



# Handelshøyskolen BI

## MAN 51061 Consulting

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	27-09-2021 09:00	<b>Termin:</b>	202210
<b>Sluttdato:</b>	27-05-2022 12:00	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	P		
<b>Flowkode:</b>	202210  10063  IN09  W  P		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

### Deltaker

Anne Margrete Alværn, Christian Wilsbeck Jerve, Andre Lundby Nossen

### Informasjon fra deltaker

**Tittel \*:** Motivasjon og Hjemmekontor

**Navn på veileder \*:** Ingvild Müller Seljeseth

**Inneholder besvarelsen  
konfidensielt  
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen  
offentliggjøres?:** Ja

### Gruppe

**Gruppenavn:** (Anonymisert)

**Gruppenummer:** 20

**Andre medlemmer i  
gruppen:**

## **Sammendrag**

Denne studien har som formål å se på hvordan den hybride arbeidshverdagen påvirker motivasjonen hos ansatte. Temaet er veldig aktuelt etter over to år med pandemi der mange har jobbet mye hjemmefra. Etter pandemien har mange arbeidsplasser valgt å gå over til en mer hybrid jobbhverdag. Hvordan dette påvirker de ansatte er det enda ikke gjort mye forskning på. Vi har i denne oppgaven avgrenset begrepet “hybrid jobbhverdag”, til å se på “grad av hjemmekontor”.

Vi har sett på hvordan grad av hjemmekontor relateres direkte til indre motivasjon, men også hvordan det relateres til de grunnleggende psykologiske behovene autonomi, tilhørighet og kompetanse i Deci & Ryan sin selvbestemmelsesteori. Videre har vi også undersøkt medieringseffekten autonomi og tilhørighet har på relasjonen mellom grad av hjemmekontor og indre motivasjon.

Vi har brukt hypotetisk deduktiv metode der vi etter en teorigjennomgang har satt opp én hovedhypotese og seks underhypoteser. For å teste disse har vi brukt et kvantitativt forskningsdesign der vi har benyttet en survey hvor vi har fått over 300 respondenter.

Funnene fra undersøkelsen tyder på at grad av hjemmekontor er relatert negativt til både indre motivasjon og tilhørighet. Vi har ikke gjort funn som tyder på at grad av hjemmekontor er relatert til hverken autonomi eller kompetanse. Det ser også ut til at tilhørighet har en medierende effekt på relasjonen mellom grad av hjemmekontor og indre motivasjon. Denne effekten på den samme relasjonen fant vi ikke for autonomi.

I implikasjonsdelen drøfter vi interessante teoretiske funn og ser på mulige utfordringer rundt psykologiske behov og indre motivasjon ved mindre fysisk tilstedeværelse. Her tror vi det vil stilles større krav til arbeidsgivere og ledere fremover. Det er en noen begrensninger ved undersøkelsen. Blant annet tar den ikke hensyn til alder, bosituasjon og bransje. Vi mener det er behov for mer forskning på en hybrid arbeidshverdag og sammenhengen mellom de ulike variablene i undersøkelsen.

<b>Sammendrag</b> .....	<b>1</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>3</b>
1.1 Formål med oppgaven og problemstilling.....	4
1.2 Avgrensning og begrepsavklaring.....	4
<b>2. Teori</b> .....	<b>5</b>
2.1 Fra hjemmekontor til hybridkontor.....	5
2.1.1 Hvem og hvor mange har jobbet hjemmefra?.....	6
2.1.2 Erfaringer fra pandemien.....	8
2.1.3 Forskningsbaserte undersøkelser.....	10
2.2 Motivasjon.....	13
2.2.1 Selvbestemmelsesteorien.....	14
2.2.2 Autonomi.....	17
2.2.3 Kompetanse.....	18
2.2.4 Tilhørighet.....	19
<b>3. Hypoteser</b> .....	<b>20</b>
3.1 Hovedhypotese.....	20
3.2 Underhypoteser.....	20
3.3 Hypotesemodell.....	22
<b>4. Metode</b> .....	<b>22</b>
4.1 Valg av metode.....	23
4.2 Forskningsdesign.....	23
4.3 Utvalg og prosedyre.....	23
4.4 Måleinstrumenter.....	24
4.5 Deskriptiv statistikk.....	26
<b>5. Resultater</b> .....	<b>28</b>
5.1 Enkel regresjonsanalyse.....	28
5.2 Medieringsanalyse.....	29
5.3 Hypotesetesting.....	29
5.4 Resultat av hypotesemodell.....	31
<b>6. Diskusjon</b> .....	<b>31</b>
6.1 Teoretiske Implikasjoner.....	31
6.2 Praktiske implikasjoner.....	33
6.3 Begrensninger.....	34
<b>7. Konklusjon og oppsummering</b> .....	<b>35</b>
7.1 Forslag til videre forskning.....	36
<b>8. Litteraturliste</b> .....	<b>38</b>
<b>9. Vedlegg</b> .....	<b>43</b>

## 1. INNLEDNING

Etter at Covid-19 ble en global pandemi våren 2020, ble arbeidsgivere verden over tvunget til å sende sine ansatte på hjemmekontor i takt med at verden stengte ned. Noen kritiske jobber innenfor helse, transport og vareleveranse krevde fortsatt fysisk oppmøte for å holde samfunnet i gang, men for veldig mange ble en arbeidshverdag med hjemmekontor den nye standarden. Teknologien var kommet så langt at man kunne utføre jobben på en tilfredsstillende måte gjennom digitale verktøy som Microsoft Teams, Zoom og Google Hangout, og i tillegg interne kommunikasjonsverktøy som Slack og Skype.

Parallelt med dette har jobbkontoret for mange endret seg fortløpende. Fra å være tvunget til å jobbe hjemmefra når pandemien herjet som verst, har det vært ulike løsninger de gangene det har vært lettelse i restriksjonene. Noen har i stor grad blitt sittende hjemme, enten fordi de ønsker det, eller kanskje fordi arbeidsgiver har funnet ut at de kan spare kostnader gjennom å leie mindre fysisk kontorplass. Ved den sistnevnte grunnen har arbeidstakerne i større grad blitt tvunget til å sitte helt eller delvis hjemme. Andre har derimot blitt tvunget tilbake til den gamle hverdagen med fem dager fysisk oppmøte på arbeidsplassen.

Bedriftene har hatt ulik praksis hvor noen har operert med enkelte faste kontordager mens andre sier at man for eksempel må være to dager i uka på kontoret, men at den ansatte selv kan velge hvilke dager dette skal være. Noen har også beholdt en fleksibel løsning for den ansatte, der de helt kan bestemme selv om og når de skal jobbe hjemmefra eller fra kontoret (Abelia, 2021).

Med pandemien ble ordet “hybridkontor” stadig mer brukt for å beskrive en jobbhverdag der det er lagt til rette for å kunne jobbe hjemmefra og fra kontoret. Et Googlesøk viser mange treff på hybridkontor, men det er få som definerer hva de legger i ordet og hva som eventuelt skiller det fra tidligere praktiserte hjemmekontorløsninger.

Hvordan fremtidens kontor-hverdag blir er det mange som diskuterer. Det kan virke som mange ønsker å teste ut ulike løsninger og evaluere disse, før man ender på en

“Best practice” der man vil lande på at “sånn gjør vi det hos oss”. Det blir kontinuerlig diskutert hvordan ledere bør legge opp kontorhverdagen for å tilpasse seg krav om mer fleksibilitet. Ulike behov må hensyntas, og det blir fort til at det som fungerer bra for noen ikke fungerer for andre.

Hvordan påvirker så den nye hybride kontorhverdagen motivasjonen hos de ansatte? Det kan tyde på at de mest motiverte ansatte er de som har en følelse av fleksibilitet der man selv kan bestemme hvor man jobber fra, mens de minst motiverte er de som blir påtvunget arbeid hjemmefra (Mcgregor & Doshi, 2020). Kan man se noen sammenheng mellom grad av hjemmekontor og motivasjon? Dette ønsker vi å se nærmere på.

### **1.1. Formål med oppgaven og problemstilling**

Denne oppgaven har som formål å se om det er en sammenheng mellom en hybrid arbeidshverdag og indre motivasjon. Er det variabler som kan forklare denne eventuelle sammenhengen? Vi har valgt å ta utgangspunkt i de grunnleggende psykologiske behovene autonomi, tilhørighet og kompetanse fra selvbestemmelsesteorien til Deci & Ryan (Deci & Ryan, 2009).

Vår problemstilling er “Hvordan påvirkes motivasjon av en hybrid kontorhverdag?”

### **1.2. Avgrensning og begrepsavklaring**

I oppgaven bruker vi begrepene “hybrid kontorhverdag” og “hybrid jobbhverdag”. Dette er moderne begreper som ikke har noen klar teoretisk definisjon. Vi vil derfor presisere at vi i denne oppgaven bruker begrepene til å definere en arbeidshverdag der man i større eller mindre grad jobber både fysisk på sin arbeidsplass og hjemmefra eller andre steder.

Motivasjon er et vidt begrep som tar for seg både indre og ytre faktorer og det finnes mange ulike teorier. I denne oppgaven har vi valgt å avgrense motivasjon til hovedsakelig å se på begrepet gjennom selvbestemmelsesteorien til Deci & Ryan, selv om vi også trekker inn elementer fra andre motivasjonsteorier.

## **2. TEORI**

Teoridelen er delt opp i to hoveddeler. Den første delen er en teorigjennomgang av hjemmekontor og en hybrid jobbhverdag, mens den andre delen tar for seg motivasjon og går i dybden på selvbestemmelsesteorien.

### **2.1. Fra hjemmekontor til hybridkontor**

Teknologisk utvikling har gjort det mulig å endre måten vi jobber på. På 1990-tallet ble det kalt telependling, senere hjemmekontor (Knudsen m.fl., 2021:87) som deler av befolkningen kunne benytte seg av. Muligheten til å arbeide hjemmefra, eller fra andre steder enn den fysiske arbeidsplass, betegnes som hjemmekontor (Nergaard m.fl., 2018). Fjernarbeid defineres som “arbeid som utføres utenfor arbeidsgivers lokaler” (Molstad og Aspeli, 2020:21). Vi har prøvd å finne relevante artikler og forskning på hjemmekontorets betydning og implikasjoner, men fant raskt ut at litteraturen om hjemmekontor ikke gir entydige svar på effektene og konsekvensene for den enkelte ansatte eller for bedriften slik også Knudsen viser til (Knudsen m.fl., 2021:87)

Som vi kommer inn på nedenfor har hjemmekontor og fjernarbeid blitt en mulighet for noen (Nergaard m.fl., 2018), og har blitt regnet som en arbeidsform for fremtiden. Likevel har utviklingen ikke gått så raskt som flere trodde, og det var først under pandemien at hjemmekontor ble praksis for en større del av den yrkesaktive befolkningen.

Vi har over lang tid brukt betegnelsen hjemmekontor, men under pandemien dukket begrepet “hybridkontor” stadig oftere opp og flere bedrifter tok det i bruk.

Hybridkontor er en blanding av hjemmekontor og fysisk oppmøte, slik fagbladet Lederne omtaler det, og blir regnet som den nye måten å jobbe på. Hybridkontoret er den “nye normalen” i følge artikkelen (Lederne.no, 2021).

### **2.1.1. Hvem og hvor mange har jobbet hjemmefra?**

Å kunne jobbe hjemmefra har vært sett på som et frynsegode for kontoransatte. Det har passet best for de med høy utdanning og ansatte med stor grad av fleksibilitet, viser en FAFO-rapport fra 2018 (Nergaard m.fl., 2018). Undersøkelsen FAFO har gjennomført tyder på at tilgangen til slike ordninger i større grad henger sammen med type stilling og type arbeid, enn om arbeidstaker har individuelle behov som eksempelvis småbarnsforeldre eller er eldre arbeidstakere. Den viser også at arbeidstakere i lederyrker som oftest har slike ordninger, og andelen er generelt høy blant arbeidstakere med høyere utdanning og/eller arbeidstakere i såkalte funksjonæryrker.

