

Emilie Nordli Leirvik
Gina Amalie Glasø
Tyra Christiane Agnes Gautvik

Å navigere i den nye normalen:

Rollen til motivasjon og kommunikasjon i en
hybrid arbeidshverdag

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Anne Grethe Syversen
Mai 2023



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Emilie Nordli Leirvik
Gina Amalie Glasø
Tyra Christiane Agnes Gautvik

Å navigere i den nye normalen:

Rollen til motivasjon og kommunikasjon i en hybrid arbeidshverdag

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Anne Grethe Syversen
Mai 2023

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



Kunnskap for en bedre verden

SAMMENDRAG

Tittel:	Å navigere i den nye normalen: Rollen til motivasjon og kommunikasjon i en hybrid arbeidshverdag.	Dato: 21.05.23
Deltakere:	Emilie Nordli Leirvik	
	Gina Amalie Glasø	
	Tyra Christiane Agnes Gautvik	
Veileder:	Anne Grethe Syversen	
Stikkord:	Hjemmekontor, hybrid arbeidshverdag, motivasjon, kommunikasjon	
Antall sider/ord: 47/16907	Antall vedlegg: 6	Publiseringsavtale inngått: Ja
<p>Temaet for vår bacheloroppgave handler om den hybride arbeidshverdagen, som i kjølvannet av koronapandemien har blitt betegnet som den «nye normalen». I denne studien benytter vi en kvalitativ metode som er avgrenset til en casestudie av Hunton. Gjennom åtte dybdeintervjuer fordelt på fire informanter, har vi fått innblikk i hvordan de utvalgte faktorene motivasjon og kommunikasjon blir påvirket i en bedrift som benytter seg av en hybrid løsning.</p> <p>Oppgavens teoretiske grunnlag baserer seg på anerkjente teorier om motivasjon og kommunikasjon, men også ny forskning innenfor hjemmekontor og den hybride arbeidshverdagen som vil være med å belyse problemstillingen vår. Videre blir resultatene fra intervjuene drøftet opp mot relevant teori.</p> <p>Funnene indikerer at den hybride løsningen i seg selv er med på å styrke motivasjonen, men at det også fins barrierer ved hjemmekontor en må være påpasselig med. Det argumenteres for at den økte opplevelsen av autonomi er den grunnleggende faktoren for at motivasjonen blir styrket, og at dette overstyrer det lille som kompromitteres av den sosiale tilhørigheten. Det viser seg også å være utfordringer relatert til kommunikasjon, hvor det trekkes frem at ikke all informasjon når ut til de som sitter på hjemmekontor, i tillegg til mistolkning av budskap gjennom skriftlige kommunikasjonskanaler. Dette vil påvirke hvorvidt kommunikasjonen er effektiv.</p>		

ABSTRACT

Title:	Navigating the new normal: the role of motivation and communication in a hybrid work environment.		Date: 21.05.23
Participants:	Emilie Nordli Leirvik		
	Gina Amalie Glasø		
	Tyra Christiane Agnes Gautvik		
Supervisor:	Anne Grethe Syversen		
Keywords:	Homeoffice, hybrid work environment, motivation, communication		
Number of pages/words: 47/16907	Number of appendix: 6	Availability: open	
<p>The topic of our bachelor thesis is about the hybrid work environment, which has been referred to as “the new normal” ever since the COVID-19 pandemic ended. In this case study on Hunton, we have chosen to use a qualitative methodology. Throughout eight in depth interviews, involving four participants, we have gained insight on how the selected factors motivation and communication are affected in a company that utilizes a hybrid solution.</p> <p>The theoretical foundation of our thesis is based upon well-established theories involving motivation and communication, we have also included recent studies done that relates to remote work and the hybrid workplace, which will contribute to shed light on our research question. Furthermore, the findings from the interviews are discussed in relation to relevant theory.</p> <p>The findings indicates that the hybrid solution in itself is highly motivating, but there are also barriers associated with working from home that needs to be carefully considered. In our discussion chapter it is argued that the increased sense of autonomy is the fundamental factor for enhancing motivation, and that this outweighs the minor compromises in social belonging. There are also challenges that occur when communicating in a hybrid work environment, where we are highlighting that not all information reaches those working from home, additionally misinterpreting the messages through written communication channels. This will impact the effectiveness of communication.</p>			

FORORD

Denne bacheloroppgaven er vårt avsluttende arbeid på studiet Økonomi og administrasjon ved NTNU Gjøvik. Det har til tider vært en utfordrende prosess, men også veldig lærerik. Vi sitter igjen med en ny kunnskap som vil være nyttig og aktuell etter hvert som vi skal ut i arbeidslivet.

Vi vil gjerne takke informantene ved Hunton AS som stilte opp til intervju og gjorde det mulig å besvare vår problemstilling. Det var til stor hjelp at dere også var villige til å stille opp til oppfølgingsintervju.

Vi ønsker også å rette en takk til vår veileder Anne Grethe Syversen som tok på seg oss som en ekstra bachelorgruppe midt i semesteret. Vi har satt stor pris på gode innspill og tilbakemeldinger, samtidig som du har hjulpet oss å holde motivasjonen oppe når ikke alt går etter planen. Samtidig vil vi også takke Christina Mitcheltree som var vår opprinnelige veileder i den innledende fasen av bacheloroppgaven.

Samtidig vil takke Tore Leirvik, Linda Haugen og Morten Glasø for gode tilbakemeldinger og hjelp med korrekturlesing.

Gjøvik, 21. mai 2023

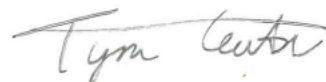
Emilie Nordli Leirvik

Gina Amalie Glasø

Tyra Christiane Agnes Gautvik







INNHALDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	1
ABSTRACT	2
FORORD	3
1.0 INNLEDNING	6
1.1 BAKGRUNN	6
1.2 FORMÅL, PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNINGER	7
1.3 CASE-BESKRIVELSE	7
1.4 VIDERE OPPBYGGING AV OPPGAVEN	8
2.0 TEORI	8
2.1 MOTIVASJON	8
<i>2.1.1 Hvorfor er motivasjon viktig?</i>	9
<i>2.1.2 Indre motivasjon</i>	9
<i>2.1.3 Selvbestemmelsesteorien</i>	10
2.2 KOMMUNIKASJON	13
<i>2.2.1 Hvorfor er kommunikasjon viktig?</i>	14
<i>2.2.2 Skriftlig og muntlig kommunikasjon</i>	14
<i>2.2.3 Informasjonsvesentlighet</i>	16
<i>2.2.4 Effektiv kommunikasjon</i>	16
2.3 OPPSUMMERING	17
3.0 METODE	18
3.1 VALG AV METODE	18
3.2 UNDERSØKELSESDSIGN	18
3.3 DATAINNSAMLING OG INTERVJUMETODE	19
3.4 RELIABILITET OG VALIDITET	20
3.5 STYRKER OG SVAKHETER VED METODEVALGET	21
3.6 ETIKK	21
4.0 RESULTATER	22
4.1. MOTIVASJON	22
<i>4.1.1 Autonomi</i>	23
<i>4.1.2 Kompetanse</i>	25
<i>4.1.3 Sosial tilhørighet</i>	26
4.2 KOMMUNIKASJON	27
<i>4.2.1 Informasjon</i>	29
5.0 ANALYSE OG DRØFTING	31
5.1 AUTONOMI	31
<i>5.1.1 Selvledelse fra hjemmekontor</i>	32
<i>5.1.2 Valgmuligheter</i>	32
5.2 KOMPETANSE	33
5.3 SOSIAL TILHØRIGHET	35
<i>5.3.1 Lite utstrakt hjemmekontor</i>	35
5.4 DEN HELHETLIGE MOTIVASJONEN	36
5.5 KOMMUNIKASJON	37
<i>5.5.1 Valg av kommunikasjonskanal</i>	37
<i>5.5.2 Utfordringer ved den skriftlige kommunikasjonen</i>	38
<i>5.5.3 Informasjonsvesentlighet</i>	38
<i>5.5.4 Kommunikasjon i en hybrid arbeidshverdag</i>	40
6.0 AVSLUTNING / KONKLUSJON	42
7.0 LITTERATURLISTE	44

FIGURLISTE

Figur 1 – *Grad av informasjonsfylde i verbale kommunikasjonskanaler*

1.0 INNLEDNING

I dette kapittel skal vi redegjøre for bakgrunnen for valgt tema, samt formålet med oppgaven. Videre vil problemstillingen bli presentert, sammen med avgrensinger vi har tatt for å kunne besvare den på et dypere nivå. Avslutningsvis vil det bli gitt en beskrivelse av case, samt videre oppbygging av oppgaven.

1.1 Bakgrunn

Hjemmekontor betegnes som muligheten til å jobbe hjemmefra eller andre steder ved behov (Andersen *et al.*, 2018). Dette er et begrep vi har blitt godt kjent med de siste par årene, som følge av pandemien. Med moderne telekommunikasjon har mulighetsrommet for hjemmekontor blitt mye større enn det var for noen tiår tilbake. Dette er grunnet infrastrukturer som gjør det mulig å kommunisere med kollegaer og kunder hjemmefra på digitale plattformer (ILO, 2020, s. 1). Pandemien endret arbeidslivet radikalt, og vi kan si at nesten to år med bestemmelser om hjemmekontor har ført til et paradigmeskifte i arbeidslivet for kontoransatte. Store deler av norsk næringsliv består i dag nå av hybride løsninger, som vektlegger fleksibilitet mellom arbeid hjemmefra eller på arbeidsgivers kontor. For mange har dette vært en god løsning for å balansere jobb og fritid.

I studiet har særlig emner med fokus på organisasjonspsykologi interessert oss spesielt, herunder hva som driver menneskene i en organisasjon, og hvilke faktorer gjør at organisasjonen er og forblir vellykket. Derfor valgte vi å se på to viktige områder innenfor dette; motivasjon og kommunikasjon. Både av egeninteresse og fordi det er to faktorer vi mener betyr mye for hvordan organisasjonen og de ansatte kan yte. Ettersom mennesket er organisasjonens viktigste ressurs (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 240), vil motivasjonen til den enkelte være av stor betydning. Kommunikasjonen er en hjørnestein i organisasjonen. En vellykket virksomhet kjennetegnes ofte med en velfungerende kommunikasjon (Kaufman og Kaufmann, 2015, s. 394).

I og med at den hybride arbeidsplassen har blitt en så stor del av det norske arbeidsliv, ønsket vi å se på hvordan den nye normalen påvirker den enkeltes motivasjon, og til hvilken grad kommunikasjonen fungerer på tvers av arbeidslokasjoner. Nettopp fordi det kun i løpet av et par år, har blitt arbeidslivets nye normal. Derfor har vi en stor motivasjon for å undersøke hvordan den hybride arbeidshverdagen med hjemmekontor og fysisk kontor praktiseres etter

pandemien. Ikke minst med tanke på at vi om kort tid skal ut i arbeidslivet, hvor dette trolig vil bli en del av vår arbeidshverdag.

1.2 Formål, problemstilling og avgrensninger

Formålet med denne oppgaven er å se på den relativt nyetablerte nåsituasjonen i en konkret bedrift, og å kartlegge hvordan motivasjon og kommunikasjon påvirkes av den hybride arbeidshverdagen. Dette er to betydningsfulle elementer for at en bedrift skal drives optimalt og effektivt. Problemstillingen vi skal svare på blir derfor:

«Hvordan blir motivasjon og kommunikasjon påvirket i den nye hybride arbeidshverdagen?»

Det er flere faktorer utover motivasjon og kommunikasjon, eksempelvis ledelse og organisasjonskultur som også kan bli påvirket av den hybride løsningen. Vi har valgt å avgrense oss til de førstnevnte. Begrepet motivasjon er et stort og komplekst tema, og i teorien skilles det mellom indre og ytre motivasjon. Vi har valgt å avgrense oss til den indre motivasjonen, der flere teorier kan benyttes for å belyse temaet. Der vi har valgt å avgrense oss til *selvbestemmelsesteorien*, som beskrives av Edward Deci og Richard Ryan (2017). Det er avgrenset slik fordi det er en teori som er svært utbredt, i tillegg tror vi faktorene som inngår i selvbestemmelsesteorien vil bli påvirket av den nye hybridløsningen.

Kommunikasjon er på lik linje med motivasjon et komplisert og bredt felt, hvor det er mange elementer som er med på å skape en god og effektiv kommunikasjon. Teorigrunnlaget avgrenses derfor ytterligere til de elementene som i stor grad blir påvirket av den hybride arbeidshverdagen, nemlig kommunikasjonskanaler, informasjonsvesentlighet og den *effektive kommunikasjonen*. For å svare på problemstillingen vil vi utføre en case-studie av en enkelt bedrift som benytter seg av en hybrid arbeidsløsning.

1.3 Case-beskrivelse

I vår oppgave har vi fått anledning til å samarbeide med Hunton AS. Bedriften ble etablert i 1889 på Gjøvik og produserer byggematerialer basert på tre og trefiber. Som de aller fleste andre bedrifter har også Hunton fått en litt annen arbeidshverdag etter pandemien. Vi har fått lov til å se nærmere på to forskjellige kontoravdelinger. Den ene avdelingen hadde i liten grad

hjemmekontor før pandemien, og den andre avdelingen hadde ingen form for hjemmekontor. Den første avdelingen jobbet heldigitalt og mye selvstendig allerede før pandemien, som gjorde det enklere for de ansatte å jobbe hjemmefra, i motsetning til den andre avdelingen som før pandemien jobbet med fysiske papirer og krevde fysisk tilstedeværelse på kontoret. Karantenebestemmelsene under pandemien gjorde at de som kunne i bedriften, måtte ta med seg PC-utstyr og reise hjem. Det var ikke et problem for den første avdelingen, mer for de fleste i den andre avdelingen lot det seg ikke gjøre. Dette fikk fart på avdelingens digitaliseringsprosess, som har resultert i en papirløs og heldigitalisert arbeidshverdag.

1.4 Videre oppbygging av oppgaven

Hittil er det gitt et lite innblikk i bakgrunnen for oppgaven og hva oppgaven vil dreie seg om. Videre vil det bli gjort rede for relevant teori og metodevalg for vår problemstilling, samt en fremleggelse av resultat. Dette blir etterfulgt av en analyse og drøfting av resultatet opp mot den aktuelle teorien.

