generelt kan en se at koronapandemien har påvirket folk i ulik grad. Ut ifra resultatene fra vår spørreundersøkelse er konklusjonen at god tilrettelegging for den enkelte være lønnsomt i det lange løp, da motivasjonen i større grad opprettholdes.

Abstract

This thesis deals with the home office phenomenon and repercussions that arise from its use. After the shutdown in March 2020, the corona pandemic has been a much-discussed topic. A lot of businesses found that the use of a home office was a necessary step in order to comply with the provided national guidelines. The topic is particularly pertinent since it may be easier to evaluate how it was handled now that the scenario can be observed from a distance. We want to look at the connection between home office and employees' work motivation, and have arrived at the problem: "How has the introduction of remote work during the COVID-19 pandemic affected employees' work motivation?"

In order to be able to discuss the subject areas, many motivational theories have been applied. The relevant motivation theories that have been focused on in this context are Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's two-factor theory and social motivation theories. The theories have set the groundwork for identifying different types of motivation and how motivation can be altered. We got in touch with a company, Organisasjon X, to get pertinent information to delve deeper into the issue. We wanted to form an indication of which factors were important, and therefore used a qualitative survey. Initially, the plan was to hold in-depth interviews, but unfortunately this could not be carried out due to decisions from the company management. The purpose of the survey was to increase the understanding of employees' experiences of the transition to a home office. We wanted to get a better insight into how work motivation and social well-being are affected by remote work and which factors are important to maintain employees motivation.

After analyzing and discussing the data, three factors clearly stood out: consistency, social needs and life situation. An inconsistent practice in some measures led to dissatisfaction among several employees, as they felt unfairly treated. Social needs were an important factor for many of the employees, as they experienced a loss of daily contact with colleagues. The lack of social contact affected the sense of belonging, autonomy, and competence in various matters among the employees. Individual differences in an employee's life situation created various needs and desires that should be taken into account. Generally, one can see that the COVID-19 pandemic and its consequences have affected people to various degrees. Based on our survey and conclusion, good adaptation for each individual will be profitable in the long run, as motivation is more likely to be maintained.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Presentasjon av tema, organisasjon og problemstilling	1
1.2 Presentasjon av case	2
1.3 Oppgavens videre oppbygging	4
2. Teori	4
2.1 Hva er motivasjon?	5
2.2 Maslows behovspyramide.....	6
2.3 Herzberg tofaktorteori.....	7
2.4 Sosiale teorier.....	10
3. Metode	10
3.1 Valg av problemstilling	11
3.2 Valg av undersøkelsesdesign.....	12
3.3 Valg av data.....	13
3.4 Valg av enheter.....	14
3.5 Hvordan analysere data	16
3.6 Validitet og reliabilitet	16
3.7 Etiske betraktninger	18
3.7.1 Personvern.....	18
3.7.2 Meldeplikt.....	19
4. Presentasjon av data	19
«Hvordan opplevde du overgangen til hjemmekontor»	20
«Hvordan har hjemmekontor påvirket din arbeidsmotivasjon?».....	20
«Hvordan ble din sosiale trivsel påvirket av overgangen til hjemmekontor?».....	22
«Hvilke tiltak benyttet bedriften din for å opprettholde din motivasjon»	23
«Hva føler du organisasjonen kunne gjort annerledes med tanke på hjemmekontor?»	23
«Andre kommentarer vedrørende din opplevelse av hjemmekontor:».....	24
5. Analyse	25
Funn 1: For respondenter med en negativ opplevelse av overgangen, var eksterne faktorer i fokus	25
Funn 2: Ansatte som opplevde negativ påvirkning på arbeidsmotivasjon la vekt på sosial kontakt og oppgavens vanskelighetsgrad.	26
Funn 3: Omtrent 70% av de ansatte i Organisasjon X virket å ha opplevd en negativ påvirkning på sosial trivsel grunnet hjemmekontor.	27

Funn 4: De hyppigste tiltak gjennomført av Organisasjon X: treff via digitale plattformer, mulighet for fysisk kontor og fysisk oppmerksomhet i form av matlevering og blomster. ... 28

Funn 5: En betydelig andel ansatte ønsket mer rettferdighet når det kom til hvem som fikk arbeide på kontoret og ikke. 29

6. Drøfting	30
6.1 Konsistens.....	30
6.2 Sosiale Behov	33
6.3 Livssituasjon.....	35
7. Konklusjon.....	36
8. Kilder	37

Figurliste

1.1. Fire faser ved planlagt endring	3
2.1. Inndeling av motivasjonsteorier	4
2.2. Maslows behovspyramide	6
2.2. Herzbergs tofaktorteori	8
3.1. Grafisk fremstilling av gangen i undersøkelsesprosessen	11
3.2. Oversikt over ulike typer kvantitative frafall	15

1. Innledning

1.1 Presentasjon av tema, organisasjon og problemstilling

Tre år har gått siden Norge ble rammet av en av de største krisene i norsk fredstid, nemlig Covid-19. Da SARS-Cov-2 ble oppdaget i januar 2020, hadde det dramatiske konsekvenser for hele verden. I Norge ble viruset først identifisert 26. februar 2020, og kun to uker senere innførte regjeringen de strengeste restriksjonene i norsk fredstid. Nordmenn måtte tilpasse seg en ny hverdag med hjemmekontor, stengte skoler og strenge sosiale begrensninger.

(Regjeringen, i.d.)

Arbeidslivet ble snudd på hodet, og ledere måtte ta raske grep for å tilpasse seg restriksjonene. For mange organisasjoner ble løsningen å innføre hjemmekontor, som raskt ble et omdiskutert tema i ulike medier. Artikler og forskning viser at holdningene til hjemmekontor varierte betydelig. Samtidig som noen ansatte lengtet etter å returnere til kontoret, trivdes andre godt på hjemmekontor og ønsket å fortsette med dette også etter pandemien (Korsmo, 2022, avsn. 3). Flere forskningsartikler tar for seg ulike perspektiver og synspunkter ved erfaringen med hjemmekontor. I forskningsartikkelen “Utfordringer med hjemmekontor”, blir det som overskriften tilsier, diskutert ulike utfordringer med hjemmekontor (Nielsen, 2021). Andre artikler som “Forskning på hjemmekontor”, viser at folk er fornøyd med hjemmekontor og at produktiviteten vedlikeholdes (Benjaminsen, 2020).

For å få en bedre forståelse av hjemmekontor, ønsket vi å undersøke en mellomstor organisasjon som har opplevd dramatiske endringer i arbeidshverdagen, som følge av koronapandemien. En mellomstor organisasjon ville kunne gi tilstrekkelig informasjon, uten at datainnhenting blir for kompleks for oppgaven. For å innhente relevant informasjon om temaet, tok vi kontakt med en mellomstor organisasjon, Organisasjon X. I likhet med mange andre norske organisasjoner, innførte Organisasjon X hjemmekontor da Norge stengte ned.

På bakgrunn av økende interesse for hjemmekontor, ønsket vi å utforske de faktorene som påvirket ansattes arbeidsmotivasjon med en slik arbeidsform. Arbeidsmotivasjon forstås i denne oppgaven som tiltak og forhold som påvirker en persons drivkraft og lyst til å arbeide. Arbeidsformen hjemmekontor defineres som arbeid i arbeidstakers eget hjem (Arbeidstilsynet,

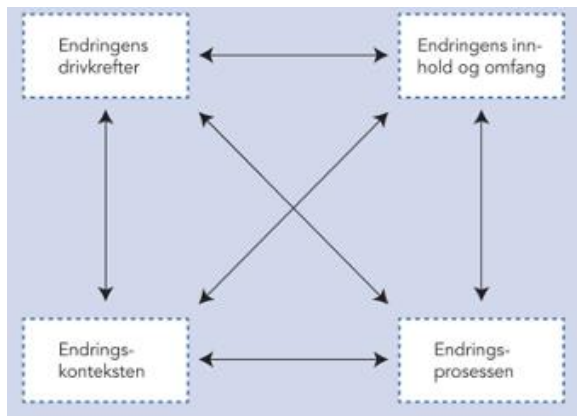
i.d.). Vi har avgrenset problemstillingen til å fokusere på innføringen av hjemmekontor, som vil tilsvare Norges nedstenging i mars 2020. Følgelig har vi formulert problemstillingen:

“Hvordan har innføringen av hjemmekontor under koronapandemien påvirket ansattes arbeidsmotivasjon?”

1.2 Presentasjon av case

For å gi et tydelig bilde av situasjonen Organisasjon X stod ovenfor, er Jacobsens modell for fire faser i planlagt endring lagt til grunn. Modellen er vist i figur 1.1, og beskriver fasene som er nødvendige å gjennomgå før en endringsprosess kan settes i gang. Ettersom endringen Organisasjon X stod overfor var en følge av myndighetens koronarestriksjoner, ikke en planlagt endring, vil ikke alle fasene være relevante for denne undersøkelsen. Derfor ligger hovedfokuset på endringens innhold og omfang og endringens kontekst. (Jacobsen, 2015, s. 25-27)

Endringskonteksten er en beskrivelse av dagens situasjon og omgivelsene endringen foregår i (Jacobsen, 2015, s. 88). Organisasjon X er en norsk arbeidsgiverorganisasjon innenfor industrinæringen i Norge. Formålet til Organisasjon X er rådgivning og tilretteleggelse for verdiskapning i Norge. Organisasjonen består av ansatte med variert utdanningsbakgrunn og yrkeserfaring, blant annet advokater, rådgivere og fagsjefer (HR-ansvarlig Organisasjon X, 2023). Med totalt 42 ansatte, inkludert fire i ledergruppen, anses organisasjonen som en mellomstor organisasjon (NHO, i.d.). I likhet med mange andre organisasjoner, ble Organisasjon X nødt til å tilpasse seg de nasjonale retningslinjene. For å overholde restriksjonene, implementerte Organisasjon X en ordning med hjemmekontor hvor de ansatte hadde muligheten til å søke om å jobbe fra kontoret. Ordningen hadde som hensikt å overholde avstandsreglene, samtidig som enkelte hadde muligheten til å fortsette arbeide på kontoret.



Figur 1.1: fire faser ved planlagt endring (Jacobsen & Thorsvik, 2018)

For å gjennomføre en vellykket endring er det viktig å ha et klart bilde av både innholdet og omfanget av endringen (Jacobsen, 2015, s. 54). I dette tilfellet, dreide det seg om en omfattende endring hvor hele arbeidshverdagen til de ansatte ble endret. Alle ansatte ble påvirket og det var usikkert hvor lenge bruken av hjemmekontor ville være nødvendig.

Innhold og omfanget til endringen henger tett sammen med endringens drivkrefter. Drivkreftene beskriver bakgrunnen for forandringen som skal gjennomføres, og henger tett sammen med ønsket sluttresultat (Jacobsen, 2015, s. 26). For Organisasjon X skyldtes endringens drivkrefter faktorer utenfor organisasjonens kontroll. Myndighetenes koronarestriksjoner gjorde innføringen av hjemmekontor til et nødvendig tiltak for mange organisasjoner for å opprettholde avstandsreglene. At drivkreftene er faktorer utenfor organisasjonens kontroll, kan gjøre at fokuset på endringens mål reduseres. En konsekvens av dette er at opprettholdelse av ansattes motivasjon blir desto viktigere (Jacobsen, 2015, s. 51).

En annen utfordring med at endringen ikke er planlagt, er å sikre ansattes tillit til ledelsen. Planlegging av hvordan endringsprosessen skal gjennomføres er viktig å forberede før endringstiltak settes til verks. Som Stensaker og Haueng (2016) beskriver, er forutsigbarhet for ansatte viktig for å skape tillit til ledelsen. Dersom prosessen oppleves oversiktlig og godt planlagt, vil man sannsynligvis møte mindre motstand (Stensaker & Haueng, 2016, s. 23). Uventede ytre endringer kan skape betydelig usikkerhet i en organisasjon, som tydelig ble illustrert under Covid-19 pandemien. I usikre situasjoner kan det være vanskelig å opprettholde tillit (Enoksen, 2018). Ansatte stiller høye krav til ledelsen, og å skape en godt planlagt

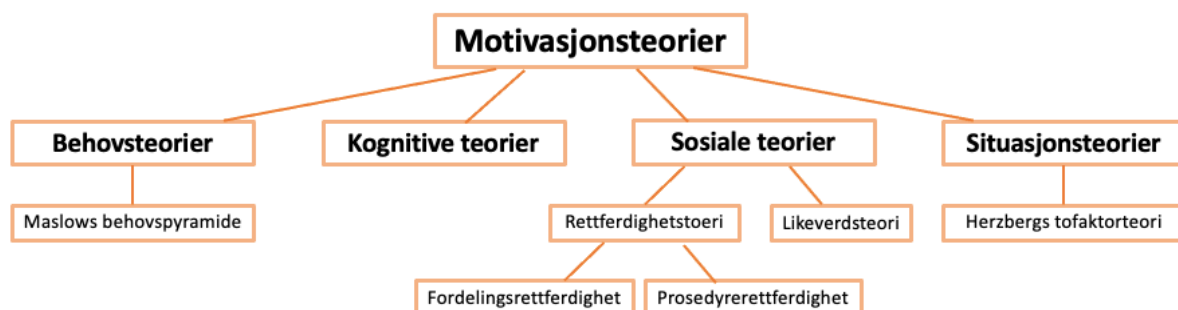
endringsprosess er avgjørende for å bygge og bevare tillit. Forutsigbarhet og åpenhet blir dermed viktige verktøy for å sikre en god endringsimplementering.