De som er i operatør-, håndverker- og serviceyrker har langt sjeldnere fleksitid eller mulighet for hjemmekontor (Nergaard m.fl., 2018:6). Innen informasjon og kommunikasjon har drøyt 80 prosent av de ansatte muligheten for å benytte hjemmekontor, og andelen er nesten like høy innen faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting. Også innen finansierings- og forsikringsvirksomhet har mange muligheter for hjemmearbeid. Deler av privat og offentlig tjenesteyting som sosialtjenester, helsetjenester, detaljhandel samt overnattings- og serveringsvirksomhet er bransjer hvor få har hatt muligheten for å jobbe hjemmefra. Dette betyr at de bransjene som tilbyr muligheten for å jobbe hjemmefra, stort sett er de samme som også har fleksitid.

Nergaard m.fl. (2018) viser til FAFOs HMS-undersøkelser i 2001 og 2007 hvor et representativt utvalg ble spurt om sin bruk av hjemmekontor. Hjemmekontor ble forstått som «[...] muligheten for å utføre arbeid hjemmefra» som «[...] like gjerne kunne vært utført fra arbeidsgivers lokaler» (Bråten m.fl. 2008:75). Her oppga 29 prosent av arbeidstakerne at de benyttet seg av muligheten for hjemmekontor i jobbsammenheng i 2007, en dobling fra 2001. Av disse oppga 46 prosent at de arbeidet hjemmefra to til tre ganger i uka eller mer.

Uten at vi vet om tallene er sammenlignbare, viser FAFO-rapporten at i 2017 oppgir 35 prosent av arbeidstakerne at de har muligheter for å jobbe hjemmefra. Av disse sier 9 prosent at de har dette som en fast ordning, mens 26 prosent sier at de kan

jobbe hjemmefra ved behov. Hele 63 prosent sier nei på spørsmål om de har mulighet til å jobbe hjemmefra hvis de ønsker det (Nergaard m.fl., 2018:47).

I FAFOs arbeidstakerundersøkelse fra 2017 kommer det frem at de som jobber hjemmefra ofte oppgir jobbrelaterte årsaker som det å kunne konsentrere seg og håndtere krevende perioder. Dette er begrunnelser som også brukes av de som har høyere utdanning eller som er i lederyrker/funksjonæryrker. Imidlertid ser vi at det også trekkes fram familiære- og helsemessige begrunnelser for å benytte seg av hjemmekontor. I tillegg oppgir så mange som 23 prosent lang reisevei/reisetid til arbeidsplassen som årsak til hjemmekontor. (ibid:72).

Bruk av hjemmekontor får mye oppmerksomhet i media, men er i liten grad blitt undersøkt empirisk i følge Nergaard m.fl. (2018). Knudsen m.fl. (2021) viser til at litteratur om hjemmekontor ikke gir entydige svar på effektene og konsekvensene av hjemmekontor for den enkelte eller bedriftene. Det meste av forskningen er imidlertid basert på studier av bedrifter der hjemmekontor har vært en begrenset ordning. Deler av litteraturen er også utdatert fordi den ikke har tatt høyde for den teknologiske utviklingen (Knudsen m.fl., 2021:88).

Nergaard m.fl. (2018) viser til en metastudie av Gajendram og Harrison (2007) at hjemmekontor særlig er forbundet med en sterkere opplevelse av autonomi i arbeidshverdagen. Selv om arbeidstakere som benytter seg av hjemmekontor ikke opplever at de er mer produktive enn sine kollegaer, tyder metastudien på at arbeidstakere som benytter seg av hjemmekontor får bedre skussmål av sine nærmeste ledere enn øvrige ansatte. Forskere kommer med to tolkningsmuligheter. For det første er det mulig å tenke seg at ledere er mer tilbøyelige til å la betrodde medarbeidere jobbe hjemmefra. For det andre er det mulig at arbeidstakere som jobber hjemmefra, arbeider hardere for å kompensere arbeidsgiver for tilliten de har blitt gitt.

Samtidig finner studien at hjemmekontor er forbundet med redusert konfliktnivå mellom arbeid og familieliv. Forfatterne konkluderer med at forskningslitteraturen sett under ett tyder på at hjemmekontor har gunstige virkninger for både



arbeidstakerne og deres arbeidsgivere (Nergaard m.fl., 2018:27).

### **2.1.2. Erfaringer fra pandemien**

Flere fagforeninger og organisasjoner har gjennomført undersøkelser blant medlemmer og bedrifter om erfaringer med hjemmekontor under pandemien. Også mange større bedrifter har gjennomført egne undersøkelser. Uten å kunne vurdere validitet eller kvaliteten på undersøkelsene, forteller disse en del om foreløpige erfaringer. Det er interessant at mange av erfaringene er de samme.

NITO, Norges største fagorganisasjon for ingeniører og teknologer, er kritisk til hjemmekontor som fast løsning. En av tre av deres medlemmer opplyser at hjemmekontor har påvirket sinstemmingen negativt og rundt 80 prosent savner å treffe kollegaer og ha sosiale møter på jobb. Så langt er NITO den første organisasjonen vi har funnet som fremhever at en del som jobber i åpent landskap og ikke trives med det, opplever hjemmekontor som en fin endring. NITO mener forøvrig at problemer med åpent landskap må løses på andre måter enn hjemmekontor (NITO, 2020). Fagbevegelsen har også vært skeptiske, blant annet fordi de frykter dårligere arbeidsmiljø på grunn av manglende avtaler. De mener også at det blir innført et klasseskille i arbeidslivet, fordi fjernarbeid, eller hjemmekontor, blir regnet som et frynsegode som ikke alle kan benytte seg av (Madsen, 2022).

NHOs forening for kunnskaps- og teknologibedrifter, Abelia (2021), har nedsatt et ekspertutvalg ledet av BI-professor Anders Dysvik. Utvalgets oppgave er å finne ut hva som vil prege fremtidens arbeidsliv og hva dette vil kreve av arbeidsgivere. Som del av dette arbeidet har 296 medlemsbedrifter i oktober/november 2021 svart på hvordan de håndterer tilbakekomsten etter pandemien. Undersøkelsen viser at i 54 prosent av virksomhetene jobber flesteparten av de ansatte mer på kontoret enn hjemmefra. 75 prosent av de ansatte planlegger fast bruk av hjemmekontor fremover mens 41 prosent har mulighet til å jobbe to dager hjemmefra i uken. Dette tolkes som et ønske om å ha ansatte mer på kontoret enn hjemme. 76 prosent av bedriftene i undersøkelsen vil ikke endre på antall kontorplasser. 57 prosent av de ansatte mener tydelige retningslinjer for tilstedeværelse på kontoret og/eller hjemmekontor er viktig, mens 41 prosent svarer det er viktigst å sikre at lederne har kompetanse til å lede en

hybrid arbeidshverdag. Bedriftene rangerte også hva de mener blir den største utfordringen for arbeidsgivere fremover. Samhold og et kollegialt fellesskap kom øverst på listen, etterfulgt av spenning mellom den enkelte ansattes og fellesskapets interesser ved mer fleksible arbeidsformer. Lavere lojalitet til arbeidsgiver vil føre til høyere turnover. Hele 75 prosent oppga at det kan bli vanskelig å tiltrekke og utvikle dyktige ledere til å sikre god hybrid ledelse.

Utvalgsleder Dysvik sier i et intervju med Teknisk Ukeblad (2021) at undersøkelser viser at relasjoner, fysisk samhandling og det å ha tillit til hverandre fortsatt er viktig, men han mener det fortsatt er en del virksomheter som kunne “tatt på seg litt mer moderne briller”: “- En del statlige bedrifter styres fortsatt etter regulativ som kom på starten av 2000-tallet. 20 år senere skal det ikke være slik at man må gjøre en skriftlig avtale om man har tenkt å ha hjemmekontor en dag i uken”, mener Dysvik. Han mener ledere må dempe kontrollbehovet og stole på de ansatte. Videre viser han til at de i DNB kaller det «Gi slipp-ledelse», og at mange jobber selvstendig og godt når de blir ansvarliggjort, blir involvert og får et handlingsrom.

I et intervju med Finansforbundet.no (2021) fremhever HR-direktøren Brita Alsos i DNB at selv om selskapet har hybridkontor, er det viktig at alle er innom kontoret regelmessig for å bygge organisasjonskultur. Det å møtes på jobb bidrar både til kompetanseoverføring til yngre ansatte og mellom nyansatte.

Medlemsorganisasjonen HR Norge (2021) konkluderer med at arbeidslivet etter pandemien vil være endret for alltid og at vi går mot en ny normal. Norske virksomheter må forberede seg på det “nye kontoret”. HR Norge har spurt mer enn ett hundre norske virksomheter og hele 94 prosent svarte at de etter pandemien vil tilby hjemmekontor i større grad enn tidligere. Av disse igjen svarte 25 prosent at de vurderer økt bruk av clean desk og free seating. I halvparten av de bedriftene som deltok i undersøkelsen kommer selskapet til å fastsette dager hvor ansatte møtes fysisk på jobb. “Dette for å bygge kultur og skape de uformelle arbeidsplassene som ikke fungerer på Teams eller Zoom,” står det i pressemeldingen til HR Norge. I følge undersøkelsen er den største bekymringen knyttet til virksomhetenes kultur, ledelse og samhandling.

En halvårlig arbeidslivsundersøkelse fra HR Norge og Kantar, publisert litt senere (juni 2021), viser at halvparten av de yrkesaktive sier de etter pandemien har færre kontaktpunkter enn hva de hadde tidligere. Daglig leder i HR Norge, Even Bolstad, sier vi snakker mest med dem vi snakket mest med fra før og at “siloene” har blitt trangere. 35 prosent oppga at organisasjonskulturen hadde blitt betydelig svekket og 44 prosent opplyste at muligheten for å lære av hverandre har blitt betydelig svekket (HR Norge, juni 2021). Ut fra disse undersøkelsene konkluderer Bolstad med at arbeidsplassene trenger at folk møtes for å opprettholde kreativitet, dele kunnskap og bygge organisasjonskultur.

### **2.1.3. Forskningsbaserte undersøkelser**

Som tidligere beskrevet finnes det historisk relativt lite empiri og forskning på hvilken effekt hjemmekontor har på arbeidstakere og arbeidsplasser, men som følge av pandemien kom det flere undersøkelser. Påtvunget hjemmekontor har gitt en unik mulighet til å reflektere over fordeler og ulemper ved hjemmekontor sammenlignet med en vanlig kontorhverdag, mener NTNU-forsker Torild Oddane. Hun mener at når vi jobber hjemmefra, og ikke får naturlige avbrekk ved at vi møter kollegaer eller har felles lunsj, er det ekstra viktig å rette oppmerksomheten mot pauser. Oddane mener ledere bør legge til rette for pausevaner som gagnar den enkelte og virksomheten og kommer med tips til gode pausevaner (Oddane, 2021).

Mange ble tvunget til å jobbe hjemmefra våren 2020 og senere under pandemien. Som oftest uavhengig av den enkelte arbeidstakers familie- og bosituasjon selv om noen arbeidsplasser lot arbeidstakere i spesielt vanskelige situasjoner jobbe fra den fysiske arbeidsplassen. Noen barn fikk også gå i barnehage eller skole. Forsker Ingar Brattbakk ved OsloMet/AFI har i denne perioden gjennomført en nettbasert undersøkelse (N=602) for å finne ut hvordan barnefamilier med barn i barnehager i bydel Søndre Nordstrand opplevde restriksjonene. Undersøkelsen viser opphopning av levekårsutfordringer hos trangbodde familier og de skiller seg fra andre hushold på en uheldig måte gjennom begrensninger for digitale møter og nettbruk, aktivisering for barna samt isolasjon fra naboer og bekjente som igjen resulterte i økt familiestress på grunn av trange boforhold og økonomiske bekymringer. Brattbakk viser til flere studier som viser at det som regel går hardest ut over dem som er mest utsatt fra før.