2.0 TEORI

I følgende kapittel vil det redegjøres for relevant teori som skal hjelpe oss å drøfte våre funn, og avslutningsvis være med å svare på vår problemstilling. I første del vil vi ta for oss relevant teori som omhandler motivasjon, med særlig vekt på selvbestemmelsesteorien. Deretter vil vi redegjøre for begrepet kommunikasjon, og videre presentere teori om muntlige og skriftlige kommunikasjonskanaler, informasjonsvesentlighet og den effektive kommunikasjonen. Oppgaven vår vil være forankret i de utnevnte teoriene for motivasjon og kommunikasjon, sett i sammenheng med den hybride kontorløsningen.

2.1 Motivasjon

Når vi tenker på ressurser i en organisasjon, går ofte den første tanken til de fysiske og økonomiske ressursene en bedrift har. En organisasjon består av en rekke mennesker som sammen med de håndfaste ressursene skaper verdiene. For å utnytte de menneskelige ressursene til det fulle, er den enkeltes og kollektivets motivasjon vesentlige elementer. De er imidlertid mindre målbare enn fysiske og økonomiske ressurser. Det vil av denne grunn være interessant å sette seg inn i hva det er som skaper motivasjon blant de ansatte i en virksomhet. Motivasjonen kan ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 113) defineres som «*Prosess som*

setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd».

2.1.1 Hvorfor er motivasjon viktig?

Det er ikke uten grunn motivasjon står som et av de viktigste temaene innen arbeidspsykologi. Hvorfor er det slik at noen med helt likt utgangspunkt, altså med lik lønn, jobb og kompetanse jobber med ulik intensitet? Hva slags drivkrefter er det som får oss til å handle i en viss retning? (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 113). Det er slike spørsmål vi mener en bedriftsleder bør stille seg når vedkommende skal se på hva som fører til motivasjon hos sine ansatte. Haukedal (2005, s. 85) definerer motivasjon som psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd. Denne definisjonen forteller oss flere ting; det er ikke bare de fysiologiske behovene som er viktig, som i arbeidssammenheng vil referere til for eksempel lønnsbetingelser (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 115). Motivasjonen kan også spores til psykologiske fenomener som status og mestring. Motivasjonsbegrepet kan hjelpe lederen til å forstå hvordan atferd initieres og hvordan handlingene opprettholdes. Motivasjon er muligens et av de mest omtalte begrepene innenfor atferdsvitenskap, nettopp fordi teorien tar for seg hvorfor mennesker handler slik de gjør til enhver tid (Haukedal, 2005, s. 85). Motiverte ansatte utgjør en betydelig ressurs for virksomheten. Følgelig vil ledelsen oppnå store fordeler ved å fasilitere for at motivasjonen skal være tilstedeværende for de ansatte.

2.1.2 Indre motivasjon

Som nevnt tidligere er det flere måter en kan bli motivert på, de handlingene et mennesket utfører fordi individet har en indre positiv drivkraft, er det vi kaller indre motivasjon. Den indre motivasjonen er mindre bundet til den avtalefestede plikten av jobben, og kan beskrives som en arbeidsglede som kommer fra et genuint og nysgjerrig ståsted (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 51). Den indre motivasjonen er med på å opprettholde høy ytelse og trivsel på arbeidsplassen (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 51). Ifølge Deci og Ryan (2000) er en person indre motivert når vedkommende utfører handlinger ut fra en indre glede eller utfordringen eller mestringen man føler på, kontra de ytre belønningene eller vinningene. Ifølge Harackiewicz og Sansone (2000, s. 2) bør den indre motivasjonen være den primære drivkraften i våre aktiviteter, og bør overstyre den ytre motivasjonen. De begrunner dette med at når den ytre motivasjonen tar overhånd og blir mer dominerende enn den indre, vil den opprinnelige indre motivasjonen som lå til rette for aktiviteten, gradvis avta og kan til slutt

forsvinne.

2.1.3 Selvbestemmelsesteorien

En av de mest innflytelsesrike teoriene med tanke på indre motivasjon er selvbestemmelsesteorien, som er utviklet av Deci og Ryan (2017, s. 3). Teorien tar for seg de sosiale betingelsene som fremmer eller hemmer menneskelig vekst og trivsel, og undersøker hvordan ulike sosiale, biologiske og kulturelle forhold kan bedre eller forverre den psykologiske veksten, engasjementet og velvære på arbeidsplassen. Teorien legger vekt på tre komponenter, autonomi, kompetanse og tilhørighet. Ved å oppfylle disse tre kravene bidrar det til å fremme den indre motivasjonen og den personlige veksten til de ansatte (Olafsen, 2018). Det er ikke alltid slik at en oppgave i seg selv er indre motiverende, men det vises at egenskaper ved den sosiale konteksten er enten med på å undergrave eller styrke de grunnleggende behovene, som er med på å bestemme motivasjonen (Olafsen, 2018). I det følgende vil vi ta for oss de tre grunnleggende behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet, som legger til rette for følelsen av indre motivasjon. Ifølge Olafsen (2018) handler det ikke nødvendigvis om hvordan lederne kan motivere de ansatte, men hvordan det kan skapes et optimalt arbeidsmiljø der den enkelte kan motivere seg selv.

Autonomi

Det første av de tre grunnleggende behovene innenfor selvbestemmelsesteorien er *autonomi*, og kan refereres til initiering og regulering av egen atferd (Deci og Ryan, 1985). I arbeidslivet vil det helt spesifikt peke på hvorvidt de ansatte har mulighet til å ta egne beslutninger og handle på arbeidsplassen på egne initiativer uten leders føringer, og måtte søke etter overordnedes godkjenning (Deci og Ryan, 2017). Daniel Pink (2011) hevder i boken sin *Drive* at autonomi eller det indre ønske om å styre våre egne liv, er en av de tre basale elementene som driver menneskets motivasjon. Han mener det ligger i menneskets grunnleggende natur å være regissør i eget liv og arbeid (Pink, 2011, s. 87). Pink (2011, s. 105) legger til at den ansatte har høyest motivasjon til å gjennomføre en oppgave når de har en følelse av kontroll og eierskap, og kan ta egne beslutninger i arbeidet sitt. Dette er også vist av tidligere forskning, ved å tilrettelegge for autonomi, vil dette øke motivasjonen og tilfredshet, funnene viste en høyere grad av trivsel ved den autonomistøttende ledelsen, enn hos de som arbeidet under en kontrollerende ledelse (Deci, Schwartz, Sheinman & Ryan, 1981 i Baard *et al.*, 2004). Å være selvstendig, vil si at en kan legge sin egen vilje i sine

handlinger, og oppleve at en har valgmuligheter uten at det styres av ytre forhold, som forventninger eller press (Gagne, 2014, s. 27). Samtidig er det viktig at leder i en avdeling ikke bruker autonomibegrepet synonymt, med å gi for stor grad av frihet, ikke tilrettelegge for struktur og uavhengighet, dette vil kunne ha negative innvirkninger på motivasjonen (Olafsen, 2018). Når autonomi er oppfordret, har de ansatte også muligheten til å tenke i de mer kreative baner (Pink, 2011, s. 93-94). Autonomi dreier seg ikke bare om at den enkelte skal kunne ha kontroll, men like mye om verdiskapningen i virksomheten. Autonomifølelsen er et behov som er av avgjørende karakter for å beholde og ivareta indre motivasjon (Ryan, 1995).

Autonomi som følger av hjemmekontor

Å jobbe hjemmefra er noe som gir økt autonomi på flere plan, og kan ha positive effekter på balansen mellom arbeid og fritid. Ifølge en kvalitativ studie utført av Grant, Spurgeon og Wallace (2013) rapporterte de som jobbet 100 % hjemmefra om høyere grad av fleksibilitet og autonomi, sammenlignet med de som jobbet fra kontoret. Egen innflytelse på tidsbruk øker følelsen av autonomi og er en direkte følge av hjemmekontor (Egeland, Ingelsrud og Pedersen, 2022). Det fremkommer av den samme studien at følelsen av autonomi i arbeidet også øker når arbeidstakerne selv kan velge hvor de vil jobbe. Det er dog forutsetninger som følger av den økte autonomien; det stilles økte krav til disiplin og selvkontroll. Dermed er selvbestemmelse rundt tidsbruk noe den ansatte selv må være seg bevisst (Egeland, Ingelsrud og Pedersen, 2022). Da blir spørsmålet, gir lederen for mye tillit til sine ansatte når de selv kan velge? Det kom frem i studien til Egeland, Ingelsrud og Pedersen (2022) at flere av arbeidstakerne syntes nødvendig selvdisciplinen var vanskelig. Rammene for arbeidstid blir lett flytende, en jobber heller ettermiddag og kveld for å veie opp for mindre effektivitet på dagtid. Den økte graden av fleksibilitet og autonomi er ifølge Ramana og Krishna (2022) noe som gjør det enklere å balansere livet med jobben, og det kan være med å redusere stress.

Kompetanse

Lai (2021) definerer begrepet *kompetanse* som «de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål». Deci og Ryan (1985) definerer kompetansebehovet som det behovet for å oppleve mestring, og det ønsket om å bruke egne ferdigheter og evner til å mestre optimale utfordringer. Einarsen og Skogstad (2021, s. 96) påpeker at det å mestre og utvikle oss i det vi gjør er svært viktig for både helse og trivsel. Er det samsvar mellom egen kompetansen og

arbeidsoppgavens krav vil en befinne seg i *flytsonen*, som vil si å være motivert og engasjert for en oppgave, og leder til personlig vekst og kompleksitet i vår bevissthet (Csikszentmihalyi, 1998). Dette handler om å utføre handlinger som akkurat er håndterbare og oppleves som selvinitierte, hvis utfordringen er for lav blir oppgaven for kjedelig (Deci og Ryan, 2017, s. 95). Ifølge studien utført av Danner og Lonky (1981) er de oppgavene som akkurat er utfordrende nok, men ikke for vanskelig å gjennomføre, svært motiverende. Et individ vil naturlig falle tilbake til de aktivitetene og oppgavene der individet opplever effektivitet og kompetanse, men på den andre side vil individet ikke klare å internalisere de arbeidsoppgavene som er utenfor deres forståelse og kapasiteter (Deci og Ryan, 2017, s. 183). Kompetanse og følelsen av effektivitet i arbeidet sitt, er ikke bare viktig for effektiviteten selv, men gir også en egen form for næring til mennesket. På den andre siden er ineffektivitet svært destruktivt og truer menneskets opplevelse av handlingskraft.

Sosial tilhørighet

Et av hovedmålene med atferd er følelsen av å høre til et sted og være et betydningsfullt medlem av en gruppe og i andres øyne. Det å være et respektert individ og være medlem av en gruppe er et grunnleggende behov vi mennesker har, derfor er det grunnleggende å unngå avvisning, følelsen av å være ubetydelig og frakoblet andre mennesker (Deci og Ryan, 2017, s. 96). Forlin og Scorgie (2019, s. 3) beskriver således sosial tilhørighet som følelsen av å høre til, med en dyp forankring i våre personlige overbevisninger og sosiale strukturer som eksisterer i våre omgivelser. Strukturene rundt oss er det som avgjør hvilken verdi og anerkjennelse gruppen og individet blir gitt. Med andre ord dreier det seg om å skape et samfunn der alle føler seg respektert og verdsatt for den en er. Det å være integrert i noe som er større enn en selv som en sosial organisasjon er noe som kan styrke følelsen av tilhørighet (Deci og Ryan, 2017, s. 96). I Maslows behovspyramide er sosial tilhørighet beskrevet som behovet for tilknytninger til gode venner og kollegaer og sosiale omgivelser der aksept, støtte og følelsen av nærhet er noe som står sentralt (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 115). Bedrifter kan være med å styrke behovet for sosiale tilhørighet, ved å legge til rette for gode samarbeidsforhold på jobben. I tillegg kan man utvide det videre ved å arrangere sosiale aktiviteter utenfor arbeidet (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 115).

Sosial isolasjon

En av utfordringene ved hjemmekontor har vært følelsen av sosial isolasjon, dette var særlig fremtredende under koronapandemien (Galanti *et al.*, 2021). Sosial isolasjon som et fenomen

var svært utbredt under pandemien, men det er mer tvetydighet i de studiene tilknyttet sosial isolasjon og hjemmekontor i normalperioder. Heelan *et al.* (2010) fant i sin studie at arbeidstakere som jobbet hjemmefra følte seg mindre inkludert, og dette var da i en normalperiode. Derimot fant Halford (2005) at arbeidstakerne ikke følte på sosial isolasjon og fremdeles hadde følelsen av et fellesskap innad i gruppen, og at dette i stor grad skyldtes digitale plattformer der de kunne opprettholde de gode relasjonene. En studie utført av Gajendran og Harrison (2007) fant ingen merknad på negative effekter på tilhørigheten, så fremt hjemmekontor ble brukt mindre enn 2,5 dager ukentlig. Ytterligere bruk virket derimot negativ inn på det sosiale arbeidsmiljøet. Det kan derfor se ut til at hjemmekontor kan benyttes uten å påvirke det sosiale negativt i stor grad, så lenge det brukes innen visse grenser, og at det finnes digitale plattformer der en kan interagere med kollegaer. Digitale plattformer er dog ikke tilstrekkelig for å sørge for det spontane som oppstår ved fysisk tilstedeværelse. De Paoli (2020) nevner i sin studiet at fravær av sosial impulsivitet, nedtoning av sanser som å se, kjenne og føle er noe skjermen ikke kan gjenskape i like stor grad. Dette suppleres av studien om hybride arbeidsplasser utført av Ramana og Krishna (2022), at den «tilfeldige kaffepraten» som oppstår naturlig ved kontoret, ikke oppstår når man jobber hjemmefra.