1.3 Oppgavens videre oppbygging

I oppgaven vil vi i kapittel 2 ta for oss relevant teori som bakgrunn for å diskutere den valgte problemstillingen. I kapittel 3 beskriver vi metoden som har blitt brukt for innhenting av data. Undersøkelsens validitet og reliabilitet vurderes også i dette kapittelet. I kapittel 4 vil vi presentere den empiriske dataen. Videre i kapittel 5 analyserer vi funn fra kapittel 4 opp mot relevant teori. Med utgangspunkt i analysen, vil vi prøve å trekke sammenhenger og kausale slutninger i kapittel 6. Til slutt, i kapittel 7, vil vi presentere en konklusjon basert på drøftingen som ble gjort i de foregående kapitlene. I kapittelet vil vi også legge fram forslag til videre forskning på temaet.

2. Teori

I teorikapittelet vil vi først ta for oss definisjonen av motivasjon og hvordan motivasjon kan beskrives og kategoriseres på forskjellige måter. Videre presenterer vi Maslows behovspyramide og Herzbergs tofaktorteori, to sentrale motivasjonsteorier. I den siste delen av teorikapittelet ser vi på motivasjon gjennom sosiale teorier. I figur 2.1 har vi presentert sentrale begreper innenfor motivasjonsteori for å danne en tydelig oversikt over inndelingen av motivasjonsteorier..



Figur 2.1: Inndeling av motivasjonsteorier

2.1 Hva er motivasjon?

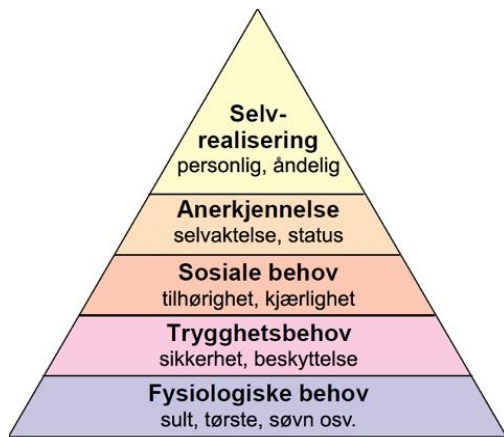
Å skape og opprettholde motivasjon er en kompleks prosess. Motivasjon beskriver de indre prosessene som påvirker retningen og intensiteten i vårt arbeid, samt drivkreftene og målene som fører til handling. Begrepet omhandler både intensitet og tidsperspektiv. Nivået på motivasjonen påvirker hvor hardt og lenge en velger å arbeide for å nå et definert mål. For å forstå variasjonen i motivert atferd, skiller en mellom ulike motivasjonsteorier: behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og situasjonsteorier (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113-114).

Kognitive teorier benyttes til å undersøke individets motivasjon påvirket av deres egne forventninger, interne faktorer, om måloppnåelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 114). Vi velger å ikke inkludere kognitive teorier i oppgaven på grunn av deres manglende søkelys på eksterne faktorer. Videre i denne oppgaven vil vi fokusere på én behovsteori, Maslows behovspyramide, og én situasjonsteori, Herzberg tofaktorteori. Førstnevnte er en teori hvor atferd karakteriseres ut fra grunnleggende behov. Herzberg modell er hovedsakelig rettet mot motivasjon i forbindelse med jobbsituasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 114, 138). Sosiale teorier omhandler individets forhold til kolleger, og hvordan slike forhold påvirker arbeidsmotivasjonen. Sosiale teorier kan deles inn i rettferdighetsteori og likeverdsteori, som vi vil beskrive nærmere senere i oppgaven (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 132).

Motivasjonsteoriene nevnt ovenfor kan deles inn i innholdsbaserte, kontekstbaserte og prosessbaserte kategorier. Kanfer mfl. (2017) hevder at de innholdsbaserte teoriene baseres på at motivasjon skapes av tillærte trekk, motiver, tendenser og orienteringer (Kanfer et al., 2017). Et eksempel på en slik teori er Maslows behovspyramide. Kontekstbaserte teorier fokuserer på elementer i miljøet som påvirker motivasjonen. I motsetning til Maslows teori, fokuserer kontekstbaserte teorier utelukkende på høyere ordens behov (Kanfer et al., 2017). Eksempler på dette er fokuset på autonomi og rettferdighet, som det blant annet legges vekt på i Herzbergs tofaktorteori. Prosessbaserte teorier ser på hvordan menneskers tanker påvirker deres mål og handlinger. Slike teorier tar for seg hvordan kognisjon og informasjonsprosessering avgjør motivasjonen (Kanfer et al., 2017). Med bakgrunn i problemstillingens fokus på hjemmekontors påvirkning på arbeidsmotivasjon, kan det argumenteres for at prosessbaserte teorier er av begrenset relevans. Heller ikke denne teorien benyttes videre fordi vi ønsker å legge fokus på mer komplekse sammenhenger.

2.2 Maslows behovspyramide

En av de mest utbredte motivasjonsteoriene som benyttes i dag er Maslows behovspyramide. Teorien ble utviklet av Abraham Maslow for å forklare menneskers grunnleggende behov. Modellen benyttes for å forklare og forstå sammenhenger i menneskers atferd og motivasjon. Behovspyramiden består av fem ulike behovsnivåer, som vist i figur 2.2. De tre nederste nivåene er mangelbehov som skaper drivkrefter hos individet inntil de er dekket. Først når mangelbehovene er tilfredsstilt, kan man interessere seg for de to øverste nivåene som kategoriseres som menneskers vekstbehov (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 232).



Figur 2.2: Maslows Behovspyramide (Jacobsen & Thorsvik, 2019)

For å få en bedre forståelse av Maslows behovspyramide vil vi nå forklare de fem ulike nivåene i korte trekk. Det nederste nivået er de fysiologiske behovene som omfatter grunnleggende behov som mat, drikke og søvn. Behovene er nødvendig for menneskers overlevelse, og en viktig motivasjon for å søke lønnet arbeid. Når de fysiologiske behovene er oppfylt, kan man jobbe seg oppover i pyramiden mot høyere nivåer av behov og motivasjon. Neste nivå er trygghetsbehov, som innebærer menneskers behov for sikkerhet og beskyttelse. Et sted å bo, inntekt og helseforsikring er faktorer som spiller inn på om behovet for trygghet er oppfylt. Et annet eksempel på en faktor som påvirker trygghetsbehovet er koronapandemien, og dens usikkerhet rundt varighet og påvirkning. Ved valg av yrke kan ønsket om å oppfylle behovet for trygghet spille en viktig rolle, særlig med tanke på lønn og stabilitet. Dermed kan lønnen ende opp med å være den avgjørende faktoren for beslutning av arbeid, og ikke arbeidets faktiske innhold (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115).

Etter å ha tilfredsstilt de to første nivåene i pyramiden, motiveres en til å bevege seg opp til det tredje nivået: sosiale behov. Nivået handler om tilhørighet og sosial kontakt gjennom et støttende nettverk. Nettverket kan bestå av både venner og familie, og skal ha som funksjon å gi et menneske omsorg og et opplevd fellesskap. I arbeidslivet er et eksempel på et støttende nettverk en gruppe kolleger eller mentorer som gir råd, veiledning og støtte til en person i deres karriereutvikling og arbeidssituasjon. Det er i tillegg viktig med en jobb hvor man føler seg til nytte og at arbeidet man gjør er nødvendig (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115).

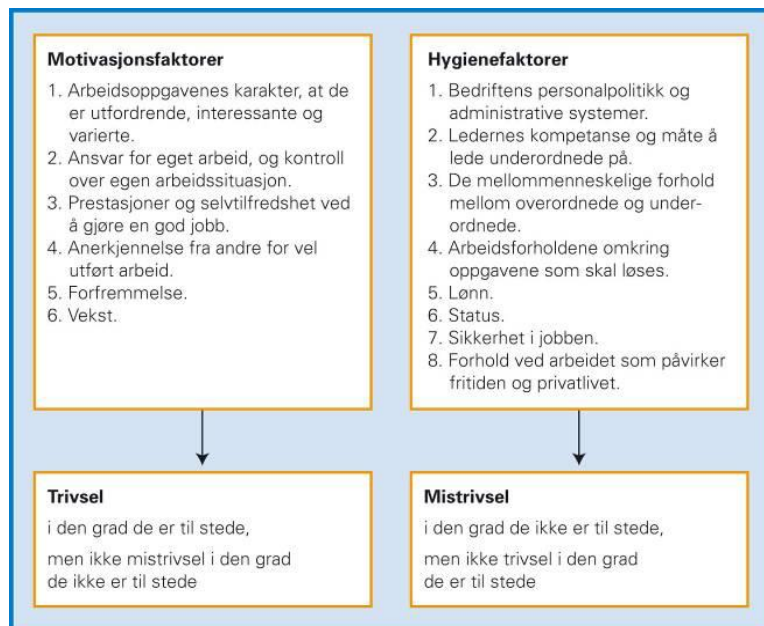
De to øverste nivåene i Maslows behovspyramide betegnes ofte som vekstbehov. Til forskjell fra mangelbehovene, er behovene her umettelige. Fokuset vil ligge på individets muligheter for personlig vekst, ikke mot å dekke en underskuddstilstand. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 114). Det fjerde nivået i pyramiden er anerkjennelse, som blant annet omhandler å bli respektert av andre. Anerkjennelse er med på å øke selvtilliten og selvfølelsen hos mennesker, som igjen kan påvirke trivselen på arbeidsplassen. Det øverste nivået er behovet for selvrealisering, som innebærer å oppfylle ens potensial for å nå personlige mål. Dette kan være å utvikle ens talenter og evner, eller å engasjere seg i aktiviteter som gir en følelse av mening og formål. I arbeidslivet kan det bety å få utfordrende oppgaver og mulighet til personlig utvikling, eller å jobbe med noe man virkelig brenner for (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115).

Flere av trekkene ved Maslows motivasjonsteori har fått kritikk. Først og fremst mener kritikere at behovspyramiden generaliserer kulturelt og ikke tar hensyn til at ulike kulturer har ulike behov. Individuelle forskjeller er heller ikke tatt i betraktning, og modellen antar en felles forståelse av alle menneskers behov. I pyramiden er det fokus på at ett og ett nivå jobbes med av gangen. Det er altså ikke lagt til rette for at ulike individer kan ha ulike motivasjoner samtidig. Til tross for kritikken, har vi valgt å bruke teorien i oppgaven fordi den gir en god forklaring på hvordan man kan forstå menneskers motivasjon ut fra grunnleggende behov. Til slutt er det viktig å huske at Maslows behovspyramide kun er en motivasjonsteori, og ikke en universell sannhet. Formålet med pyramiden er å gi en indikasjon på hva som kan motivere mennesker og hvordan atferd kan begrunnes i behov (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 117).

2.3 Herzberg tofaktorteori

Herzbergs tofaktorteori tar utgangspunkt i at motivasjon påvirkes av to faktorer; motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Teorien ble utviklet av Frederick Herzberg, og er

basert på en undersøkelse fra 1959. Resultatet av undersøkelsen viste at mesteparten av faktorene som bidro til tilfredshet var motivasjonsfaktorer, faktorer som bidro til mistriivsel var hovedsakelig vedlikeholdsfaktorer. Teorien baseres på at trivsel og mistriivsel ikke er motsetninger av hverandre, men kan sees på som to uavhengige dimensjoner. Herzbergs teori er et eksempel på en situasjonsteori som inngår i kategorien kontekstbaserte motivasjonsteorier ((Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138), (Jacobsen, 2018, s. 171)).



Figur 2.3: Herzbergs tofaktor teori (Jacobsen & Thorsvik, 2019)

Motivasjonsfaktorer refererer til forhold som kan motivere en ansatt til å yte bedre gjennom økt tilfredshet på jobben. Faktorene skaper trivsel når de er til stede, men fravær av dem skaper ikke nødvendigvis mistriivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 244). De sterkeste motivasjonsfaktorene er knyttet til hvordan jobben er utformet. Det er ikke dermed sagt at finansielle insentiver er helt uten betydning, men det legges vekt på at motivasjonen kommer innenfra. Å skape en følelse av at arbeidet man gjør bidrar til personlig utvikling og oppleves spennende, står sentralt i teorien. Et godt arbeidsmiljø er et eksempel på en faktor som i stor grad kan bidra til økt trivsel for ansatte (Henriksen, 2016). Motivasjonsfaktorene kan sammenlignes med de to øverste nivåene i Maslows behovspyramide, nemlig selvrealisering og anerkjennelse. Motivasjonsfaktorene påvirkes gjennom prestasjoner, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter i arbeidet, og kan igjen påvirke ansattes trivsel og motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138). Et eksempel på en slik faktor er arbeidsoppgavenes karakter, altså oppgavens utforming og innhold.