Hvilke rammebetingelser du har når det oppstår en krisesituasjon, påvirker din belastning (Brattbakk, 2020:9).

I januar ble en av de mest omfattende norske forskningsbaserte undersøkelsene om konsekvensene av at ansatte ble pålagt hjemmekontor igangsatt. Arbeids- og inkluderingsdepartementet (AID) og partene i arbeidslivet bestilte sammen en kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser av hjemmekontor og annet fjernarbeid fra Arbeidsforskningsinstituttet (AFI).

Rapporten “Hjemme, borte, uavgjort” (Ingelsrud m.fl., 2022) bygger på en kvantitativ undersøkelse blant over 5000 arbeidstakere i februar 2021, en kvantitativ undersøkelse blant 2018 arbeidstakere i februar 2022, samt flere kvalitative intervjuer i samme tidsperiode. Undersøkelsene konkludert med at hjemmekontor gir fleksibilitet og kan utnytte restarbeidsevnen hos arbeidstakerne, men samtidig utfordrer skillet mellom arbeidstid og fritid. Kartleggingen viste også at hensynet til fellesskap og kulturbygging på arbeidsplassen er utfordrende og at arbeidstakernes opplevelse av mening i jobben ble redusert ved økt bruk av hjemmekontor. Arbeidsgiverne var på sin side bekymret for det langsiktig utviklingsarbeidet, læring, kompetanseutvikling, samt det å balansere fleksibilitet og samtidig ta hensyn til kulturbygging på arbeidsplassen.

En av prosjektlederne for rapporten, AFI-forsker Siri Yde Aksnes (2021), sier i en forskningsartikkel publisert på [www.oslomet.no](http://www.oslomet.no) at spesielt fra nyttår og frem mot sommeren 2021, var det flere bedrifter som meldte om flere fysiske og psykiske helseutfordringer blant de ansatte. Det de ansatte har savnet mest er det sosiale arbeidsmiljøet. Etter pandemien har mange bedrifter innført hybridkontor, men Aksnes advarer imidlertid mot å tro at hybride møter er det samme som digitale møter fordi mange arbeidsplasser ikke har god nok teknologi til at de som sitter hjemme kan delta på lik linje med dem som møter fysisk. Dette vil utfordre kommunikasjonen mellom de som er hjemme og de som er på kontoret, sier Aksnes.

En annen utfordring med digitale møteformer og kommunikasjonsteknologi, er at det kan gjøre det vanskelig for noen arbeidstakere å skaffe seg nødvendige pauser i løpet

av arbeidsdagen, og/eller å avslutte arbeidsdagen. Hjemmekontor setter denne problemstillingen på spissen (Ingelsrud m.fl., 2022:76).

SINTEF-forsker Nils Brede Moe (2021) sier at ledere er den gruppen som har møtt størst utfordringer under pandemien, fordi de har mindre kontroll og dårligere tilgang på informasjon. Moe mener det derfor er nødvendig med en ny lederstil etter pandemien og gir råd til ledere om at de må akseptere mindre kontroll av de ansatte og til en viss grad gjøre seg selv overflødige. For arbeidstakerne viser SINTEF-studien at hjemmekontor fungerer best for de som har tilgang til et godt nettverk i organisasjonen og at dette er en forutsetning for at de skal trives og oppleve jobben som meningsfull. Et interessant funn er at de som løste oppgavene best, er de som alt hadde et godt nettverk før pandemien. Moe viser til at forskning viser at nettverk bygges mest effektivt når folk treffes fysisk. Samtidig kan hjemmekontor fjerne noen av de negative sidene som støy på kontoret, men hjemmekontoret skaper også større avstander som kan hindre effektiv drift og skalering av nettverk. Hans konklusjon i artikkelen er at “i den hybride morgendagen, får lederne sjansen til å bruke det beste fra begge verdener”.

En foreløpig oppsummering peker mot at frem til pandemien traff oss, har vi hatt relativt liten kunnskap om langtidseffektene for ansatte som jobber mye hjemmefra. Hvordan påvirker det psykisk og fysisk helse? Hva skjer med kultur og fellesskapsfølelse? Enkelte grupper, forskere og andre med høy utdanning, samt ledere, har lang erfaring med hjemmekontor og fjernjobbing. For andre yrkesgrupper er forskningen begrenset og i noen tilfeller ikke oppdatert med tanke på den teknologiske utviklingen. Vi har foreløpig ikke så mange forskningsresultater fra tiden med tvunget hjemmekontor, men noen forskningsartikler og undersøkelser peker på at ledere kan være den gruppen som får de største utfordringene med innføring av hybridkontor. Hvor motiverte er lederne for en slik omstilling?

## 2.2 Motivasjon

Motivasjon er et sentralt begrep gjennom mange år innenfor psykologien der kjernen er de biologiske, kognitive og sosiale faktorer. Disse faktorene aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål (Kaufmann & Kaufmann, 2009:93). Kanskje mer viktig er at motivasjon er høyt verdsatt på grunn av dens konsekvens; motivasjon skaper handling (Ryan & Deci, 2000).

Gjennom tidene har det vært mange som har forsøkt å forklare faktorer som styrer motivasjon. Maslow (1943) konkluderte med at individet måtte tilfredsstillere underliggende behov før det kunne tilfredsstillere høyere behov. Han mente at fem kategorier av menneskelig behov dikterer individets oppførsel. Videre argumenterte han for at individets motivasjon økte ved oppfyllelse av flere kategorier. Dette er illustrert gjennom en behovspyramide fra bunn til topp, der behovene er fysiologiske, trygghet, kjærlighet/tilhørighet, aktelse og selvaktualisering. Maslows forskning har senere høstet kritikk for mangelfull vitenskapelig metode og vektleggelse på personlig erfaring og tolkning.

Tofaktorteorien til Herzberg (1959) hevder at bestemte faktorer på arbeidsplassen påvirker motivasjon, tilfredshet og misnøye hos ansatte. Han skiller mellom to faktorer: hygiene og motivasjon. Hygienefaktorer er mange av de samme som de nederste nivåene i Maslows behovspyramide. Dette er faktorer som må være tilfredstilt for ikke å skape mistriivsel. Dette kan for eksempel være lønn, jobbsikkerhet, ansatt-hierarki, tilhørighet, og personalpolitikk. Motivasjonsfaktorene er et samlet behov for status og selvrealisering. Dette kan være personlig vekst, forfremmelse, frihet under ansvar, anerkjennelse, prestasjon eller tilfredshet ved suksess. Videre argumenterer McClelland (1987) for at mennesket har tre drivende motivasjonsfaktorer: Prestasjon, tilhørighet og makt. Både Maslow, McClelland og Herzberg har hver sin teori som er mye diskutert og som gir oss en bedre forståelse av hva som ligger til grunn for motivasjon. På flere områder overlapper de hverandre, og en av kategoriene alle tre er opptatt av er tilhørighet. Dette er en variabel som er sentral i en annen motivasjonsteori som kom for fire tiår siden, nemlig selvbestemmelsesteorien.

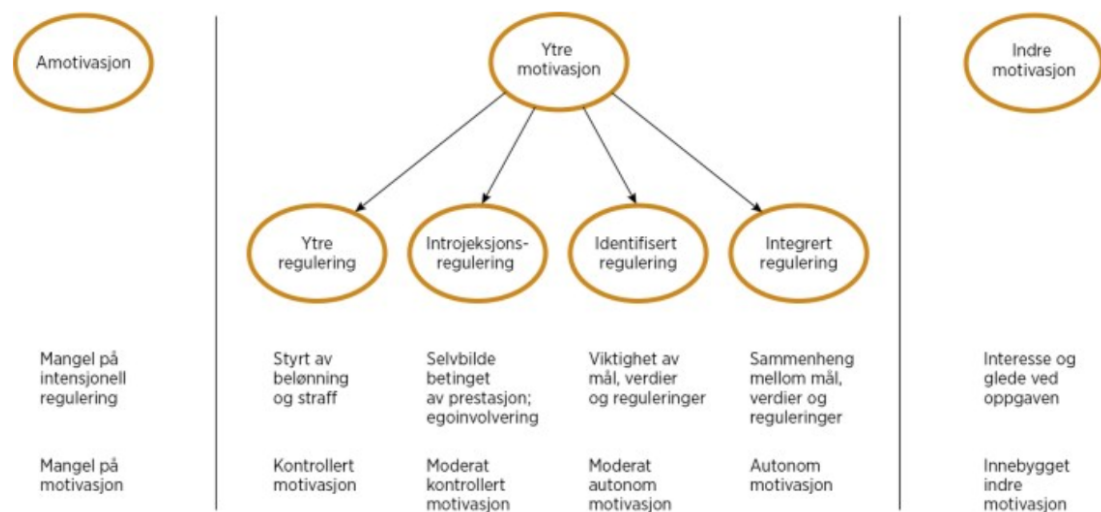
### **2.2.1. Selvbestemmelsesteorien**

Selvbestemmelsesteorien er en makroteori som gjennom mer enn 40 års forskning har utviklet seg til en grunnteori for menneskelig motivasjon. Edward L. Deci og Richard M. Ryan er grunnleggerne av teorien fra 1984, og den har siden den gang blitt brukt og referert til i mange ulike sammenhenger.

Teorien skiller mellom ytre og indre motivasjon, der indre motivasjon refererer til atferd og deltakelse i aktiviteten for aktivitetens skyld. Det vil si at subjektet deltar i aktiviteten grunnet interesse eller en oppfatning av at aktiviteten er interessant. Ytre motivasjon henviser til adferd som gjenspeiles ved et ønske om å motta belønning eller å unngå straff. Et annet viktig element i teorien er skillet mellom autonom og kontrollert motivasjon. Hvis motivasjonen drives av en følelse av ytre påvirkning til å utføre en handling er det kontrollert motivasjon. På den andre siden vil valg som gjøres av fri vilje og opplevelsen av dette være autonom motivasjon (Gagné & Deci, 2005). Teorien antar at autonom og kontrollert motivasjon er forskjellige både i hvordan de oppstår og i opplevelsen av de handlinger som utføres (Olafsen, 2018).

På den andre siden beskriver selvbestemmelsesteorien amotivasjon som en fullstendig mangel på motivasjon. Dette kan for eksempel komme av lite selvsikkerhet, et dårlig selvbilde eller at en ikke føler seg verdsatt som ansatt. I motsetning til ytre og indre motivasjon er det en mangel på intensjonell regulering (Olafsen 2018).

Amotivasjon, ytre motivasjon og indre motivasjon er sammenstilt i figur 1.



Figur 1: Motivasjonskontinuumet (Gagné & Deci, 2005, referert i Olafsen 2018).

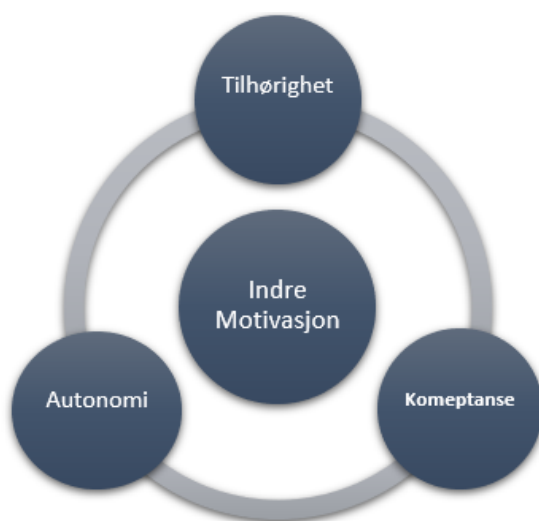
Sentralt i selvbestemmelseteorien ligger det til grunn en antagelse om at grunnleggende psykologiske behov må tilfredsstilles for at vi skal vokse og utvikle oss som mennesker. På samme måte som kroppen trenger energi i form av mat og drikke, belyser teorien viktigheten av autonomi, tilhørighet og kompetanse. Behovet for autonomi er behovet for å handle etter egen vilje og ta selvstendige valg (deCharms, 1968). Behovet for kompetanse handler om å mestre omgivelsene og utviklingsmuligheter (White, 1959). Tilhørighet handler om tilknytning til andre, omtanke og respekt (Baumeister & Leary, 1995). Disse tre variablene er faktorer som spesielt styrker indre motivasjon (Deci & Ryan 2009). Når disse tre faktorene er tilfredsstilt og ivaretatt, sier teorien at dette vil bidra til å øke den indre motivasjon og bedre selvfølelsen hos mennesket. Dersom disse behovene derimot ikke er tilfredsstilt på en god måte, vil dette redusere den indre motivasjon (Ryan 2009).