2.2 Kommunikasjon

Kommunikasjon er en vesentlig del av folks hverdag, uavhengig om det er i jobbsammenheng eller privat, og kan defineres på mange forskjellige måter. Kommunikasjon er nøkkelen til å forstå hverandre, bygge sterke relasjoner, løse problemer og realisere ambisjoner. Garrison og Bly (1997, referert i Røsdal, 2007, s. 46) definerer *kommunikasjon* som «informasjon sendt og mottatt, forstått av mottaker og sendt tilbake dvs. en toveis prosess». *Informasjon* blir på andre siden beskrevet av Røsdal (2007, s. 46) som en flyt av beskjeder som går kun i én retning, ofte ovenfra og ned i organisasjonshierarkiet. Videre blir det forklart at begrepene kommunikasjon og informasjon brukes om hverandre i litteraturen. I vår oppgave benytter vi begrepet informasjon som en del av kommunikasjonen, og i likhet med Røsdal som en enveisprosess der det kun blir kommunisert én retning, fra avsender til mottaker. Kommunikasjon foregår både internt i organisasjonen og utad med andre eksterne aktører. Vårt fokus i denne oppgaven er på den interne kommunikasjonen, og videre bruk av begrepet kommunikasjon vil være av nettopp den betydning.

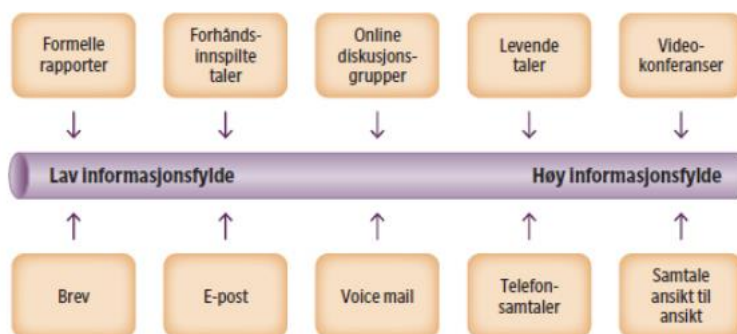
2.2.1 Hvorfor er kommunikasjon viktig?

Kommunikasjon anses som en av de mest essensielle elementene i organisasjonen, og er selve limet i virksomheten (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 393). Den former og utvikler organisasjonen, og er helt nødvendig for at organisasjonen skal fungere. Dette innebærer at medlemmene må snakke sammen, forstå hva det snakkes om, samt kunne sende informasjon seg imellom (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 268). Kommunikasjonsprosessen i en toveiskommunikasjon innebærer å formidle et budskap og velge en kommunikasjonskanal som egner seg for det. Videre må en som mottaker tolke og forstå budskapet, før en selv formulerer og gir en tilbakemelding til avsender (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 398-400). Denne kommunikasjonsprosessen har opp gjennom årene blitt sterkt påvirket av den teknologiske utviklingen, der nye digitale kanaler og en mer fleksibel arbeidshverdag har skapt utfordringer (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 468). De Paoli (2020) peker på faren for å misforstå leder og kollegaer, når det ikke er mulig å fortolke budskapet i samme grad som ved fysisk samvær.

2.2.2 Skriftlig og muntlig kommunikasjon

Kommunikasjon assosieres gjerne med bruk av ord eller tale, men en stor del av budskapet som blir formidlet er også det som blir sagt uten ord, eller såkalt ikke-verbal kommunikasjon. Med det menes formidling av et budskap uten å benytte seg av ord, men med øyekontakt, kroppsspråk, ansiktsuttrykk og berøring (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 404-405). På denne måten kan det verbale budskapet nyanseres og forsterkes det verbale budskapet gjennom en rolig, bestemt og vennlig tone, og med det redusere sjansen for mistolkning av budskap (Erlie og Kveine, 2019, s. 94). Ved verbal kommunikasjon benyttes ord i form av et skriftlig eller muntlig budskap, og er den formen som oftest blir benyttet (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 401). Det er den verbale kommunikasjonen som vil bli hovedfokuset videre i oppgaven, men det ikke-verbale språket kommer også til å bli tatt opp i relevante settinger.

Verbal kommunikasjon skjer via ulike kanaler, som kan være både skriftlige og muntlige, og har ifølge Lengel og Daft (1996, referert i Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 401) stor variasjon i funksjonsegenskaper og informasjonsfylde. Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 401) fremstiller dette i en figur:



Figur 1: Grad av informasjonsfylde i verbale kommunikasjonskanaler

Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 402) beskriver informasjonsfylde som evnen til å overføre informasjon som fremmer forståelse hos mottaker. Det forklares videre at informasjon ikke kun varierer i grad av rikholdighet, men også i kompleksitet i forhold til vanskelighetsgrad, problem og situasjon. De muntlige kommunikasjonskanalene gir mulighet til å formidle en større mengde informasjon i form av et mer omfattende og detaljert budskap, hvor både verbalt og ikke-verbalt språk kan være en del av formidlingen. Det er også mulighet for å motta rask tilbakemelding. Denne kombinasjonen gjør at de muntlige kanalene egner seg best til å kommunisere budskap med høy grad av kompleksitet og fylde (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 402). Skriftlige kommunikasjonskanaler benyttes i større grad for enveiskommunikasjon, hvor intensjonen hovedsakelig er å informere. Det er en mer begrenset informasjonsfylde, hvor det ikke er mulig å benytte det ikke-verbale språket. Det anses likevel for å være en god kanal for å informere, dersom en ønsker å nå flere mottakere samtidig. Det vil derimot ofte ta lengere tid før en mottar tilbakemelding (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 401).

Lee (2023) har utført en studie hvor det blir undersøkt hvilken effekt bruk av informasjon- og kommunikasjonsteknologi kan ha på en organisasjons interne kommunikasjon ved bruk av hjemmekontor. Basert på tidligere forskning trekker han frem fire kommunikasjonskanaler som blir ansett som mest brukt, spesielt av fjernarbeidere: epost, telefon, «instant messaging» og video-konferanser. *E-post* blir beskrevet som en effektiv kommunikasjonskanal, tross dens begrensede evne til å formidle en større mengde informasjon. Det tillater fjernarbeidere kontinuitet i samtaler, f.eks. ved at tidligere samtaler er lagret og dokumentert i samme tråd, kan refereres til og bli sett tilbake på (Lee, 2023). Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 401) anser også e-post som effektivt fordi en når frem til mange samtidig. *Video-konferanser* er å sammenligne med fysisk møte ved å åpne for en viss ikke-verbal kommunikasjon. Ved å

tillate synkron interaksjon med mulighet for tolkning av kroppsspråk, ansiktsuttrykk og tonefall, fremmer video-konferanser relasjonsbygging mellom de ansatte, og med leder (Lee, 2023). Ansikt til ansikt kommunikasjon, inkludert video-konferanser, blir ansett som en god måte å formidle et budskap på, spesielt i tvetydige saker (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 401). Mottaker har mulighet til å tolke det ikke-verbale språket samtidig som det verbale, samt oppdage og oppklare eventuelle misforståelser i budskapet til sender. Et verktøy med denne type funksjon er Microsoft Teams. Dette er en plattform som mange bedrifter benyttet seg av under pandemien, og som har vist seg å være et veldig nyttig verktøy i en hybrid arbeidshverdag. Det er en enkel og rask måte å kommunisere digitalt, og tilbyr bedriftene muligheten til å kommunisere både ansikt til ansikt gjennom video, og skriftlig gjennom chat. Chattefunksjonen gir mulighet til å kommunisere i sanntid, og er det vi omtaler som «instant messaging» eller direktemeldinger (Microsoft, u.å), inkludert andre funksjoner som opplasting og lagring av dokumenter, kalender og lignende. *Telefon* tillater i likhet med video-konferanser synkron kommunikasjon, samt asynkron kommunikasjon via SMS. Den begrenses i sitt bruk fordi den forutsetter at begge parter er tilgjengelig samtidig (Lee, 2023). Det anses allikevel som en god kommunikasjonskanal til bruk i en toveis-kommunikasjon, der mottaker med stor sannsynlighet vil ha sin oppmerksomhet rettet mot å oppfatte senders budskap (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 401).

2.2.3 Informasjonsvesentlighet

I Lee (2023) sin studie blir begrepet informasjonsvesentlighet presentert som en kritisk ressurs for ansatte, og blir forklart slik: «Informasjonsvesentlighet refererer til hvilken grad ansatte mener de mottar tilstrekkelig informasjon for å kunne utføre jobben sin på kort sikt, og for å kunne ta langsiktige beslutninger om sitt arbeidsforhold» (Rawlins, 2008; Smidts, Pruyn og Van Riel, 2001, referert i Lee, 2023, oversatt fra engelsk). Informasjonens vesentlighet i form av relevans og nødvendighet er av stor betydning for de ansattes evne til å gjøre jobben sin. Det vises også til forskning som foreslår nøyaktig, rettidig, og balansert informasjon som mer vesentlig, heller enn å kaste ut all juridisk tilgjengelig informasjon meningsløst (Lee og Li, 2020; Men, 2014, referert i Lee, 2023). Lee (2023) påpeker også at ved å benytte et vidt spekter av informasjons- og kommunikasjonsteknologi vil det også bli lettere for ansatte å få tilgang til nødvendig informasjon, spesielt når en arbeider på hjemmekontor.

2.2.4 Effektiv kommunikasjon

Som nevnt kan det av ulike årsaker oppstå misforståelser og fordreininger av budskap mellom

sender og mottaker i en kommunikasjonsprosess. En organisasjon ønsker derfor å oppnå en så *effektiv kommunikasjon* som mulig. Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 272) definerer effektiv kommunikasjon som «*at mottakeren tolker innholdet på en måte som samsvarer godt med de intensjonene senderen hadde*». En forutsetning for å oppnå nettopp dette er å velge en kommunikasjonskanal som egner seg til å formidle det ønskede budskapet, samtidig som budskapet formidles til rett tid og ikke forsvinner i en mengde annen informasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 275 og 278). Erlieen og Kveine (2019, s. 40) eksemplifiserer punktvis hva effektiv internkommunikasjon kan bidra til for organisasjonen, blant annet økt motivasjon, større engasjement og kreativitet hos medarbeidere, bedre flyt i beslutningsprosesser, økt økonomisk lønnsomhet og økt produktivitet.

2.3 Oppsummering

Teorien vi nå har gjort rede for vil ligge til grunn for videre drøfting av resultater. De tre faktorene innenfor selvbestemmelsesteorien, samt teorien om kommunikasjonskanaler, informasjonsvesentlighet og effektiv kommunikasjon vil være de mest sentrale begrepene som vil komme til nytte når vi videre skal drøfte resultatene våre i kapittel 5.

3.0 METODE

Dette kapitlet vil dreie seg om metodevalg, datainnsamling og intervjumetode. Vi vil se på reliabilitet og validitet til oppgaven, samt styrker og svakheter ved metodevalg og oppgavens etiske aspekt.

3.1 Valg av metode

Ifølge Jacobsen (2015, s. 21) er en planmessig framgangsmåte nødvendig for å samle inn empiri på en hensiktsmessig måte, med andre ord, hvordan vi innhenter data. Det kan gjøres på to forskjellige måter, ved en kvalitativ eller en kvantitativ metode. Ved en kvalitativ forskningsmetode går en dypere ned i informasjonen som blir gitt for å tydeligere kunne forstå de data respondenten gir. Innsamlingen av data kan skje på forskjellige måter, blant annet ved åpne individuelle intervjuer, observasjoner, fokusgruppeintervjuer eller ved dokumentundersøkelser (Jacobsen, 2015, s. 145). Der den kvantitative tilnærmingen forholder seg til en større gruppe, er den kvalitative tilnærmingen kun ment for et fåtall intervjuobjekter (Jacobsen, 2015, s. 145).

Grunnet problemstillingens ordlyd og hvilken informasjon vi trenger for å besvare denne, velger vi å benytte oss av en kvalitativ metode som vil gi oss dybdeinformasjon. Helt konkret vil det gi oss beskrivelser av de reelle opplevelsene til intervjuobjektene, og hjelpe oss å få rikere data som muligens ikke lar seg tydeliggjøres ved et spørreskjema. Vi får i tillegg fanget opp de små nyansene i svarene, og en nærhet til de vi «forsker» på som man ikke ville opplevd ved en kvantitativ metode (Jacobsen, 2022, s. 26).

3.2 Undersøkelsesdesign

For at undersøkelsens svar skal være valide og korrekte, må også undersøkelsesdesignet være valgt av riktige grunner. Designet vi velger å bruke må besvare vår problemstilling på best mulig måte. Som nevnt er det flere måter å gjennomføre undersøkelser på, men vi har valgt å gjennomføre en enkeltcase-studie med åpne intervju. Denne formen for undersøkelse går nærmere inn på en situasjon eller hendelser innenfor et bestemt tidsrom, og gir oss muligheten til å undersøke flere detaljer (Jacobsen, 2015, s. 99). Åpne individuelle intervju kan gjennomføres på flere forskjellige måter, og er i hovedsak en dialog mellom to parter. De kan

blant annet gjennomføres over telefon eller e-post, eller ansikt til ansikt, slik vi har valgt å gjennomføre intervjuene (Jacobsen, 2015, s. 146). På den måten kan vi se kroppsspråk og uttrykk under intervjuet, og eventuelt komme med oppfølgingsspørsmål for å utdype svarene deres.

3.3 Datainnsamling og intervjumetode

For at vi skal få rikelig med informasjon til å svare på problemstillingen hadde vi et ønske om å få intervju to leder og to ansatte. I denne oppgaven har vi valgt å begrense utvalgsstørrelsen til 4 informanter, da det krever mye tid og arbeid ved en slik intervjuprosess. I tillegg er avdelingene av liten størrelse, derfor er også utvalget vi gjør av liten størrelse. Det lille utvalget vårt gjør at vi får en dypere innsikt i hvordan den enkelte tenker og vurderer situasjonen. Til å velge ut hvilke leder-informanter vi skulle snakke med fikk vi hjelp av vår kontaktperson i Hunton. Videre fikk vi kontaklinformasjonen til de utvalgte lederinformantene, og kontaktet dem personlig på e-post for å høre hvilke av deres ansatte de mente kunne være gode informanter til vår oppgave. Vi fikk raskt svar fra den ene lederen og fikk avtalt sted og tid. Like etter fikk vi også svar fra den andre lederen. Etter vi hadde bekreftet tid og sted for alle intervjuene fikk samtlige informanter tilsendt informasjonskrivet på e-post, slik at de kunne lese dette på forhånd og eventuelt komme med spørsmål om det var noe de lurte på.