For å skape og opprettholde motivasjonen i en organisasjon er det flere viktige faktorer å jobbe med. Saksvik og Vaag (2021) vektlegger tre sentrale faktorer som er viktige å jobbe med for å skape og opprettholde motivasjon: autonomi, kompetanse og tilhørighet. Autonomi innebærer at individer skal få tilfredsstilt behovet om å bruke sin frie vilje. Autonomi handler ikke bare om hvordan, men også hvor man vil løse arbeidsoppgaver. Muligheten til å kunne jobbe hjemmefra, selv om den ikke benyttes, kan ansees understøttende for motivasjonen (Christensen, 2022, s. 133). Behovet for kompetanse omhandler individets ønske om å håndtere ulike utfordringer og oppgaver en blir pålagt. En følelse av å sitte med rett og tilstrekkelig kompetanse vil kunne øke motivasjonen hos en ansatt (Saksvik og Vaag, 2021, s. 195)

Tilhørighet legger vekt på en følelse av en tilknytning arbeidet en utfører og til kolleger på arbeidsplassen (Saksvik & Vaag, 2021, s. 195). En studie utført av Dietz mfl. (2015) viser at en person som føler en sterk tilhørighet til en organisasjon og et team vil ha en større motivasjon, enn en som ikke føler noen form for tilhørighet. Tilhørigheten ansatte opplever henger sammen med graden av autonomi på arbeidsplassen. Stor grad av autonomi, kan igjen skape en sterkere tilhørighet og et større eierskap til oppgavene en har fått tildelt, som videre vil påvirke motivasjon og ytelse (Dietz et al., 2015). Knippenberg (2001) gjennomførte en studie som viste at tilhørigheten en føler ovenfor sin organisasjon påvirker motivasjonen i stor grad (Knippenberg, 2001).

Hygienefaktorene omhandler faktorer ved arbeidsmiljøet man forventer skal være til stede. Slike faktorer vil ikke nødvendigvis bidra til trivsel dersom de er til stede, men deres fravær kan skape misnøye blant ansatte. Hygienefaktorene kan sammenlignes med mangelbehovene i Maslows pyramide. Fysiologiske behov, som sult og tørste, skaper ikke trivsel hvis de er til stede, men bidrar til mistrivsel dersom de ikke er til stede. Hygienefaktorer er knyttet til arbeidsmiljøet og forhold ved arbeidet som påvirker både fritiden og privatlivet, for eksempel fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønn, status og jobbtrygghet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138). Med den økte hyppigheten og fleksibiliteten rundt arbeidssted etter koronapandemien, kan i dag også arbeidets plassering regnes som en hygienefaktor (Christensen, 2022, s. 55-56).

Herzberg tofaktorteori sees på som en videreutvikling av Maslows behovsteori, med fokus på motivasjon i arbeidslivet. I likhet med Maslow, har Herzbergs teori fått en del kritikk. Et eksempel er hvordan enkelte faktorer både kan oppleves som en hygienefaktor og en motivasjonsfaktor. Lønn kan ses på en slik faktor da den kan sies å både bidra til mistrivsel om

den er lav, og trivsel dersom den ansatte er fornøyd med sitt lønnsnivå (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 244). Annen kritikk rettes mot at hygiene-faktorer kan virke motiverende og at motivasjonsfaktorer kan være kilder til mistrivsel (House et al., 1967). På tross av kritikken, er modellen et godt utgangspunkt for å forstå hvilke faktorer som kan skape trivsel og mistrivsel. Videre vil modellen brukes for å forstå hjemmekontors påvirkning på ansattes arbeidsmotivasjon.

2.4 Sosiale teorier

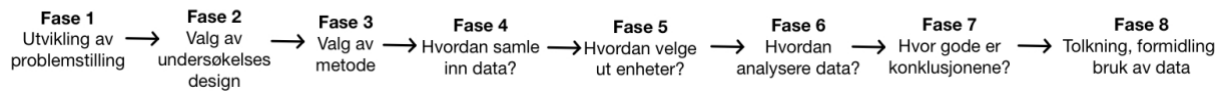
Sosiale teorier vektlegger individets forhold til medarbeidere som kilde til motivering. I teoriene vektlegges rettferdighet i ulike former som en viktig påvirkning på menneskers motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 132). Innenfor sosiale teorier finner vi likeverdsteorien og rettferdighetsteorien. Førstnevnte tar for seg motivasjon som et resultat av opplevd rettferdighet. Da sammenligner man egne ytelser og belønninger med hva andre gir og får. Teorien deles videre inn i fire kategorier basert på hvem og hva man sammenlikner seg med. Et eksempel er “andre intern”, som tar for seg sammenlikning med andre individer eller grupper innenfor samme organisasjon (Kaufmann & Kaufmann, 132-133). Rettferdighetsteorien går ut på at organisasjonens ressurser og belønninger blir fordelt rettferdig overfor de ansatte. Teorien kan deles inn i fordelingsrettferdighet og prosedyrerettferdighet. Prosedyrerettferdighet omhandler systemene og metodene som benyttes for å avgjøre fordelingen av ressurser og belønninger. Fordelingsrettferdighet derimot, handler om den faktiske fordelingen av belønninger og ressurser hos de ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 135-137).

Kapittel 2 har tatt for seg relevante teorier for å beskrive motivasjon. Teoriene vil videre brukes som fundament for videre analyse for å besvare oppgavens problemstilling. Motivasjon finnes i mange ulike kategorier, dimensjoner og nivåer. I oppgaven vil vi videre fokusere på Maslows ulike behov, Herzbergs hygiene- og motivasjonsfaktorer, samt sosiale teorier som dekkes av rettferdighet- og likeverdsteorien.

3. Metode

I dette kapittelet vil vi beskrive metoden som har blitt benyttet til å innhente informasjon for å besvare problemstillingen. Vi har tatt utgangspunkt i Jacobsens (2022) modeller for bruk av kvalitative og kvantitative metoder. De åtte fasene er vist i tabell 3.1 og blir brukt som

utgangspunkt for kapittelets oppbygging. Hensikten med de ulike stegene i undersøkelsesprosessen er å sikre gyldig og pålitelige data for å besvare problemstillingen. Planleggingsprosessen og valg av metode ved gjennomføringen av en undersøkelse er avgjørende for den videre drøftingen (Jacobsen, 2022, s. 69).



Figur 3.1: Grafisk fremstilling av gangen i undersøkelsesprosessen (Jacobsen, 2022)

3.1 Valg av problemstilling

Ved gjennomføringen av en undersøkelse er det nødvendig å velge en problemstilling som setter rammer for undersøkelsens innhold og omfang. Temaet for denne oppgaven er omfattende, og det er derfor nødvendig å avgrense problemstillingen. Jacobsen presiserer tre krav til en god problemstilling: den skal være spennende, spisset og fruktbar (Jacobsen, 2022, s. 76). En spennende problemstilling skal ikke ha et selvsagt svar, men skal bidra til å skape nysgjerrighet og interesse. For å sikre en spisset problemstilling, må formuleringen være enkel, konkret og avgrenset. Fruktbarheten omhandler generering av ny kunnskap og at det må være mulig å undersøke problemstillingen empirisk. Det vil si at det må være mulig å innhente data og empiri for å belyse problemstillingen (Jacobsen, 2022, s. 73). Kravene Jacobsen beskriver har blitt tatt hensyn til ved utviklingen av vår problemstilling: *“Hvordan har innføringen av hjemmekontor under koronapandemien påvirket ansattes arbeidsmotivasjon?”*.

Vi opplever problemstillingen som spennende fordi den tar for seg et aktuelt tema, nemlig den økte bruken av hjemmekontor. Ettersom problemstillingen er begrenset til innføringen av hjemmekontor, vil tidsperspektivet gjøre den spisset. Problemstillingen er fruktbar fordi den kan bidra til en dypere forståelse av hvilke faktorer som kan påvirke motivasjonen til ansatte som jobber hjemmefra, og hvordan ledelsen kan tilpasse arbeidsmiljøet og arbeidsoppgavene for å opprettholde motivasjonen. Ettersom Organisasjon X er en mellomstor organisasjon som har innført hjemmekontor, er problemstillingen mulig å undersøke empirisk. For å bringe problemstillingen fra et teoretisk til et operativt nivå, er det nødvendig med en operasjonalisering (Jacobsen, 2022, s. 73). Det har vi gjort gjennom å konkretisere problemstillingen opp mot ansattes opplevelse av situasjonen.

For snart tre år siden ble Norge stengt ned på grunn av pandemien, og hjemmekontor ble en aktuell problemstilling. Nå som situasjonen kan sees på avstand, vil det trolig være lettere for de berørte å kunne evaluere hvordan de faktisk opplevde situasjonen. Vi ønsket å undersøke hvordan faktorer utenfor ledelsens kontroll, som nasjonale smitteverntiltak og anbefalinger, påvirket organisasjoner og deres håndtering av situasjonen. Kommunikasjon, lederstil og skillet mellom arbeid og hjem er sentrale faktorer ved ledelse som kunne blitt drøftet i en slik omfattende omstillingsprosess. Organisasjonens håndtering av en slik ekstern endring kan gjøre det utfordrende å opprettholde motivasjon og sosiale forhold. Vi finner det derfor interessant å undersøke hvordan ansatte opplevde situasjonen og hvordan dette igjen påvirket arbeidsmotivasjonen.

Problemstillingens hensikt er å beskrive et fenomen, og den kan derfor karakteriseres som en beskrivende problemstilling (Jacobsen, 2022, s. 87). Den avgrenses både i tid og rom, da den tar for seg perioden da Organisasjon X innførte hjemmekontor. Det er viktig å merke seg at problemstillingen ikke har som mål å generalisere resultatene til å gjelde for andre organisasjoner enn den utvalgte. Fokuset i oppgaven er å undersøke ulike perspektiver, faktorer og oppfatninger som kan påvirke ansattes motivasjon og sosiale faktorer i denne spesifikke konteksten.

3.2 Valg av undersøkelsesdesign

For å sikre at dataene som samles inn gir gode svar på problemstillingen, er det viktig å velge et passende undersøkelsesdesign. I intensive design velges det ut et fåtall enheter hvor det undersøkes mange variabler. Det er en kvalitativ tilnærming, hvor dybde og forståelse er i fokus (Jacobsen, 2022, s. 99-100). Ekstensive design derimot, fokuserer på bredde og tynne beskrivelser av et fenomen. Da undersøkes mange enheter og få variabler (Jacobsen, 2022, s. 100). I denne oppgaven har det vært ønskelig å kombinere de to designene for å sikre et representativt utvalg med tilstrekkelig empirisk data. Vi ønsket et utvalg som kunne representere ulike meninger i organisasjonen, samtidig som vi fikk informasjon som ga en dypere forståelse av de ansattes opplevelser. I tillegg var det ønskelig å gå dypere inn i enkeltpersoner oppfatninger og refleksjoner rundt innføringen av hjemmekontor. Metoden som har blitt brukt har fokusert på myke data gjennom ord, holdninger og oppfatninger. Kausalitet har vært viktig i undersøkelsen, da man ønsket å beskrive hvordan koronapandemien påvirket de ansattes arbeidsmotivasjon. For å beskrive de kausale mekanismene, har en

prosessstilnærming vært benyttet. Dette innebar å finne ut hvordan ting henger sammen, ikke bare at de henger sammen (Jacobsen, 2022, s. 107).

For å besvare problemstillingen har vi benyttet en casestudie, en inngående studie av én eller få enheter, som undersøkelsesdesign. Casestudie brukes for å undersøke om to eller flere forhold henger sammen, og fokuserer på å forstå et spesifikt case eller tilfelle (Jacobsen, 2022, s. 106). I denne oppgaven har fokuset ligget på om det er en sammenheng mellom innføringen av hjemmekontor og de ansattes arbeidsmotivasjon. Den undersøkte hendelsen ble avgrenset i tid og rom til å omhandle innføringen av hjemmekontor. En utfordring knyttet til bruk av beskrivende casestudier er hvordan tilfeldigheter ved den spesifikke casen man studerer kan påvirke konklusjonene som trekkes. En annen utfordring kan være å selektivt hente inn informasjon som underbygger en bestemt teori eller oppfatning (Jacobsen, 2022, s. 107).

3.3 Valg av data

For å innhente data til oppgaven har vi benyttet oss av kvalitativ metode, som er egnet for å danne en helhetlig forståelse av spesifikke forhold (Jacobsen, 2022, s. 137). Ved bruk av kvalitativ datainnhenting benyttes ofte induktiv metode. Da tar man utgangspunkt i empiriplanet og utvikler hypoteser og teorier basert på funn fra en begrenset mengde observasjoner (Jacobsen, 2022, s. 153).

For å få en dypere forståelse av ansattes holdninger og erfaringer ble det fokusert på innhenting av tekstdata gjennom åpne spørsmålene i en kvalitativ undersøkelse. Vi valgte å benytte et åpent spørreskjema, som ble sendt ut til alle de 42 ansatte i Organisasjon X. Det bestod av ett avkryssningsspørsmål, fem åpne spørsmål og mulighet til å legge til andre kommentarer til slutt. For å skille på ledergruppen og resten, ble avkryssningsspørsmålet “er du en del av ledergruppen?” med svaralternativene “ja” og “nei”. Kvalitativ metode er egnet når man har lite kunnskap om fenomenet som studeres og ønsker å danne en nyansert beskrivelse av temaet. Sammenheng mellom individ og kontekst er sentralt, og som forsker er man åpen for uventede hendelser. I tillegg reduseres graden av egne føringer og oppfattede holdninger knyttet til temaet som undersøkes (Jacobsen, 2022, s. 141). En utfordring med kvalitativ metode er den komplekse dataen som innhentes og kan gjøre tolkningen utfordrende. I tillegg kan det være utfordrende å generalisere og sikre den eksterne validiteten (Jacobsen, 2022, s. 143). Senere i kapitlet vil vi diskutere utfordringene knyttet til undersøkelsens validitet og reliabilitet.