Ved å reflektere over hvordan ulike faktorer i arbeidsmiljøet støtter eller undergraver disse behovene vil vi kunne si noe om kvaliteten på den motivasjonen som fremmes, og derigjennom hvilke konsekvenser disse faktorene gir for organisasjonen og den enkelte ansatte. Undergraves de nevnte tre grunnleggende psykologiske behovene kan det resultere i at den indre motivasjonen blir mindre og man blir drevet kun av den



ytre motivasjonen. (Gagné & Deci, 2005). Dette kan skape uheldige konsekvenser for jobbrelatert atferd og helse (Olafsen 2018).

Figur 2 viser en sammenstilling av de grunnleggende psykologiske behovene i selvbestemmelsesteorine, som er spesielt viktige for indre motivasjon.



Figur 2: Grunnleggende psykologiske behov i selvbestemmelsesteorien for indre motivasjon.

Omgivelsene har en sentral betydning for hvorvidt vi får nevnte behov tilfredsstillt og for hvordan vår motivasjon utvikles. En større litteraturgjennomgang av selvbestemmelsesteorien i organisasjonsforskningen viser til en rekke faktorer som har sammenheng med de tre psykologiske behovene og internaliseringsprosessen. Disse faktorene faller i hovedsak inn i jobbkarakteristikk, arbeidsklima og lønn (Deci, Olafsen, Ryan, 2017; Olafsen, 2018). Internalisering er når ytre prosesser blir omgjort til indre prosesser, for eksempel ved at en person gjør andre menneskers holdninger og egenskaper til sine egne.

Stone, Deci og Ryan (2009) peker på seks prinsipper ledere kan ta i betraktning for å kunne møte de tre psykologiske behovene for å fremme optimal motivasjon for arbeidet. Disse er også referert til av Olafsen (2018) som kaller disse seks prinsippene for optimal arbeidsmotivasjon:

- Stille åpne spørsmål og invitere til deltakelse i problemløsning.
- Lytte aktivt til og anerkjenne den ansattes perspektiver.

- Tilby valg innenfor organisasjonsstrukturen og klargjøre ansvarsområder.
- Gi oppriktige og positive tilbakemelding som anerkjenner initiativ, og saklige ikke dømmende tilbakemeldinger omkring eventuelle problemer.
- Minimere tvangsmidler og kontroll slik som belønninger og sammenligning med andre.
- Utvikle talent og dele kunnskap for å fremme kompetanse og autonomi.

OsloMet-forsker Christina Nerstad forsker på motivasjon og jobbengasjement. Hun nevner at de medarbeiderne som har tro på egen mestring vil tilpasse seg hjemmekontortilværelsen best. Hun referer hun til en sveitsisk undersøkelse som sier at de som tror at det å jobbe på hjemmekontor er en ferdighet som kan læres og utvikles, vil klare seg bedre enn de som ikke gjør det. Nerstad bruker selvbestemmelsesteorien og påpeker at de tre elementene kompetanse, autonomi og tilhørighet er medfødte behov og at disse er veldig viktige for at man skal kunne oppleve velvære og energi (Balci & Nøra, 2020).

Nedenfor vil vi gå nærmere inn på hver av de tre psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet.

### **2.2.2. Autonomi**

Autonomi beskrives som i hvilken grad man kan styre over seg selv og være uavhengig fra påvirkning utenfra. Jo høyere grad av frihet man føler som individ, jo høyere grad av indre motivasjon. I en jobbsituasjon betyr det et behov for selv å bestemme hvordan man tar fatt i oppgaver og å kunne styre egen arbeidssituasjon. Forståelse for hvorfor ting blir gjort på en bestemt måte er viktig, da dette fører til aksept. Valgmulighet ved handlingsalternativer står sentralt i autonomibegrepet (Molstad og Aspeli 2020). Nyere forskning antyder at autonomi er det viktigste begrepet i arbeidslivet (Van den Broeck, Ferris, Chang & Rosen, 2016).

Nettopp det å kunne velge støttes i en artikkel fra Harvard Business Review der 20.000 ansatte fra de 50 største selskapene i verden svarte på en undersøkelse om hjemmekontor. Den forteller at det viktigste for motivasjonen er friheten til å kunne velge hvor man jobber fra. Blant de som kunne velge, var det mindre motivasjon hos

de som jobbet hjemmefra enn de som fysisk var på jobb. De minst motiverte medarbeiderne var uansett de som ble tvunget til å jobbe hjemmefra (Mcgregor & Doshi, 2020). Det skal sies at innsamlingen av data til denne undersøkelsen ble gjort mellom 2010 og 2015 i en tid der hjemmekontor ennå ikke var vanlig, og der man samtidig ikke hadde tilgang på like bra teknologi som i dag.

### **2.2.3. Kompetanse**

Den andre faktoren i modellen er i hvilken grad man føler man har tilstrekkelig kompetanse til å mestre de ulike utfordringene jobben krever. Det er en fremtredende egenskap hos mennesker å aktivt søke utfordringer som kan øke hver enkeltes fysiske og psykiske ferdigheter. Dersom man føler at behovet for kompetanse er tilfredsstillt på en god måte, vil dette være med på å utvikle hver enkelts ferdigheter og tilpasningsevne til komplekse og endrede arbeidsbetingelser (miljømessige utfordringer) (Van den Broeck m.fl, 2008). Lai (1997:32) definerer kompetanse som “samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål”.

Både autonomi og kompetanse er faktorer som er berørt av sosial kontekst. For eksempel, hvis en sportslig aktivitet utføres av et individ fordi det bringer lykke kan det raskt ødelegges av en kontrollerende trener som presser spillere til å gjøre ting de mistrives med. Det vil raskt ødelegge motivasjonen, på samme måte som at en kontrollerende sjef kan ødelegge motivasjonen til ansatte. Til sammenligning kan situasjoner der oppgaven virker umulig gjøre slik at man trekker seg unna med en følelse av inkompetanse. Dette er spesielt relevant i sport der hovedgrunnen til hvorfor man deltar er fordi det er underholdende og fordi det bringer glede (Frederick & Ryan, 1995). Når trenere, foreldre eller medspillere blir kontrollerende eller kritiske vil det undergrave følelsen av kompetanse og autonomi som er grunnsteinene til vedvarende motivasjon. Det typiske er at spillere vil slutte og begrunne det med mangel på glede, men det kan igjen forklares ved mangel på autonomi og kompetanse. Mange empiriske studier har støttet de generelle prinsippene i selvbestemelsesteorien (Hagger & Chatzisarantis, 2007).

Professor Britta Bolzern Konrad sin artikkel evaluerer ulike tillitsmodeller i den nye hverdagen med hjemmekontor. Hun kommer også inn på motivasjon som en inngående faktor og sier at kompetanse er kognitive ferdigheter. Dette er enten eksisterende ferdigheter eller noe som kan læres sammen med motivasjon, ønske, og mulighet til å løse oppgaver på en god og ansvarsfull måte i ulike situasjoner (Bolzern-Konrad, 2021)

#### **2.2.4. Tilhørighet**

Tilhørighet er den siste faktoren i modellen. Med dette menes menneskets grunnleggende behov til interaksjon med andre mennesker. Det handler om gruppetilhørighet, der man både kan bry seg om andre og at andre bryr seg om en selv. Ansatte som føler seg som en del av et fellesskap eller et team der de kan uttrykke personlige bekymringer og gleder, vil oppleve større grad av tilhørighet enn ansatte som ikke opplever det samme sosiale fellesskapet (Van den Broeck m.fl, 2008; Baumeister & Leary, 1995; Deci & Ryan, 2000).

Det ser ut til å være tre hovedgrunner for hvorfor mennesker ønsker å delta i grupper. Den første grunnen er at de liker arbeidsoppgavene eller det gruppen driver med. Den andre grunnen er at de liker menneskene i gruppen. Den tredje grunnen sier at selv om gruppen ikke dekker en persons behov direkte, vil den være et middel til å tilfredsstille hans eller hennes behov. Dette betyr at grupper gjør enkeltmennesker gjensidig avhengig av hverandre, der de både tilfredsstiller egne interesser og deres felles behov (Haslam, 2011:46).

Avslutningsvis i motivasjonsdelen vil vi nevne Anja H. Olafsen som har forsket mye på motivasjon i arbeidslivet. Olafsen er kritisk til at motivasjon blir omtalt som et endimensjonalt begrep der en er mest opptatt av mengden motivasjon, altså hvor mye eller hvor lite. I stedet vil Olafsen rette oppmerksomheten mot ulike typer motivasjon eller kvaliteten på den. Olafsen viser til at motivasjon er mer komplisert, og ikke minst virkningen ulike typer motivasjoner har i arbeidslivet (Olafsen, 2018). På bakgrunn av vår egen teorigjennomgang er vi enig med Olafsen i dette.

### 3. HYPOTESER

Vi har etter en gjennomgang av teorien satt opp én hovedhypotese og seks underhypoteser. Disse blir oppsummert i en hypotesemodell.

#### 3.1. Hovedhypotese

**“ Relasjonen mellom grad av hjemmekontor og indre motivasjon er mediert av autonomi og tilhørighet”**

Vår hovedhypotese er at relasjonen mellom grad av hjemmekontor og indre motivasjon er mediert av autonomi og tilhørighet. Tilhørighet tror vi vil være en tydelig mediator da det dekker menneskets grunnleggende behov for interaksjon med andre mennesker (Van den Broeck m.fl, 2008), hvilket vil vi tror vil oppleves forskjellig fra å sitte alene på hjemmekontor kontra å være på arbeidsplassen i felleskap med andre. Vi tror også autonomi vil være en mediator på forholdet, med økt følelse av valgfrihet og selvstyre (deCharms, 1968,) (Nergaard m.fl. 2018:27).

#### 3.2. Underhypoteser

##### **H1. Grad av hjemmekontor er negativt relatert til indre motivasjon**

Det skal igjen nevnes at siden undersøkelsen er foretatt rett etter en pandemi, kan mange oppleve at hjemmekontoret har vært påtvunget snarere enn en fleksibel arbeidsform. Påtvunget hjemmekontor gjør at man mister mye, som for eksempel naturlige avbrekk ved møte av kollegaer, felles lunsj og naturlige pauser (Oddane, 2021; Ingelsrud m.fl., 2022). Flere i NITOs medlemsundersøkelse mener hjemmekontor som fast løsning kan påvirke sinnsstemningen negativt, der mange savner å treffe kollegaer og ha sosiale møter. Tidligere forskning viser at de minst motiverte medarbeidere er de som blir tvunget til å jobbe hjemmefra, men også de som velger å jobbe hjemmefra har mindre motivasjon enn de som velger å være fysisk på jobb (Mcgregor & Doshi, 2020). Hypotesen vår baserer vi derfor på forskning, egne erfaring med hjemmekontor fra pandemien, og selvfølgelig tidspunktet for undersøkelsen der mange de siste årene har blitt påtvunget å jobbe mye hjemmefra.