Datainnhentingen ble gjort ved åpne individuelle intervjuer, med en lav strukturingsgrad (Jacobsen, 2015, s. 150). Vi stilte spørsmål ut fra intervjuguiden vi hadde jobbet med i forkant av intervjuene, hvor vi hadde tenkt nøye igjennom rekkefølgen på spørsmålene, slik at det skulle gi mening for informantene hvorfor vi spurte slik vi gjorde. De standardiserte spørsmålene legger føringer for intervjuet, samtidig er det åpent for at informanten kan utdype seg ytterligere enn hva som fremgår av spørsmålene, der både tema, spørsmål og rekkefølge kan variere (Jacobsen, 2022, s. 167). Vi stilte åpne spørsmål, der målet var å få svar som er informasjonsrike. Vi holdt oss for det meste til intervjuguiden og kom med eventuelle oppfølgingsspørsmål om det falt seg naturlig. Under det siste intervjuet gikk vi mer bort ifra de opprinnelige spørsmålene og stilte spørsmål på en litt annen måte, men med samme tematikk. Dette var for å gjøre det mer forståelig for informanten hva slags informasjon vi var ute etter.

Vi intervjuet leder og ansatt fra samme avdeling på samme dag, og intervjuene foregikk i mars 2023 med en varighet på 35-50 min. Intervjuene ble dokumentert i form av lydopptak og notater som senere ble transkribert. Transkriberingen ble gjort kort tid etter intervjuene, som vi videre skrev inn i en matrise der vi kunne samle svarene tilhørende hvert enkelt spørsmål og den enkelte respondent. Vi fikk god oversikt over alle innhentede data, og hva de hva de forskjellige respondentene svarte på samme spørsmål.

Etter transkribering og gjennomgang av svarene i matrisen, fant vi behov for en ny, kort intervjurunde for å stille oppfølgingsspørsmål. Disse intervjuene fant sted tidlig i mai 2023 og gikk over 20-30 minutter. Vi gjorde tilsvarende transkribering og sortering av dataene i en lik matrise som tidligere. Etter dette var gjort gikk vi over til analyse og drøfting av empirien.

3.4 Reliabilitet og validitet

I etterkant av datainnsamlingen kan vi stille oss spørsmålet om hvorvidt den empirien vi innhentet er gyldig og troverdig, som også blir omtalt som validitet og reliabilitet. Jacobsen (2015, s. 16) ser nærmere på dette og definerer validitet som følger «Empirien må være gyldig og relevant» og reliabilitet som «empirien må være pålitelig og troverdig». Reliabiliteten til dataene handler om hvor troverdig de er, hvordan dataen blir analysert og jobbet med i etterkant (Jacobsen, 2015, s. 17). Hvorvidt dataene informantene ga oss er sanne eller ikke, vet vi ikke med sikkerhet. Det til tross, fremsto samtlige informanter fremsto som ærlige, troverdige og komfortable med å fortelle sin mening under intervjuene. Validiteten til undersøkelsen viser til hvor rett vi har oppfattet dataene til respondentene i forhold til deres virkelighet (Jacobsen, 2015, s. 228). Dataene som er innhentet forklarer kun respondentens virkelighet, da vi kun har intervjuet en leder og en medarbeider fra to avdelinger. Vi kan derfor ikke si noe om hvordan resten av de ansatte i avdelingene opplever det, vi kan kun si noe om hvordan det oppleves for de fire vi snakker med.

En faktor som mulig kan spille inn på svarene vi har fått er alder. Tre av de fire vi intervjuet var relativt unge personer som er oppvokst med teknologi og bruker dens utvikling. Det har trolig betydning for deres opplevelser og meninger om hjemmekontor. Den siste informanten har i tillegg jobbet i bedriften med de samme arbeidsoppgavene i mange år og har jobbet på en mer tradisjonell måte.

3.5 Styrker og svakheter ved metodevalget

De aller fleste metodevalg eller datainnhentingsmetoder har hver sine styrker og svakheter. Ved valg av enkeltcase-studie med åpne individuelle intervjuer er det noen forutsetninger å ta høyde for hvis en ønsker å få mest mulig relevant data fra informantene. Det vil blant annet være fordelaktig å studere få enheter/individer, være spesielt interessert i individets svar, tanker og meninger rundt fenomenet en ønsker å undersøke (Jacobsen, 2015, s. 146-147). Ifølge Jacobsen (2015, s. 100) er det ved gjennomføring av en enkeltcase-studie vanskeligere å generalisere statistikk mellom caser, da ingen caser er like og det måtte blitt gjort lignende studier i forskjellige caser for å kunne generalisere statistikken. Dette er noe som blir sett på som en svakhet. Kausale, eller årsaks-sammenhenger er en annen svakhet med vår metode. Det kan ikke med sikkerhet sies at det er to forhold som henger sammen, fordi utvalget er av liten størrelse. Det kan være rene tilfeldigheter i den casen som studeres (Jacobsen, 2015, s. 100). I vårt tilfelle betyr det at meninger om hjemmekontor kunne vært annerledes dersom vi intervjuet helt andre avdelinger i bedriften. Vi kan heller ikke hevde at det er like meninger fra alle på avdelingen, da vi kun har intervjuet to av medlemmene.

Det åpne individuelle intervjuet er en tidkrevende prosess hvor det er mye som skal organiseres og planlegges. Alt fra å planlegge til å avholde selve intervjuet, som i utgangspunktet tar lang tid, selv med kun noen få informanter. Etter slike intervjuer sitter en gjerne igjen med store mengder informasjon som skal analyseres og bearbeides (Jacobsen, 2015, s. 146). Dersom det blir gjort opptak av informasjonen må denne videre transkriberes, som igjen er en tidkrevende jobb. Dette var en krevende prosess som tok lenger tid enn antatt. Vi endte med et transkribert materiale på totalt 90 sider, som vi bearbeidet videre til å være mer oppsummerende fremstilt i en matrise. Til gjengjeld kommer vi tettere på informanten og fikk en god oversikt som gjorde arbeidet videre mye lettere og mer effektivt. I denne intervjuformen er det mer sannsynlighet for transparente svar fra respondentene, mye fordi intervjuene foregår individuelt, og vi som avholder intervjuet i større grad kan etablere tillit til respondenten (Jacobsen, 2015, s. 148). Intervjuene lot oss lese både kroppsspråk og å fortolke tonefall. Det var viktig ettersom måten informantene ordla seg kunne blitt tolket annerledes ved noen tilfeller, dersom kroppsspråk og tonefall ikke hadde vært til stede.

3.6 Etikk

Det er av betydning å informere informantene på forhånd av intervjuene om hensikten til spørreundersøkelsen. Derfor ble informasjonsskrivet med en beskrivelse av vår

problemstilling sendt til alle informantene, slik at de kunne lese gjennom og få et innblikk i hva slags tematikk de kunne bli spurt om. Sammen med dette fikk de også en samtykkeerklæring, som i henhold til NSD's reglementet må signeres i forkant av intervjuene. Det må samtykkes til deltakelse og til at intervjuet blir tatt opp. Alle informantene har deltatt frivillig, og har hatt muligheten til å trekke seg under hele prosessen. Vi ser ingen grunn til å benytte informantenes navn, og har i oppgaven valgt å referere til de som leder 1, ansatt 1, leder 2 og ansatt 2. Lyddopptakene fra intervjuene ble lagret på skylagringsnettverket til NTNU og ble slettet da vi leverte oppgaven. Ut ifra dette mener vi at vi har ivaretatt alle hensyn til etiske prinsipper som gjelder for denne type studie.

4.0 RESULTATER

I dette kapitlet skal vi presentere funnene som fremkom av de åtte dybdeintervjuene som ble gjennomført. I kapittel 2 tok vi for oss teori som omhandler motivasjon og kommunikasjon, og gikk dypere inn i utvalgte begreper som bygger oppunder disse. For å holde en ryddig og logisk rekkefølge velger vi å presentere funnene i samme rekkefølge. En slik kategorisering vil bidra med å forsterke betydningen av kategoriene, som vil være hensiktsmessig når vi skal besvare vår problemstilling. Som nevnt ovenfor har vi valgt å kalle respondentene etter sin stilling i avdelingen som da blir leder 1, ansatt 1, leder 2 og ansatt 2. Vi velger å tydeliggjøre stilling og avdeling, fremfor å kalle de intervjuobjekt 1, 2, 3 og 4. Hvilken avdeling den enkelte befinner seg i vil være av betydning, fordi avdelingene benytter hjemmekontor i ulik grad. Vi velger å skille på ansatt og leder hovedsakelig fordi de har ulike ansvarsområder.

4.1. Motivasjon

I kategorien motivasjon stilte vi respondentene spørsmål tilknyttet hva som motiverer den enkelte, og hva slags formeninger de selv hadde om den hybride arbeidshverdagen. Av spørsmålene ville vi avdekke på hvilken måte hybridløsningen fremmer eller svekker deres motivasjon til å yte i arbeidet.

Når vi spurte hva som motiverte respondentene på jobben svarte leder 1 at det som hovedsakelig motiverer er å se sine ansatte yte og trives på jobb, samt å klare å løfte en ansatt fra middels fornøyd til å være svært fornøyd, ved å endre litt på hvordan ting gjøres. Ansatt 1 trekker frem å se prosjekter bli ferdige som viktigst for motivasjon, men også lønn, som en

god nummer 2. Når vi spør om motivasjon til å yte i dagens situasjon er det tydelig konsensus i avdeling 1 om at den hybride arbeidshverdagen er noe som gir motivasjon til å yte. Leder i avdelingen mener det påvirker egne prestasjoner til det bedre, om en er syk en dag er det fremdeles mulig å jobbe hjemmefra. Videre trekker leder 1 frem valgfriheten og fleksibiliteten de har rundt hjemmekontor som en stor pådriver til motivasjon. Ansatt 1 er også her tydelig på å verdsette muligheten for hjemmekontor. Vedkommende selv er aktiv med trening, og vektlegger muligheten til å kombinere jobb med andre aktiviteter, som er svært viktig for egen motivasjon. Det kommer tydelig frem at ansatt 1 benytter seg mye av hjemmekontor på grunn av dette. Han mener også hjemmekontoret kan være et sted som gir større ro, enn ved det fysiske kontoret. Det er generelt en mer utstrakt bruk av hjemmekontor på denne avdelingen, men både leder og ansatt forteller at det er foretrukket å sitte på kontoret, fordi det fremmer det sosiale innad i avdelingen.

Hva som motiverer leder 2 er utviklingskulturen i bedriften som vedkommende kan være med på å forme. Det som driver ansatt 2 er fornøyde kunder og positive kollegaer. Informanten nevner videre at det sosiale er viktig, men at motivasjonen i arbeidshverdagen er lik uavhengig av dette. Leder 2 er tydelig på at den fleksible løsningen de har nå er velfungerende. De ansatte bestemmer til en viss grad om de vil jobbe hjemme eller fysisk på kontoret, med forbehold om at de ansatte søker fri. Leder 2 er dog opptatt av å være på kontoret, og foretrekker å være fysisk til stede. Samtidig verdsetter informanten selv, og oppfatter at de ansatte også setter pris på valgmuligheten og fleksibiliteten den hybride løsningen gir. For leder 2 som har barn, opplever vedkommende fleksibiliteten som verdifull, ettersom dette gir muligheten for å jobbe hjemmefra når det er nødvendig. Motivasjonen til ansatt 2 for å yte i nåsituasjonen virker til å være lik den som var før hjemmekontor ble en god tatt arbeidsform. Men mener hun kan prestere bedre, og mer effektivt på hjemmekontor, fordi hun er uforstyrret i hjemme, og kan i større grad fokusere på oppgaven. Informanten benytter ikke hjemmekontor selv i særlig grad, og legger til at flertallet foretrekker å sitte sammen på kontoret.

4.1.1 Autonomi

I teorien ble autonomi beskrevet som en vesentlig faktor for å oppleve indre motivasjon. Derfor spurte vi respondentene om deres tanker rundt autonomi og selvbestemmelse i deres nåsituasjon, og hvordan leder tilrettelegger for dette. Her ønsket vi å avdekke hvorvidt

respondentene får ta kontroll over egen arbeidshverdag, og om det spiller en rolle for den enkeltes motivasjon.

Leder 1 var veldig klar på hva slags lederstil vedkommende selv benytter når det ble spurt om hva deres tanker om autonomi i arbeidshverdagen var. Informanten foretrekker i stor grad å gi de ansatte selvbestemmelse og frihet til å finne løsninger som passer den enkelte. Leder 1 forklarer videre at de ansatte selvsagt ikke kan bestemme helt fritt hva de føler for å gjøre fra dag til dag, men at vedkommende selv gjerne presenterer en case eller problemstilling på en måte der de ansatte ledes til å tenke i riktige baner. Det resulterer ofte i løsninger som både tilfredsstillende ledes krav og har gitt den ansatte mulighet til å velge selv hvordan oppgaven skal løses. Da vi spurte leder 1 om hvordan autonomi er med på å påvirke motivasjonen mente vedkommende at selvbestemmelse gir folk eierskap til sitt arbeid, samt at medbestemmelse fører med seg gode ideer. Ansatt 1 mener det er lettere å gjøre oppgavene hvis man selv får bestemme hvordan man vil gjennomføre dem, fremfor å bli styrt til hvordan de skal løses. Informanten forteller videre at det er viktig å ha visse rammer på hva som skal gjøres, men at friheten til å kunne velge å gjøre det på tirsdag eller onsdag er svært frigjørende og gjør det enklere å prioritere. Ansatt 1 vet ikke nødvendigvis hvordan autonomi er med på å fremme egen motivasjon, men det er tydelig at vedkommende setter pris på den selvbestemmelsen hjemmekontoret fører med seg. Ansatt 1 mener det er et argument som gjør at folk ikke sier opp og at folk vil jobbe i de bedriftene som tilbyr fleksibelt arbeidsmiljø. Ansatt 1 mener at retten til å bestemme selv hvor de vil jobbe er med på å gjøre hverdagen mindre stressende. Det kommer frem at avdelingen sitter med tunge prosjekter der det å kunne sjonglere hverdagen slik at den går opp, tilfører mye verdi for den enkelte.

Ved spørsmål om autonomi i hverdagen trekker leder 2 først frem de faste oppgavene og rutinene som en «bauta» for de ansatte, og legger til at en stabil struktur er viktig for å bevare tryggheten. Når denne tryggheten er på plass, mener leder at autonomi er noe som både bør og skal være en del av ansattes opplevelse av arbeidet. For å fremme opplevelsen av autonomi nevner informanten å gi noe fleksibilitet og variasjon utover deres faste oppgaver og gjennom valg av arbeidsmiljø, som tilsvarende i avdeling 1. Leder 2 trekker fram kommunikasjon som en nødvendighet for at de ansatte skal kunne benytte seg av hjemmekontor. Da vi snakket med ansatt 2 var det tydelig at vedkommende satt pris på struktur og rammer for arbeidet sitt. Respondenten er egentlig stort sett fornøyd med å ha regler å forholde seg til, og påpeker ikke å ha reflektert stort rundt autonomi og selvbestemmelse, og i hvilken grad dette påvirker

arbeidet. Respondenten mener videre at det kan være for mye selvbestemmelse når det gjelder hjemmekontor, og foretrekker selv at de fleste er på arbeidsplassen.

4.1.2 Kompetanse

Angående kompetanse var vi fortrinnsvis nysgjerrige på om de ansatte får utnyttet kompetansen sin, om de føler mestringsfølelse i sitt arbeid, samt om de får gjennomført sine arbeidsoppgaver selv om man ikke sitter med kolleger og ledere.

Da vi spurte leder 1 angående de ansattes kompetansenivå, uttrykte vedkommende med trygghet at de har tilstrekkelig med kompetanse. Leder 1 legger til at den enkelte på avdelingen stort sett sitter med individuelle prosjekter, og det derfor betyr lite om de sitter på hjemmekontor eller på arbeidsplassen. Ansatt 1 mener å ha tilstrekkelig kompetanse, men påpeker at det å tilegne seg kompetanse er en kontinuerlig prosess, ettersom tiden gjør at lover og regler forandrer seg. Han mener også hjemmekontoret kan være et sted som gir større ro, enn ved det fysiske kontoret. Informanten mener dog at en skal være selvgående om man skal ha muligheten til å jobbe mye hjemmefra. Ansatt 1 forteller oss videre at i opplæringsfasen, og inntil en er oppe og går 100 %, har en ikke de samme mulighetene for å sitte på hjemmekontor. Da må de jobbe seg frem til det punktet der de er selvstendige nok. Informanten forklarer at det alltid kan oppstå problemstillinger en er usikker på, men at kompetansen er tilstrekkelig for å føle seg trygg på hjemmekontor. Leder 1 forteller at Teams stort sett fungerer som kommunikasjonskanal når kompetansen ikke skulle strekke til for dem som er på hjemmekontor. Der kan man både kontakte leder, faglig ansvarlig eller en kollega, og eventuelt dele skjerm slik at det blir enklere å få hjelp digitalt. Ansatt 1 nevner mye av det samme som leder 1 gjør, og beskriver det også som lettvis å få hjelp via Teams eller telefon. Informanten nevner også utfordringer som oppstår, når folk kan jobbe til ulike tider. Det blir vanskeligere å få kontakt med en kollega, noe som også er grunnen til at det kun er de ordentlig selvdrevne som kan benytte seg av hjemmekontor.

Leder 2 på avdelingen uttrykker klart og tydelig at i dagens jobb, har de ansatte mer enn nok kompetanse til å utføre arbeidsoppgavene deres. Vedkommende forteller også om at avdelingen er i en utviklingsfase, der de ansatte skal ha flere typer arbeidsoppgaver enn det de har i dag, som krever kursing. Denne prosessen er de allerede i gang med, ettersom stillingen ser veldig annerledes ut i dag enn det den gjorde for 3 år siden. Ansatt 2 var også tydelig på å ha tilstrekkelig kompetanse til å utføre sine arbeidsoppgaver, og prøver alltid å henge med så

godt det lar seg gjøre for å opprettholde kompetansen sin. Og når kompetansen ikke strekker til som for eksempel kunnskap vedrørende detaljer på de tekniske egenskapene til produktene, er det ikke vanskelig å komme i kontakt med eksterne avdelinger over Teams eller e-post.

4.1.3 Sosial tilhørighet

I dette kapitlet gjennomgås funnene fra kategorien sosial tilhørighet. Opplevelsen av tilhørighet viser seg å være en viktig faktor for motivasjon, spesielt når den sosiale samhandlingen skjer på avstand. Det er viktig å trekke frem at individuelle trekk i personligheten er noe som vil påvirke svarene, og hvordan den enkelte opplever behovet for sosial tilhørighet.

Leder i avdeling 1 forteller at det ønskelige på avdelingen er at folk skal være på kontoret for å få mest mulig fysisk samhandling. Når folk kun sitter på hjemmekontor, lider den sosiale og faglige omgangen. Informanten sier dog at et par dager i uken går fint og kan være en god måte å bygge goodwill på. Leder 1 prøver å stimulere til at folk så ofte som mulig er på det fysiske kontoret. Møtepunktet og samlingspunktet på arbeidsplassen er den felles lunsjen, hvor de kan snakke på tvers av avdelingene. Informanten sier det er varierende hvem som har behov for fysisk samkvem og at mange trolig har blitt veldig godt vant med hjemmekontor etter koronapandemien. Det har bidratt til at de som ikke blomstrer like godt i de sosiale miljøene, har funnet et veldig godt arbeidsmiljø på hjemmekontoret. Informanten mener det handler om å lese folk, og man må «pushe» litt ekstra på dem som kan ha godt av å komme seg på jobb og møte kollegaene sine. Leder 1 vil likevel ikke tvinge noen som mistrives i sosiale settinger, for det er en balansegang. Leder 1 peker særlig på nyansatte på avdelingen som avhengige av flinke folk som kan være en støtte både sosialt og faglig. Avslutningsvis forteller leder 1 oss om avdelingens plan om å flytte til nye kontorer, som informanten uttrykker entusiasme for, da vedkommende har vært en stor tilhenger av dette og tror det skal gjøre arbeidsmiljøet og den sosiale samhandlingen bedre. Alt i alt beskriver leder 1 at de har en god balanse på hybridløsningen, der det ikke er noen som kun sitter fast på hjemmekontor. Ansatt 1 mener at å jobbe hjemmefra kan føre til en viss grad av sosial isolasjon, og at det manglende fysiske samværet som oppstår når alle er på kontoret kan føre til tap av det sosiale. Informanten reflekterer også over at det er litt sånn samfunnet har blitt i dag, alle sitter mer på telefonen sin fremfor å snakke, selv om man har lunsj sammen i kantina. Ansatt 1 tilkjenner bekymring for hvor mange som sitter på den fysiske arbeidsplassen; en dag er det plutselig veldig mange og neste dag er det omtrent tomt på kontoret. Det oppleves som helt greit for

ansatt 1, som mener å være en enkel sjel, som vil si å ikke være av typen som står og snakker lenge i kaffepausen. Informanten nevner videre at de har noen sosiale sammenkomster i løpet av året, der de gjør noe gøy for å øke samholdet i avdelingen.

Leder i avdeling 2 nevner at den største forskjellen mellom å sitte på kontor og å sitte hjemme er den sosiale samhandlingen, og trekker det også frem i forbindelse med kommunikasjon, at det sosiale samspillet er viktig i en arbeidshverdag. For å fremme dette prøver leder 2 å stille i stand sammenkomster utenfor jobb et par ganger i året. Informanten beskriver videre kontorlandskapet deres som et sted der det er enkelt å plukke opp ting som blir sagt. Det går man glipp av om man sitter og jobber fra hjemmet. Informanten forteller at de aller fleste på avdelingen både ønsker og faktisk er til stede på Hunton for å jobbe, fordi de har behov for og får glede av å være sosial i arbeidslivet også. Leder 2 mener de greier å kombinere hjemmekontor og det å være fysisk på jobb på en riktig måte, for som nevnt er det oftest folk på jobb. Informanten beskriver gruppen som en veldig sammensveiset gjeng, som gjør at det ikke er vanskelig å oppfordre til sosial samhandling blant medarbeiderne; det å opprettholde det sosiale blir på et mer overordnet plan. Informanten legger til et håp om å bidra med trygghet, og å bli oppfattet som en man alltid kan gå til om det skulle være noe. Når vi snakker med ansatt 2 kommer det frem at det sosiale på kontoret har mye å si. Respondenten setter pris på å kunne prate med andre fysisk, og føler gruppen er sammensveiset. Respondenten nevner de sosiale sammenkomstene som skjer utenfor jobb som noe positivt, både de som kun er forbeholdt avdelingen og tilstellingene for hele bedriften, og mener det er tilstrekkelig av dette. Det sosiale blir i liten grad kompromittert av hjemmekontor, fordi de fleste befinner seg i kontorlandskapet. Ansatt 2 forteller oss at vedkommende selv ikke sitter på hjemmekontor mer enn et par ganger i måneden, og at andre kun benytter det et par dager i uken.

4.2 Kommunikasjon

For å kartlegge kommunikasjonen i avdelingen ønsket vi å vite hva ansatt og leder synes om kommunikasjonen i dagens hybride arbeidshverdag. Videre spør vi hvilke kommunikasjonskanaler de benytter og hvordan disse fungerer til ulike formål.

I avdeling 1 forteller både leder og ansatt at de synes kommunikasjonen i avdelingen fungerer bra, hvor leder tilføyer at dialogen med de ansatte er god og at de er en god gjeng som sparrer

bra. Videre forklarer de at det er en flat struktur hvor de kan snakke og spørre leder på lik linje som sine andre medarbeidere om ting de lurer på. Likevel trekker de frem noen punkter som kunne blitt bedre. Ansatt 1 forklarer at kommunikasjonen har blitt dårligere og vanskeligere etter at hjemmekontor i større grad ble tatt i bruk, ettersom ikke all informasjon som blir gitt på kontoret viderefremmes til de som jobber hjemme. Informanten legger til at den hybride løsningen stiller større krav til leder om å være flink til å faktisk sende meldinger eller e-poster, slik at alle får samme informasjon uavhengig av hvor en jobber. Dette er også noe leder 1 nevner som et forbedringspotensial hos seg selv; å klare å gi ut tydelig ensformige beskjeder slik at alle får de med seg til enhver tid. Leder påpeker på lik linje med ansatt 1 at dette har blitt en større utfordring etter hjemmekontor ble en større del av arbeidshverdagen, men at det er nettopp dette som er nødvendig for å oppnå en god kommunikasjon. Samtidig tilføyer leder 1 at den tydelige kommunikasjonen også må gå begge veier, som en dialog. Det kommer ikke eksplisitt frem hva ansatt 1 legger i god kommunikasjon, men trekker frem flere ganger hvor viktig det er i dagens hybridløsning at informasjon blir viderefremmet til alle til enhver tid, og at dette er noe leder kan bli bedre på.

I likhet med avdeling 1 er det også i avdeling 2 enighet mellom leder og ansatt om at kommunikasjonen fungerer bra, og at det er en flat struktur med lav terskel innad i avdelingen for å spørre hverandre, uavhengig om det er leder eller en kollega. Ansatt 2 sier også at hun godt kan samarbeide med leder på lik linje som med de andre på avdelingen, og at det er enkelt å ta opp og å diskutere problemer i avdelingen dersom det skulle oppstå. Leder oppfatter det slik at de ansatte tolker budskapet riktig ved kommunikasjonen, men trekker frem mengde kommunikasjon som en utfordring og noe som kan bli bedre; hva er for mye og for lite kommunikasjon? Hvor mye informasjon er nok å formidle til de ansatte og hva krever de av informasjon? Ansatt 2 forteller at informanten selv synes kommunikasjonen må være klar og tydelig slik at alle forstår den, og at dette er noe leder kan bli bedre på.

Ved spørsmål om hvilke kommunikasjonskanaler de benytter seg av, kommer det frem at avdeling 1 bruker hovedsakelig Teams, e-post og telefon. Da vi spurte hvordan disse kanalene fungerer var det enighet mellom leder og ansatt at noen kanaler fungerer bedre enn andre avhengig av formål. Ved viktigere meldinger som består av ren informasjon forklarer både leder og ansatt at e-post er det som fungerer best, og at dette gir mulighet til å ta vare på informasjonen til senere. Leder 1 nevner felles og individuell chat på Teams når det skal informeres litt på farten, men at det også er mulig å ta opp mer kompliserte ting gjennom

denne kanalen med den kombinerte chat- og videofunksjonen. Ansatt 1 trekker frem noen utfordringer rundt skriftlig kommunikasjon, nemlig at det samme budskapet kan bli oppfattet på forskjellige måter. Både leder og ansatt ved avdelingen er enige om at det er enklere å diskutere over video i Teams hvor både kompliserte og enklere ting kan bli løst. Ansatt 1 tilføyer også at det som blir diskutert og tatt opp burde skrives ned i etterkant, slik at det kan bli sett på igjen ved senere anledning. Leder 1 forteller at kommunikasjonskanalene blir valgt ut ifra hva som faller seg naturlig og passer til situasjonen.

Avdeling 2 benytter også hovedsakelig Teams, e-post og telefon som kommunikasjonskanal, hvor de to sistnevnte kun brukes en sjelden gang. Telefon nevnes kun kort som et alternativ dersom en ansatt ikke ønsker å ta opp noe i plenum, eller hvis det er litt mer kompliserte ting som må diskuteres. Det kommer ikke frem konkret til hvilke formål de velger e-post, men leder forklarer at det gir et veldig formelt uttrykk og foretrekker derfor Teams fremfor e-post. I tillegg føles det raskere og enklere å ta frem en chatgruppe enn å skrive og sende ut en e-post. Leder 2 forteller at de har en egen gruppechat på Teams for å kommunisere med hverandre, og er svært fornøyd med den. Leder 2 forklarer videre at kommunikasjonen som foregår gjennom Teams er arbeidsrelatert og har en formell tone, og at det derfor skal noe til for å misforstå budskapet. Det kommer frem at ansatt 2 mener det kan oppstå misforståelser på grunn av måten en formulerer seg skriftlig, og at det er større sjanse for dette ved bruk av chat enn ved kommunikasjon ansikt til ansikt. Respondenten legger til at misforståelsene gjør kommunikasjonen mer tungvint, når det i større grad må kommuniseres frem og tilbake før man skjønner hverandre. Leder ved avdeling 2 trekker også frem at Teams er en super måte å få med seg de som eventuelt sitter på hjemmekontor over video, på deres ukentlige møter. Og dersom det skulle skje at noen ikke har mulighet til å delta på disse ukentlige møtene, får de en oppsummering og sender til vedkommende slik at de også får med seg hva som blir tatt opp. Leder 2 påpeker allikevel at det er viktig med gode relasjoner i avdelingen, og at dette ikke skapes over telefon eller i en chat.

4.2.1 Informasjon

Informasjonsvesentlighet blir tatt opp som en relevant faktor for de ansattes arbeid, og vil være av betydning for avdelingenes effektive kommunikasjon. Vi ønsket derfor å undersøke hvor vidt de ansatte mottok vesentlig informasjon fra leder.

Da vi stiller spørsmålet om de ansatte mottar tilstrekkelig informasjon, svarer leder i avdeling 1 at det korte og ærlige svaret er nei. Dette fordi en ofte tror det er informert nok, men at det senere viser seg at det åpenbart ikke å være tilfellet, ofte fordi en ikke har kommunisert tydelig nok eller at det rett og slett er glemt. Ansatt 1 synes at de i det store og hele mottar tilstrekkelig med informasjon, nok til at de kan gjøre det de skal, men trekker frem at det tidvis kan glippe litt. Respondenten sier ikke noe konkret om hvordan dette påvirker arbeidet annet enn å ha det som behøves for å utføre arbeidsoppgavene sine, men nevner et ønske om mer kursing og oppdateringer for å lettere kunne henge med i de endringene som stadig skjer. Leder 1 reflekterer i større grad over effekten av for lite informasjon og egen rolle i en slik situasjon. Leder påpeker at de ansattes evne til å gjøre en god jobb svekkes når de mangler noen brikker og ikke sitter med hele bildet, og at dette er en viktig del av ansvaret som leder, det å være tydelig og ha kommunikative evner. Videre bekrefter leder 1 å ha et forbedringspotensial på dette området, og trekker frem eksempler som møtereferater og det å sende ut felles info-mail, oppsummeringer fra mandagsmøter og annen informasjon om ting som er bestemt og avgjort. Ansatt 1 er enig i lederens forbedringspotensial og nevner selv repetisjon og det å dokumentere ting skriftlig. Samt oppdatering av rutiner og informasjon slik at det som er gjeldende ligger ute til enhver tid og at dette gjør det lettere å følge med når endringer skjer.

Leder ved avdeling 2 hevder å gi god nok informasjon til de ansatte, men tilføyer at det alltid er noe informasjon som sikkert burde blitt gitt på et tidligere tidspunkt, og at det med tanke på hjemmekontor er viktig at alle får riktig og samme informasjon. Samtidig påpeker leder 2 viktigheten av å sortere hvor mye som blir gitt ut og å finne en balansegang, slik at viktig informasjon kommer ut uten at det blir overflødig for de ansatte. Ansatt 2 mener også de mottar tilstrekkelig informasjon i de fleste tilfeller, og dersom det ikke skulle komme med en gang blir det informert om på de ukentlige møtene de har på avdelingen. Videre forklarer ansatt 2 at dette ikke er spesielt problematisk fordi informasjonen er god nok for å gjøre arbeidet sitt, med mindre det er noe nytt som må opplyses om. I spørsmålet om det er noe leder kan gjøre bedre med tanke på informasjon, trekker leder 2 igjen frem det å gi informasjon på et tidligere tidspunkt, og å finne den riktige balansen på mengde informasjon. Dette er noe leder jobber med og føler har vært et bidrag til å motivere alle i arbeidet sitt. Ansatt 2 kommer først ikke på noe konkret som leder burde gjøre bedre, og legger til at informasjonen fra leder er tilstrekkelig. Det kommer likevel fram etter hvert at informasjon

kan glippe litt og at de som benytter seg av hjemmekontor kan gå glipp av beskjeder når det ofte blir gitt muntlig på kontoret.

5.0 ANALYSE OG DRØFTING

I dette kapittelet vil funnene i resultatkapitlet bli analysert og drøftet med forankring i tidligere presentert teorigrunnlag. Videre vil vi bruke denne empirien til å besvare problemstillingen vår «*Hvordan blir motivasjon og kommunikasjon påvirket i den nye hybride arbeidshverdagen?*»

5.1 Autonomi

Fra selvbestemmelsesteorien vet vi nå at autonomi er en faktor som må ligge til grunn for å oppnå indre motivasjon (Deci og Ryan, 2017, s. 3).

I vår studie oppfatter vi at intervjuobjektene er svært opptatt av autonomi og ser på det som en faktor som bidrar til motivasjon, med unntak av ansatt 2 som er noe mer glad i faste rutiner og å bli mer retningsstyrt av leder. Det til tross mener vi at funnene totalt sett er med på å understøtte teorien om at en følelse av kontroll og eierskap til eget arbeidet øker motivasjonen (Pink, 2011, s. 105). De tre intervjuobjektene som setter større pris på autonomi, er relativt unge sammenlignet med den fjerde. For dem er det å kunne sitte på hjemmekontor uten tvil noe som blir sett på som økt grad av autonomi og frihet, både grunnet valgmuligheten den enkelte har, og fordi man i større grad må lede seg selv. Ansatt 2 mener at det tidvis kan bli gitt for mye valgfrihet når det kommer til hjemmekontor, dette tror vi kan være fordi vedkommende er vant til en mer tradisjonell tilnærming til leder.

Men hvis noen andre har lagt føringer eller fortalt deg den ideen så er det ikke sikkert du er så positiv til den, selv om det er akkurat den samme. Og det er en sånn ganske enkelt psykologisk funksjon (Leder 1, intervju, 29.03.23).

Det første sitatet gjenspeiler nettopp dette, om den enkelte ikke får rom til å sette egne føringer er det mindre grunnlag for å være positiv til en arbeidsoppgave. Sitatet fra leder 1 tyder på at respondenten er opptatt av å understøtte en åpen motiverende ledelsestilnærming. Som nevnt i teorien bidro denne lederstilen til stimulering av motivasjon og tilfredshet,

fremfor den mer kontrollerende lederstilen (Deci, Schwartz, Sheinman & Ryan, 1981 i Baard *et al.*, 2004).

5.1.1 Selvledelse fra hjemmekontor

Å skulle jobbe hjemmefra er noe som fordrer selvdisiplin, man må selv kontrollere sitt arbeid, uten at overordnede passer på hva som blir gjort til enhver tid. Uten direkte kontroll, er det nødvendig at leder har tillit til hver enkelt ansatt. Egeland, Ingelsrud og Pedersen (2022) viser gjennom sin forskning at hjemmekontoret også krever at den enkelte er god på tidsbruk, og kan skape gode rutiner, noe som har vist seg å være en utfordring. Selv om det fordret disiplin, var innflytelse av tidsbruk noe som økte graden av autonomi, som også understøttes av teorien om tidsbruk (Egeland, Ingelsrud og Pedersen, 2022). Dette kommer særlig frem i avdeling 1, der hjemmekontor benyttes oftere. Her var begge informantene enig i at styring av tidsbruk var motiverende. Særlig ansatt 1, som mente at det var avgjørende i en fleksibel arbeidshverdag, og hva dette muliggjorde for vedkommende, noe som blir drøftet i ytterligere i neste avsnitt. Det virker som styring av tidsbruk oppfattes som en svært tiltalende egenskap ved å benytte hjemmekontor. Det styrker graden av autonomi, og gir den ansatte tillit, som i seg selv er med på å styrke motivasjonen. Ansatt 1 sier ikke eksplisitt at autonomi er noe som motiverer informanten, men det kommer tydelig frem at å selv kunne disponere tidsbruk er en av «gulrøttene» denne arbeidsgiveren tilbyr.

For meg passer det helt perfekt med mye hjemmekontor, jeg er ganske aktiv med trening så bruker mye av fritiden på det sånn når jeg i større grad kan ha fleksitid med å jobbe på kveld hvis det passer bedre enn på dagen så er det enklere å gjøre hjemmefra. (...) Så personlig er det helt tipp topp. (Ansatt 1, intervju, 29.03.23).

5.1.2 Valgmuligheter

I undersøkelsen vår fremkom det at de ansatte har valgmulighet til å jobbe hjemmefra, dette viste seg å være verdifullt for alle informantene, både ledere og de ansatte. For lederne del var det verdifullt å kunne gi denne valgfriheten, men også ha den selv. Dette gjaldt også ansatt 2, som ikke var den største tilhengeren av utstrakt bruk av hjemmekontor, men var likevel fornøyd med valgfriheten hjemmekontor medfører. Det ble videre sagt at det åpner for at en kan jobbe hjemmefra når en er litt for syk til å reise til arbeidet, eller som lederne nevnte, for de som bor langt unna Hunton. Her ser vi en link til teorien om at opplevde valgmuligheter er

en forutsetning for å være autonomt motivert (Gagne, 2014, s. 27). I studien til Ramana og Krishna (2022) er det også nevnt som en positiv egenskap hjemmekontor fører med seg, nemlig at man kan balansere livet i større grad uten stress. Dette er noe også ansatt 1 presiserer. Dermed har undersøkelsen vår empirisk støtte for at den hybride fleksible løsningen fremmer autonom motivasjon. Det var den fleksibiliteten til å kunne strukturere egen arbeidshverdag og valgmuligheten som direkte virkninger fra hjemmekontor, som var de største bidragsyterne til å styrke motivasjonen. På den ene siden er høy grad av tillit bra i seg selv, men som leder 1 sier bør man være påpasselig på hvem man gir disse valgmulighetene til. Dette støttes av teorien av Olafsen (2018); ved for stor grad av frihet der den ikke er berettiget vil være skadelidende for motivasjonen. Leder 1 nevner at det ikke legges opp til at de nyansatte skal sitte på hjemmekontor, som vil si at leder 1 utviser en påpasselighet når det kommer til å «dele ut» autonomi.

Funnene våre tyder på at frihet under ansvar oppleves som viktig for motivasjon. Det viste seg at valg av arbeidsmiljø også var med på å styrke graden av autonomi. Selv om en av våre informantene fremsto som opptatt av rammer, var det stor enighet om at autonomi øker motivasjonen. Samlet sett tyder funnene på at det fleksible arbeidsmiljøet og arbeidsordningene som tilbys innad i avdelingen, kan være en motivasjonsfaktor for de ansatte, som ble understøttet av teori om valgfrihet og fleksibel tidsbruk. Spesielt for de som har behov for å tilpasse familielivet med arbeidslivet, men at de stort sett liker å jobbe fra arbeidsplassen. Lederne gir også inntrykk av at de fleste ansatte ser på det å kunne ha fleksibiliteten som svært tiltalende. Videre viser det seg at valg av arbeidsmiljø, er med på å styrke graden av autonomi.

5.2 Kompetanse

Behov for kompetanse handler om å kunne føle mestring i det vi gjør, men også om å videreutvikle oss som individer (Deci og Ryan, 2012). Kompetanse er som autonomi, en viktig forutsetning for å oppnå indre motivasjon. Når en sitter på hjemmekontor er man i mye større grad avhengig av egen kunnskap og kompetanse, derfor er det et poeng at de ansatte føler de har tilstrekkelig kompetanse for å kunne utføre arbeid i et så selvstendig arbeidsmiljø. Ut fra funnene våre er det en gjennomgående konsensus i at de har tilstrekkelig kompetanse til å sitte på hjemmekontor og få utført sine oppgaver på et tilfredsstillende nivå. Ansatt 2 understreker her at vedkommende er svært trygg i sin kompetanse ettersom informanten har

jobbet i bedriften i mange år. I teorikapittelet kompetanse, gjennomgås effektivitet som et grunnleggende psykologisk behov, altså det å kunne utnytte kompetansen sin optimalt (Deci og Ryan, 2017, s. 95). Våre informanter har forklart at de jobber mer effektivt hjemmefra, de begrunner dette med at de unngår unødvendig støy og uro som kan oppstå i kontorlandskap som resulterer i mer fokus på arbeidsoppgavene. Dermed kan vi si at informantene våre får utnyttet kompetansen sin i større grad hjemmefra, og opplever en økt effektivitet når de sitter på hjemmekontor.

En som opplever samsvar mellom oppgave og kompetanse, ligger i den såkalte flytsonen (Csikszentmihalyi, 1998). Dette er noe ansatt 2 også nevner, at vedkommende på hjemmekontor kan oppleve å glemme å ta pauser fordi man er i drivet, og blir oppslukt i arbeidet. Det kan skyldes at oppgavene oppleves som passelig utfordrende, og at det er arbeidsro i hjemmet. I tillegg har informantene varierende oppgaver som vedkommende selv beskriver som motiverende, dette er med på at oppgavene ikke blir ensformige og kjedelige, men oppleves akkurat utfordrende nok. Som begge avdelingene nevner er det å utvikle seg faglig en kontinuerlig prosess, særlig leder 2 understreker både viktigheten av det, og nevner det som en av hovedgrunnene for respondentens egen motivasjon. Dette opplever leder spesielt nå som de befinner seg i en utviklingsfase. Følgelig peker funnene på at det å kunne jobbe med varierende oppgaver, og å kunne utvikle seg faglig er en driver for motivasjon. Empiri og teori tyder på at det å føle på mestring og utvikling i arbeidet sitt er essensielt for å oppnå og opprettholde kompetansebehovet. Videre forteller ansatt 2 at selv etter flere tiår i bedriften, er det fortsatt nye ting å lære, som settes pris på. Dette tyder på allsidigheten ved respondentens jobb, og at vedkommende fremdeles har muligheten til å videreutvikle seg er noe som motiverer informantene. Dette fremkommer også av teorien, at det å utvikle seg faglig er viktig for trivselen (Einarsen og Skogstad, 2021, s. 96).

Respondentene opplever lik grad av tilstrekkelig kompetanse på hjemmekontor og i hjemme, fordi oppgavene stort sett er overkommelig for dem, og om noe oppleves krevende er de digitale plattformene der slik at de kan kommunisere med kollegaer. Dermed blir kompetansebehovet opprettholdt, og som nevnt i teorien er arbeidsoppgavene utfordrende nok (Danner og Lonky, 1981). Dette kan være en bidragsyter til at prestasjoner øker, ved at den ansatte ligger i flytsonen, som ble presisert av ansatt 2. En utfordring som er nevnt av ansatt 1 ved hjemmekontorets fleksibilitet, er at flere ansatte sitter med arbeidet sitt etter klokken 16.00. Dette resulterer i at det er vanskeligere å komme i kontakt med medarbeidere ved

behov om hjelp og andre henvendelser, som også nevnes av Montenero og Cazorsi (2022), dette kan i verste fall gjøre jobben mindre effektiv.