Det var ønskelig med metodetriangulering, en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode, i datainnhenting (Jacobsen, 2022, s. 150). Den kvalitative undersøkelsen vi benyttet skulle danne grunnlaget for mer utdypende spørsmål i dybdeintervjuene. Dessverre lot ikke dybdeintervjuene seg gjennomføre, da Organisasjon X ikke ønsket å skape spekulasjoner og misforståelser i en intervjusituasjon. Dermed oppnådde vi ikke metodetriangulering på ønsket måte, og innhentet kun data gjennom den kvalitative spørreundersøkelsen. Utvalget i spørreundersøkelsen, alle de ansatte i Organisasjon X, gir den et kvantitativt preg. Det kan dermed argumenteres for at en viss grad av metodetriangulering ble benyttet.

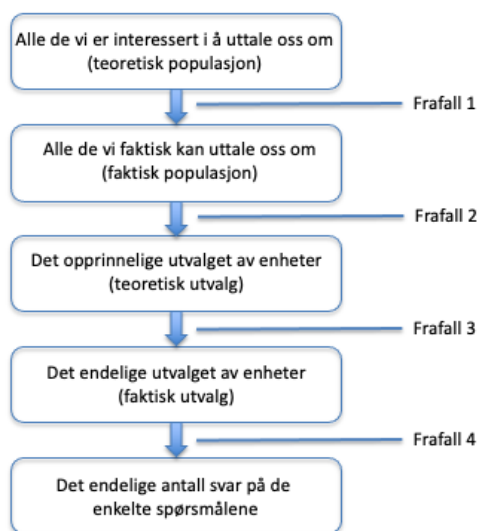
3.4 Valg av enheter

Neste steg i undersøkelsesprosessen er valg av enheter. Når man gjennomfører en undersøkelse, er det nødvendig å nå ut til et representativt utvalg. Dette er viktig for å innhente relevant informasjon som kan brukes for videre analyse. Valg av enheter blir dermed en viktig del av undersøkelsesprosessen, og er avgjørende for å sikre undersøkelsens validitet (Jacobsen, 2022, s. 191).

For å forenkle og effektivisere datainnsamlingen, bestemte vi oss for å basere undersøkelsen på erfaringene til en norsk organisasjon. Formålet med undersøkelsen var å innhente informasjon som kunne gi en indikasjon på hvordan ansatte har blitt påvirket av innføringen av hjemmekontor under koronapandemien. Grunnet kun en indikasjon som formål, var vi ikke avhengig av å få inn et stort antall respondenter. Vi kontaktet Organisasjon X som i mars 2020 innførte hjemmekontor på grunn av nasjonale koronarestriksjoner. HR-ansvarlig ble kontaktet, og opplevdes meget positiv til forskning på Organisasjon X. Undersøkelsen ble raskt sendt ut til alle de 42 ansatte, som fikk seks uker på å besvare den.

Ved kvalitativ metode er valget av intervjuobjekter og enheter av stor betydning. Prosessen kan være ressurskrevende og derfor begrenses ofte antall enheter som undersøkes (Jacobsen, 2022, s. 192). Utvalget i kvalitativ metode er formålsoorientert, og det fokuseres på de enheter man tror kan gi best informasjon for å besvare problemstillingen (Jacobsen, 2022, s. 204). Vi så det ikke nødvendig å gjøre en utvelgelse av enheter, da Organisasjon X kun har 42 ansatte og vi var interessert i et bredt perspektiv. Antallet i utvalget kan sees på som et kvantitativt aspekt ved undersøkelsen, og det er dermed kvantitativt frafall som blir sentralt å vurdere. For å kunne

trekke pålitelige konklusjoner er det ønskelig å redusere frafallet og sikre at frafallet ikke er systematisk. Jacobsen skiller mellom teoretisk og faktisk populasjon og utvalg (Jacobsen, 2022, s. 298). Teoretisk populasjon refererer til den totale gruppen som en ønsker å undersøke. Den faktiske populasjonen viser til den gruppen som er tilgjengelig og mulig å undersøke. Teoretisk utvalg er den ideelle gruppen av deltakere som er ønskelig å inkludere i studiet, og faktisk utvalg refererer til den faktiske gruppen av deltakere som har samtykket til å delta i studien. Som vist i figur 3.1, kan det oppstå tilfeller av frafall i overgangene mellom disse populasjonene og utvalgene (Jacobsen, 2022, s. 299). De 42 ansatte i Organisasjon X utgjør det teoretiske utvalget og de faktiske respondentene på spørreundersøkelsen utgjør det faktiske utvalget.



Figur 3.2: oversikt over ulike typer kvantitative frafall (Jacobsen, 2022)

En høy svarprosent er ønskelig, men kan være utfordrende å oppnå. Størrelsen på utvalget avhenger av varians i populasjonen og antall undergrupper. Jacobsens tommelfingerregel refererer til at en svarprosent på 70% vil gi et "meget godt" resultat (Jacobsen, 2022, s. 317). For å motvirke frafall er motivasjon til deltakelse viktig. Det kan gjøres gjennom å personalisere spørreskjemaet, og å vurdere formen og lengden. HR-ansvarlig i Organisasjon X ble bedt om å gi de ansatte påminnelser for å øke svarprosenten på undersøkelsen. Etter seks uker med mulighet til å svare, fikk undersøkelsen inn 23 svar. Det tilsvarer 55% av den teoretiske populasjonen og tilsvarer et "godt" resultat ifølge Jacobsen (Jacobsen, 2022, s. 317). Problemstillingen fokuserer på ansattes motivasjon og vi ønsket å enkelt kunne skille mellom ledelsens og medarbeideres perspektiv. Av de 23 svarene var det kun én av fire i ledergruppen som svarte på undersøkelsen. På grunn av dette, har vi sett ekstra nøye på dette svaret i dataanalysen for å forhindre at svaret skulle påvirke konklusjonene vi trakk.

3.5 Hvordan analysere data

Ved analyseringen av den innhentede dataen har vi benyttet trekk fra Brauns og Clarkes (2006) metode for tematisk analyse. Det er en fleksibel metode som blant annet er egnet for induktiv metode og ved fokus på analyse av erfaringer. Metoden beskriver seks faser for å analysere data. Den første fasen omhandler å bli kjent med dataen (Braun & Clarke, 2006). Vi leste gjennom samtlige svar for å få et inntrykk av de ulike aspektene som ble presentert, og spesielt overraskende kommentarer og vinklinger ble markert inn i et eget dokument.

I den andre fasen begynner kodingen av dataene og man prøver å finne interessante trekk (Braun & Clarke, 2006). I denne fasen så vi på spørsmålene isolert for å forsøke å kategorisere svar som poengterte samme oppfatninger. Vi fant raskt ut at mange respondenter beskrev de samme poengene, og vi lagde underkategorier som for eksempel “positive”, “negative” og “lite påvirkning” for hvert spørsmål. Dermed ble det senere enkelt å få et helhetsinntrykk av hvilke kategorier som ble hyppigst nevnt.

Den tredje fasen handler om å finne røde tråder og sammenhenger som kan knyttes til ulike temaer (Braun & Clarke, 2006). Fokuset ble på å se sammenhenger fra temaene i fase 2, som kunne danne utgangspunkt for drøftingsdelen. Livssituasjon, sosiale behov og konsistens var poenger som gikk igjen på tvers av spørsmål, og som vi dermed ønsket å undersøke nærmere. De to neste fasene i Brauns og Clarkes (2006) modell handler om å kritisk gjennomgå temaene fra den tredje fasen og å definere og navngi dem. (Braun & Clarke, 2006). Ettersom vi hadde begrenset mengde data, ble de to fasene lite tidkrevende. Når temaene er identifisert begynner arbeidet med å skrive rapporten som skjer i den sjette og siste fasen i modellen (Braun & Clarke, 2006). En vesentlig del av rapporten vil være å inkludere relevante sitater som underbygger våre funn. Presenterte sitater i rapporten har som hensikt å styrke analysene og drøftingens argumenter. I denne oppgaven er rapporten presentert i kapittel 4 og 5.

3.6 Validitet og reliabilitet

I dette kapittelet skal vi ta for oss undersøkelsens reliabilitet og validitet. Elementene er viktige å vurdere for å avgjøre om det er trukket gode konklusjoner, og er like viktig i en kvalitativ som i en kvantitativ undersøkelse. De to ulike forskningsmetodene vurderer validitet og reliabilitet

forskjellig (Tracy, 2010). I denne oppgaven er fokuset på det kvalitative undersøkelsesopplegget.

Som Jacobsen beskriver, kan validitet deles inn i to hovedtyper, intern og ekstern validitet (Jacobsen, 2022, s. 240). Intern validitet omhandler hvorvidt det er overensstemmelse mellom virkeligheten og vår beskrivelse av virkeligheten. Her må man vurdere om man har innhentet korrekt informasjon og benyttet passende kilder. I denne sammenhengen, blir det nødvendig å evaluere undersøkelsen og om respondentene er relevante. I tillegg må det vurderes om konklusjonene man trekker om sammenhenger mellom variabler er robuste (Jacobsen, 2022, s. 240).

For å sikre høy intern validitet ble det implementert flere tiltak. Vi valgte å benytte oss av åpne spørsmål for å gi respondentene muligheten til å besvare spørsmålene fritt, uten eventuelle føringer fra vår side. Videre valgte vi å begrense undersøkelsen til kun én organisasjon for å unngå en situasjon hvor studien ble svært kompleks og ressurskrevende. Ved å sette søkelys på en enkelt organisasjon kunne vi gjennomføre en grundig og nøye undersøkelse av organisasjonens situasjon. Det ga oss muligheten til mer nøyaktige og relevante funn. Fokuset var å oppnå en god innsikt i en enkelt organisasjon, ikke å generalisere funn til alle norske organisasjoner som innførte hjemmekontor. En feilkilde med hensyn til den interne validiteten er skillet mellom ulike arbeidsoppgaver i Organisasjon X. Arbeidsoppgavenes mulighet til å gjennomføres på hjemmekontor kan påvirke arbeidsmotivasjonen i ulik grad. Vi har ikke tatt hensyn til individuelle forskjeller i arbeidsoppgaver ved utsending av spørreundersøkelsen, noe som kan ha hatt innvirkning på resultatene.

Ekstern validitet viser til i hvilken grad funnene fra vår studie kan generalisere til en større populasjon og situasjon. Innenfor kvalitativ metode er målet å oppnå en teoretisk generalisering, som betyr at man basert på funnene fra studien kan danne en generell teori om hvordan virkeligheten ser ut (Jacobsen, 2022, s. 255). For vår problemstilling og målsetting er det imidlertid ikke nødvendig å oppnå en teoretisk generalisering. Vi ønsket heller å få en indikasjon på hva som fungerer og ikke, for å deretter undersøke momentene mer i dybden. Vi valgte å sende ut undersøkelsen til alle de ansatte i Organisasjon X, både ledere og andre ansatte. Dessverre, var ikke svarprosenten så høy som ønsket. Dette påvirket undersøkelsens eksterne validitet, og man måtte vurdere i hvilken grad valide konklusjoner kunne trekkes,

Reliabilitet, også kjent som pålitelighet, handler om det er faktorer ved undersøkelsen som kan ha påvirket resultatene vi har oppnådd. Det kan inkludere intervju-effekt, kontekst-effekt eller feil i analysen (Jacobsen, 2022, s. 250). For denne undersøkelsen er oppbyggingen av og rekkefølgen på spørsmålene sentralt å vurdere.

I denne oppgaven er det viktig å evaluere undersøkelsesprosessen og vurdere om dataen er pålitelig. For å øke sannsynligheten for ærlige svar, var spørreundersøkelsen anonym. I tillegg utformet vi åpne og objektive spørsmål for å minimere føringer på respondentens svar. Ved åpne spørsmål vil det ikke være noen avkryssingsbokser som vil bestemme respondentens svar, de står fritt til å svare det de ønsker. Da vi sendte ut spørreundersøkelsen forventet vi fremdeles at dybdeintervjuer lot seg gjennomføre, noe som påvirket utformingen av spørreskjemaet. Spørreundersøkelsen endret seg fra å kun være et grunnlag til intervjuene, til å bli eneste kilde for empirisk data. En feilkilde med undersøkelsen var respondentenes tolkning av spørsmålene. Begreper som “sosial trivsel” ble ikke definert og kan ha blitt forstått ulikt på grunn av menneskers tolkning, men også ønsker og behov. En annen relevant feilkilde er hvor tydelig tidshorizonten ble kommunisert til respondentene. I informasjonen som ble sendt med undersøkelsen, ble det spesifisert at *“Undersøkelsen er ment for å kartlegge hvordan innføringen av hjemmekontor har påvirket motivasjon og sosiale forhold som ansatt i Organisasjon X”*. Feilinformasjon kan både komme av at respondentene ikke har fått med seg informasjonen eller at det er krevende å skille innføring av hjemmekontor fra dagens situasjon.

3.7 Etiske betraktninger

I en undersøkelsesprosess bør det, som Jacobsen beskriver, gjennomføres etiske vurderinger. Å vurdere valg av blant annet undersøkelsesdesign, datainnhenting og personvern opp mot etiske og juridiske prinsipper står sentralt (Jacobsen, 2022, s. 47).