##### **H2. Grad av hjemmekontor er positivt relatert til autonomi**

Det er gjort studier som kan tyde på at hjemmekontor er forbundet med sterkere grad

av autonomi (Nergaard m.fl. 2018:27). Dette kan bety at mange føler mer fleksibilitet til å gjøre arbeidsoppgavene som de ønsker. Vi tror at økt grad av hjemmekontor vil gjenspeiles i en økt følelse av selvstyre og frihet. I skrivende stund antar vi at de fleste arbeidstakere og respondenter har stor valgfrihet i spørsmålet om arbeidssted, og vi antar dermed at høyere grad av hjemmekontor er positivt relatert til autonomi.

### **H3. Grad av hjemmekontor er negativt relatert til tilhørighet**

Som nevnt i teorien er organisasjonskultur og samhandling mellom ansatte noe mange bedrifter mener blir svekket når ansatte ikke møtes fysisk (Ingelsrud, m.fl., 2022). I tillegg sies det at det blir trangere siloer, med mindre sosialt felleskap (HR Norge, 2021). Av egen erfaring og i samtale med andre tror heller ikke vi at hjemmekontor gir samme følelse av samhold og felleskap som det å være fysisk tilstede på arbeidsplassen. Lunchpauser, kaffepraten og ikke minst den sosiale kontakten man oppnår på jobb, erstattes ikke fullt ut med et teams-møte eller en telefonsamtale.

### **H4. Grad av hjemmekontor er ikke relatert til kompetanse**

Vi har ikke funnet teori av betydning som tyder på at den ansattes evne til å utføre arbeidsoppgavene sine blir påvirket positivt eller negativt avhengig av grad av hjemmekontor. Vår egen oppfatning er at de siste to årene med mye jobbing hjemmefra, ikke har påvirket følelsen av å ha kompetansen til å gjøre jobben sin. Det skal nevnes at en del arbeidsgivere er bekymret for den langsiktige læringen og kompetanseutviklingen hos de ansatte (Ingelsrud, m.fl., 2022). Vi tror de fleste har vært for kort tid på hjemmekontor til at dette er utslagsgivende.

### **H5. Autonomi medierer relasjonen mellom grad av hjemmekontor og Indre motivasjon**

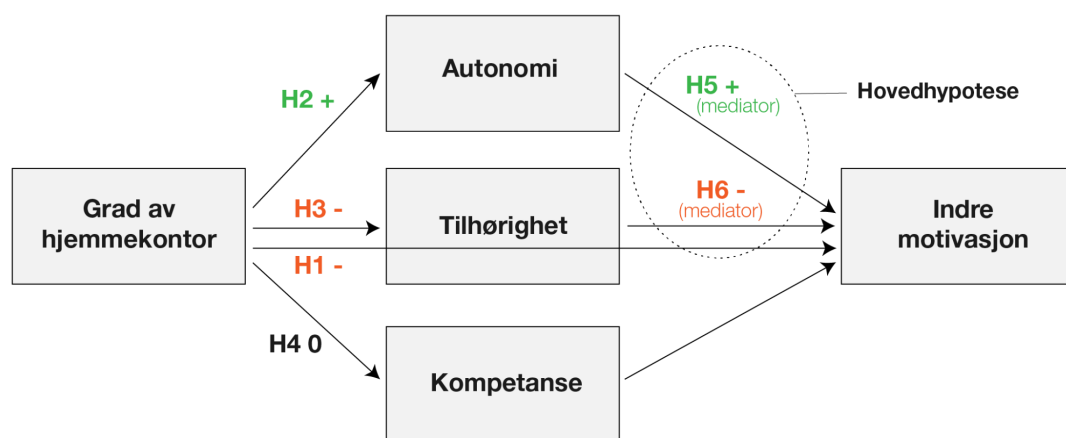
Som nevnt i H2 tror vi at høy grad av hjemmekontor er positivt relatert til autonomi. Selvbestemmelsesteorien sier at autonomi er en av de grunnleggende psykologiske elementene til indre motivasjon (Deci & Ryan 2000, Van den Broeck m.fl, 2008). Derfor tror vi at autonomi er en mediator i relasjonen mellom grad av hjemmekontor og indre motivasjon.

## H6. Tilhørighet medierer relasjonen mellom grad av hjemmekontor og indre motivasjon

Med referanse til H3, tror vi grad av hjemmekontor er negativt relatert til tilhørighet. Selvbestemmelsesteorien sier at følelsen av tilhørighet er en av de grunnleggende psykologiske faktorene for indre motivasjon (Ryan 2009, Van den Broeck m.fl, 2008). Vi tror derfor at også tilhørighet er en mediator i relasjonen mellom grad av hjemmekontor og indre motivasjon.

### 3.3. Hypotesemodell

I modellen har vi satt opp våre hypoteser i en grafisk fremstilling. Det er verdt å merke seg at H5 og H6 viser henholdsvis autonomi og tilhørighet som mediatorer for relasjonen mellom grad av hjemmekontor og indre motivasjon. Hovedhypotese er at både autonomi og tilhørighet medierer denne relasjonen.



## 4. METODE

I boken til Knut Halvorsen “Å forske på samfunnet” defineres metode som en “systematisk måte å undersøke virkeligheten på” (Halvorsen, 2003:13). Alvesson og Sköldberg mener at det må tas hensyn til ontologi og epistemologi for å kalles metode. Dette er bevisstheten om hvordan man ser på virkeligheten og kunnskapsspørsmål som er avgjørende for god samfunnsvitenskap (Alvesson & Sköldberg, 2017:19)

#### **4.1. Valg av metode**

Vi benytter i denne oppgaven en hypotetisk deduktiv metode. Metoden påpeker krav om empirisk testing av disse hypotesene (eller påstandene) man kommer med, og det er ut av denne testingen man kan komme med den vitenskapelige argumentasjonen. Vår formulering av hypoteser - som Tor Grennes kaller Det Hypotetiske element - danner grunnlaget for det deduktive element der man avleder konsekvensene fra hypotesen og undersøker om de empiriske funnene støtter eller går imot det hypotesen påstår (Grennes, 2013:73).

#### **4.2. Forskningsdesign**

Designfasen er en planleggingsfase der vi tenker igjennom og planlegger hvordan vi skal gjennomføre undersøkelsen (Grennes 2013:137). Vi ønsker å undersøke hvordan den hybride kontorhverdagen påvirker indre motivasjon. Dette ønsker vi å forklare gjennom de grunnleggende psykologiske behovene i Deci & Ryans selvbestemmelsesteori.

Vi ønsker å se på dette gjennom et kvantitativt opplegg med en survey. Hovedmålet med en survey er å danne grunnlaget for generaliseringer, der man kan trekke slutninger om flere enn de man har intervjuet. De kvantitative metodene har sitt utgangspunkt i positivismen, der man ønsker å undersøke "det som finnes". Forskerens oppgave blir å samle inn og systematisere funnene (Alvesson & Sköldbberg, 2017:30). En ulempe med en kvantitativ undersøkelse er at det ekskluderer opplegg som har som mål å søke etter det unike, som nettopp kan være legitimt i en kvalitativ undersøkelse (Grennes, 2013:160).

#### **4.3. Utvalg og Prosedyre**

Det var 343 som påbegynte å svare på undersøkelsen, men bare 300 av disse svarte på alle spørsmålene. Svarene har bestått av personer som i dag er i jobb og som i løpet av de siste to årene med pandemi har opplevd hybride arbeidshverdager i større eller mindre grad. Det var en kjønnsfordeling på 187 menn (54,5%), 153 kvinner (44,6%), og 3 annet (0,9%). 30,6 % av de som svarte var i alderen 31- 40 år, 22,3 % i alderen 51-60 år, og 20,1 % i alderen 41-50 år.



Vi er tre studenter med ulik bakgrunn og som jobber i vidt forskjellige bransjer. Alle tre har fått god respons på våre egne arbeidsplasser med mange besvarelser. Én av oss jobber med mediasalg og har et stort nettverk innenfor HR i flere store ledende selskaper og offentlige etater. Etter å ha fått mange positive tilbakemeldinger fra flere av disse, trodde vi at å skaffe 300 respondenter på undersøkelsen skulle være relativt greit. Tilbakemeldingene fra de ulike HR-avdelingene hadde vært at de gjerne kunne distribuere undersøkelsen ut i organisasjonene. Det viste seg imidlertid å bli langt tøffere enn antatt. Et argument som stadig har gått igjen, er at ledelsen har stoppet utsending fordi de allerede holder på med-, eller snart skal gjøre egne undersøkelser rundt bruken av hjemmekontor.

Etter en ukes tid virket det som det skulle være vanskelig å klare målsettingen på 300 respondenter. Vi måtte derfor spre undersøkelsen gjennom våre egne nettverk, både private og gjennom jobb. Den største økningen i antall svar fikk vi imidlertid først når vi delte undersøkelsen på LinkedIn og andre utvalgte sosiale medium.

Vi tror imidlertid ikke dette grepet har gått ut over kvaliteten på svarene, siden undersøkelsen retter seg mot personer i jobb uavhengig av bransje eller grad av hjemmekontor.

#### **4.4. Måleinstrumenter**

Vi har brukt programmet Qualtrics til innsamling av data, og SPSS til å gjøre analyser. Spørsmålene innledningsvis i undersøkelsen er knyttet til demografiske forhold. Videre benyttet vi en gradert syv-trinn skala på intervallnivå, der 1 er sterkt uenig i påstanden og 7 er sterkt enig i påstanden (Grennes, 2013:98).

Vi målte de grunnleggende psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet ved hjelp av Van Den Broeck (Van Den Broeck m.fl, 2010). Indre motivasjon målte vi ved hjelp av Dysvik & Kuvaas (Dysvik & Kuvaas, 2009).

**Tilhørighet:** Vi målte dette ved hjelp av seks ulike variabler. Et eksempel på en av påstandene er “når jeg er på jobben, føler jeg meg som en del av et større felleskap”. Tre av seks påstander var negative påstander, der man følte lavest tilhørighet dersom

man svarte 7. Disse måtte derfor rekodes i SPSS slik at også høyere verdi på disse gav høyere tilhørighet. Reliabiliteten for variabelen tilhørighet er ( $\alpha = .73$ ).

**Kompetanse:** Seks ulike variabler, hvor to av de måtte rekodes til positive påstander. En av påstandene for denne variabelen er “jeg føler meg kompetent til å utføre jobben min”. Reliabiliteten for kompetanse er ( $\alpha = .82$ ).

**Autonomi:** Tre av seks variabler måtte rekodes. Eksempel på en av påstandene på variabelen autonomi er “Jeg står fritt til å gjøre jobben min på den måten som jeg synes den kan gjøres best”. Reliabiliteten for autonomi er ( $\alpha = .77$ ).

**Indre motivasjon:** Alle påstandene på variabelen er positive, og reliabiliteten er  $\alpha = .93$ . Alle de fire variablene har intern konsistens fordi Cronbach's Alpha er større enn 0,7 ( $\alpha > 0,7$ ) (Grennes, 2013:109). Dette betyr at det er tilstrekkelig nøyaktighet eller pålitelighet til at vi kan stole på resultatene (Grennes, 2013:106).

**Grad av hjemmekontor:** Veileder anbefalte at vi benyttet etablerte variabler innen forskning som referanse for å måle grad av hjemmekontor. Vi foretok derfor et systematisk søk i ulike databaser etter forskningsrapporter, oppgaver og artikler men har ikke funnet relevante eksempler. Det meste av det vi har funnet rundt temaet har enten vært surveys rettet mot lederes tilrettelegging av den fremtidige kontorhverdagen, eller i hvilken grad ansatte ønsker å jobbe hjemmefra.

Ut ifra vår hypotese der vi ønsker å se på grad av hjemmekontor, har vi definert dette med spørsmålet “hvor mange dager i uken jobber du i gjennomsnitt på din fysiske arbeidsplass?”. Dette er endret til en 7-trinn skala, der verdien 1 er null dager i snitt på hjemmekontor mens verdien 7 er fem dager i snitt på hjemmekontor.