5.3 Sosial tilhørighet

I dette kapittelet skal vi drøfte funnene fra sosial tilhørighet opp mot teorigrunnlaget vårt. Som det fremkom i teorien, spilte den sosiale dimensjonen en vesentlig rolle for å oppnå motivasjon på arbeidsplassen. Hjemmekontorets akilleshæl kan ligge her. I en hybrid arbeidshverdag der noen i høyere grad velger å distansere seg, er det større sjanse for at opplevelsen av sosial tilhørighet svekkes (Heelan *et al.*, 2010). Det er en konsensus på tvers av avdelingene på nettopp dette område, der lederne er svært bevisst på de utfordringene som kan oppstå når mange jobber hjemmefra. Det var også en av de første utfordringene ved den hybride løsningen som ble nevnt, nemlig tapet av interaksjonene innad i avdelingen når en er fysisk på jobb. Dermed er det samsvar mellom teori og empiri. Utfordringene ligger i det å ikke ha muligheten til å ha de småpratene som oppstår naturlig på arbeidsplassen. Lunsj- og kaffepauser er steder som man kan prate om alt fra det personlige plan til det mer faglige, som understøttes av teorien (De Paoli, 2020). Arbeidsmiljøet på jobb fungerer dermed som en arena for god kommunikasjon og bidrar til en følelse av nærhet. Den digitale kommunikasjonen er til dags dato ikke lagt opp slik at man kan få til den spontaniteten og tilfeldige møter fysisk tilstedeværelse har. Her er de fysiske møtene overlegne. Avslutningsvis viste det seg at sosiale tilstelninger var sett på noe som økte følelsen av sosial tilhørighet, og noe lederne stelte i stand slik at alle, uavhengig av om man sitter mye på hjemmekontor eller ei, kan være med. Å gjøre noe sammen, i eller utenfor arbeidstiden er viktig elementer også i vårt teorigrunnlag, med tanke på sosial tilhørighet.

5.3.1 Lite utstrakt hjemmekontor

Majoriteten av respondentene påpeker imidlertid at hjemmekontor kun benyttes fra tid til annen, som også lederne fremhever; det oppfordres sterkt å jobbe på arbeidsplassen. Dette gjør de nettopp for å opprettholde en viss grad av sosialt samvær innad i avdelingen. Dette underbygges av teorien som omhandler sosial isolasjon; når hjemmekontor blir brukt til en fornuftig grad, altså kun 1-2 dager i uken blir ikke den sosiale omgangen påvirket (Gajendran og Harrison, 2007). Tross det som trekkes frem av utfordringer som fremgår i foregående avsnitt, sitter vi med inntrykk av at det sosiale allikevel ikke kompromitteres. Dette fordi hjemmekontor ikke benyttes i særlig stor grad, og de fleste befinner seg i kontorlandskapet.

Det blir nevnt at visse personer på avdelingen er mer tilhengere av å sitte på hjemmekontor, derfor kan det være fordelaktig for leder å være ekstra bevisst på disse medarbeiderne. Selv om det er oppfordret at ansatte møter opp på kontoret, er det lagt opp for at sosial omgang også skal skje via Teams. Som ansatt 2 nevner er de digitale plattformene med på å gjøre at de som sitter mer hjemme ikke blir helt isolert. Dette fremgår også av teorigrunnet, fellesskapsfølelsen blir ikke påvirket så fremt man kan benytte seg av digitale plattformer som Teams. Dermed vil de digitale plattformene være en stor bidragsyter for å opprettholde det sosiale i avdelingen. En utfordring som er nevnt ved hjemmekontorets fleksibilitet, er at folk sitter med arbeidet sitt etter klokken 16.00. Dette resulterer i at det er vanskeligere å komme i kontakt med medarbeidere ved behov om hjelp og andre henvendelser, som også nevnes av Montenero og Cazorci (2022) som gjør at arbeidet kan bli ineffektivt.

5.4 Den helhetlige motivasjonen

Som nevnt i kapittel 4 var den hybride løsningen med på å øke motivasjonen til samtlige, mye grunnet den økte fleksibiliteten. Dette lar informantene i høyere grad bestemme over eget liv, som i seg selv er med på å gjøre ting de genuint har lyst til. Ifølge selvbestemmelsesteorien vil individet ha en større grad av indre motivasjon, når de tre grunnleggende behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet er møtt. Altså at individet føler på en indre glede når det foretar seg en aktivitet de selv har valgt, de gjør noe de føler de mestrer og de føler seg støttet av individer som står en nær (Gagné, 2003). Skal vi tro dette må alle de tre faktorene være til stede for at den hybride løsningen skal føles indre motiverende. Som vi nå har gått gjennom har de tre faktorene blitt ulikt påvirket av den hybride løsningen. Når de svarer er det tydelig at autonomi faktoren er det som har størst innvirkning i hvorfor løsningen har økt motivasjonen. Noe av det sosiale vil bli borte når flertallet benytter seg av hjemmekontor. I avdelingene ser vi dog at hjemmekontor ikke blir brukt i stor grad, til tross for at de har valgmuligheten. Dette kan stamme fra opplevelsen av et autonomt valg når de har friheten til å velge selv, det blir da mer motiverende å dra på jobb, enn om det skulle vært påtvunget oppmøte. Altså; selv om de har muligheten til å sitte hjemme, virker ikke dette like tiltalende når de selv kan velge dette, det ene er ikke mer uopnåelig enn det andre, begge valgene virker mer likestilte, hjemmekontoret vil ikke bli oppfattet som en «forbudt frukt». Dermed vil løsningen øke opplevelsen av selvbestemmelse i hverdagen, grunnet de økte valgmulighetene, og det sosiale vil i mindre grad bli påvirket fordi det blir opprettholdt en sunn bruk av hjemmekontor.

5.5 Kommunikasjon

Den teknologiske utviklingen har over tid påvirket kommunikasjonsprosessen og hvordan vi interagerer med hverandre (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 468). Den har åpnet opp for et bredere spekter av kommunikasjonskanaler som blant annet har gjort det mulig med en mer fleksibel arbeidshverdag. I tillegg kom pandemien som virkelig «kickstarta» den hybride løsningen og har ifølge informantene våre kommet for å bli. Vi spurte informantene om dagens kommunikasjon i den hybride arbeidshverdagen, hvor de på et overordnet plan er fornøyde og synes det fungerer fint, men trekker allikevel frem noen utfordringer.

5.5.1 Valg av kommunikasjonskanal

Det kommer frem av resultatene at begge avdelinger hovedsakelig benytter seg av kommunikasjonskanalene e-post, telefon og Teams i form av chat og video. Disse funnene samsvarer med Lee (2023) sin studie av informasjons- og kommunikasjonskanaler, hvor nettopp disse kanalene blir ansett som mest brukt, spesielt av fjernarbeidere. Videre viser resultatene at begge avdelinger benytter seg i størst grad av skriftlige kommunikasjonskanaler. Avdeling 1 benytter e-post når hensikten kun er å informere eller sende ut en viktig melding, og anser det som en fordel at informasjonen blir lagret og kan bli sett tilbake på i ettertid. Dette samsvarer med Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 401) sin beskrivelse av skriftlige kommunikasjonskanaler, samt det Lee (2023) trekker frem av fordeler ved e-post. Avdelingen nevner også Teams sin kombinerte chat- og videofunksjon som et fint verktøy hvor både kompliserte og mer enkle ting kan diskuteres. Hva som benyttes mest av e-post og Teams blir ikke nevnt, men vi oppfatter det slik at de benyttes på lik linje, men til ulike formål. Avdeling 2 benytter seg hovedsakelig av Teams, ettersom dette er en plattform der alle til enhver tid har tilgang og kan kommunisere med hverandre, uavhengig av hvor en jobber. Nettopp disse funksjonene gjør Teams til et svært nyttig og nødvendig verktøy i en hybrid arbeidshverdag. Delte dokumenter og informasjon ligger tilgjengelig for alle til enhver tid, det kan kommuniseres i grupper og med enkeltindivider, samt skriftlig og muntlig via både tale og video. Alt uavhengig av om en arbeider på kontor eller hjemme. Lederne i begge avdelinger virker bevisste i sitt valg av e-post og Teams, og hvorfor disse egner seg. Nettopp dette er noe som også faglitteraturen trekker frem som en forutsetning for å oppnå effektiv kommunikasjon, altså velge kanaler som egner seg til å formidle ønsket budskap (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 275). Avdelingene nevner også at chat og video som funksjoner i Teams benyttes til ulike formål, men i relativt liten grad. Det er dersom mer

kompliserte ting skal bli tatt opp, eller om det skulle være noen som ikke kan møte opp til fysisk møte. Årsaken til hvorfor dette benyttes i liten grad eller til akkurat de situasjonene, og hvor vidt det er et bevisst valg, kommer ikke like tydelig frem.

5.5.2 utfordringer ved den skriftlige kommunikasjonen

Selv om de digitale kommunikasjonskanalene har vært med på å gjøre det mulig med en fleksibel og hybrid arbeidshverdag, hører det også med noen utfordringer. De ansatte ved både avdeling 1 og 2 forteller at budskapet ved skriftlig kommunikasjon kan tolkes ulikt, hvor ansatt 2 trekker frem måten en formulerer seg skriftlig som en mulig årsak. E-post, samt chat på Teams, som skriftlig kommunikasjonskanal vil være begrenset i sin evne til å overføre informasjon, i tillegg til at det ikke-verbale språket er fraværende (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 401). Nyansene i kroppsspråket og tonefallet gir tilleggsinformasjon som kan være med på å gi budskapet kontekst og betydning, og fraværet av dette vil derfor kunne lettere føre til misforståelser. Det er derfor spesielt viktig ved skriftlig kommunikasjon, at en formulerer seg tydelig og hele tiden har dette i bakhodet. Dette er noe som vil bli drøftet videre i delkapittel 5.4.3 «Informasjonsvesentlighet», med særlig vekt på leders ansvar når det skal formidles informasjon til de ansatte.

5.5.3 Informasjonsvesentlighet

For å unngå misforståelser av budskap ved skriftlig kommunikasjon er det viktig at den som ønsker å formidle noe er tydelig i sin intensjon og formulerer seg deretter. Å motta informasjon og oppdateringer kan ofte være av stor betydning i arbeidssammenheng, for hvor vidt arbeidet blir gjort riktig, og at riktig arbeid blir gjort. Informasjonsvesentlighet blir presentert som en kritisk ressurs for ansatte og deres evne til å utføre sitt arbeid, og referer til hvor vidt de ansatte føler de har tilstrekkelig informasjon for å gjøre nettopp dette (Rawlins, 2008; Smidts, Pruyn og Van Riel, 2001, referert i Lee, 2023). Leder ved avdeling 1 var reflektert i svarene sine og bevisst på hvilken rolle informasjon kunne spille inn i de ansattes arbeid og hvilken effekt det kunne ha ved mangel på tilstrekkelig informasjon.

Det er klart det påvirker folk negativt, fordi de sitter jo ikke med hele bildet. De mangler noen brikker, og for å kunne gjøre en god jobb, så må du ha de brikkene (Leder 1, intervju, 29.03.2023).

De tre faktorene nøyaktighet, rettidighet og balansert informasjon blir av tidligere forskning foreslått som en mer detaljert forklaring på hva som fremgår av vesentlig informasjon (Lee og Li, 2020; Men, 2014, referert i Lee, 2023). Leder ved avdeling 2 er inne på disse faktorene da han reflekterer over hva han selv kan gjøre bedre med tanke på informasjon:

Å kunne kanskje gi informasjon på et enda tidligere tidspunkt, men det er ikke alltid like lett det heller. En må sortere litt og sørge for at de ikke blir overlastet med informasjon. (...) Hva er viktig informasjon at alle får, det er jo en litt sånn balansegang der (Intervju, 31.03.2023).

Begge avdelingsledere viser en god forståelse og bevissthet rundt informasjon som en del av kommunikasjonen, og påpeker selv viktigheten av tydelig og relevant informasjon som når ut til alle sammen til riktig tid. Rettidighet og balansert informasjon er også noe Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 278) nevner som en forutsetning for å oppnå effektiv kommunikasjon. Lee (2023) ser på nøyaktig, rettidig og balansert informasjon som nødvendig for at de ansatte skal kunne utføre jobben sin, men det kan også ha mye å si for hvor vidt de ansattes oppfatning av informasjonen samsvarer med leders intensjon. Som sagt er en tydelig og nøyaktig formulering viktig for å forstå hva leder ønsker å formidle. Samtidig vil det også ha mye å si når informasjonen blir sendt ut. Blir det sendt ut under «høy-sesong» eller «rush-tid» hvor det er mye annet som krever fokus og oppmerksomhet? Eller blir det sendt sammen med en mengde annen informasjon? Dette kan gjøre at de ansatte ikke leser like nøye hvis de er stresset og har det travelt, det kan skape usikkerhet rundt hva som henger sammen og ikke, eller et kan gjøre det vanskelig å beholde fokus og få med seg alt som står dersom det er mye å lese gjennom.

En balansert informasjon hvor kun det som er relevant og nødvendig for hver enkelt ansatt er også viktig for å unngå forvirring og misforståelser. Den ansatte ved både avdeling 1 og 2 er i grunn fornøyd med den informasjonen de mottar fra leder, og forteller at de får det de trenger for å kunne gjøre jobben sin. Ingen av de nevner eksplisitt elementene som utgjør informasjonsvesentlighet eller effektiv kommunikasjon, men påpeker at informasjonen fra deres avdelingsleder noen ganger kan glippe. Den ansatte ved avdeling 1 forklarer videre at det ved noen tilfeller kan skje at informasjon ikke blir videreformidlet til de som sitter på hjemmekontor, eller at leder rett og slett glemmer å informere i det hele tatt. Det at alle mottar den samme informasjonen er avgjørende for en effektiv kommunikasjon, siden mottaker ikke har mulighet til å oppfatte et budskap en ikke har mottatt. Og selv om den ansatte skulle motta

noe informasjon, men ikke alt, vil dette også være av betydning. Dette er noe leder ved avdeling 1 selv påpeker, som vist i sitat ovenfor, og samtidig nevner som et forbedringspotensial hos seg selv. Leder ved avdeling to beskriver også sitt eget forbedringspotensial som å informere på et tidligere tidspunkt. Forskning viser til at informasjons- og kommunikasjonsteknologi kan gi de de ansatte mulighet til å raskere motta, eller selv hente ut, informasjonen de trenger til rett tid (Lee, 2023). Begge avdelinger oppgir Teams som sin hovedplattform ved kommunikasjon innad i avdelingen, og igjen ser vi at teams sine ulike egenskaper og funksjoner er nyttig i en hybrid arbeidshverdag.

5.5.4 Kommunikasjon i en hybrid arbeidshverdag

Det kommer frem av både ansatte og leder i begge avdelinger, at kommunikasjonen i bunn og grunn fungerer bra slik den er i dag, hvor leder 1 tilføyer at dialogen med de ansatte er god og at de sparrer bra. Allikevel legger ansatt 1 til at kommunikasjonen har blitt dårligere og vanskeligere enn før, på grunn av den økte bruken av hjemmekontor. Det er tidligere nevnt at budskap kan tolkes ulikt på grunn av måten en formulerer seg skriftlig. At utfordringene rundt den skriftlige kommunikasjonen er medført av den hybride arbeidsløsningen er ikke nødvendigvis tilfellet, ettersom formulering og misoppfattelse av et skriftlig budskap er et godt kjent «problem» fra tiden før hjemmekontor ble en del av hverdagen, på grunn av fraværet av det ikke-verbale språket (Erlien og Kveine, 2019, s. 94) (De Paoli, 2020). Det som kan tenkes, er at den hybride arbeidsløsningen setter et krav til større bruk av skriftlige kommunikasjonskanaler, slik at utfordringene rundt feiltolking av budskap vil bli enda mer fremtredende. Selv om muntlige kommunikasjonskanaler vil bidra til å redusere de utfordringene som de ansatte trekker frem angående misforståelser, vil det være lite effektivt i form av tid for avdelingene, dersom all kommunikasjon til enhver tid skulle gå gjennom telefon eller video. Det må derfor benyttes i en fornuftig grad, noe som kan være utfordrende å finne ut av og hvor man rett og slett bare må prøve seg frem. Det ble også nevnt at informasjon ikke alltid når ut til de på hjemmekontor. Det at leder kan glemme seg og at informasjon derfor ikke alltid når frem er ikke nødvendigvis et nytt fenomen det heller, men kan også ha kommet tydeligere frem med den hybride løsningen. Selv om det skulle sitte noen på kontoret, vil ikke alle kunne delta i en diskusjon eller motta den samme informasjonen dersom det formidles muntlig og fysisk på kontoret. Alt som kommuniseres må også deles i de skriftlige kanalene for å sikre at alle har mottatt budskapet og har mulighet til å gi sitt innspill. Derfor stiller den hybride arbeidshverdagen også større krav til ledere om å være bevisst sine formuleringer, og å være nøye på at alt blir kommunisert gjennom de skriftlige

kanalene slik at det når ut til alle. Dette er noe leder ved avdeling 1 selv er klar over og påpeker at må forbedres. Leder 1 viser seg altså å være bevisst nødvendigheten av tydelig informasjon som når ut til alle, også fordi vedkommende poengterer hvor avgjørende dette er for å oppnå en god og effektiv kommunikasjon. Leder i avdeling 2 forteller ikke så mye rundt dette med misforståelser, annet enn at informanten selv sitter med det inntrykk at de ansatte oppfatter hans intensjoner, og ettersom kommunikasjonen via Teams er arbeidsrelatert og formell, blir sjansen for å misforstå derfor redusert.

Det kommer også frem at avdelingene har ukentlige møter hvor alle deltar. Hva slags kommunikasjon som foregår på disse møtene i form av ren informering eller diskusjon og dialog kommer ikke frem, men det kan tenkes at slike hyppige samlinger gir muligheten for å oppklare eventuelle misforståelser eller usikkerhet. Ut ifra hva informantene sier om den flate strukturen og lave terskelen for å spørre leder om noe, sitter vi også med et inntrykk av at de ansatte i begge avdelinger enkelt og trygt kan spørre leder om å oppklare dersom det skulle være usikkerhet rundt det som blir informert om eller diskutert i de skriftlige kanalene. Det er allikevel viktig at både leder og ansatte er klar over disse utfordringene og at misforståelser kan oppstå, slik at en hele tiden er bevisst sine egne formuleringer og intensjoner.

6.0 AVSLUTNING / KONKLUSJON

I løpet av arbeidet med vår bacheloroppgave har vi tilegnet oss større innsikt i hvordan motivasjonen og kommunikasjonen påvirker hjemmekontoret. Studien vår har avdekket flere funn av større og mindre betydning. Vi har valgt å trekke frem momentene vi mener på best mulig måte svarer på vår problemstilling:

«Hvordan blir motivasjon og kommunikasjon påvirket i den nye hybride arbeidshverdagen?»

Resultatene indikerer at respondentene er fornøyde med den hybride løsningen de bruker i dag, det tyder på at motivasjonen blir påvirket i riktig retning. De tre faktorene ble alle ulikt påvirket, ikke overraskende var autonomi det som gjorde den hybride løsningen mest tiltalende. Det sosiale viser seg å være noe alle mener kan bli negativt påvirket, men blir i liten grad det. Vi tror dette er et resultat av valgmuligheten som fremkommer av den hybride løsningen, slik at det oppleves som et selvinitiert valg, som gjør det mer tiltalende å dra på den fysiske arbeidsplassen. Om en skulle befinne seg på hjemmekontor en dag, vil mye av den uformelle spontaniteten bli borte, men de digitale plattformene veier i noen grad opp for det. Det generelle inntrykket er at hjemmekontoret byr på færre forstyrrelser, noe som gjør at de enklere havner i flytsonen og kan utnytte sin kompetanse i høyere grad. Imidlertid gir hjemmekontoret mindre tilgang til sparring med kollegaer. Med dette tør vi si at den hybride løsningen styrker jobbmotivasjonen for våre respondenter, grunnet den økte graden av autonomi. Den hybride løsningen fordrer også at leder er bevisst på hvilke faktorer som kan påvirke motivasjonen i negativ retning.

Kommunikasjon oppfatter vi å være mer utsatt for utfordringer i en hybrid arbeidshverdag. Vi opplever at begge avdelinger til en viss grad er bevisste i sitt valg av kommunikasjonskanaler, og at dette vil være med å skape en mer effektiv kommunikasjon. Vi ser noen utfordringer som er mer fremtredende, nemlig ulik tolkning av samme budskap ved skriftlig kommunikasjon, samt informasjon som ikke når ut til dem som er på hjemmekontor. Det skyldes ikke nødvendigvis den hybride løsningen, men noe som har kommet tydeligere frem og blitt mer aktuelt ettersom folk nå ikke jobber på samme sted hver dag, og kanskje i større grad benytter seg av skriftlige kommunikasjonskanaler. Basert på resultatene får vi ikke inntrykk av at disse utfordringene påvirker deres evne til å gjøre jobben i nevneverdig grad,

ettersom de selv forteller at kommunikasjonen fungerer bra slik den er i dag, men det vil være en viss risiko for mindre effektiv kommunikasjon.

Med dette kan vi si at den hybride løsningen uten tvil er med å påvirke motivasjonen, den er autonomistøttende, men løsningen fordrer at leder er bevisst på hva slags negative konsekvenser som kan forekomme av for mye bruk av hjemmekontor. Samtidig har denne løsningen gjort kommunikasjonen mer utfordrende, hvor fokuset på å skape en fungerende og effektiv kommunikasjon er viktigere enn noen gang, samtidig som det er en mer krevende og utfordrende oppgave.

7.0 LITTERATURLISTE

- Andersen, R. K., Alsos, K., Nergaard, K. og Oldervoll J. (2018) *Fleksibel arbeidstid: En analyse av ordninger i norsk arbeidsliv*, FAFO-rapport 2018:15. Oslo: FAFO.
- Baard, P.P., Deci, E.L. og Ryan, R.M. (2004) Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings, *Journal of applied social psychology*, 34(10), s. 2045–2068. Tilgjengelig fra: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x> (Hentet: 19.05.2023)
- Csikszentmihalyi, M. (1998) Finding Flow: The Psychology of Engagement With Everyday Life, *Psychology Today*, 55(4). Tilgjengelig fra: https://www.researchgate.net/publication/200026151_Finding_Flow_The_Psychology_of_Engagement_With_Everyday_Life (Hentet fra: 18.05.2023)
- Cazorzi, C. og Montenero, V. (2022) Virtual management durring the Covid-19 era: Changes in leadership and management, *International Entrepreneurship Review*, 8(1), s. 77-94. Tilgjengelig fra: <https://ier.uek.krakow.pl/index.php/pm/article/view/2068> (Hentet: 10.05.2023)
- Danner, F. og Lonkey, E. (1981) A Cognitive-Developmental Approach to the Effects of Rewards on Intrinsic Motivation, *Child Development*, 52(3), s. 1043-1052.
- De Paoli, D. (2020) Tilstedeværende ledelse – hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt?, *Praktisk økonomi og finans*, 36(3). Tilgjengelig fra: <https://www.idunn.no/doi/full/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-06> (Hentet: 18.05.23)
- Deci, E.L. og Ryan, R.M. (1985) The general causality orientations scale: Self-determination in personality, *Journal of research in personality*, 19(2), s. 109–134. Tilgjengelig fra: <https://n9.cl/rqw5n> (Hentet: 18.05.2023)
- Deci, E. L. og Ryan, R. M. (2000) Intrinsic and extrinsic motivation: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. Tilgjengelig fra: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361476X99910202> (Hentet: 15.05.2023)
- Deci, E.L. og Ryan, R.M. (2012) Self-determination theory in health care and its relations to motivational interviewing: A few comments, *The international journal of behavioral nutrition and physical activity*, 9(1), s. 24 Tilgjengelig fra: <https://link.springer.com/article/10.1186/1479-5868-9-24> (Hentet: 15.05.2023)
- Deci, E. L. og Ryan, R. M. (2017) *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York, New York: The Guilford Press.
- Egeland, C., Ingelsrud, M. H. og Pedersen, E. (2022) Fremmedgjort på hjemmekontor?, *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 6(5), s. 44-59. Tilgjengelig fra: <https://www.idunn.no/doi/10.18261/nost.6.5.4> (Hentet: 08.02.2023)

- Einarsen, S. og Skogstad, A. (2021) *Det gode arbeidsmiljø : krav og utfordringer*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Erlien, B. og Kveine, R. (2019) *Internkommunikasjon*. 5. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Forlin, C. og Scorgie, K. (2019) *Promoting Social Inclusion*. Bingley: Emerald Publishing Limited (International perspectives on inclusive education).
- Gagné, M. (2003). The role of Autonomy support and Autonomy Orientation in Prosocial Behavior Engagement. *Motivation and Emotion*, 27(3). 199-223. Tilgjengelig fra: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=357075e2-242d-4d8c-a4e5-9ddd56d415e1%40redis> (Hentet:02.05.2023)
- Gagne, M. (2014) *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Gajendran, R. S. og Harrison, D. A. (2007) The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences, *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. Tilgjengelig fra: <https://psycnet.apa.org/fulltext/2007-16921-005.html> (Hentet: 04.05.2023)
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Toscano, F. og Zappalà, S. (2021) Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress, *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), s. 426-432. Tilgjengelig fra: https://journals.lww.com/joem/Fulltext/2021/07000/Work_From_Home_During_the_COVID_19_Outbreak_The.16.aspx (Hentet: 03.05.2023)
- Grant, C. A., Spurgeon, P. C. og Wallace, L. M (2013) An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance, *Employee relations*, 35(5), s. 527-546. Tilgjengelig fra: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-08-2012-0059/full/html> (Hentet: 08.05.2023)
- Halford, S. (2005) Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management, *New technology, work, and employment*, 20(1), s. 19–33. Tilgjengelig fra: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x> (Hentet: 10.05.2023)
- Harackiewicz, J., M. og Sansone, C. (2000) *Intrinsic and extrinsic motivation: the search for optimal motivation and performance*. San Diego: Academic Press.
- Haukedal, W. (2005) *Arbeids- og lederpsykologi*. 7. Utg. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Heelan, M. P., Major, D. A., Morganson, V. J., Osborn, K. L. og Verive, J. M. (2010) Comparing telework locations and traditional work arrangements: differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion, *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), s. 578-595. Tilgjengelig fra: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683941011056941/full/html> (Hentet: 04.05.2023)

I.L.O.(D.U.S.E. and Office, I.L. (2020) *Teleworking During the COVID-19 Pandemic and Beyond*. Genève 22: International Labour Organisation (ILO).

Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Jacobsen, D.I. (2022) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utgave. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

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

Lai, L. (2021) *Strategisk kompetanseledelse*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Lee, Y. (2023) ICT use, internal communication satisfaction, and engagement of working-from-home employees: The moderating role of affiliative tendency, *Computers in human behaviour*, 138, s. 107472. Tilgjengelig fra: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563222002928> (Hentet: 27.04.2023)

Microsoft (u.å.) *Direktemeldinger*. Tilgjengelig fra: <https://www.microsoft.com/nb-no/microsoft-teams/instant-messaging> (Hentet: 18.05.2023)

Olafsen, A. (2018) «Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet» *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, (54-61). Tilgjengelig fra: <https://old.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet> (Hentet: 19.05.2023)

Pink, D., H. (2011) *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. East Rutherford: Penguin Publishing Group.

Ramana, P.V.L. og Krishna, C.G. (2022) Hybrid Workplaces in Post-Pandemic India: Effect on Communication and Managerial Functions, *The ICFAI journal of soft skills*, 16(3), s. 7–22. Tilgjengelig fra: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=e6138ee9-97d5-4004-b342-2d3451149770%40redis> (Hentet: 13.05.2023)

Ryan, R.M. (1995) Psychological Needs and the Facilitation of Integrative Processes, *Journal of personality*, 63(3), s. 397–427. Tilgjengelig fra: https://bibsys-ntnu-ub.userservices.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package_service_id=14329145660002203&institutionId=2203&customerId=2200 (Hentet: 03.05.2023)

Røsdal, T. (2007) Internkommunikasjon i en høyteknologisk bedrift, i Karlsdottir, R. (red.) *Læring, kommunikasjon og ledelse i organisasjoner*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag, s. 45-62.