3.7.1 Personvern

Personvern innebærer å ivareta personopplysninger og sørge for at disse opplysningene håndteres på en forsvarlig måte. Som forsker har man et ansvar for å sikre at personopplysninger samles inn og behandles i samsvar med gjeldende lover og regler. (Jacobsen, 2022, s. 49). Undersøkelsen ble sendt til HR-ansvarlig i Organisasjon X. Videre ble denne sendt ut på mail til alle ansatte, som selv kunne velge å svare eller ikke. I undersøkelsens beskrivelse ble det blant annet understreket at *“Undersøkelsen er anonym og ment for å kartlegge hvordan*

innføringen av hjemmekontor har påvirket motivasjon og sosiale forhold som ansatt i Organisasjon X”. Som tidligere nevnt, var poenget med anonymisering å sikre en bevisstgjøring blant ansatte om at svarene ikke kan knyttes til enkeltpersoner. Deres navn, mailadresser eller annen personlig informasjon ble oppgitt. Svarene fra spørreskjemaet var knyttet til et anonymisert nettdokument via Google Forms og ble kun delt med undertegnede. Problematikk rundt feil oppbevaring av data ble dermed ikke problematisk, og det var aldri noen risiko for at sensitiv og personlig informasjon kunne blitt lekket.

3.7.2 Meldeplikt

For å følge grunnleggende etiske normer for god forskning, er meldeplikten viktig. Ved innhenting av data opprettet vi et prosjekt på NSD, Norsk senter for forskningsdata, sine hjemmesider og begynte å fylle ut et meldeskjema for planlagt datainnhenting. Etter å ha fått beskjed om at Organisasjon X ikke ønsket å gjennomføre dybdeintervjuer, endret vi på meldeskjemaet. Etersom vi aldri fikk eller behandlet noe personlig informasjon om respondentene, tok vi kontakt med NSD for å undersøke om registreringen fortsatt var nødvendig. Vi fikk informasjon via mail om at dette ikke var nødvendig for vår oppgave, da det aldri ble innhentet bakgrunnsopplysninger som kan gjøre en person identifiserbar.

4. Presentasjon av data

I kapittel 4 vil kun funnene vi har observert i undersøkelsen bli presentert. Først i kapittel 5 vil vi knytte de empiriske dataene opp mot relevant teori. Etter å ha vurdert funnene opp mot teori, vil vi i kapittel 6 undersøke sammenhenger og ulikheter mellom funnene. De seks spørsmålene vil bli tolket individuelt og presentert i den rekkefølgen de ble stilt. I kapittel 4 vil vi benytte eksempler på svar fra undersøkelsen for å tydeligst mulig vise tendenser og unngå egne tolkninger.

4.1 Empiriske funn ved spørreundersøkelse

I det første spørsmålet ble respondentene bedt om å oppgi om de var leder eller ansatt i organisasjonen. Som tidligere nevnt, var det kun én av totalt 23 respondenter som oppga å være

leder. På bakgrunn av fraværet av ledere som respondenter, vil vi, som problemstillingen tilsier, fokusere på de ansattes perspektiver og opplevelser. Videre vil vi ikke analysere eller drøfte noe relatert til spørsmål 1 i denne studien, da det ikke er relevant for problemstillingen.

«Hvordan opplevde du overgangen til hjemmekontor»

I spørsmål 2 undersøkte vi respondentens opplevelse av overgangen til hjemmekontor. Det var ønskelig at det første åpne spørsmålet hadde liten grad av egne føringer slik at respondentene selv måtte reflektere over og vurdere deres opplevelse av situasjonen. Svarenes innhold var varierende og mange ulike poenger ble presentert. Noen fokuserte på den usikre situasjonen, gjennom svar som: “I starten var alt veldig usikkert, og min rolle medførte ekstremt mye jobbing fra morgen til kveld, så alt gikk egentlig i ett”.

Enkelte av respondentene opplevdes relativt negative til overgangen gjennom svar som: “Det var slitsomt. Var mer effektiv på vanlig kontor enn på hjemmekontor.” og “Negativ, men var litt på kontoret likevel”. Trekk ved arbeidsforholdet ble poengtert av enkelte respondenter gjennom svar som “Det var stor overgang, savner kollegaer, kontorplass, kantine og fysiske møter” og “Progresjonsdrivende uformell internkommunikasjon falt bort med hjemmekontor”. Gjennom eksemplene illustreres det hvordan faktorer utenfor organisasjonens kontroll var i fokus som noen av årsakene til den negative opplevelsen.

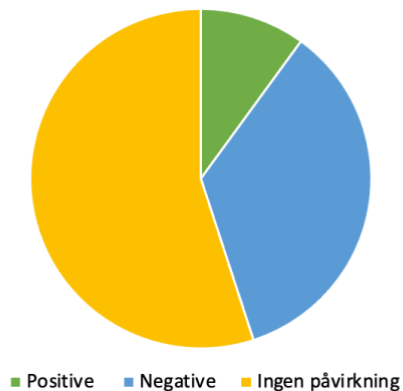
Andre respondenter kunne tolkes å ha hatt en mer positiv erfaring med overgangen, og uttrykte seg slik: “Den gikk helt smud”, “Veldig greit” og “Lett og smidig”. En annen fokuserte på det positive organisasjonen hadde fått til, og svarte: “Savnet å møte kollegaer og bedriftskontakter - men vi var raske med digitale møter og webinarer”. Etter å ha gjennomført en analyse av samtlige svar, viste våre tolkninger at et flertall av respondentene hadde en positiv oppfatning av overgangen til hjemmekontor. Samtidig var det en betydelig andel av respondentene som hadde en relativt negativ oppfatning av overgangen.

FUNN 1: For respondenter med en negativ opplevelse av overgangen var eksterne faktorer i fokus

«Hvordan har hjemmekontor påvirket din arbeidsmotivasjon?»

Det tredje spørsmålet hadde som formål å rette fokuset mer spesifikt inn mot oppgavens problemstilling. Vi ønsket å finne ut hvordan hjemmekontor påvirket arbeidsmotivasjon i Organisasjon X. Svarene som kom inn falt stort sett under tre hovedkategorier: negativ påvirkning, ingen/liten påvirkning og positiv påvirkning. Svar vi kategoriserte i gruppen liten/ingen påvirkning var for eksempel “Verken eller” og “Både og”.

Hvordan har hjemmekontor påvirket din arbeidsmotivasjon?



Figur 4.1: Våre tolkninger fra respondentenes svar på spørsmål 3.

I kategorien negativ påvirkning befant det seg svar som: “Trives bedre og er mer motivert på fysisk jobb... Lengre perioder med hjemmekontor kan føre til at jeg ikke opplever samme grad av arbeidsmestring” og “Litt lavere motivasjon”. Oppgaver som krever interaksjon med flere aktører internt eller eksternt ble mer krevende”. Respondentene hadde i varierende grad utdypet hvorfor de følte en slik negativ påvirkning, men én respondent uttrykte: “Oppgavene jeg kan gjennomføre selv er sånn sett enkle å gjennomføre. Vanskelige oppgaver å gjennomføre på hjemmekontor har negativ påvirkning på arbeidsmotivasjonen min”. Med våre tolkninger lagt til grunn, var det omtrent 35% som opplevde en negativ påvirkning på arbeidsmotivasjon som et resultat av hjemmekontor.

Den siste kategorien var respondenter som opplevde en positiv påvirkning på arbeidsmotivasjonen etter innføringen av hjemmekontor. Ut fra våre tolkninger befant det seg ca 10% i denne kategorien, hvorav svarene kunne se slik ut: “Får arbeidet mer konsentrert og gjort mer på hjemmekontor. Trives godt med det” og “I og med at vi har hatt mange digitale møter og webinarer har nettverket med kontakter i medlemsbedriftene og Europeiske organisasjoner holdt seg. Men kollegaer i Organisasjon X som jeg ikke har fagsamarbeid med har blitt borte”.

Våre tolkninger viste at det var omtrent 55% som opplevde at hjemmekontor hadde ingen eller liten påvirkning på arbeidsmotivasjonen. Enkelte beskrev at de fikk arbeidet mer konsentrert, gjort mer og trives godt med hjemmekontor, andre understreket at motivasjonen ikke ble direkte påvirket, men at det var vanskeligere å være effektiv og konsentrere seg.

FUNN 2: Ansatte som opplevde negativ påvirkning på arbeidsmotivasjon la vekt på sosial kontakt og oppgavens vanskelighetsgrad.

«Hvordan ble din sosiale trivsel påvirket av overgangen til hjemmekontor?»

Spørsmål fire omhandler hvordan den sosiale trivselen på arbeidet ble påvirket av hjemmekontor. Vi ønsket å undersøke om det var en sammenheng mellom sosial trivsel og opplevelsen av overgangen til hjemmekontor. Også her falt svarene stort sett under de samme kategoriene: positiv påvirkning, ingen/liten påvirkning og negativ påvirkning.

Det var få respondenter som opplevdes å ha følt en positiv påvirkning, men en ansatt uttrykte: “Det sosiale var meget godt, snakket nesten mer med kolleger i denne perioden...”. En annen respondent la vekt på sin kompetanse ved digitale løsninger, og beskrev erfaringen slik: “Hjemmekontor har og hadde liten innvirkning på min sosiale trivsel. Dette handler nok mest om at jeg ikke er ny med å kommunisere via digitale løsninger, og at det ikke var noe nytt å ta inn over seg”.

Videre plasserte vi 25% i kategorien ingen/liten påvirkning. “Hjemmekontor har og hadde liten innvirkning på min sosiale trivsel.” var det en ansatt som uttrykte. En annen la vekt på at den sosiale kontakten nødvendigvis ikke var avgjørende, og responderte: “Lite – jeg trivsel “alene” og fikk grei nok sosial omgang via Teams”.

De empiriske dataene viste at mesteparten av respondentene opplevde en negativ påvirkning på sosial trivsel ved overgangen til hjemmekontor. Enkelte poengterte ensomheten gjennom svar som: “Kan få følelsen av å være litt isolert ved hjemmekontor.”. Andre la vekt på at det sosiale på jobben var viktig for dem, og svarte: “Den dalte, manglet den viktige daglige kontakten ved kaffemaskinen, til lunsj og gjennom samarbeid og drodding med kollegaer” og “Hyggeligere å være på jobb. Mer sosialt og bedre arbeidsmiljø”.

Funn 3: Omtrent 70% av de ansatte i Organisasjon X virket å ha opplevd en negativ påvirkning på sosial trivsel på jobb fra hjemmekontor.

«Hvilke tiltak benyttet bedriften din for å opprettholde din motivasjon»

Spørsmål 5 tar for seg bedriftens tiltak for å opprettholde motivasjon på hjemmekontor. Vårt fokus var ikke bare på å identifisere konkrete tiltak som Organisasjon X iverksatte, men også undersøke sammenhengen mellom tiltakene og motivasjonen til de ansatte. Respondentene uttrykte generelt positive holdninger, og trakk frem flere tiltak som Organisasjon X gjennomførte ved overgangen til hjemmekontor. Noen tiltak som ble verdsatt og poengtert var “Digital fredagskaffe for avdeling. Blomst/frokostpakke på døren, noen felles festsamlinger digitalt. Gruppetreningstilbudet ble også flyttet til digital løsning, det var bra.” og “Fredagspizza digitalt med quiz og komiker, pluss digitale treninger var topp”.

Et av de mest fremtredende tiltakene var tilbudet om å arbeide på kontoret, og en respondent uttalte: “Hadde åpning for å være noe på jobb... Det var viktig og benyttet meg av muligheten. Også en del arrangement fra organisasjonen på teams, mat levert hjem og lignende”. Flere av respondentene beskrev at det var de fire avdelingslederene som hadde ansvaret og kontrollen over hvem som fikk dra på kontoret. Svarene viste at flere ansatte opplevde ulik praksis på tvers av avdelingene. Vi har ikke data om hvilke rutiner som ble praktisert, hvilke kriterier som var avgjørende eller hvor mye informasjon de ansatte fikk om tiltaket.

FUNN 4: De hyppigste tiltak gjennomført av Organisasjon X: treff via digitale plattformer, mulighet for fysisk kontor og fysisk oppmerksomhet i form av matlevering og blomster.

«Hva føler du organisasjonen kunne gjort annerledes med tanke på hjemmekontor?»

Tidligere har vi kun fått en indikasjon på respondentenes opplevelser av hjemmekontor. For å undersøke mer i dybden, og for å oppfordre respondentene til å utdype sine erfaringer, stilte vi spørsmål om hva som kunne ha blitt gjort annerledes. Spørsmålet hadde som hensikt å gi oss en forståelse av manglende sentrale tiltak, og som sannsynligvis var av stor betydning for ansattes trivsel.

Enkelte av svarene vi mottok omhandlet mangel på utstyr på hjemmekontor, hvorav en respondent svarte: “Legge bedre til rette med utstyr til kontoret hjemme”. Andre uttrykte en misnøye når det kom til avdelingslederens håndtering av situasjonen. En ansatt responderte: “Vanskelig å si fordi de forskjellige avdelingslederne håndterte dette litt forskjellig. Hadde sikkert vært lurt med mer "felles" håndtering, info, regler, oppfordring ol.” Et ønske om hyppigere avdelingsmøter og bedre informasjonsflyt ble uttrykt gjennom følgende svar: “Enda hyppigere avdelingsmøter, særlig der noen er på kontoret og noen er hjemme (det skaper avstand). Kunne hatt dypdykk-presentasjoner av hva de andre jobbet med i avdelingen eller organisasjonen”.

Eksemplene ovenfor viser en bred variasjon i forbedringsområder som ble poengtert av de ansatte. Samtidig, var det en stor andel som uttrykte en positiv opplevelse, og hadde ikke noe særlig å utsette hos Organisasjon X. I kategorien befant det seg svar som: «Få ting som kunne vært gjort annerledes», «For min del – ingenting!» og «Ikke noe særlig, egentlig».

FUNN 5: En betydelig andel ansatte ønsket mer rettferdig praksis rundt tiltakene som ble innført, spesielt muligheten til å jobbe på kontoret.

«Andre kommentarer vedrørende din opplevelse av hjemmekontor:»

Det siste spørsmålet undersøkelsen stilte, var om respondentene hadde noen flere kommentarer angående situasjonen. Det ga oss muligheten til å fange opp viktig informasjon fra respondentene som kunne være nyttig i videre diskusjon. Spørsmålet var ikke nødvendig å svare på for å gjennomføre undersøkelsen, og over halvparten av respondentene lot feltet stå tomt. Andre respondenter kom med tilbakemeldinger, og et eksempel er: «...Jeg tror det er viktig å forstå at vi alle opplevde hjemmekontor forskjellig og at hvilket stadiet du er i livet hadde stor innflytelse på de utfordringene du møtte på ...».

Andre kommentarer omhandlet gleden av å slippe en lang reisevei og ønsket om fortsatt bruk av hjemmekontor, i større eller mindre grad. Da problemstillingen tar for seg overgangen og kun de første ukene etter innføringen av hjemmekontor, er ikke videre bruk av hjemmekontor relevant. Likevel kan ønsket om fortsatt bruk av hjemmekontor være en indikasjon på hvor godt Organisasjon X håndterte overgangen til hjemmekontor.

5. Analyse

I analysekapittelet vil svarene fra hvert av spørsmålene i undersøkelsen knyttes opp mot relevant teori. Momentene fra “andre kommentarer” vil flettes inn i analysen av de resterende spørsmålene. Svarene benyttes for å se sammenhenger eller kontraster med bakgrunn i de valgte motivasjonsteoriene. Videre vil det bli utført en tolkning av resultatene basert på teorien for å besvare problemstillingen på en best mulig måte. Det innebærer å se på de ulike behovene og faktorene som påvirker motivasjonen til de ansatte i Organisasjon X, og hvordan disse kan påvirke arbeidsprestasjonen og trivselen på jobben.

Funn 1: For respondenter med en negativ opplevelse av overgangen, var eksterne faktorer i fokus

Flere av respondentenes svar på det første åpne spørsmålet kan knyttes opp mot den innholdsbaserte motivasjonsteorien, Maslows behovspyramide. Respondenter beskrev at usikkerheten knyttet til koronapandemien og hvor lenge hjemmekontor ville være nødvendig, bidro til å skape en usikker fremtid. Usikkerhetsmomentet kan sees i sammenheng med Maslows trygghetsbehov. I følge Maslows teori vil man ikke strekke seg etter de tre øverste nivåene i behovspyramiden før trygghetsbehovet er dekket. En ansatt som har oppfylt mangelbehovene vil, som Maslow beskriver, bli motivert til å jobbe mot vekstbehovene i pyramiden. Når trygghetsbehovet plutselig ikke er dekket, kan en oppleve at motivasjonen skiftes fra de høyere nivåene tilbake til å tilfredsstille mangelbehovene. Selv om man fikk fortsette å jobbe, var ikke fremtidsbildet lengre like forutsigbart som før pandemien. De mest inngripende tiltakene i norsk fredstid var innført, og savnet etter kontoret hos ansatte i Organisasjon X var poengtert av flere. Savnet etter kontoret kan også beskrives som en hygienefaktor i Herzbergs teori, og vil drøftes nærmere i kapittel 6.

Som Christensen (2022) påpeker, vil autonomi gjennom muligheten til å jobbe hjemmefra ha større positiv påvirkning på motivasjon, enn å ikke ha muligheten til det. I denne oppgaven kan man se på det motsatte tilfellet, hvor muligheten til å komme på kontoret, vil kunne gi økt motivasjon. Med bakgrunn i Christensen (2022) sin teori om autonomi, kan det argumenteres for at muligheten til å kunne søke om å komme på jobb vurderes som en motivasjonsfaktor. Hygiene faktorer er, som tidligere beskrevet, blant annet knyttet til forhold ved arbeidet som påvirker privatlivet. Å bli tvunget til å flytte arbeidsplassen sin hjem til eget hus, vil åpenbart

ha en stor innvirkning på privatlivet. Dermed kan tapet av autonomi knyttet til arbeidssted betraktes som en hygienefaktor ifølge Herzbergs tofaktorteori.

Svar som beskrev savnet knyttet til å møte kollegaer og bedriftskontakter, samt at hjemmekontor opplevdes ensomt, kan sees i sammenheng med de sosiale behovene i Maslows teori. Fokuset på ensomhet viser hvordan enkelte opplevde at den sosiale kontakten ble dramatisk påvirket. I takt med begrenset sosial kontakt, ble graden av uformell internkommunikasjon svekket, og å møte kollegaer ved kaffemaskinen ble et savn for flere. Viktigheten av at organisasjonen iverksetter tiltak for å ivareta de ansattes sosiale behov ble dermed tydelig understreket av respondenter i undersøkelsen.

Enkelte respondenter la vekt på at Organisasjon X var raske med digitale møter og webinarer. Rask handling kan ha vært avgjørende for å skape forutsigbarhet, og å etablere en arena hvor de ansatte kunne opprettholde den sosiale kontakten. Ved bruk av Herzbergs teori, kan forutsigbarhet sees på som en hygienefaktor. Uforutsigbarhet kan skape misnøye da det ikke lenger blir tydelig hvordan arbeidsoppgavene er utformet og skal gjennomføres. Forsøket på å gjøre arbeidsrammene så trygge som mulig, kan ha stor betydning for å unngå misnøye og redusert arbeidsmotivasjon i den usikre situasjonen under koronapandemien.

Funn 2: Ansatte som opplevde negativ påvirkning på arbeidsmotivasjon la vekt på sosial kontakt og oppgavens vanskelighetsgrad.

Manglende grad av arbeidsmestring og mer krevende interaksjon internt og eksternt, var to hyppig nevnte faktorer i undersøkelsen knyttet til arbeidsmotivasjon. Saksvik og Vaag (2021) beskriver hvordan kompetanse, inkludert digital kompetanse, kan påvirke ansattes motivasjon. Å bruke unødvendig mye tid på å kommunisere med kollegaer kan oppleves frustrerende og bidra til å skape mistriivsel. En av grunnene til at kommunikasjonen kan bli frustrerende er at man har vært vant til naturlig dialog gjennom for eksempel en uformell kaffeprat. Isolert sett, vil ikke kaffeprat nødvendigvis skape motivasjon, men fravær kan bidra til å skape mistriivsel. I tillegg kan den digitale kompetansen påvirke hvor krevende man opplever den nye måten å kommunisere med kolleger på. Én av respondentene la vekt på at nettverket mellom kolleger i Organisasjon X ble dramatisk endret. Som vist i figur 2.3, kan hygienefaktorer i Herzbergs teori være mellommenneskelige forhold på arbeidet og manglende sosial kontakt. Ved lite kjennskap til digitale plattformer kan bruken av dem oppleves frustrerende og skape mistriivsel. På

bakgrunn av denne argumentasjonen, kan arbeidsmestring og krevende interaksjon betraktes som hygiene faktorer i Herzbergs teori.

I forbindelse med arbeidsmotivasjon, er fokuset på riktig og tilstrekkelig kompetanse sentralt å vurdere. Som Saksvik og Vaag (2021) beskriver, kan kompetanse kan ha en effekt på motivasjon hos ansatte. Erfaringer med digitale møter fra tidligere, påvirker de ansattes teknologiske ferdigheter. Herzberg, en kontekstbasert teori, kan betrakte kompetanse som en hygiene faktor som vil bidra til mistrivsel ved manglende tilstedeværelse. Svar som beskrev at motivasjonen sank og oppgaver ble mer krevende viser hvordan manglende kompetanse kan skape mistrivsel. I tillegg kan trekk ved oppgavens gjennomføring forandres ettersom det er andre ressurser som er tilgjengelige. Beskrevet av respondenter, kan gjennomføringen oppleves krevende og skape en følelse av at man ikke evner å fullføre jobben på en like god måte som før. Følelsen av å ikke oppleve samme grad av arbeidsmestring som tidligere, kan sees i sammenheng med Maslows selvrealiseringsbehov. Motivasjonen kan påvirkes negativt og skape mistrivsel som følge av at man tviler på egne evner.

Funn 3: Omtrent 70% av de ansatte i Organisasjon X virket å ha opplevd en negativ påvirkning på sosial trivsel grunnet hjemmekontor.

Mange av de samme momentene fra funn 2, spesielt tilhørighet og kompetanse, ble poengtert og videre utdypet i spørsmål 3. Tilhørighet er en faktor som ifølge Saksvik og Vaag (2021) påvirker ansattes motivasjon. Flere av respondentene understreker at den daglige kontakten med kolleger er sentral, og savnet etter kollegaer ble dermed stort. Manglende sosial kontakt med kolleger kan anses som en av de avgjørende hygiene faktorene for ansattes motivasjon ifølge Herzbergs teori. Følelsen av å sitte isolert på hjemmekontor med dalende arbeidsmotivasjon, kan bidra til å skape mistrivsel. Å drodle med kollegaer kan både spille en sentral rolle for å opprettholde det gode arbeidsmiljøet, men også påvirke kompetansen og evnen til å utføre arbeidsoppgaver. God kommunikasjon gjennom å enkelt kunne nå ut til sine kollegaer kan føre til at oppgaver utføres bedre og mer effektivt, og bidra til å opprettholde følelsen av arbeidsmestring og tilhørighet.

Andre respondenter beskrev at de trivdes godt alene og snakket mye med kolleger over teams. Påvirkningen på det sosiale behovet i Maslows behovspyramide, ble dermed minimal. Behovet de ansatte i Organisasjon X hadde for sosial kontakt med kolleger, var altså varierende. Den

digitale kompetansen kan ha spilt en viktig rolle i denne forbindelse og vil ifølge Saksvik og Vaag (2021) påvirke motivasjonen. Som én av respondentene poengterte, var vedkommendes gode digitale ferdigheter med på å minske påvirkningen hjemmekontor hadde på den sosiale trivselen. For ansatte med begrenset digital kompetanse, kunne det oppleves utfordrende å opprettholde kontakten med kolleger via teams og andre digitale plattformer. På den måten spilte kompetanse en viktig rolle for ansattes sosiale trivsel og arbeidsmotivasjon.

Funn 4: De hyppigste tiltak gjennomført av Organisasjon X: treff via digitale plattformer, mulighet for fysisk kontor og fysisk oppmerksomhet i form av matlevering og blomster.

Funn 4 presenterer søknad om å dra på kontoret som et av de sentrale tiltak som ble benyttet av Organisasjon X. Ansatte som fikk muligheten til å arbeide på kontoret var svært fornøyde og viste til dette som en viktig grunn til at motivasjonen ble opprettholdt. Tiltaket kan forstås både som en hygienefaktor og motivasjonsfaktor i Herzbergs tofaktorteori. Hvordan tiltaket vurderes vil være avhengig av ansattes ulike opplevelser og behov. For noen kunne muligheten til å komme på jobb virke motiverende, mens for andre kunne fravær av ordningen bidratt til å skape misnøye. Da fysisk kontor ikke lenger var en selvfølge, var muligheten til å jobbe fra kontoret et viktig tiltak som kunne øke motivasjonen for de som fikk benytte seg av tilbudet. Tiltaket var med på å tilfredsstille trygghetsbehovet i Maslows behovspyramide. Korona førte til mye usikkerhet, og muligheten til å dra til det kjente kontoret opplevdes som en trygghet for flere ansatte.

Å få blomster eller matlevering på døren var et tiltak som de ansatte så ut til å sette pris på. Tiltaket kan betraktes som en form for anerkjennelse for enten utført arbeid eller den enkelte som person. Anerkjennelse er en vesentlig faktor når det gjelder å motivere videre arbeid, og befinner seg på et høyt nivå i Maslows behovspyramide. Videre kan tiltaket betraktes som en motivasjonsfaktor i henhold til Herzbergs teori. Blomstene og matleveringene vil ikke nødvendigvis føre til mistriivsel ved manglende tilstedeværelse, men heller til stor glede når levering forekommer.

Det siste tiltaket vi vil fokusere på, er digitale møter via plattformer som Teams. Svar fra undersøkelsen viser at Organisasjon X har gjennomført ulike digitale arrangementer for å opprettholde det gode arbeidsmiljøet. Noen eksempler var fredagspils, quiz og digitalt

treningstilbud. Sosiale behov er en viktig faktor når det gjelder motivasjon, og er et av mangelbehovene i Maslows behovspyramide. Det kan være utfordrende å fastslå om slike tiltak for det sosiale miljøet anses som en hygienefaktor eller en motivasjonsfaktor i Herzbergs teori. På den ene siden kan manglende tilstedeværelse av sosialt miljø på arbeidsplassen føre til mistriivsel blant ansatte og kan vurderes som en hygienefaktor. På den andre siden vil et godt sosialt miljø sannsynligvis føre til økt trivsel og betraktes som en motivasjonsfaktor. Uansett om det er en hygienefaktor eller en motivasjonsfaktor, vil det sosiale miljøet på arbeidsplassen spille en vesentlig rolle for ansattes motivasjon.

Tiltak som fysisk oppmerksomhet og digitale tilbud virker å ha blitt levert til og tilbudt alle de ansatte. I henhold til rettferdighetsteorien er det viktig at både systemene for fordeling og den faktiske fordelingen oppleves rettferdig. I dette tilfellet fremstår fordelingen å ha blitt oppfattet rettferdig, noe som kan ha vært et viktig tiltak for å opprettholde motivasjon hos de ansatte.

Funn 5: En betydelig andel ansatte ønsket mer rettferdighet når det kom til hvem som fikk arbeide på kontoret og ikke.

I kontrast til funn 4, vil funn 5 gi oss en indikasjon på manglende tiltak og forbedringspotensialet til Organisasjon X. Til tross for at mange var fornøyde og ikke hadde innvendinger mot Organisasjon X sin håndtering, var det et par tiltak som var savnet. Tydeligere retningslinjer og en mer rettferdig håndtering av hvem som fikk muligheten til å arbeide på kontoret, var et ønske flere av de ansatte la vekt på. Sosiale teorier beskriver hvordan motivasjon kan bli påvirket av sammenligning med andre. Her står likeverdsteorien sentralt og forklarer hvordan rettferdighet kan påvirke ansattes motivasjon. Opplevd misnøye som følge av ledelsens metode for fordeling, kan forklares med bakgrunn i rettferdighetsteorien og fordelingsrettferdighet.

Mangel på lik praksis på tvers av avdelinger var et savnet tiltak, og påvirket ansattes motivasjon på ulik måte. Ikke bare vil det påvirke ansatte i henhold til sosiale teorier, men det vil også falle under anerkjennelsesbehovet i Maslows behovspyramide. Opplevs behandlingen som urettferdig, kan det gå utover anerkjennelsen knyttet til hvem man er og jobben man gjør. Videre konsekvenser kan bli svekket tillit og ytterligere misnøye. Rettferdighet og likebehandling av ansatte kan dermed ses på som en hygienefaktor i Herzbergs teori, da mangel på rettferdighet kan føre til mistriivsel blant de ansatte.

Et tredje forbedringspotensial av Organisasjon X sin håndtering av hjemmekontor, var ifølge de ansatte tiltak for å redusere avstand mellom ansatte i bedriften. Slike tiltak kan ha stor betydning for de ansattes følelse av tilhørighet, autonomi og kompetanse. Noen av de ansatte ønsket hyppigere avdelingsmøter via digitale plattformer, da de opplevde en avstand mellom ansatte på kontoret og hjemme. Avstanden kan bidra til økt mistriivsel da noen av de ansatte kan føle begrensninger av autonomien ettersom det kun var noen som fikk komme på kontoret. Den digitale kompetansen har som tidligere nevnt påvirket ansattes mulighet til både å utføre arbeidsoppgaver og opprettholde kontakt med kolleger. For ansatte som ikke hadde sterk digital kompetanse, kunne graden av tilhørighet påvirkes. Dersom andre kolleger enkelt klarer å kommunisere med hverandre, men at egen begrenset digital kompetanse gjør at man opplever digital kommunikasjon krevende, kan graden av tilhørighet svekkes. Autonomi, gjennom muligheten til å dra på kontoret kan, som Dietz et.al (2015) beskriver, bidra til å skape sterkere tilhørighet. Begrensninger på autonomi, virket å ha ført til tap av tilhørighet på grunn av en mangel på sosial kontakt og følelsen av å ha tapt eierskap til sine arbeidsoppgaver.

I kapittel 5 har vi analysert funnene fra den empiriske dataen vi har innhentet individuelt, og knyttet dem opp mot relevant teori. Sentrale funn som vil bli videre drøftet inkluderer temaer som tilhørighet, autonomi og kompetanse. Tiltak for å forbedre de ansattes opplevelser ser ut til å ha hatt varierende effekt, delvis grunnet ulike behov og livssituasjoner blant de ansatte.

6. Drøfting

For å bedre drøfte omkring problemstillingen: “Hvordan har innføringen av hjemmekontor under koronapandemien påvirket ansattes arbeidsmotivasjon?”, ønsker vi i kapittel 6 å ta for oss sentrale faktorer ved innføringen av hjemmekontor. Vi vil forsøke å oppnå en større forståelse og et helhetlig perspektiv av situasjonen. Funnene fra kapittel 4 og analysen fra kapittel 5 vil danne grunnlaget for å prøve å se interessante sammenhenger som kan bidra til å svare på problemstillingen.

6.1 Konsistens

Den første faktoren vi ønsker å diskutere for å kunne svare på vår problemstilling omhandler konsistens. Å ha en konsistent praksis vil ha betydning for ansattes opplevelse av rettferdighet og forutsigbarhet. Rettferdighetsteorien fokuserer som nevnt på motivasjon gjennom

sammenligning med andre. Manglende konsistent praksis i en organisasjon kan føre til misnøye og misforståelser, som igjen kan påvirke arbeidsmiljø og arbeidsmotivasjon. Ved innføringen av hjemmekontor, valgte Organisasjon X å tilby ansatte muligheten til å søke om å arbeide på kontoret. Tiltaket kan tilsynelatende virke utelukkende positivt, da det gir mulighet for en arbeidshverdag mer lik normalen. Likevel, viste det seg gjennom undersøkelsen at tiltaket hadde bidratt til misnøye blant enkelte, og påvirket deres arbeidsmotivasjon negativt.

Tiltaket ble hyppig belyst i spørsmål 5 og 6, og ble raskt et overraskelsesmoment vi ønsket å se nærmere på. Over 60% av respondentene i undersøkelsen nevnte tiltaket, enten i positiv eller negativ sammenheng. Den empiriske dataen uttrykte splittelse i hvordan ansatte hadde opplevd tiltaket, og det viste seg at fokuset for mange av respondentene omhandlet konsistens. Ansatte som fikk muligheten til å benytte seg av tiltaket, og arbeidet på kontoret, virket positive ovenfor tiltaket. Å arbeide på kontoret kan tidligere ha blitt sett på som en hygienefaktor, da det var en standard for samtlige. Under koronapandemien, hvor nasjonale retningslinjer satte begrensninger, var det ikke lengre en selvfølge å få arbeide på kontoret. Dermed kan muligheten til å søke om å jobbe fra kontoret bli betraktet som en motivasjonsfaktor. Å få dra på kontoret fysisk virket å skape stor glede hos de ansatte som fikk benytte seg av muligheten, og bidro til økt arbeidsmotivasjon.

På den andre siden, var det flere ansatte som poengterte at avdelingslederne praktiserte tiltaket ulikt. De ønsket mer konsistent praksis blant avdelingsledere, og en mer rettferdig metode for å avgjøre hvem som fikk tilgang på kontoret. Ved bruk av likeverdsteorien og andre intern-sammenligning, kan vi forstå hvordan ansattes motivasjon påvirkes når man sammenligner seg med ansatte på tvers av avdelinger. For dem opplevdes ikke tiltaket i seg selv som negativt, men heller omstendighetene og retningslinjene rundt. Bevissthet rundt at andre fikk mulighet til å dra på kontoret, uten å selv få muligheten, kan gjennom likeverdsteorien forstås å ha en negativ påvirkning på motivasjonen. Rettferdighetsteorien, både i form av fordelingsrettferdighet og prosedyrrettferdighet, vil være aktuell for å vurdere ansattes opplevelse av tiltaket. Slik som selve fordelingen kan skape misnøye, kan også metoden som er benyttet påvirke motivasjonen til de ansatte. Vår analyse tyder på at tilstrekkelig informasjon om hvordan fordelingen ble avgjort, kunne ha bidratt til en mer forståelsesfull holdning blant de ansatte, og dermed redusere deres opplevde urettferdighet rundt tiltaket.

For å se på sammenhenger mellom motivasjon, trivsel og opplevelsen av tiltak, fase 3 i Braun og Clarkes (2006) modell, gikk vi grundig gjennom de individuelle svarene. En generell sammenheng vi raskt identifiserte var at ansatte som fikk tilgang på kontoret var svært fornøyde med overgangen til hjemmekontor og omtalte tiltaket som viktig. Respondentene som ikke hadde tilgang til kontoret, virket å ha redusert arbeidsmotivasjon og opplevde tiltaket som urettferdig. Ytterligere analyse omkring tiltaket viste at mer enn 50% av dem som ikke fikk benyttet seg av tiltaket, opplevde en reduksjon i arbeidsmotivasjon etter innføringen av hjemmekontor. Resultatet understreker betydningen av likeverdsteorien når det gjelder arbeidsmotivasjon. En betydelig andel arbeidstakere sammenligner seg med andre i samme organisasjon, og det blir dermed enda viktigere å ha en konsistent praksis for å unngå redusert motivasjon hos enkelte.

Peter Christensen (2022) påpeker at autonomi gjennom friheten til å velge arbeidssted selv, vil påvirke ansatte og arbeidsmiljøet. Ansatte som mistet friheten til å bestemme arbeidssted selv kunne, som enkelte ansatte i Organisasjon X opplevde, føre til redusert motivasjon. Når en blir tvunget til å arbeide et sted en ikke ønsker, kan det føre til frustrasjon og stor misnøye. Videre mener Christensen (2022) at friheten kan skape en avstand både mellom de ansatte, fellesskapet og arbeidsoppgavene i en organisasjon (Christensen, 2022, s. 142). I Organisasjon X så vi hvordan tiltaket resulterte i en opplevd avstand mellom de som arbeidet på kontoret, og de som satt på hjemmekontor. I tillegg ble det nevnt at mer krevende interaksjon gjorde det vanskelig å utføre enkelte arbeidsoppgaver, som følge av manglende digital kompetanse. Den fysiske avstanden mellom ansatte kan bidra til en avstand i fellesskapet, både mellom ansatte og med tanke på arbeidsoppgaver. Et sentralt spørsmål blir om tilbudet om å arbeide på kontoret skaper mer misnøye totalt sett enn om tilbudet ikke hadde eksistert. I vår undersøkelse blir det krevende å svare på et slikt spørsmål da en større og mer spisset empirisk data hadde vært nødvendig.

En kombinasjon av fornøyde og misfornøyde ansatte var det også når det gjaldt tilgangen på kontorutstyr på hjemmekontor. Respondenter som fikk tilbud om ekstra utstyr til bruk på hjemmekontor, uttrykte en høy grad av tilfredshet med dette. Imidlertid rapporterte andre respondenter om misnøye, da de mente at de ikke hadde tilstrekkelig tilgang på ekstra utstyr og det ble utfordrende å utføre arbeidsoppgavene på hjemmekontor. Her ble ønsket om klarere retningslinjer om bruk, innkjøp og rettigheter poengtert av flere respondenter. Slike poenger kan sees i sammenheng med rettferdighetsteorien, og hvordan ressurser og belønninger bør fordeles rettferdig. På samme måte som tiltaket om å kunne jobbe på kontoret, blir en konsistent

praksis viktig. Varierende svar fra respondentene angående tilgang på kontorutstyr, kan indikere en manglende konsistens praksis. Ved bruk av prinsippene om fordelingsrettferdighet, kan man argumentere for at ansatte som opplever å ikke få nødvendig utstyr, og som er bevisst på at andre får det, kan oppleve redusert arbeidsmotivasjon. Viktigheten av å ha en konsistent praksis kommer dermed tydelig frem i undersøkelsen, og er med på å opprettholde ansattes motivasjon på grunn av likebehandling.

I kapittel 6.1 ser vi tydelig viktigheten av konsistent praksis og rettferdighet blant ansatte. Mangel kan få store konsekvenser for både trivsel og motivasjon, noe vi så en indikasjon på i Organisasjon X. Tiltaket om fysiske oppmerksomheter virket å være konsistent, og ble omtalt som et utelukkende positivt tiltak. Tiltaket om søknad om å dra på arbeid ble derimot tatt imot ulikt, da det var mangel på en konsistent praksis. I sin helhet ser vi at verdien bak ulike tiltak hos en organisasjon kan falle bort når det ikke oppleves rettferdig hos de ansatte.

6.2 Sosiale Behov

Sosiale behov er den andre faktoren vi ønsker å undersøke videre med tanke på ansattes arbeidsmotivasjon ved innføringen av hjemmekontor. Overgangen til hjemmekontor medførte store endringer for det sosiale miljøet og den daglige kontakten med kolleger. For å trekke sammenhenger på tvers av spørsmålene har de individuelle svarene blitt analysert. Funn 3 fortalte oss at hele 70% opplevdes å ha en negativ påvirkning på den sosiale trivselen ved overgangen til hjemmekontor. Av disse var det 55% som kunne tolkes å ha redusert arbeidsmotivasjon i samme periode.

Sosiale behov kan anses som en hygienefaktor som er av avgjørende betydning for trivselen til de fleste ansatte på arbeidsplassen. En undersøkelse gjort av Knippenberg (2001) viser hvordan sosial tilhørighet til en organisasjon har positiv påvirkning på motivasjonen (Knippenberg, 2001). Behovene omhandler ikke bare en følelse av tilhørighet og å kunne slå av en prat ved kaffemaskinen, men påvirker også evnen til å utføre arbeidsoppgaver på en god måte. Når man mister den daglige kontakten med kolleger, kan en oppleve å ikke få dekket det sosiale behovet i Maslows behovspyramide. I tillegg kan en oppleve å ikke få den samme støtten når det kommer til oppgaveløsning som tidligere. Videre kan dette påvirke evnen man har til å utføre arbeidsoppgaver like godt som før. Da kan anerkjennelsesbehovet i Maslows behovspyramide

påvirkes ettersom man ikke oppnår samme grad av selvtillit og selvfølelse. Dersom det blir vanskelig å kommunisere med kolleger, kan også graden av tilhørighet til arbeidsplassen påvirkes, noe som kan sees i sammenheng med de sosiale behovene i Maslows pyramide. For ansatte som ikke opplever å ha tilstrekkelig kunnskap, kan kompetanse være en hygienefaktor som påvirker motivasjonen negativt. En opplevelse av at andre ansatte fint kan kommunisere med hverandre, men at man selv strever, kan gjøre at graden av tilhørighet reduseres. I tillegg kan det faktum at enkelte ansatte får jobbe fra kontoret påvirke de sosiale båndene internt.

Gjennom analyse av individuelle svar, ser vi forskjeller mellom respondenter som har et stort sosialt nettverk utenfor jobben, og de som ikke har det. Førstnevnte kan oppleves å ha blitt mindre påvirket sosialt av innføringen av hjemmekontor. Arbeidsmotivasjonen kan i dette tilfellet knyttes til følelsen av tilhørighet, slik Saksvik og Vaag (2021) beskriver. Ansatte som opplever at jobben er en viktig arena for sosial tilhørighet, kan risikere at tilhørigheten reduseres og dermed en negativ påvirkning på arbeidsmotivasjonen. Ansatte som har andre sosiale plattformer, vil sannsynligvis ikke påvirkes i samme grad av hjemmekontor og dermed ha en bedre mulighet til å opprettholde arbeidsmotivasjon. Noen av respondentene påpeker at de fortsatt har fått dekket sitt sosiale behov, andre har opplever å ha blitt mer tilbaketrukkne og menneskesky. Det er viktig å huske på at mennesker er forskjellige og har ulike behov. Derfor blir det enda viktigere for ledelsen å ta ansvar for å opprettholde den sosiale trivselen på arbeidsplassen. For enkelte kan jobben være en viktig kilde til tilhørighet og identitet. Om man opplever å miste denne tilhørigheten, kan det få store konsekvenser, både for individet selv og arbeidet som skal utføres. Manglende anerkjennelse og følelse av tilhørighet kan redusere følelsen av å være en nyttig ressurs for bedriften, som videre kan føre til redusert arbeidsmotivasjon.

På en annen side kan man se at arbeidsmotivasjonen kan være høy selv om den sosiale trivselen er redusert. Ettersom det er en større andel som har redusert arbeidsmotivasjon enn redusert trivsel, kan det tolkes at den sosiale trivselen påvirkes raskere enn arbeidsmotivasjonen. På hjemmekontor får en ikke den daglige kontakten med andre mennesker på samme måte lengre. I en forskningsartikkel om psykososiale faktorer i arbeidsmiljøet vises det til at arbeidsmiljøet har stor påvirkning på ansattes trivsel og helse (Henriksen, 2016). Individuelle forskjeller i form av sosialt nettverk utenfor jobb vil påvirke i hvilken grad hjemmekontor påvirker ansattes sosiale trivsel. Beskrevet av Saksvik og Vaag (2021), vil kompetanse påvirke ansattes trivsel. Det digitale samfunnet i Norge åpner for at arbeidsoppgaver sannsynligvis kan løses på ganske

tilsvarende måter selv om de gjøres hjemmefra. Dermed innehar ansatte allerede mye av den nødvendige digitale kompetansen og arbeidsmotivasjonen svekkes ikke momentant.

For ledelsen blir det nødvendig å iverksette tiltak for å opprettholde sosial kontakt blant ansatte. En opplevelse av å ha dekket det sosiale behovet, i følge Maslows behovspyramide, vil gi ansatte muligheten til å videre fokusere på vekstbehovene: selvrealisering og anerkjennelse. Mestring og personlig utvikling vil igjen være med på å øke arbeidsmotivasjonen.

6.3 Livssituasjon

En tredje faktor som utmerket seg, var de ansattes livssituasjon. Understreket av en respondent i “andre kommentarer”, kan faktorer som bosituasjon, alder og familieforhold påvirke opplevelsen av hjemmekontor. Én av respondentene beskriver at konsentrasjonen og effektiviteten var bedre på hjemmekontor, samt at det sosiale var meget godt. En annen poengterer at det ble vanskelig å være effektiv og konsentrere seg og savnet det gode arbeidsmiljøet på jobb. De individuelle forskjellene og livssituasjonene hos ansatte i Organisasjon X ga ulike forutsetninger for å lykkes på hjemmekontor, som igjen påvirker trivsel og motivasjon.

Det var en tydelig forskjell på om ansatte klarte å konsentrere seg best på fysisk kontor eller hjemmekontor. Ved bruk av likeverdsteorien, står sammenligning med andre sentralt. Fordelingen av goder kan skape tilfeller hvor man sammenligner seg med andre, uten å ta hensyn til de ulike forutsetningene. For eksempel kan unge ansatte uten barn ha enklere for å jobbe mer konsentrert hjemme enn på kontoret. Har man mange barn, kan mye uro under koronapandemien ha gjort det vanskelig å konsentrere seg på hjemmekontor. I undersøkelsen svarte enkelte at de satte pris på muligheten til å arbeide hjemmefra mens andre ansatte ga uttrykk for at de foretrakk å jobbe på kontoret. Dette understreker betydningen av å ta hensyn til individuelle forskjeller og preferanser når man utformer arbeidsordninger.

Det er flere viktige faktorer som påvirker konsentrasjonen på hjemmekontor, herunder kontorutstyret og plassen. Har man en trang leilighet uten en pult eller særlig med kontorutstyr, kan det bli vanskelig å skape en behagelig arbeidsplass. Andre kan både ha god plass og nødvendig utstyr, som gjør det enkelt å legge til rette for å jobbe hjemmefra. Ansattes livssituasjon kan påvirke om faktorer som plass, kontorutstyr og andre forhold på

hjemmekontor oppleves som hygiene faktorer eller motivasjonsfaktorer. I trange leiligheter og utfordrende arbeidsforhold, kan slike faktorer oppleves som hygiene faktorer i Herzbergs teori da de vil skape mistrivsel. For ansatte med godt tilrettelagte hjem for hjemmekontor, kan muligheten til å komme på kontoret oppleves som en motivasjonsfaktor, da det ikke skaper noe misnøye å sitte hjemme. Om slike hensyn ble tatt med i ledelsens vurdering av hvem som fikk tilgang på kontorutstyr og ikke, har vi ikke noe informasjon om. En av respondentene som ønsket høyere bidrag til kontorutstyr, beskriver også at arbeidsmotivasjonen dalte i perioden. Den reduserte motivasjonen kan ha sammenheng med den manglende autonomien. Ansatte hadde ikke lengre muligheten til å bruke sin frie vilje til å bestemme hvor en ønsket å arbeide fra.

Det vil være vanskelig for ledelsen å ta hensyn til hver og en, og deres livssituasjon ved alle avgjørelser som skal tas. Likevel, kan det vises at det er sammenheng mellom utformingen av hjemmekontoret til den enkelte og arbeidsmotivasjonen. Det kan argumenteres for at de ansattes livssituasjon burde blitt tatt mer hensyn til i forbindelse med tiltakene som ble implementert.

7. Konklusjon

For å svare på problemstillingen “Hvordan har innføringen av hjemmekontor under koronapandemien påvirket ansattes arbeidsmotivasjon?” kom vi frem til 3 faktorer som har blitt presentert i drøftingen: konsistens, sosiale behov og livssituasjon. Resultatene fra vår undersøkelse indikerer at innføringen av hjemmekontor som følge av koronapandemien har hatt en negativ innvirkning på arbeidsmotivasjonen til flertallet av de ansatte.

En konsistent og rettferdig praksis tolker vi å være en svært relevant faktor for ansattes arbeidsmotivasjon. I en usikker hverdag er det viktig at ledelsen, etter beste evne, utfører en konsistent praksis. Behovet vil tolkes som en hygiene faktor, da manglende konsistens kan bidra til mistrivsel og opplevelse av forskjellsbehandling. Sosiale teorier omhandler bevissthet rundt andres ytelser og belønninger versus egne. En rettferdig fordeling av ressurser og belønninger spiller dermed en viktig rolle for å opprettholde de ansattes motivasjon.

Ønsket om konsistent praksis og tydelige retningslinjer gjelder også med hensyn til tilbud om utstyr på hjemmekontor. Forutsigbarhet gjennom klare retningslinjer knyttet til kontorutstyr,

kan bidra til å dekke trygghetsbehovet som beskrevet i Maslows behovspyramide. Individuelle behov for type og mengde kontorutstyr gjør at ansattes livssituasjon burde vurderes for å fordele bedriftens ressurser. Videre vil tvunget hjemmekontor begrense ansattes autonomi. Ansatte kunne ende opp med en arbeidsplass som ikke var optimal, noe som videre kunne redusere deres arbeidsmotivasjon. Å ta ekstra hensyn til ansattes livssituasjon og arbeidsforhold vil bidra til å redusere misnøyen og sikre høy arbeidsmotivasjon.

Resultatene fra vår undersøkelse viser at respondentenes opplevelse av påvirkning på sosial trivsel og arbeidsmotivasjon var varierende. Livssituasjonen spiller en avgjørende rolle i behovet for sosial kontakt på arbeidsplassen. For å sikre oppfyllelse av det sosiale behovet i Maslows behovspyramide, vil det være nødvendig å iverksette tiltak som tar hensyn til individuelle behov. Dette vil muliggjøre ansattes fokus på realisering av vekstbehov, og dermed føre til økt motivasjon og trivsel. Livssituasjonen vil i tillegg påvirke hvordan de sosiale aspektene og faktorene i arbeidsmiljøet blir vurdert, enten som hygienefaktor eller som motivasjonsfaktor i Herzbergs tofaktorteori.

Til slutt er det viktig å reflektere over reliabilitet og validitet i forhold til våre funn og eventuelle feilkilder som kan ha påvirket konklusjonen. Undersøkelsen mottok en relativt lav svarprosent, noe som kan påvirke den eksterne validiteten. Feiltolkning av respondentenes svar kan påvirke undersøkelsens reliabilitet. For å oppnå en mer pålitelig undersøkelse og konklusjon vil det være nødvendig med videre forskning. Med bakgrunn i vår undersøkelse vil det være svært interessant å videre forske på de tre faktorene: konsistens, sosiale behov og livssituasjon i forhold til arbeidsmotivasjon på hjemmekontor. Hvordan påvirkes disse faktorene når det ikke lenger er avstandsregler eller andre nasjonale koronarestriksjoner som setter begrensninger?

8. Kilder

- Arbeidstilsynet. (i.d.). *Hjemmekontor*.
<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/ansettelse/heimekontor/>
- Benjaminsen, C. (2020, 21. mars). *Forskning på hjemmekontor: Vi får gjort like mye*.
Forskning.no. <https://forskning.no/arbeid-data-kommunikasjon/forskning-pa-hjemmekontor-vi-far-gjort-like-mye/1658298>

- Braun, V. & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative Research in Psychology. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Christensen, H.P. (2022). *Hybrid arbejdet*. Samfundslitteratur
- Dietz, B., van Knippenberg, D., Hirst, G. & Restubog, S.L. (2015). Outperforming whom? A multilevel study of performance-prove goal orientation, performance, and the moderating role of shared team identification. *Journal of Applied Psychology*, <https://doi.org/10.1037/a0038888>
- Enoksen, E. (2018). *Organisasjonsrettferdighet: usikkerhet og tillit i kritiske arbeidssituasjoner*. <https://doi.org/10.21339/2464-353x.3.1.38>
- Henriksen, C. A. (2016). *Betydningen av psykososiale faktorer i arbeidsmiljøet for individers opplevelse av egen helse*. <https://www.duo.uio.no/handle/10852/50797>
- House, Robert J. & Wigdor, Lawrence A. (1967). *HERZBERG'S DUAL-FACTOR THEORY OF JOB SATISFACTION AND MOTIVATION: A REVIEW OF THE EVIDENCE AND A CRITICISM*. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1967.tb02440.x>
- https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-06/DNR_2020_FINAL.pdf
- Jacobsen, D.I & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (4. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Kanfer, R., Frese, M. & Johnson, R.E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, <https://doi.org/10.1037/apl000133>.
- Kaufmann G. & Kaufmann A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Knippenberg, D. V. (2001). Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00020>
- Korsmo, E. K. (2022, 26. april). *Høy produktivitet på hjemmekontor – men flere mister gnisten*. OsloMet. <https://www.oslomet.no/forskning/forskningsnyheter/hoy-produktivitet-pa-hjemmekontor-flere-mister-gnisten>
- Newman, N. Fletcher, R., Schulz, A., Andi, S. & Nielsen, K. R. (2020). *Reuters Institute Digital News Report 2020*. Reuters Institute.

- NHO. (i.d.) *Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB)*.
<https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- Nielsen, B. M. (2021). Hjemmekontor. *RAMAZZINI. Norsk tidsskrift for arbeids - og miljømedisin*.
<https://www.legeforeningen.no/contentassets/8109477866e44efb9329474733318b9f/ramazzeni-01.2021.pdf#page=4>
- Regjeringen. (i.d.). *Tidslinje: myndighetenes håndtering av koronasituasjonen*.
<https://www.regjeringen.no/no/tema/Koronasituasjonen/tidslinje-koronaviruset/id2692402/>.
- Saksvik-Lehouillier, I. & Rennemo Vaag, J. (2021). *Praktisk organisasjonspsykologi*. Gyldendal.
- Stensaker, I. & Haueng, A.C. (2016). *Omstilling. Den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Fagbokforlaget.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, <https://cebma.org/wp-content/uploads/Tracy-2010.pdf>