#### 4.5. Deskriptiv Statistikk

Tabellen under viser gjennomsnittet og standardavviket isolert for hver enkelt variabel.

Tabell 1  
*Deskriptiv Statistikk*

	Mean	Std. Deviation	N
Grad Av	2,91	1,47	334
Hjemmekontor	5,37	1,05	302
Autonomi	5,34	1,08	324
Tilhørighet	5,97	,94	302
Kompetanse	5,28	1,35	301

Gjennomsnittet for fire av fem variabler ligger mellom 5 og 6. Kompetanse har det høyeste gjennomsnittet med en verdi på nesten 6, noe som viser at utvalget føler at de i stor grad har den kompetansen som trengs i arbeidet sitt. Variabelen grad av hjemmekontor viser at antall dager folk jobber hjemmefra ligger litt over 2 (denne skalaen er endret til fra 1 til 7 som resten av variablene der 2 dager hjemmefra tilsvarer 2,667).

For å se på hvor stor spredningen er i materialet, måler vi standardavvik. Dette er et mål på hvor langt de enkelte verdiene i en fordeling gjennomsnittlig ligger fra det aritmetiske gjennomsnittet for hele fordelingen. Spredningen er større jo høyere standardavviket er (Grennes 2013:181). Kompetanse er også den variabelen med minst spredning i svarene og er den eneste som har et standardavvik mindre enn 1.

Tabellen under viser korrelasjoner mellom de ulike variablene.

Tabell 2  
Korrelasjoner

		Grad Av				Indre
		Hjemmekontor	Autonomi	Tilhørighet	Kompetanse	Motivasjon
Grad Av Hjemmekontor	Pearson Correlation	1,00	-,11*	-,22**	-,06	-,15*
	Sig. (2-tailed)		,05	<,001	,26	,01
	N	334	302	324	302	301
Autonomi	Pearson Correlation	-,11*	1,00	,52**	,48**	,58**
	Sig. (2-tailed)	,05		<,001	<,001	<,001
	N	302	302	301	302	301
Tilhørighet	Pearson Correlation	-,22**	,52**	1,00	,32**	,51**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	324	301	324	301	300
Kompetanse	Pearson Correlation	-,06	,48**	,32**	1,00	,40**
	Sig. (2-tailed)	,26	<,001	<,001		<,001
	N	302	302	301	302	301
Indre Motivasjon	Pearson Correlation	-,15*	,58**	,51**	,40**	1,00
	Sig. (2-tailed)	,01	<,001	<,001	<,001	
	N	301	301,00	300,00	301,00	301,00

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Grad av hjemmekontor korrelerer negativt med både autonomi ( $r = -.11$ ), tilhørighet ( $r = -.22$ ) og indre motivasjon ( $r = -.15$ ). Pallant definerer dette som en relativt liten korrelasjon (Pallant, 2010:134). Grad av hjemmekontor har derimot ingen signifikant korrelasjon med kompetanse. Dette kan gi en indikasjon på at vi får støtte for H1, H3 og H4 men ikke for H2.

Indre motivasjon har en relativt sterk positiv korrelasjon med både autonomi ( $r = .58$ ), tilhørighet ( $r = .51$ ) og kompetanse ( $r = .40$ ), noe som er i tråd med tidligere forskning.

## 5. RESULTATER

I resultatdelen gjør regresjonsanalyse i SPSS for å teste de ulike hypotesene. Vi oppsummerer med en grafisk fremstilling av resultatene hypotesemodellen.

### 5.1. Enkel regresjonsanalyse

Enkel regresjon er en lineær modell der en variabel eller et utfall, blir predikert ut fra en enkel prediktorvariabel (Field, 2009:793). Vi har her sett på hvordan grad av hjemmekontor påvirker indre motivasjonen uten påvirkning fra mediatorene.

For å teste hypotese 1 gjorde vi en enkel regresjonsanalyse. Resultatet av analysen gav støtte til vår første underhypotese;  $b = -.14$ ,  $SE = .05$ ,  $p = .01$

Tabell 3

*Modellens Sammendrag*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,15 <sup>a</sup>	,02	,02	1,34

a. Predictors: (Constant), Grad Av Hjemmekontor

Tabell 4

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,77	1	11,77	6,60	,011 <sup>b</sup>
	Residual	533,49	299	1,784		
	Total	545,26	300			

a. Dependent Variable: Indre Motivasjon

b. Predictors: (Constant), Grad Av Hjemmekontor

Tabell 5

*Koeffisienter<sup>a</sup>*

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,67	,170		33,265	<,001
	Grad Av Hjemmekontor	-,14	,053	-,15	-2,568	,011

a. Dependent Variable: Indre Motivasjon

## 5.2. Medieringsanalyse

For de resterende hypotesene våre har vi antatt at relasjonen mellom grad av hjemmekontor og indre motivasjon medieres gjennom autonomi og tilhørighet. Vi tror ikke at kompetanse medierer relasjonen mellom grad av hjemmekontor og indre motivasjon. For å teste disse hypotesene har vi kjørt en multipl medieringsmodell. I en parallel multipl medieringsmodell vil man både se på utgangsvariabel X sin direkte påvirkning på Y, men også indirekte gjennom to eller flere mediatorer, med den forutsetning at ingen av mediatorene kausalt påvirker hverandre (Hayes, 2018:149) Til dette har vi brukt Preacher & Hayes' (2008) SPSS macro, som tillater å teste både direkte og indirekte effekter ved bruk av normalfordeling (f.eks Sobel test), og bootstrapping for å få tak i konfidensintervall estimatene.

## 5.3. Hypotesetesting

Vi får ikke støtte for hypotese H2; grad av hjemmekontor er positivt relatert til autonomi. ( $b = -.08$ ,  $SE = .04$ ,  $p = .05$ , 95% CI  $[-.16, .001]$ ). Derfor blir H2 forkastet.

Tabell 6

<i>Autonomi</i>							
Sammendrag	R	R-sq	MSE	F	df1	Df2	p
	,11	,01	1,08	3,77	1	298	,0532
Modell							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	6,61	,13	42,35	,0000	5,35	5,88	
Grad_hjemme	-,08	,04	-1,94	,05	-,16	,001	

Vi ser av analysen at vi får støtte for hypotese H3; grad av hjemmekontor er negativt relatert til tilhørighet (H3) ( $b = -.17$ ,  $SE = .04$ ,  $p = .00$ , 95% CI  $[-.25, -.09]$ ).

Tabell 7

<i>Tilhørighet</i>							
Sammendrag	R	R-sq	MSE	F	df1	Df2	p
	,23	,051	1,16	15,90	1	298	,0001
Modell							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	5,85	,12	50,95	,0000	5,86	6,33	
Grad_hjemme	-,17	,04	-3,99	-0,0001	-,25	-,09	

Videre får vi støtte for hypotese H4; grad av hjemmekontor er ikke relatert til kompetanse. Denne er ikke signifikant og det lille negative fortegnet på regresjonskoeffisienten blir dermed irrelevant ( $b = -.04$ ,  $SE = .04$ ,  $p = .26$ , 95% CI  $[-.11, .03]$ )

Tabell 8

<i>Kompetanse</i>							
Sammendrag	R	R-sq	MSE	F	df1	Df2	p
	,06	,004	0,88	1,25	1	298	,2640
Modell							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	6,09	,12	50,95	,0000	5,86	6,33	
Grad_hjemme	-,041	,04	-1,12	,26	-,11	,03	

Analysen viser at vi ikke får støtte for H5; Autonomi medierer relasjonen mellom grad av hjemmekontor og Indre motivasjon ( $b = -.04$ ,  $SE = .02$ , 95% [CI =  $-.09$ ,  $.004$ ]), og hypotesen blir dermed forkastet.

Analysen viser derimot at vi får støtte for hypotese H6; Tilhørighet medierer relasjonen mellom grad av hjemmekontor og indre motivasjon ( $b = -.06$ ,  $SE = .02$ , 95% CI  $[-.10, -.02]$ ).

Tabell 9

Direct effect  
of X on Y

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
	-,03	,04	-,77	,44	-,12	,051

Indirect effect  
of X on Y.

	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
Total	,10	,04	-,18	-,03
Tilhørighet	-,06	,02	-,10	-,02
Kompetanse	-,008	,009	-,03	,008
Autonomi	-,04	,02	-,09	,004

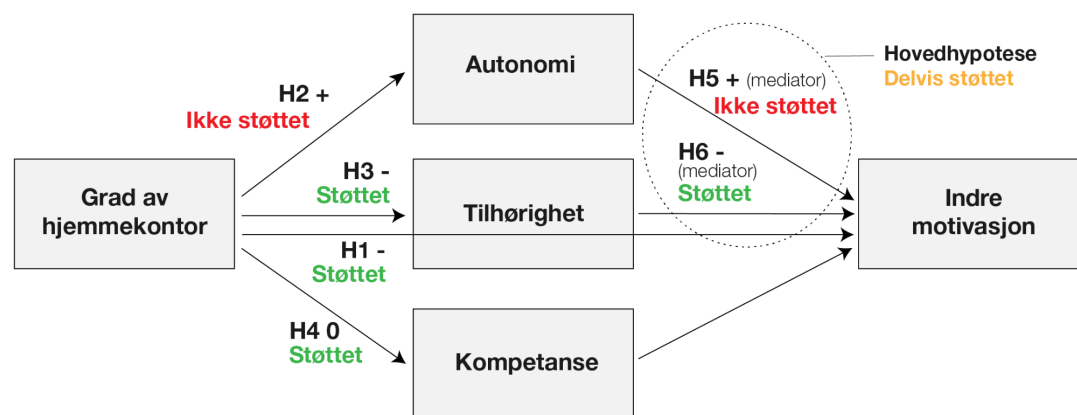
Level of confidence for all confidence intervals in output: 95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals: 5000

Vi fikk delvis støtte for vår hovedhypotese; Relasjonen mellom grad av hjemmekontor og indre motivasjon er mediert av autonomi og tilhørighet. Relasjonen er mediert av tilhørighet, men ikke av autonomi.

#### 5.4. Resultat av hypotemodell

Hypotesetestingen er oppsummert i hypotesemodellen under. Denne viser at H1, H3, H4 og H6 er støttet, mens H2 og H5 ikke er støttet. Videre ser vi at hovedhypotesen er delvis støttet.



## 6. DISKUSJON

I denne delen diskuterer vi funn i undersøkelsen og ser på teoretiske- og praktiske implikasjoner samt ser på begrensninger i undersøkelsen.

### 6.1. Teoretiske implikasjoner

Undersøkelsens problemstilling tar for seg hvordan motivasjon påvirkes av den hybride kontorhverdagen. Det har vært utfordrende å finne gode måleinstrumenter for å måle dette. Vi har derfor avgrenset begrepet “grad av hjemmekontor” til å se på antall dager respondentene i snitt ikke jobber fra sin fysiske arbeidsplass.

I spørreskjemaet hadde vi også tatt med spørsmål om hvor mange dager man i snitt var pålagt å jobbe på sin fysiske arbeidsplass og hvor mange dager man var pålagt å jobbe hjemmefra. I tillegg spurte vi om i hvor stor grad man selv har fått være med på å bestemme hvor ofte man kan jobbe hjemmefra. Vi forsøkte med disse spørsmålene



å lage en variabel der vi kunne måle følelsen av fleksibilitet rundt arbeidshverdagen. Denne variabelen fikk vi ikke reliabel og vi kunne derfor ikke bruke denne. Undersøkelsene våre kunne allikevel gi indikasjoner på at følelsen av fleksibilitet om egen arbeidssituasjon kan bidra til å øke den indre motivasjonen.

Vi fikk støtte for hypotesen om at grad av hjemmekontor er negativt relatert til indre motivasjon (H1). Dette viser at man må være bevisst på at høy bruk av hjemmekontor i seg selv kan føre til mindre indre motivasjon hos arbeidstakerne. Tidspunktet for undersøkelsen var i slutten av covid 19 pandemien der hjemmekontor har vært påtvunget snarere enn en mulighet for fleksibilitet, noe som kan ha spilt en rolle. I tillegg fikk vi støtte for påstanden at grad av hjemmekontor er negativt relatert til tilhørighet (H3). Dette kan vise hvor viktig det er at man føler seg som en del av et fellesskap der man har regelmessig fysisk kontakt. Det vil være rimelig å anta at fellesskapsfølelsen og den sosiale relasjonen til kollegaer blir mindre ved mye jobbing hjemmefra, noe som også støttes i teorien. I noen tilfeller vil dette muligens også føre til at følelsen av isolasjon og ensomhet blir sterkere.

Et interessant funn i undersøkelsen er at H2 (grad av hjemmekontor er positivt relatert til autonomi) som måtte forkastes, gir indikasjoner på at grad av hjemmekontor heller ser ut til å kunne relateres negativt til autonomi. Regresjonskoeffisienten viser at det er en negativ påvirkning. Vi kan imidlertid ikke si at vi får støtte for dette da konfidensintervallet går fra negativ til positiv uten statistisk signifikans. Det ser altså ikke ut til at følelsen av selvstendighet, myndighet, og frihet til hvordan man løser arbeidsoppgavene kan relateres til grad av hjemmekontor.

Vi får støtte for påstanden om at grad av hjemmekontor ikke er relatert til kompetanse (H4). Dette tror vi kan ha å gjøre med at hjemmekontor er en ny arbeidsform for mange. Dersom arbeidsformen består i årene fremover, vil det etterhvert være spennende å se på om grad av hjemmekontor også kan relateres til kompetanse. Det kan tenkes en negativ relasjon, der de naturlige læringsmiljøene på arbeidsplassen blir innskrenket og kompetansedelingen mellom ansatte forsvinner. Dette kan på sikt bidra til at ansatte føler seg mindre kompetente til å utføre arbeidsoppgavene sine.

Vi fikk ikke støtte for påstanden om at autonomi medierer relasjonen mellom grad av hjemmekontor og indre motivasjon (H5). Dette viser at autonomi ikke har en indirekte påvirkning på relasjonen mellom grad hjemmekontor og indre motivasjon. Her kan vi bare spekulere i at dersom vi hadde klart å måle hvordan autonomi i steden medierer relasjonen grad av fleksibilitet i arbeidshverdagen og indre motivasjon, ville vi kunne sett en indirekte påvirkning. Som nevnt tidligere er grad av hjemmekontor de siste to årene i stor grad blitt opplevd som en pålagt arbeidsform, noe som kan forklare at man ikke har følt økt selvstendighet og frihet i jobben.

Derimot får vi støtte for påstanden om at tilhørighet medierer relasjonen mellom grad av hjemmekontor og indre motivasjon (H6), og vi kan derfor si at denne variabelen har en indirekte effekt. Vi kan altså si at grad av hjemmekontor påvirker tilhørighet som igjen påvirker indre motivasjon. På samme måte som H5, bare omvendt, kan det her spekuleres i at ved mindre pålagt hjemmekontor og større fleksibilitet i jobbhverdagen, vil tilhørighet ha en mindre medierende effekt.

## **6.2. Praktiske implikasjoner**

Etter covid-pandemien er det som vi har nevnt mange løsninger på hvordan ulike arbeidsplasser praktiserer bruken av hjemmekontor. Som nyere undersøkelser viser, er det mange ledere som synes det er vanskelig å utøve god personalledelse ved mindre fysisk tilstedeværelse. Støtten av hypotese 1 viser at man som arbeidsgiver må være bevisst på at høy grad av hjemmekontor kan føre mindre indre motivasjon hos arbeidstakerne. Støtten av hypotese 3 viser at man særlig må være oppmerksom på at følelsen av tilhørighet kan bli mindre ved redusert grad av fysisk tilstedeværelse. Her er det viktig at både ledere og ansatte er bevisst sin egen påvirkning på andre. Dersom en arbeidsplass legger opp til stor grad av fleksibilitet hvor man kan jobbe fra der man ønsker, og mange ansatte velger å benytte mye hjemmekontor, må man spørre seg hvordan dette påvirker de som jobber mye på den fysiske arbeidsplassen. Hvordan vil for eksempel en som er nyutdannet, i sin første jobb, oppleve at store deler av de ansatte som regel ikke er til stede på kontoret? Det vil være nærliggende å tro at dette vil bidra til både mindre fellesskapsfølelse og kompetanseutvikling hvis denne personen stadig møter opp til tomme eller halvtomme kontorlokaler.

Etter gjenåpningen av samfunnet er det mange arbeidsgivere som er på jakt etter en “best practice” på hvordan de kan legge til rette for en mer hybrid arbeidshverdag. Men det som fungerer på en arbeidsplass fungerer kanskje ikke på en annen. Nettopp hva som vil fungere på den enkelte arbeidsplass, tror vi kommer an på hvilke type arbeidsoppgaver som utføres, men også faktorer som kompetanse, alderssammensetning og den enkeltes bosituasjon. Å evaluere kontinuerlig underveis tror vi blir viktig for å sikre de beste løsningene for hver enkelt. Ledere må ikke bli for bastante i tilnærmingen og tro at de sitter på en fasit på hva som vil fungere, men heller ha en holdning om at “veien blir til mens man går”. Videre tror vi det vil stilles nye, annerledes krav til ledere, HR-avdelinger og eiere for å lykkes i tiden fremover. Fjernledelse vil bli et viktig begrep, som vil kreve endring og omstilling i lederskapet. Vi tror det vil være viktig i denne omstillingen å ta hensyn til de seks prinsippene til Stone, Deci og Ryan (2009) for best mulig å kunne ivareta de grunnleggende psykologiske behovene og for å fremme indre motivasjon. Noen av prinsippene vil være mer utfordrende enn andre ved økt grad av fjernledelse. Det å finne gode måter å gi oppriktige og positive tilbakemeldinger til hver enkelt, er noe man kan relativt lett kan være bevisst på som leder, og legge opp til gode rutiner for. Det vil derimot være vanskeligere å dele kunnskap og fremme kompetanse når man ikke lenger slår av en prat ved kaffemaskinen eller overhører faglige diskusjoner på arbeidsplassen. Å etablere gode arenaer for læring og kompetansedeling tror vi vil være en utfordring når de ansatte treffes mindre fysisk.

Vi har som antakelse at det er grad av hjemmekontor som er negativt relatert til indre motivasjon. Rekkefølgen kan også tenkes omvendt, nemlig at lavere grad av indre motivasjon hos ansatte, vil føre til økt antall hjemmekontordager. Dersom økt fleksibilitet fører til at de allerede minst motiverte medarbeiderne jobber mer borte fra den fysiske arbeidsplassen, kan dette bli en stor utfordring for arbeidsgivere.

### **6.3. Begrensninger**

Det er viktig å presisere at grad av hjemmekontor i denne oppgaven innbefatter alt arbeid borte fra arbeidsgiver sin fysiske lokasjon uansett årsak. Det vil si at det ikke tas hensyn til grunnen til at man jobber et annet sted, noe det hadde vært interessant å gå mer i dybden på. Noen reiser mye og vil naturlig ha lite fysisk tilstedeværelse,

mens andre har jobber som i større grad krever dette. Oppgaven tar altså ikke hensyn til i hvilken grad hjemmekontor er påtvunget, eller om dette er en frivillig arbeidsform.

Det er verdt å merke seg at vi foretok undersøkelsen i slutten av covid-19 pandemien der de fleste har opplevd flere lange perioder med nedstenging av samfunnet og tvunget hjemmekontor. Dette tidspunktet for undersøkelsen kan ha bidratt til at mange har et negativt forhold til begrepet, og relaterer det mer til en tvungen arbeidsform snarere enn en mulighet for fleksibilitet.

I undersøkelsen ser vi på grad av hjemmekontor gjennom selvbestemmelsesteorien. Dette er bare en av mange motivasjonsteorier og det vil derfor kunne være andre forklaringsvariabler dersom man bruker andre teorier på å undersøke problemstillingen vår.

Oppgaven tar heller ikke hensyn til forskjell i utdanningsnivå. Det kan for eksempel tenkes at en som har en mastergrad/doktorgrad, og i større grad selv kan bestemme hvor han vil jobbe fra, vil føle større grad av autonomi og indre motivasjon. Dette kan også sies om alder og bosituasjon. Det kan tenkes at en ung person som bor alene ofte vil føle lavere grad av tilhørighet med mye hjemmekontor, enn en arbeidstaker i femtiårene som bor med familie og kanskje har hytte der han kan jobbe fra.

Undersøkelsen har over tre hundre respondenter som er samlet inn gjennom nettverket til tre studenter som jobber innenfor bank, justissektoren og mediebransjen. Derfor kan det være at funnene i undersøkelsen i stor grad vil være avhengig av sektor, og ikke sier noe representativt for arbeidsmarkedet i Norge som helhet.

## **7. KONKLUSJON OG OPPSUMMERING**

Formålet med denne oppgaven har vært å se på hvordan motivasjon påvirkes av en stadig mer hybrid kontorhverdag, med mye arbeid på hjemmekontor. Vi har sett på hvilken innvirkning antall dager man jobber hjemmefra, har å si på autonomi, tilhørighet, kompetanse og den indre motivasjonen. Våre analyser viser en direkte negativ relasjon mellom grad av hjemmekontor og indre motivasjon. Denne

relasjonen medieres av tilhørighet, som grad av hjemmekontor relateres negativt til. Derfor mener vi det kan konkluderes med at mere arbeid på hjemmekontor kan føre til redusert indre motivasjon. Redusert følelse av tilhørighet kan være en av flere forklaringer på dette.

### **7.1. Forslag til videre forskning**

Som nevnt tidligere har det vært vanskelig å finne måleinstrumenter for å avdekke grad av hjemmekontor som en helhetlig variabel. Vi ønsket opprinnelig også å se på grad av fleksibilitet og i hvilken grad man er pålagt å jobbe fysisk på arbeidsplassen eller hjemmefra, men vi fant ikke noe måleinstrument til dette. Tidspunktet for undersøkelsen vår kan ha medført at flere har sett på hjemmekontor mer som et pålegg, enn som en fleksibel løsning. Det ville vært spennende å forske videre på hvordan opplevelsen av hjemmekontor er i årene fremover, og hvordan man praktiserer dette.

Vi fikk ikke støtte for noen av hypotesene våre vedrørende autonomi i denne studien. Her mener vi det bør gjøres mere forskning, særlig med tanke på at samfunnet nå er åpent igjen og det pålagte hjemmekontoret ser ut til å være borte for godt.

Det ville også vært spennende med mer forskning på hvordan økt grad av hjemmekontor relateres til kompetanse over tid. Hvordan endres de naturlige læringsmiljøene og den uformelle jobbpraten når man sitter store deler av dagen alene og møter kollegaer i nettmøter? Vil dette på sikt bidra til at ansatte føler seg mindre kompetente til å utføre jobben sin, eller vil det være andre faktorer som spiller inn og heller øker følelsen av kompetanse?

Videre mener vi problemstillingen vår bør forskes videre på, og sees opp mot demografiske forhold. Vi hadde i spørreundersøkelsen med spørsmål som kjønn, alder, utdanningsnivå, hvor lenge man har arbeidet på nåværende arbeidsplass og bosituasjon. Oppgavens tidsramme og omfang tillot ikke at vi fikk gått mer i dybden på disse spørsmålene.

Vi mener det må forskes videre på hvilke utfordringer ledere står overfor ved økt grad av fjernledelse. Som oppgaven vår viser, kan økt grad av hjemmekontor relateres negativt til tilhørighet og indre motivasjon. Her ville det vært interessant med en studie der man kan avdekke hvordan man som leder best mulig kan legge opp til en hybrid arbeidshverdag med mest mulig motiverte medarbeidere.

## 8. LITTERATURLISTE

**Abelia** (2021, 30.november); Hva tror arbeidsgiverne om fremtidens arbeidsliv?

Publisert på [www.abelia.no](http://www.abelia.no)

<https://www.abelia.no/contentassets/bb269bcf41ca4100bcd48cdec51718dd/abelia---hovedfunn.pdf>

**Alvesson & Sköldbberg** (2017) - Tolkning och Reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. Författarna och Studentlitteratur.

**Aksnes, Siri Yde** (2021, 4.august). Skal du tilbake til kontoret? Dette må ansatte og ledere være obs på.

<https://www.oslomet.no/forskning/forskningsnyheter/tilbake-til-kontoret>

**Baard, P.P., Deci, E.L., & 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), 2045–2068

**Baumeister RF, Leary MR** (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychol Bull.* 1995 May;117(3):497-529.

**Bolzern-Konrad, Britta** (2021). Trust in The Context of Home Office. Evaluation of a trust model within new contexts. 17th European Conference on Management, Leadership and Governance ECMLG.

**Brattbakk, Ingar** (2020): Trangboddhet og barnefamilierts hverdagsliv i koronaens tid (Tidsskrift for boligforskning, Universitetsforlaget. Nr 1/2020, s. 7-31).

**Bråten, M., Andersen, R. K. & Svalund, J.** (2008). HMS-tilstanden i Norge 2007. Faforapport 2008:20

**Deci, Edward L., Anja H. Olafsen, and Richard M. Ryan** (2017): Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.

**Decharms, Richard & Virginia Carpenter** (1968) Measuring Motivation in Culturally Disadvantaged School Children, *The Journal of Experimental Education*, 37:1, 31-41, DOI: [10.1080/00220973.1968.11011086](https://doi.org/10.1080/00220973.1968.11011086)

**Dysvik & Kuvaas, 2009:** Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*. July, p. 217-236.

**Field, Andy (2009)** - Discovering statistics using SPSS, third edition. Sage Publications.

**Finansforbundet.no** (2021, 12. august). Nå skal du reboardes - gjør deg klar for hybridkontoret. <https://www.finansforbundet.no/folk-og-fag/trygt-arbeidsliv/60101/>

**Frederick, C. M., & Ryan, R. M. (1995).** Self-determination in sport: A review using cognitive evaluation theory. *International Journal of Sport Psychology*, 26(1), 5–23

**Gagné, Marylène and Edward L. Deci. (2005).** Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*.

**Gajendram, R. S. & 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), 524–1541.

**Grennes, Tor (2013).** Hvordan kan du vite at noe er sant? Veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter. Cappelen damm Akademisk

**Halvorsen, Knut (2003)** - Å forske på samfunnet - En innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Cappelen damm Akademisk

**Haslam, Alexander, Stephen D. Reicher, Michael J. Platow (2011).** *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power*. Second Edition. Routledge.

**Hayes, Andrew F. (2018)** - Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis. The Guilford Press

**Hagger, M. S., & Chatzisarantis, N. L. D. (Eds.). (2007).** Intrinsic motivation and self-determination in exercise and sport. *Human Kinetics*.

**Herzberg, Frederick (1959).** *The Motivation to Work*. New York: Wiley.

**HR Norge (2021, 5.mai)** Ny undersøkelse fra HR Norge: Slik planlegger virksomhetene den nye arbeidshverdagen.  
<https://www.hrnorge.no/pressemeldinger/norske-virksomheter-i-full-gang-med-%C3%A5-forberede-seg-p%C3%A5-arbeidslivet-etter-pandemien>



**HR Norge og Kantar** (2021, 29.juni): Koronaen har sendt oss tilbake til siloene.  
<https://www.hrnorge.no/pressemeldinger/koronaen-har-sendt-oss-tilbake-til-siloene>

**Ingelsrud**, Mari Holm; Aksnes, Siri Yde; Bernstrøm, Vilde Hoff; Egeland, Cathrine; Hansen, Per Bonde; Pedersen, Eirin; Underthun, Anders; Weitzenboeck, Emily Mary (2022): Hjemme–Borte–Uavgjort. Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser (oda.oslomet.no) AFI-rapport 2022:04

**Kaufmann**, Geir og Astrid Kaufmann, 2009. Psykologi i Organisasjon og Ledelse. Fagbokforlaget.

**Knudsen**, Dan-Richard, Kjersti Berge Danilova, Jon Iden (2021). Erfaringer fra hjemmekontoret. Magma, 3/2021, s. 87-93.

**Lai**, Linda (1997). Strategisk kompetansestyring. Bergen: Fagbokforlaget.

**Lederne.no** (2021): Klar for den nye “hybridhverdagen” på jobb? Publisert 02.08.21, på [www.lederne.no](http://www.lederne.no). <https://lederne.no/2021/09/02/klar-for-hybridhverdagen/>

**Madsen**, Svein-Yngve (2022, 18.februar). “Hjemmekontor - fra påbud til frynsegode som øker forskjellene i arbeidslivet”. FriFagbevelses.no  
<https://frifagbevegelse.no/debatt/hjemmekontor--fra-pabud-til-frynsegode-som-oker-forskjellene-i-arbeidslivet-6.490.852542.97f2b4b6ff>

**Maslow**, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396

**McClelland**, David C. (1987). Human Motivation. Press Syndicate of the University of Cambridge.

**McGregor**, Lindsay and Neel Doshi, 2020. How to Keep Your Team Motivated, Remotely. Harvard Business Review.

**Moe**, Nils Brede (2021): Ny lederstil må til etter pandemien - her er seks tips. Kronikk 15.januar 2021, SINTEF.no  
<https://www.sintef.no/siste-nytt/2021/ny-lederstil-ma-til-etter-pandemien-her-er-seks-tips/>

**Molstad**, Marianne Haugan, og Ann Kristin G. Aspeli (2020) - Fjernledelse, Fred, frihet og ensomhet. Gyldendal.

**Nergaard**, Kristine; Rolf K. Andersen; Kristin Alsos og Johannes Oldervoll (2018). Fleksibel arbeidstid. En analyse av ordninger i norsk arbeidsliv. Fafo-rapport 2018:15

**Nerstad**, Christina (2020). Forskningsartikkel, Oslo Met.  
<https://www.oslomet.no/forskning/forskningsnyheter/slik-holder-du-motivasjonen-hjemmekontor>

**NITO** (2020): Kritisk til hjemmet som fast arbeidsplass. Publisert 25.06.20.  
<https://www.nito.no/aktuelt/2020/6/kritisk-til-hjemmet-som-fast-arbeidsplass/>

**Oddane**, Torild (2021). Pauser. Nøkkel til effektivitet på hjemmekontoret? Publisert i Praktisk økonomi & finans (Årg. 37, 02/2021).

**Olafsen**, Anja H. (2018) - Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. Magma, [2/2018](#) s. (54-61).

**OsloMet** (2021, 4.august). Skal du tilbake til kontoret? Dette må ansatte og ledere være obs på. [www.oslomet.no/forskning/forskningsnyheter/tilbake-til-kontoret](http://www.oslomet.no/forskning/forskningsnyheter/tilbake-til-kontoret)

**Pallant**, Julie (2010). SPSS. A step by step guide to data analysis using the SPSS program. 4th edition. The McGraw-Hill Companies

**Ryan**, Richard M. (2009). Self-determination Theory and Wellbeing. University of Bath

**Ryan**, Richard M. and Edward L. Deci (2000). Self-Determination Theory and the facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. University of Rochester

**Ryan**, Williams, Patrick, Deci. 2009. Hellenic Journal of Psychology, Vol. 6 (2009), pp. 107-124.

**Stone**, D.N., Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. Journal of General Management, 34(3), 75–91.

**Teknisk** ukeblad, TU.no (2021). Fremtidens arbeidsliv. Ny rapport viser hvordan det går i arbeidslivet etter kontor-returen. Publisert 29.nov. 2021.  
<https://www.tu.no/artikler/ny-rapport-viser-hvordan-det-gar-i-arbeidslivet-etter-kontor-returen/515423?key=6zPO5ToA>

**Van Den Broeck**, Anja, Maarten Vansteenkiste and Hans De Witte (2008). *Self-determination Theory - A theoretical and empirical overview in occupational health psychology*. Nottingham University Press

**Van den Broeck**, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-Related Basic Need Satisfaction Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981–1002

**Van den Broeck**, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229

**White**, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297–333.

## 9. VEDLEGG

### Hjemmekontor - Motivasjon - Spørreundersøkelsen

**Q1:** Er du?

- Mann
- Kvinne
- Annet

**Q2:** Hva er din alder?

- Under 21
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- Over 60

**Q3:** Hva er ditt utdanningsnivå?

- Grunnskole
- Videregående
- Bachelor
- Master
- Doktorgrad

**Q4:** Hvor lenge har du jobbet på nåværende arbeidsplass?

- Under 2 år
- 2-5 år
- 6-10 år
- Over 10 år

**Q5:** Hva er din bosituasjon

- Bor alene
- Bor med partner
- Bor med partner og barn
- Annet

**Q6:** Jobber du i dag både på din fysiske arbeidsplassen og hjemmefra(hybrid kontorhverdag)?

- Ja
- Bare fysisk på arbeidsplassen
- Bare hjemmefra (evt annet sted utenfor arbeidsplassen).

**Q7:** Hvor mange dager i uken er du pålagt å jobbe hjemmefra?

- Ingen
- 1

- 2
- 3
- 4
- 5

**Q8:** Hvor mange dager i uken jobber du i gjennomsnitt på din fysiske arbeidsplass?

- Ingen
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

<b>Q9 I hvilken grad har du selv fått være med å</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>bestemme hvor ofte du kan jobbe hjemmefra?</b>							
(1=stemmer ikke, 7=stemmer helt)							
Jeg har fått være med å påvirke hvor jeg jobber fra (1)							

<b>Q10 Tilhørighet</b> (1=stemmer ikke, 7=stemmer helt)	1	2	3	4	5	6	7
Jeg føler egentlig ikke at jeg har spesielt gode relasjoner med kollegaene mine							
Når jeg er på jobben, føler jeg meg som en del av et større felleskap							
Jeg føler egentlig ikke at kollegaene mine og jeg har mye til felles							
Når jeg er på jobben, føler jeg at jeg kan snakke om emner som virkelig betyr noe for meg							
Jeg føler meg ofte ensom når jeg er sammen med kollegaene mine							
Noen av mine kollegaer er nære venner av meg							

<b>Q11 Kompetanse</b> (1=stemmer ikke, 7=stemmer helt)	1	2	3	4	5	6	7
Jeg føler egentlig ikke at jeg er dyktig i jobben min							
Jeg er i stand til å utføre arbeidsoppgavene mine på en god måte							

Jeg føler meg kompetent til å utføre jobben min							
Jeg tviler av og til på om jeg er i stand til å utføre jobben min på en skikkelig måte							
Jeg er dyktig til å utføre arbeidsoppgavene mine							
Jeg føler at jeg er i stand til å løse alle arbeidsoppgavene mine, til og med de som er vanskelige							

<b>Q12 Autonomi</b> (1=stemmer ikke, 7=stemmer helt)	1	2	3	4	5	6	7
Jeg føler at jeg kan være meg selv når jeg er på jobben min							
Når jeg er på jobb, føler jeg ofte at jeg må rette meg etter hva andre sier jeg skal gjøre							
Dersom jeg kunne velge, hadde jeg utført arbeidsoppgavene mine på en annen måte							
Arbeidsoppgavene mine på jobben stemmer overens med det jeg virkelig vil gjøre							
Jeg står fritt til å gjøre jobben min på den måten som jeg synes den kan gjøres best							
Når jeg er på jobb, føler jeg meg ofte tvunget til å utføre oppgaver som jeg ikke ønsker å gjøre							

<b>Q13 Indre Motivasjon</b> (1=stemmer ikke, 7=stemmer helt)	1	2	3	4	5	6	7
Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min							
Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har							
Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull							
Jobben min er veldig spennende							
Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende							
Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg							