



Handelshøyskolen BI

MAN 50181 Teamledelse

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

| | | | |
|-----------------------|---------------------------|------------------------|----------------------------|
| Startdato: | 09-02-2021 09:00 | Termin: | 202120 |
| Sluttdato: | 12-11-2021 12:00 | Vurderingsform: | Norsk 6-trinns skala (A-F) |
| Eksamensform: | P | | |
| Flowkode: | 202120 20038 IN04 W P | | |
| Intern sensor: | (Anonymisert) | | |

Deltaker

Trude Engebretsen, Jørn Ove Kristoffersen,
Tine Amalie Blom Sagstad

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Indre motivasjon på hjemmekontor under en Pandemi

Naun på veileder *: Trond Kjærstad

Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:

Nei

Kan besvarelsen
offentliggjøres?:

Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)

Gruppenummer: 3

**Andre medlemmer i
gruppen:**

Innhold

| | |
|--|------------|
| SAMMENDRAG..... | III |
| 1. INNLEDNING..... | 1 |
| 1.1 PROBLEMSTILLING OG BAKGRUNN | 3 |
| 1.2 BEGREPSAVKLARING | 3 |
| 1.3 AVGRENSING..... | 4 |
| 1.3.1 Avgrensing problemstilling..... | 4 |
| 1.3.2 Avgrensing av teori..... | 5 |
| 1.3.3 Avgrense undersøkelsen | 5 |
| 1.4 DISPOSISJON..... | 5 |
| 2. TEORI..... | 6 |
| 2.1 MOTIVASJON | 6 |
| 2.2 INDRE MOTIVASJON | 6 |
| 2.3 SELF-DETERMINATION THEORY SDT | 7 |
| 2.3.1 Kompetanse | 8 |
| 2.3.2 Autonomi | 8 |
| 2.3.3 Tilhørighet..... | 9 |
| 2.4 TO TYPER LEDERSKAP | 9 |
| 2.4.1 Den nye måten å lede på | 10 |
| 2.4.2 Generasjon X, Y og Z..... | 11 |
| 3. METODE..... | 12 |
| 3.1 VALG AV METODE FOR INNSAMLING AV DATA | 12 |
| 3.2 UTVALG AV INFORMANTER | 13 |
| 3.3 UTVALGSSTØRRELSE..... | 13 |
| 3.4 INTERVJU | 13 |
| 4. RESULTAT AV INNSAMLET DATA | 14 |
| 4.1 SPØRREUNDERSØKELSEN | 14 |
| 4.1.1 Hvorfor stille spørsmål 7?..... | 15 |
| 4.2 GRAFER..... | 17 |
| 4.2.2 Gjennomsnitt alle besvarelser sammenlignet begge grupper | 18 |
| 4.2.3 Gjennomsnitt begge grupper sammenlignet med de tre faktorer i Påstandene | 19 |
| 4.3 INFORMANTENS REFLEKSJONER OM RESULTATET AV SPØRREUNDERSØKELSEN | 20 |
| 4.3.1 Digitale hjelpemidler i arbeidshverdagen | 20 |
| 4.3.2 Fysisk tilrettelegging på hjemmekontor..... | 21 |
| 4.3.3 Kompetanse og mestring | 22 |
| 4.3.4 Tilhørighet hjemme..... | 22 |

| | |
|---|-----------|
| 4.3.5 Ledelse..... | 24 |
| 5. FUNN OG KONKLUSJON | 25 |
| 5.1 KOMPETANSE..... | 25 |
| 5.2 AUTONOMI..... | 27 |
| 5.3 TILHØRIGHET | 30 |
| 5.4 LEDELSE..... | 32 |
| 6. OPPSUMMERING OG ANBEFALING | 33 |
| 6.1 RÅD FOR FREMTIDEN..... | 33 |
| 6.1.1 Human Resources (HR) som et ledelsesverktøy | 34 |
| 6.1.2 Hvordan opprettholde jobbmotivasjon..... | 36 |
| 6.2 KOMPETANSE..... | 36 |
| 6.3 AUTONOMI..... | 37 |
| 6.4 TILHØRIGHET | 37 |
| 6.5 LEDELSE..... | 37 |
| 6.6 EN SISTE REFLEKSJON | 38 |
| LITTERATURLISTE | 38 |
| VEDLEGG 1 | 38 |
| INTERVJUGUIDE..... | 42 |
| VEDLEGG 2 | 42 |
| TRANSKRIBERING AV INTERVJU..... | 44 |
| VEDLEGG 3 | 44 |
| SPØRREUNDERSØKELSEN..... | 55 |
| VEDLEGG 4 | 55 |
| SAMTYKKE TEAMLEDELSE..... | 59 |
| VEDLEGG 5 | 59 |
| RESULTAT AV UNDERSØKELSEN..... | 62 |
| VEDLEGG 6 | 62 |

SAMMENDRAG

Tall fra delrapporten “Hjemmekontor: Utbredelse og sentrale kjennetegn våren 2021” til hovedprosjektet “Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser av bruk av hjemmekontor og annet fjernarbeid” som er utarbeidet av forskere fra Arbeidsforskningsinstituttet AFI, viser en markant økning på bruken av hjemmekontor i Norge i 2021. I 2019 arbeidet 18 prosent hjemmefra ukentlig og mens tallene fra 2021 viser at hele 66 prosent av de som har mulighet for å arbeide hjemmefra og gjør det ukentlig. (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021) Dette aktualiserte bakgrunnen for denne oppgaven. Kunne vi finne ut om ansatte som kun har vært på hjemmekontor siden Pandemien brøt ut i Norge mars 2020, var mindre indre motivert enn de ansatte som delvis har vært til stede på kontoret (Hybrid løsning) underveis i Pandemien?



Figur 1. Bilde fra artikkelen ” Slik holder du motivasjonen oppe på hjemmekontoret” (Illustrasjonsfoto: Shutterstock / NTB scanpix)

Vi har sett på om tre områder innenfor Selvbestemmelses teorien til Deci & Ryan (2004) vil ha noen innvirkning på den enkeltes motivasjon, avhengig av om de jobber hjemme eller har en hybrid løsning. De tre områdene er tilhørighet,

autonomi og kompetanse. Det trekkes paralleller inn mot ledelsesverktøy og bruken av digitale hjelpemidler i hverdagen.

For å undersøke dette har vi sendt ut en kvantitativ spørreundersøkelse til utvalgte medarbeidere i 3 store virksomheter på Vestlandet. Det ble også utført et intervju med en HR-direktør i en av virksomhetene, for å gå mer i dybden av problemstillingen.

Våre funn viste at det er en forskjell i grad av indre motivasjon, knyttet opp til om du jobber hjemmefra over en lang periode, eller har en hybrid løsning.

Undersøkelsen viste også at det vil være viktig i fremtiden, at lederne har større kompetanse rundt konsekvensene til å ha medarbeidere som løser sine arbeidsoppgaver, helt eller delvis hjemmefra.

På slutten av oppgaven kommer vi med noen råd og anbefalinger til ledere og virksomheter basert på egne erfaringer og resultater fra denne oppgaven.

1. INNLEDNING

Vinteren 2020, et sted i Kina, begynner mennesker å bli alvorlig syke og dør av et hittil ukjent virus. (WHO, 2021). Det viser seg at viruset er svært smittsomt, og snart stenger Kina ned storbyen Wuhan for å få kontroll over situasjonen.

Forskere mener at viruset kommer fra et ville dyr som selges som mat på et lokalt marked. (NTB 2020)



Figur 2. Kinesiske forskere mistenker at lungeviruset som har tatt livet av ni personer, kan ha smittet mennesker ved ulovlig salg av ville dyr. (Foto: Dake Kang / AP / NTB scanpix) (NTB 2020)

Dessverre viser det seg at skaden alt er skjedd. Ikke lenge etterpå har viruset, nå kaldt SARS-CoV- 2, eller på folkemunne coronaviruset, blitt en verdensomfattende pandemi. Mange land stenger fullstendig ned, og folk blir bundet til hjemmene sine, Norge inkludert.

12.mars 2020 kommer Regjeringen med følgende pressemelding (Regjeringen, 03.2020):

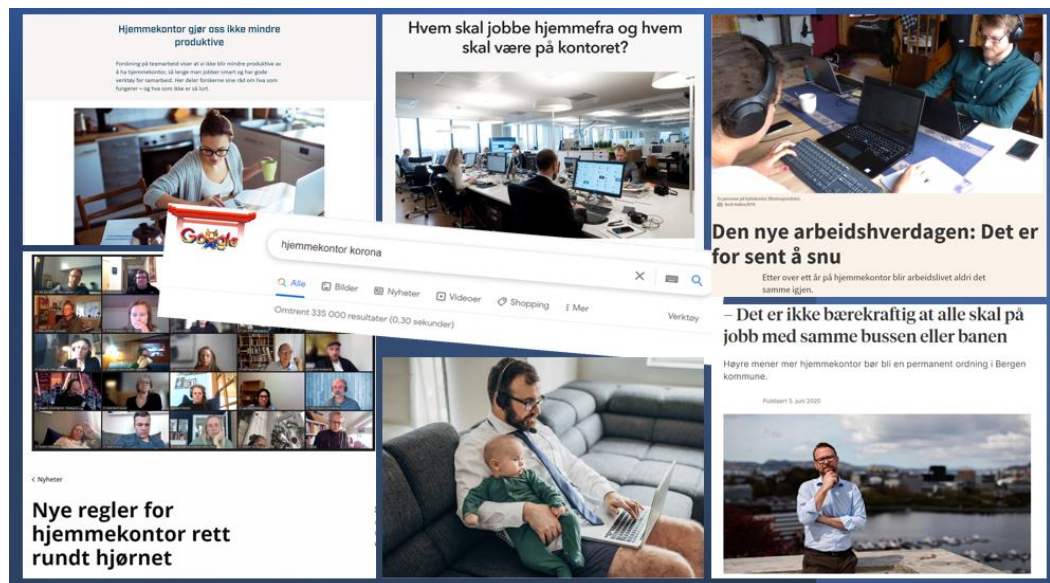
I dag kommer den norske regjeringen med de sterkeste og mest inngrepene tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid.

De nye tiltakene vil ha stor innvirkning på innbyggernes personlige frihet.

Det er tiltak som griper direkte inn i menneskers hverdagsliv og hvordan samfunnet vårt fungerer.

Som en direkte konsekvens av dette, havnet store deler av Norges befolkning på hjemmekontor. Endringen kom raskt og overaskende på mange virksomheter og ledere. Plutselig skulle vi gjøre alt hjemme fra kjøkkenbenken, samtidig som alle barn skulle ha hjemmeskole, fritidsaktiviteter var avlyst, besøk av venner og familie ble forbudt. (Regjeringen, 03.2020)

Ingen kunne på det tidspunktet vite hvor lenge dette ville vare. Nesten 2 år senere er samfunnet på vei til å åpnes opp igjen men mange har vært hjemme, uten fysisk tilstedeværelse av kollegaer rundt seg, i lang tid.



Figur 3. (Illustrasjonsbilde over et kjapt google søk som viser 335 000 treff om temaet hjemmekontor i pandemien)

I vår oppgave ønsker vi å se på hvilke konsekvenser pandemien har hatt på de menneskene som har vært på hjemmekontor over en så lang periode. Hypotesen vår, er at de som kun har vært hjemme under hele pandemien er mindre indre motivert enn de som har kunnet være delvis til stede på kontoret.

Vi tar for oss utvalgte ansatte i 3 store virksomheter plassert rundt om på Vestlandet, hvor vi tre i gruppen selv er ledere.

HR- direktøren i et stor Vestlandskonsern (vedlegg 2), har gjort seg opp en tanke om hvordan det ville gått om pandemien oppstod før vi var så digitalt modne som vi var i 2020:

«Jeg har tenkt med gru på om pandemien kom for 15 år siden. Hvordan skulle det gått? Det hadde ikke gått det.»

1.1 Problemstilling og bakgrunn

Opphavet til problemstillingen vår, var basert på egne erfaringer hvor de ansatte som satt mye hjemme alene og jobbet under pandemien, virket mindre motivert. Etter som pandemien dro ut i tid, ble dette mer synlig hos enkelte ansatte, og de mistet litt av sin tilhørighet mot kollegaer og organisasjonen de jobber for. Så basert på en undersøkelse om Indre motivasjon av (Kuvaas & Dysvik, 2020) ble problemstillingen:

Vil det i noen grad være ulikheter i indre motivasjon mellom medarbeidere som har vært på permanent hjemmekontor siden pandemien startet i mars 2020, versus de som har hatt en hybrid løsning med hjemmekontor og vært på sin arbeidsplass?

1.2 Begrepsavklaring

For å kunne ha en klar forståelse av hva som menes med hjemmekontor, og det å jobbe hjemmefra, beskriver vi dette litt nærmere her.

Arbeidsmiljøloven beskriver hjemmekontor som en permanent løsning og her kommer loven inn med flere føringer og reguleringer, som arbeidstid, Internkontroll, verneombud og ikke minst arbeidsmiljøet. Det vi i dagens begrep bruker som «hjemmekontor» under pandemien er ikke en permanent løsning. (Lovdata, 2018)

Stadig flere virksomheter tilbyr mulighet for hjemmekontor som del av en fleksibel arbeidstidsordning. Hjemmekontoret er da et supplement til det vanlige arbeidsstedet, og da gjerne for å imøtekomme arbeidstakers ønske om fleksibilitet når det gjelder når og hvor arbeidet utføres. (Lovdata, 2018). Når vi i denne oppgaven viser til hjemmekontor, refereres det til den midlertidige løsningen som kom av en direkte følge av Koronapandemien.

1.3 Avgrensing

1.3.1 Avgrensing problemstilling

For at vi skal kunne belyste tema indre motivasjon, måtte vi også ta høyde for andre faktorer som kunne påvirke informantene våre. Vi endte opp med tre ekstra spørsmål eller utsagn i undersøkelsen som kunne besvares med fritekst. Det ligger ikke forskning bak akkurat disse utsagnene, men vi mener at det er relevante spørsmål eller utsagn, som vi ser er blitt diskutert i ulike medier. Utsagnene var som følger:

Tenk etter når du har hjemmekontor. Kan du kort fortelle om følgende momenter kan ha påvirket drivkraften din. Lag tre korte svar på hvert moment. Når du jobber hjemme, har du:

- *Jevnlig eller sjelden kontakt med dine kollegaer og leder.*
- *Har god nok kompetanse til å mestre oppgaver og jobbe selvstendig eller sliter med å forstå oppgaver.*
- *Har gode arbeidsforhold hjemme og kan jobbe effektiv eller blir forstyrret ofte.*

Vi ønsker her å se om kompetanse, tilhørighet, autonomi og ledelse spiller en faktor på den enkeltes indre motivasjon. I tillegg mener vi det er relevant å få noe informasjon om arbeidsforhold hjemme.

Undersøkelsen vår viser at personer som har valgt en hybrid løsning er mer motiverte enn personer som har valgt å være kun på hjemmekontor. Om dette var personer som før pandemien også var mer motiverte enn de som valgte hjemmeløsningen har vi ingen informasjon om. En kan tenke seg at personer med høy motivasjon er mer tilbøyelig til å velge en hybridløsning. Skulle dette vært utredet så ville det krevd en ny og utvidet undersøkelse.

1.3.2 Avgrensing av teori

Vi har fokusert mye av teorien vår på boken til Kuvaas og Dysvik for å måle den indre motivasjonen hos respondentene i undersøkelsen vi sendte ut. Denne boken er basert på evidensbasert ledelse og henviser til beste praksis rundt tematikken. For å forstå indre motivasjon har vi brukt selvbestemt ledelse, eller SDT teorien som hovedteori, da denne er innom alle de aktuelle faktorer som påvirker den indre motivasjonen. For å aktualisere de funn vi gjorde, har vi også trukket inn teori rundt virtuelle arbeidsmetoder av Donnatella Di Paoli. Siden pandemien er ganske fersk, har det enda ikke vært så veldig mye teori rundt temaet hjemmekontor. Vi har i tillegg til dette hentet ut noen artikler vi har funnet relevant for oppgaven. Vi viser for øvrig til referanselisten.

1.3.3 Avgrense undersøkelsen

Det er ingen nyansatte som har fått tilsendt spørreundersøkelsen. Man kan si at man vet at de som er spurt både har kunnskap og ferdigheter siden dette er medarbeidere med relativt god fartstid i bedriftene. Vi kan ikke si noe om gruppens evner eller holdninger, som er viktige komponenter i kompetanse begrepet.

Undersøkelsen er gjennomført i tidsperioden april-mai-2021.

1.4 Disposisjon

Prosjektoppgaven er delt inn i 6 kapitler. Kapittel 1 belyser motivasjon og bakgrunn for valg av emne, dernest presenteres problemstillingen og avgrensninger. Kapittel 2 beskriver metoden vi har brukt for å belyse problemstillingen. Kapittel 3 fokuserer på hva teori og litteratur sier om indre motivasjon, kompetanse, tilhørighet, autonomi og ledelse. Kapittel 4 inneholder undersøkelsen og analyse av svarene på spørreundersøkelse og intervju. Kapittel 5 har en oppsummering av funn og konklusjon. Kapittel 6 oppsummerer og kommer med en anbefaling om gode verktøy og fremtidig ledelse av medarbeidere på hjemmekontor.

2. TEORI

I dette kapitlet ser vi på hva motivasjon er, med hovedfokus på indre motivasjon. Vi ser på hvilket lederskap som kan være passende i en ny digital hverdag som pandemien på mange måter har fremskyndet.

Vi belyser aktuell teori og knytter dette opp mot spørreundersøkelsen og dybdeintervjuet vi har hatt med HR-direktør i et selskap. Undersøkelsen som ble sendt ut, er hentet fra (Kuvaas & Dysvik, 2020) og måler indre motivasjon. Som en del av oppgaven har vi sett på hvordan ledere ledet før pandemien og hvordan vi kan ta med oss erfaringer inn i fremtidens lederskap. Mye av det vi har lært hittil i faget teamledelse har gitt oss relevante synspunkter og teorier for oppgaven og dette kapitlet.

2.1 Motivasjon

Det finnes flere definisjoner på motivasjon og den som gjerne brukes i psykologien er (Brochs-Haukedal 2010, s.109):

“Psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd.”

En mer folkelig oppfatning er at motivasjon er entusiasme og et ønske om å prestere. (Brochs-Haukedal 2010)

Man skiller mellom ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon er at drivkraften påvirkes av ytre belønninger som for eksempel bonusordninger for å nå mål. Denne typen belønning kan passe til oppgaver som er enkle, standardiserte og har et lavt emosjonelt innhold.

Indre motivasjon referer til indre belønning som gir en følelse av glede eller gjerne tilfredsstillelse i å utføre oppgaven. Indre motivasjon mer effektivt for oppgaver/jobber med krav til kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet. (Kuvaas & Dysvik, 2020)

2.2 Indre Motivasjon

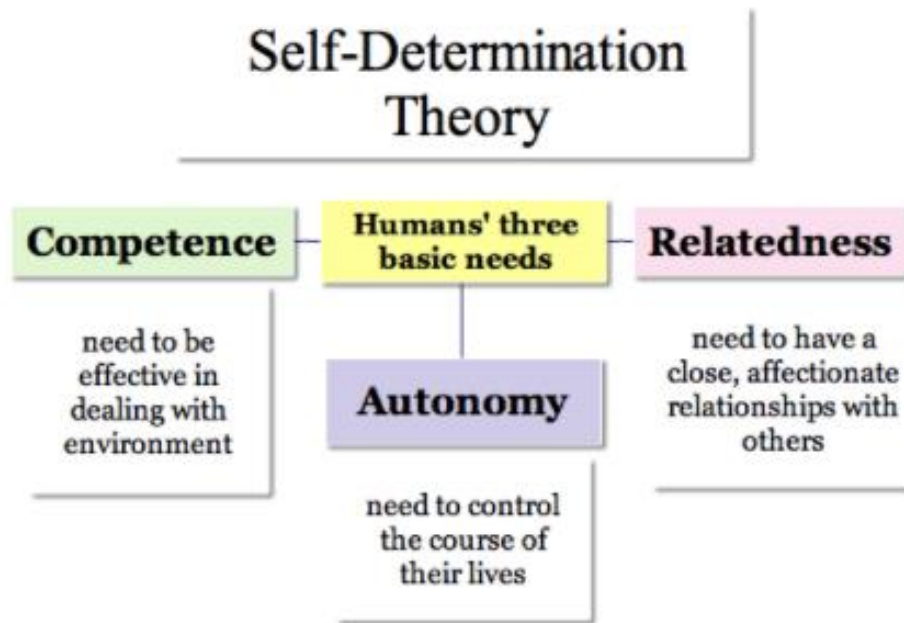
Kilder til indre motivasjon er autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet. Den gir en høyere arbeidsinnsats, bedre kvalitet på arbeid og læring. Den ytre

motivasjonen er relatert til den ytre belønningen som lønn eller anseelse. Ytre motivasjon knyttes ofte til resultatet av en utført oppgave. Indre motivasjon gir tilfredshet, interesse, glede eller mening knyttet til de jobben som utføres gjennom hele arbeidsdagen. Belønningen i den indre motivasjonen gir mer mening med arbeidet og den belønningen det gir. Når den ytre motivasjonen styrer så ligger den utenfor det å utføre jobben og er mer knyttet til resultatet av den. Er det slik at en kontrollorientert måte å styre på tilfredsstiller de som er umotiverte og late og at en forpliktelsesorientert måte er bedre for dem som drives av ansvar, forpliktelser og videreutvikling? Kuvaas og Dysvik sier om dette at vanligvis er det slik at man enten opplever hovedsakelig ytre eller indre motivasjon knyttet til jobben sin. (Kuvaas & Dysvik, 2020)

2.3 Self-Determination Theory SDT

Selvbestemt ledelse, eller SDT teorien, beskriver at de forskjellige formene for motivasjon er viljebestemt og er avhengig av menneskers verdier og interesser. Når en person blir styrt til å gjøre noe de ikke finner verdien i eller interesse av, vil motivasjonen være lav versus at man er dypt interessert og ser verdien i det man gjør. (Ryan & Deci, 2017)

Ryan og Deci har i boka “Handbook of Self Determination” et eksempel om en pianoelev som spiller piano for det hun føler seg forpliktet til dette overfor sine foreldre. Hun misliker pianospilling, men når hennes faste lærer som detaljstyrer alt hun gjør (og heller ikke gir tilbakemeldinger) blir syk, får hun en ny lærer. Denne nye læreren gir eleven frihet til å velge selv hva hun skal spille. Nå er spilling av piano ikke lengre en forpliktet følelse, men en glede. (Ryan & Deci, 2004)



Figur 4. Viser menneskets tre faktorer for å oppnå indre motivasjon
(Courtney Ackerman, 2018)

SDT tilsier at alle mennesker har en indre kraft som er avhengig av tre faktorer for at den indre motivasjon skal kunne oppstå.

2.3.1 Kompetanse

Menneskers følelse av mestring er avhengig av at man har kunnskap nok til å utføre oppgaven foran dem. Man vil derfor forfølge utfordringer som de er kompetente til å utføre og fortsette å jobbe med oppgaver man føler seg kompetent til. Dette vil skape en følelse av mestring, effektivitet og selvsikkerhet. Altså er det mer en følelse av at man mestrer oppgaven, enn egen kapasitet og dyktighet. (Ryan & Deci, 2004)

2.3.2 Autonomi

Å kunne utføre handlinger basert på egen vilje og tankesett er en viktig del av SDT teorien om indre motivasjon. Man tilstreber en egen uavhengighet fra eksterne krefter og påvirkninger som vil endre måten vi gjør ting på. Dette betyr ikke at man ikke stoler på innflytelse fra andre utenfra. Men at man faktisk er mer tilbøyelig for andres innspill og påvirkning, hvis man selv sitter med en følelse av at man bestemmer og påvirker oppgaven som skal løses. (Ryan & Deci, 2004)

2.3.3 Tilhørighet

Følelsen av tilhørighet til mennesker rundt seg og lokalmiljøet skaper trygghetsfølelse. Det at man kan ta vare på andre eller bli tatt vare på. Og ikke minst at man kan bli akseptert av andre mennesker. (Ryan & Deci, 2004)

Menneskets psyke vil forsøke å tilstrebe seg disse tre – eller forsøke å nærme seg dem så godt som mulig.

Et viktig moment i SDT teorien er at selv om man føler seg kompetent og mestrer en oppgave til de fulle, så vil ikke følelsen av motivasjon være til stede om det går på bekostning av Tilhørighet og Autonomi. Alle tre faktorene må være til stede for å oppnå indre motivasjon. En eller to kan ikke unnlates. (Ryan & Deci, 2004)

2.4 To typer lederskap

Donatella De Paoli skriver allerede i 2015 i boken “Leadership in spaces and places”, at det er på tide med en ny type lederskap. I løpet av pandemien i 2020 og i 2021, er dette blitt enda mer aktuelt, det å ha et fokus på, og nødvendigheten av, en ny type lederskap i organisasjoner.

Et virtuelt lederskap må fokusere mer på relasjoner og prosesser, det mer enn å sette fokuset på lederen og dens lederskap. For å kunne bygge relasjoner digitalt er det viktig å møtes og bli kjent fysisk før en går helt digitalt. Dette gjelder både ved tradisjonelt lederskap, et prosjektlederskap og i generelle teamarbeid. (Ropo et al., 2015)

For å lykkes med det nye lederskapet er det viktig at måten å kommunisere på, kulturen og tradisjoner (slik gjør vi det her) og arbeidsmetoder endres og styres av ledelsen. Det digitale skiftet endres raskt og det bør også følges av tydelig styring av måten å jobbe på. Arbeidsmetoder og møtestrukturer blir viktigere å endre i takt med praksisen og bruken av digitale verktøy. Teoriene på området har to tilnærminger, som beskrives her. (Ropo et al., 2015)

Det tradisjonelle lederskapet, der lederen er i sentrum, og som ved bruk av både relasjoner og teknologi kontrollerer oppgaver og resultater.

Den tradisjonelle måten er sentrert rundt lederens egenskaper, mer enn medarbeiderens. I en digitalisert verden er tanken at det kan bli en for autoritær og

for kontrollerende måte å lede på, til at man lykkes med å lede medarbeidere via teknologi og over lange avstander.

Det nye lederskapet, der lederen delegerer ansvar og myndighet til teammedlemmer ved bruk av transformasjon- og selvledelse.

Transformasjonsledelse er en gren innen moderne ledelsesteori. De fire grunnelementene i transformasjonsledelse er; idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, individuell støtte og intellektuell stimulans. Den tradisjonelle måten å lede på er vanskeligere når man ikke har medarbeiderne fysisk til stede. (Glasø & Thompson, 2013)

«The Net Geners» som (Tapscott, 2009) kaller dem, eller den nye generasjonen av medarbeidere født i det nye millenniet, krever et annet lederskap enn det tradisjonelle. De er vokst opp med avansert teknologi fra tidlig alder og er ikke vant til autoritære ledere eller kontrollerende ledelse i den virtuelle verden.

I boken (Tapscott, 2009) blir det videre skrevet om ny teknologi som kan styrke mennesker på alle nivå og kanskje spesielt den nye generasjonen som er vant til og vokst opp med sosiale medier, de handler mer i tråd med de nye rammene og betingelsene dette gir.

Lederoppgaver i den virtuelle verden er mer nettverksbasert, mer uformell, mer transparent og mer verdensomspennende enn i en vanlig stabil og fysisk organisasjon. En nettverksbasert modell vil kreve mindre hierarki og et mindre sentralisert syn på lederskap. Leder man på den tradisjonelle måten, så vil det bli dysfunksjonelt. Da må man lede på en ny måte. (Di Paoli, 2015, s120)

2.4.1 Den nye måten å lede på

Hvordan gå fra transformasjonsledelse til lederskap som en relasjonsprosess? Forskningen sier i dag at fokuset går fra en tradisjonell måte å lede på, til en mer prosessorientert måte å lede på. (Di Paoli, 2015, s121)

Effekten ved å bruke teknologi for å kommunisere, ha kontakt, organisere og dele informasjon, stimulerer til uformell kontakt mellom leder og medarbeider. Dette gjør behovet for fysisk- og formell kontakt, mindre viktig. Fokuset bør i dag heller være på den sosiale prosessen mellom leder og medarbeider, mer enn på lederen

selv. De daglige aktivitetene og relasjonene og utviklingen av dem, vil være det viktigste å ha fokus på som leder. (Di Paoli, 2015, s 121)

2.4.2 Generasjon X, Y og Z

Det er klart, gjennom forskning, at hver generasjon blir preget av noen viktige faktorer som økonomiske, politiske og teknologiske forhold. Disse faktorene er med på å forme vår forståelse og forventning til arbeidslivet og til ledelse. Hva vi forventer oss av en leder, vil være ulikt for de forskjellige generasjonene. (Dimock, 2019)

Det snakkes ofte om generasjon x, y og z. Nøyaktig hvor en generasjon slutter og en annen tar over, er vagt. Enkelte som er født tett opptil et generasjonsskifte, vil kunne oppleve og identifiserer seg med begge generasjoner. Millennials eller generasjon Z, de som er født fra 1982-1999, har helt andre kvaliteter de ser etter i en leder enn generasjon X (60-70 tallet) og Y (70-80 tallet). Kjennetegnet til denne generasjonen er at de er vokst opp med smartphone teknologien. De er en mester i digitalt samspill og kan fort navigere seg rundt i den digitale verden. Denne generasjonen er utålmodige og opptatt av å effektivisere hverdagen sin mest mulig. (Astings & Swanberg, 2020)

En undersøkelse gjort av Astings & Swanberg (2020) viser at generasjon Z har et behov for mer relasjonsorientert ledelse enn tidligere generasjoner. De er også opptatt av struktur og tydelighet fra sin leder. Dette er ting som kan være viktig å ta med seg inn i fremtiden lederskap.

I intervju med en ung leder kommer det tydelig frem at generasjon Z er mer komfortabel med den digitale måten og lede på, enn de eldre lederne, som fant dette utfordrende. For generasjon Z lederen, var det helt uproblematisk å lede medarbeidere digitalt og han gjennomførte kun et fysisk møte i løpet av året. Det møtet var riktignok veldig viktig, og varte over flere dager på et nøye tiltenkt sted etter medarbeidernes ønsker. Lederen var godt kjent med sine medarbeidere og var kreativ med tanke på tillit og motivasjon, og på hva de trengte av han. Lederen var også opptatt av at måten å lede på var ny og lederen mente at det fantes lite teori om denne type ledelse. (Di Paoli, 2015)

3. METODE

Aubert (1985), sitert av Dalland (2017, s 50) forklarer metode som følgende:

En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder.

3.1 Valg av metode for innsamling av data

En metode forteller oss hvordan vi kan hente inn data, etterprøve den og trekke ut ny kunnskap basert på det vi finner. Metode er en nødvendighet for å kunne gjøre seriøse undersøkelser til bruk i forskningsarbeid. For å kunne bruke data til et samfunnsvitenskapelig eller forskningsbasert arbeid, må en del kriterier være oppfylt. Dataene må blant annet være etterprøvbare, tilgjengelige, være systematisk valgt ut, samsvare med virkeligheten og være mest mulig nøyaktige. (Holme & Solvang, 1996)

Med bakgrunn i dette blir det i samfunnsvitenskapen benyttet to varianter av tilnærming. Kvalitativ og kvantitativ metode. Også kalt for harde og myke data. Forskjellen her er bruken av tallmateriale.

Kvalitativmetode kjennetegnes med lite formalisert data og gjør det dermed vanskeligere å etterprøve. Ofte er denne metoden knyttet opp mot intervjuer av utvalgte informanter. Intensjonen bak en sann metodikk, er å skape forståelse rundt problemstillingen en undersøker. (Holme & Solvang, 1996)

Kvantitativmetode kjennetegnes med mer struktur. Denne metoden er ofte representert med en spørreundersøkelse med flervalgs muligheter. Her kan forskeren selv definere hva fokuset i undersøkelsen skal være, hvilke svar det er mulig å gi, samt gjøre sammenligninger på en mere strukturert måte. Ved analyse av denne type svardata, spiller statistikk en sentral rolle. (Holme & Solvang, 1996)

I vår oppgave har vi valgt å sende ut en kvantitativ spørreundersøkelse til utvalgte informanter. Vi gjennomførte også et semistrukturert intervju for å få en bedre dybde forståelse.

3.2 Utvalg av informanter

Ved valg av informanter til den kvantitative delen av oppgaven, ble det sendt ut et spørreskjema til to grupper ansatte fordelt på tre forskjellige virksomheter. Gruppene ble delt inn etter hvilken løsning de jobbet under, hybrid eller hjemmekontor, på det tidspunktet undersøkelsen ble sendt ut. Med arbeidshverdag definert som hybrid, hadde de ansatte en, eller flere dager i uken, oppmøte på kontorlokasjon. Den gruppen som ble definert som hjemmekontor, hadde vært hjemme siden pandemien brøt ut i mars 2020 og Norge stengte ned.

Grunnen til at informantene ble delt i to grupper, var at utvalget skulle være så representativt som mulig. Alle informanter ble håndplukket ut ifra sin arbeidssituasjon. Denne måten å velge ut informanter på, blir omtalt som vurderingsvalg. Ved å benytte vurderingsvalg, får vi valgt ut informanter vi vet er representative for vår problemstilling (Gripsrud, et al., 2008).

3.3 Utvalgsstørrelse

Et viktig spørsmål vi måtte ta stilling til var hvor stort utvalget vårt skulle være for å kunne trekke konklusjoner basert på dataene etter spørreundersøkelsen. Siden vi benytter vurderingsvalg som utvalgsmetode og dette er en undergruppe til ikke-sannsynlighetsutvalg, er det ikke et stort nok grunnlag for å kunne uttale oss på vegne av en populasjon (Gripsrud, et al., 2008). Som en følge av dette har vi valgt å sende undersøkelsen ut til 28 informanter med hybridløsning og 28 informanter med hjemmekontorløsning. Undersøkelsen ble sendt ut via e- post og vi oppnådde en svarprosent på ca 76 %.

3.4 Intervju

Informanten i intervjuet, ble valgt ut på bakgrunn av sin erfaring og nåværende stilling som HR direktør i et stort konsern. Valg av informant ble gjort ut ifra en strategisk tilnærming (Dalland, 2017). Det ble laget en intervjuguide (vedlegg 1) som ble benyttet. Intervjuet ble gjennomført digitalt og transkribert i etterkant. (vedlegg 2).

4. Resultat av innsamlet data

Alt er data.

Helle Hedegaard Hein forteller i forordet i sin bok Primadonna Ledelse om at hun i sin forskning satt fast og ikke fikk analysen sin til å henge sammen (Hein Hedegaard, 2013, s.9):

Ganske enkelt fordi jeg i en av mine to cases ikke kunne se noen meninger brydes overhodet. Dermed hang besvarelsen af mit forskningsspørsmål i en tynd tråd. Jeg fortalte min forskerskoleleder, at jeg ikke hadde tid til at finde en ny case, og kastede mig herefter ud i en lang fortvivlet gennemgang af alle de data, jeg havde, hvorefter forskerskolelederen sagde: Det er også data. Alt er data.

Med dette som inspirasjon vil vi se på datafangsten.

4.1 Spørreundersøkelsen

Basert på boka Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser (Kuvaas & Dysvik, 2020) har vi sendt ut en spørreundersøkelse som skal gi oss en tilbakemelding på hvorvidt det er en grad av ulikhet i menneskers indre motivasjon. Undersøkelsen er anerkjent og har vært testet mange ganger som viser at den har høy grad av validitet. Verktøy for undersøkelsen er programmet Qualtrics. Undersøkelsen er helt anonym og med samtykkeerklæring hvor alle informantene har samtykket.

Undersøkelsen består av 6 påstander som skal gi oss et bilde på hvordan indre motivasjon er blant informantene. Påstandene er delt opp i 3 ulike faktorer:

- For å fange opp om Indre motivasjon kommer fra oppgavene og jobben (Påstand 1 og 5).
- Konkretisering av indre belønninger (Påstand 2,3,4)
- Mer intens følelse av Indre motivasjon (Påstand 6)

Score er fra 1 til 5 hvor 5 gir høyest grad av påstandene om Indre motivasjon.

| | | Helt uenig | | | | Helt enig |
|---|---|------------|---|---|---|-----------|
| 1 | Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Jobben min er veldig spennende. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Figur 5. HR-måling - 6 påstander som måler indre jobbmotivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2020)

I tillegg til de 6 påstandene fra Kuvaas & Dysvik har vi lagt til en ekstra mulighet til at informantene kan kommentere på tre delspørsmål:

Tenk etter når du har hjemmekontor. Kan du kort fortelle om følgende momenter kan ha påvirket drivkraften din. Lag tre korte svar på hvert moment. Når du jobber hjemme, har du:

1. Jevnlig eller sjelden kontakt med dine kollegaer og leder.
2. Har god nok kompetanse til å mestre oppgaver og jobbe selvstendig eller sliter med å forstå oppgaver.
3. Har gode arbeidsforhold hjemme og kan jobbe effektiv eller blir forstyrret ofte.

4.1.1 Hvorfor stille spørsmål 7?

Delspørsmål 1 og 2:

I et intervju på nettsiden Forskning.no sier professor Cristina Nerstad ved Handelshøyskolen OsloMet at ensomhet og mangel på tilhørighet svekker medarbeiderens forpliktelse overfor virksomheten. Videre påpeker hun at

autonomi og kompetanse er viktig for motivasjon og jobbengasjement. (Balci, 2020)

Dette samsvarer også da med SDT, som brukes i vårt teoriunderlag.

Delspørsmål 3:

Vi ønsket også å få en tilbakemelding på om forholdene hjemme hos informantene var tilfredsstillende eller ikke. Dette for å kunne se om det påvirket den indre motivasjonen i noen grad.

Av de som svarte på spørsmål 7 så har 9 av 11 på Hjemmekontor gruppen, jevnlig kontakt med leder og kollegaer. 8 av 11 mener de har god nok kompetanse, mens 3 har svart litt usikkert og får ikke score. 7 av 11 har svart at de har gode arbeidsforhold hjemme.

Av de som svarte på spørsmål 7 så har 13 av 19 på Hybrid gruppen, jevnlig kontakt med leder og kollegaer. 18 av 18 mener de har god nok kompetanse, og har full score der alle kjenner seg kompetent nok. 15 av 19 har svart at de har gode arbeidsforhold hjemme.

| | HJEMMEKONTOR | SVAR | | HYBRID | SVAR |
|---------------------|--------------|------|----|--------|------|
| Jevnlig kontakt | 9 | | 11 | 13 | 19 |
| God kompetanse | 8 | | 11 | 18 | 18 |
| Gode arbeidsforhold | 7 | | 11 | 15 | 19 |

Av alle besvarelser som gjaldt spørsmål 7, så var det kun *en* informant i Hjemmekontor gruppen som svarer negativt på alle tre delspørsmålene:

1. Vedkommende ønsker mer jevnlig kontakt.
2. Synes systemene og formuleringer man jobber i er for tunge.
3. Har ikke optimale forhold hjemme, blir forstyrret masse og har ingen ergonomisk god arbeidsplass.

Karakter score for denne informanten var 2,83 som er et noe under gjennomsnittet for denne gruppen på 3,09. Videre ser vi at informanten som svarte negativt på to av tre spørsmål hadde henholdsvis score på 3 (Hybrid) og hele 4,17 for personen med Hjemmekontor.

Det er svært lite negative svar i de tre delspørsmålene. Informantene er positive til hjemmekontor.

Flere skriver at man blir mindre forstyrret. En antyder at det faktisk er bedre forhold hjemme enn på jobben:

«Arbeidsforholdene på hjemmekontor er faktisk bedre enn på jobb. Jeg har samme kontorstol og tilsvarende skjermer. Her blir en ikke forstyrret slik at en kan konsentrere seg sammenhengende om vanskelige oppgaver.»

En annen informant skriver følgende om sin mestring:

«Jeg kan jobben min, og mestrer oppgavene like godt hjemmefra. Når man sitter hjemme og for seg selv, kan enkelte problemstillinger kreve at man tenker dypere enn hva som ville vært naturlig i en diskusjon sammen med teamet. Det er klart at brainstorming i en team-setting kan være svært nyttig, men å kunne dykke dypere inn i enkelte saker selvstendig og uforstyrret, har ved flere anledninger gitt økt mestringsfølelse og dermed økt drivkraft for det vi driver med.»

Om kontakt med andre skriver en informant:

«Mye kontakt med kollega og kunder, grunnet bl.a. at vi måtte endre fokus på kontakt vedr hjemmebesøk mot kunder og da måtte vi være kreative og finne gode løsninger og det har vi lyktes veldig med. Man slipper de småforstyrrende øyeblikk der kollega stikker innom, men ikke har noe ærend.»

Ser vi på alle kommentarer vi fikk, så kan man si at de fleste informantene har god og jevnlig kontakt med leder og kollegaer via Teams eller lignende. De har heller ingen problemer med å utføre sine oppgaver og de fleste har gode forhold hjemme.

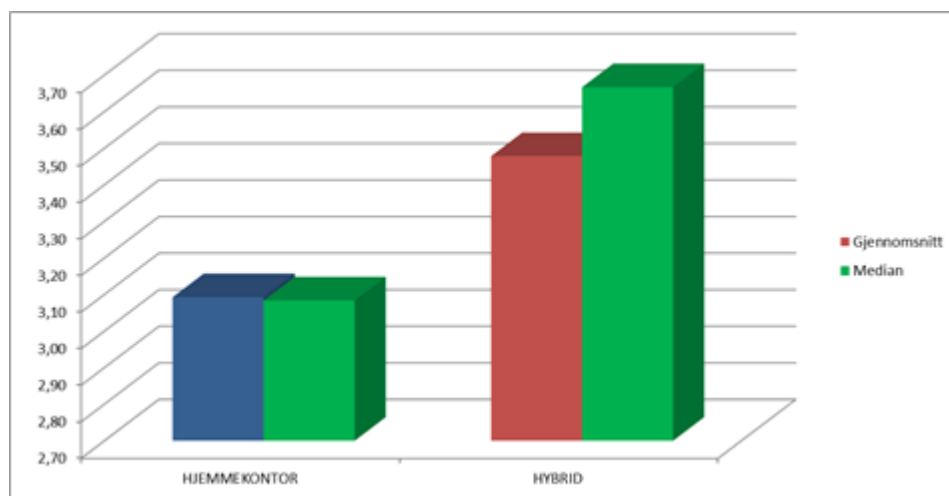
4.2 Grafer

Her har vi tatt ut følgende tre grafer som vi mener vil fremstille funn etter undersøkelsen:

-
- Gjennomsnitt og median sammenlignet begge grupper
 - Gjennomsnitt alle besvarelser sammenlignet begge grupper
 - Gjennomsnitt begge grupper sammenlignet med de tre faktorer i Påstandene

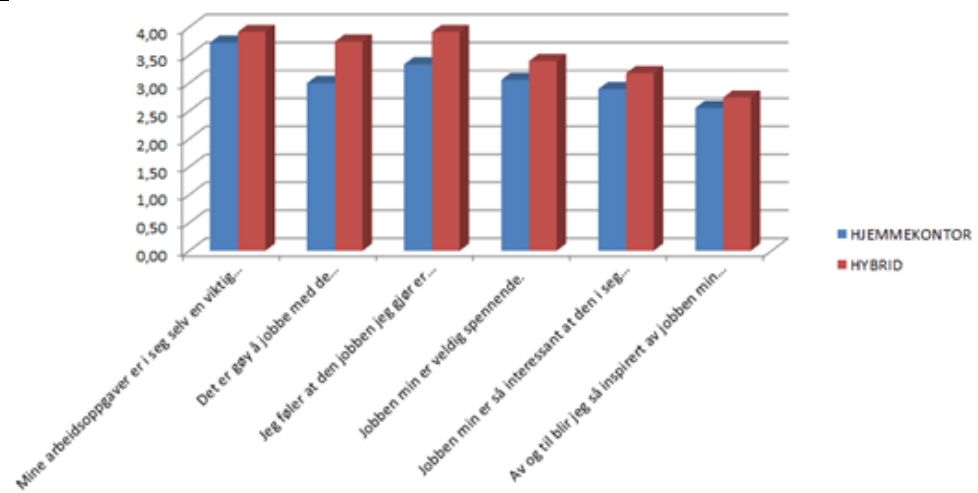
4.2.1 Gjennomsnitt sammenlignet begge grupper

Gjennomsnitt basert på begge gruppene viser at det er en viss grad av mindre indre motivasjon av de som har vært på hjemmekontor i en lang periode. For å kontrollere data har vi lagt inn median med grønne stolper, som viser at det ikke er store avvik mellom gjennomsnitt og median.



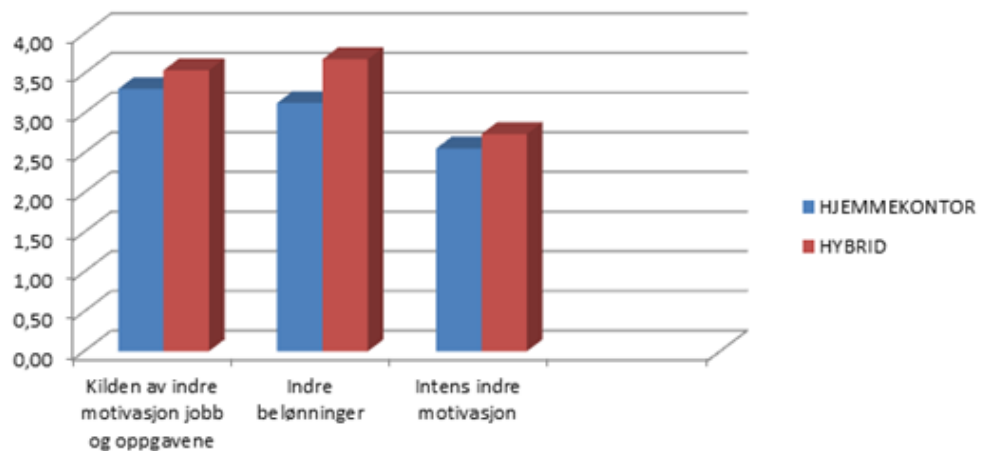
4.2.2 Gjennomsnitt alle besvarelser sammenlignet begge grupper

Sammenligner vi alle besvarelsene viser grafen under at gruppen med Hjemmekontor scorer lavere på alle påstandene. Nr. 2 Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har (avvik 0,74) og Nr. 4 Jobben min er veldig spennende. viser størst forskjell (avvik 0,58). Påstand 6 skal vise intens følelse av indre motivasjon og begge grupper scorer svakest på denne påstanden. I Hjemmekontor gruppen har en av informantene scoret 5 poeng, mens i Hybrid gruppen er det tre informanter som har høy grad av indre motivasjon og gir dem også 5 poeng hver.



4.2.3 Gjennomsnitt begge grupper sammenlignet med de tre faktorer i Påstandene

Sammenligning fordelt på de tre faktorene viser at indre belønninger faktoren scorer mindre for gruppen med Hjemmekontor versus Hybrid (avvik 0,54):



Alle tre grafene viser altså at Hjemmekontorgruppen har en mindre grad av indre motivasjon enn Hybridgruppen.

Vedlegg 3 og 5 viser henholdsvis selve undersøkelsen tatt ut fra Qualtrics og vedlegg 5 viser datafangst.

4.3 Informantens refleksjoner om resultatet av spørreundersøkelsen

For å kunne berike spørreundersøkelsen vår, å gå mer i dybden, gjennomførte vi et intervju med en HR-direktør i et stort konsern på Vestlandet for å høre hans tanker om hva som kan ligge bak resultatene.

Formålet med intervjuet var å få vite mer om erfaringer, utfordringer og ikke minst hvordan arbeidsplassen vil være i fremtiden, fra en erfaren HR direktør.

Når vi ser på resultatene fra undersøkelsen, så ser vi at de som har vært på delt kontorløsning, (hybridløsning) scorer jevnt over høyere på indre motivasjon enn de som bare har sittet på hjemmekontor, hvilke refleksjoner gjør da informanten seg:

«Jeg er kanskje ikke så veldig overrasket over det. Jeg tror jo at en sånn blanding, litt hjemme og litt kontoret, kanskje er det som kommer til å bli normen fremover. Eller kommer til å være en av de tingene som kommer ut av dette her. At vi i mye større grad har den fleksibiliteten eller den vanen med å jobbe både på kontoret og hjemme. Det kan være hensiktsmessig å ha det sånn for mange om det er alt fra småbarn eller andre ting som gjør at du trenger fleksibilitet i hverdagen, istedenfor å måtte stå opp hver morgen å kle på seg og ta bussen eller bilen til byen. At verden er blitt sånn at det er bra i seg selv.

Jeg var med i et flyttestprosjekt i min forrige jobb. Og det som slo meg da, var at de tenkte veldig svarthvit. Enten ville de ha åpne kontorløsninger eller så ville de ha kontorer. Jeg tror ikke verden er sånn, jeg tror at vi er veldig fleksible, alle mennesker. Og det å ha den fleksibiliteten tror jeg er positivt, sånn at jeg er ikke overasket over at de som har fått lov til å, eller fått anledning til å være litt hjemme og litt på kontoret underveis her, har det litt bedre enn de som må gjøre en av tingene.»

4.3.1 Digitale hjelpemidler i arbeidshverdagen

Siden mange medarbeidere er spredt ut i de 1000 hjem etter pandemien kom til Norge, og en stor andel arbeidstakere del ble sendt på hjemmekontor, har det vært en stor økning i bruken av digitale hjelpemidler. (Statistisk sentralbyrå, 2021).

Hvordan har dette påvirket lederskapet og på hvilken måte må vi tenke annerledes fremover?

«Jeg har tenkt med gru på om pandemien kom for 15 år siden. Hvordan skulle det gått? Det hadde ikke gått det. Da tror jeg vi bare måtte blåst i karantene og altså. Det som er interessant med oss, som jeg syns, var at veldig mange av oss skulle flytte kontorlokaler. Så vi hadde jo lagt opp til et opplæringsløp digitalt. Og det fikk jo en utrolig dra hjelp i pandemien, for nå var jeg nødt til å lære meg det. Og den siste, interne spørreundersøkelsen vår PULSEN, så er et av spørsmålene knyttet til Covid 19, om jeg har tilstrekkelig kompetanse til å kunne jobbe hjemmefra. På en skala fra 1-5, jeg sjekket det i sted, så svarer vi 4,4. At vi mener at vi har tilstrekkelig kompetanse til å kunne håndtere dette. Det tror jeg er en veldig viktig forutsetning for å få dette til. Sånn at både det digitale og det fysiske må spille sammen her. Det tror jeg er hvert fall to viktige forutsetninger for at jeg skal være motivert når jeg jobber hjemme.»

4.3.2 Fysisk tilrettelegging på hjemmekontor

Vi stilte informanten noen spørsmål rundt hvilken tilrettelegging på hjemmekontor arbeidsgiver kan gjøre for å holde den indre motivasjonen oppe og hva som kunne vært gjort bedre.

«Vi iallfall må sørge for at den fysiske rammen som folk jobber under, at den fungerer. Tenker da på ergonomi og sånt. Tilfeldigvis er det sånn at jeg har tre barn som har flyttet hjemmefra, og det er Fruen og meg som sitter hjemme. Vi har jo et stort hus hvor jeg sitter oppe og hun sitter nede. Det er ikke farlig for oss. Men hvis jeg har 3 små barn, og 50 kvadratmeter hvor jeg sitter på kjøkkenet på en dårlig stol, så tenker jeg nok helt annerledes på dette her. Og jeg sett bilder av folk med katter og unger som kryper over tastaturet samtidig som en annen hjemme skal lage middag.

Det er nok veldig forskjellig dette her, men det å ligge til rette at i hvert fall de som har muligheten til det, får ha gode fysiske betingelse for å kunne gjøre en god jobb. I tillegg har vi gode digitale verktøy som gjør at dette her ikke er så hakkende gale det altså.

Jeg tror jo at arbeidsgivere som tillater hybridløsninger, kommer til å vinne. Tillater du meg å ha den fleksibiliteten ja eller nei. Og det tror jeg faktisk at det er positivt for arbeidsgiver å kunne ligge opp til en sånn løsning.»

4.3.3 Kompetanse og mestring

I undersøkelsen vår ser vi at mange opplyser at de har god kompetanse og klarer å utføre jobben sin på en god måte hjemmefra. Over natten ble mange tvunget til å lære seg en del nye systemer for digital møtevirkosomhet og informasjonsdeling. Informant vår gjør seg noen tanker om mestring og kompetanse:

“Jeg tror at det er litt sånn at nød lærer naken kvinne å spinne. Heldigvis så hadde vi gode planer og tiltak fordi vi skulle flytte. Og vi var så vidt i gang med, hvert fall begynt å tenke på dette her, og så har det liksom bare ballet på seg. Og så tror jeg, innbiller meg at, vi har hatt interesserte elever som har skjønt, hvert fall de fleste av oss, at det var lurt å lære seg dette her. Kombinasjonen Korona, flytting, gode programmer og gode verktøy. Altså det at det virket, at dette greiene virker faktisk. Og det virker hver gang og det virker her, og det virker hjemme hos meg og det virker på hytten min i Sogn og liksom forutsetningene for at dette skal funke, at dette skal bli bra, har vært gode. Og det tror jeg er kjempeviktig som læring og særlig med sånne greier for hvis ikke, jeg er hvert fall sånn at hvis dette ikke virker første gangen eller andre gangen, så gidder jeg ikke holde på med dette her, så hiver jeg hele maskinen i veggen sant og begynner å snakke i telefonen i stedefor. Vi har vært velsignet med veldig gode verktøy syns jeg og flinke folk. Akkurat på dette området så har timingen vært veldig god, og vi har hatt gode forutsetninger for å få det til. Skal ikke si det har vært enkelt, for det blir helt feil, men, og det er feil og si at korona har hjulpet noen, men akkurat her tror jeg det faktiske er litt tilfellet altså. Og som jeg sier, så sier målingen vår at vi har jo etter hvert fått den kompetansen og er klar over at vi har fått den kompetansen, og vi syns selv, og nå er det alltid sånn at når vi spør om hva du syns om deg seg så har du en litt annen lest enn om hva du syns om andre, men. Her er det faktisk summen av alt dette her, har gjort at det.. jeg syns at vi får det til då.”

4.3.4 Tilhørighet hjemme

I spørreundersøkelsen vår så vi at noen på hjemmekontor trivdes bedre der enn på kontoret. Hvilken utforing byr dette på med tanke på tilhørighet? Og bør det være opp til hver enkelt og jobbe hvor de vil?

«Dette kan jo ikke være den enkeltes ansvar. Det skal ikke være opp til meg alene å bare si at nå sitter jeg hjemme. Og gjerne mandag og fredag. Sånn at jeg kan reise på hytten eller være et annet sted. Sånn at jeg tror det er en viktig forutsetning for det vi snakker om her nå, er det at må ledes. Og dette her er jo et forhold og det forholde må balanseres. Sånn at det ikke bare skal være på mine premisser. Det skal være på arbeidsgiver sine premisser i stor grad også. Det må være leders privilegium å sørge for at tre dager i uken, sånn som vi har tenkt i vårt konsern, så skal vi være på jobb. Fordi jeg tror jo også at det selvfølgelig er noen oppgaver som er bedre å gjøre hjemmefra. Stille og rolig og jeg kan konsentrere meg, men samtidig så bringer vi ikke verden videre med å bare sitte alene. Så det er en viktig forutsetning der.»

Det vil nok være utfordringer med hjemmekontor og det faktum at leder ikke får sett sin ansatt i hverdagen. Her kan det også være en mørk side som kan være vanskelig for leder å fange opp via en skjerm. Informanten gjør seg noen refleksjoner rundt dette.

«Hvis du går inn på den andre, den mørke siden med hjemmekontor, i forhold til AKAN og de ansatte som har ett eller annet problem, har jo fått god tid til å pleie det problemet. Og hva er det de sier, 5 % av oss er alkoholikere? Og da er sikkert 5 % av oss i dette konsernet alkoholikere også, eller har et rus problem. Og det vet ikke jeg som leder noe om, om jeg ikke får sett deg eller snakke med deg. Det er noe med det å se hele personen, ikke bare som ansatt, men også som menneske også oppi dette. De som vil stikke seg vekk av en eller annen grunn, skal ikke få anledning til å gjøre det. Jeg tror det med å se folk er superviktig. Og det gjør du ikke like godt elektronisk.»

Tilhørighet blir kanskje ikke det samme gjennom Teams, eller andre digitale plattformer, som fysisk tilstedeværelse. Informanten i intervjuet snakker om praten rundt kaffemaskinen som en viktig sosial faktor. Og så har ledere et spesielt ansvar til å få følelsen av tilhørighet til å fungere i tiden fremover.

“Jeg er veldig opptatt av den kaffepraten. Alle de gode idéene og all den hjelpen jeg får rundt kaffemaskinen. For da kan jeg spørre en kollega om ett eller annet

som jeg lurer på og så får jeg et svar med en gang! Og det var jo kjempelurt og den mister jeg jo hjemme.”

Videre sier vedkommende at det er viktig for mennesker å bli sett og hørt.

“Det finnes tjukke bøker om motivasjon og hva det er som får oss til å stå opp om morgningen for å gå på jobb og glede seg til å gjøre det. Og aller viktigst og øverst på den listen står jo det som vi har vært inne på. Det at du kan bli sett. At noen ser deg og synes at det er fint at du er.”

Å få den følelsen om å tilhøre en gruppe, som informanten beskriver, kan være vanskelig å få via digitale verktøy. Dette kan være *en* av årsaken til at hjemmekontor gruppen har lavere score på undersøkelsen.

4.3.5 Ledelse

Mange ledere ble kastet ut på dypt vann da pandemien kom og alle skulle på hjemmekontor. I begynnelsen ble det nok opplevd som kaotisk for mange, og få hadde vel sett for seg at det ville være vanskelig å motivere de ansatte til å komme tilbake kontoret, som vi ser i undersøkelsen vår, at enkelt vegrer seg litt for. Hvordan kan lederne best få den gruppen som trives så godt på hjemmekontor tilbakeført til kontorene og motivere de for det?

«Jeg tror vi må bruke både pisk og gulrot. Jeg tror ikke at vi skal tillate folk å bare være på hjemmekontor. Det bestemmer ikke du, det bestemmer faktisk jeg som din leder. Og jeg vil at på tirsdag, onsdag og fredag så skal du være her, for da er de andre her også. For det å bygge den kulturen, samspillet og bedre felleskapet det er viktig for meg, som din leder. Det er fint at du har det bra på hjemmekontor, og du skal fortsatt få være litt på hjemmekontor, men det er meg som bestemmer til syvende og sist. Du må hvert fall snakke med meg så vi kan bli enig om en ordning her.

Og så tror jeg at vi må kanskje bli flinkere til at når du kommer hit, så må du bedrive litt ledelse og da. Ikke bare sånn at det er samme hvor jeg sitter, for lederen er jo borte allikevel. Han er jo bare på møter, eller hun er jo bare på møte hele tiden, så jeg ser jo ikke hun, så da kan jeg likegodt sitte hjemme.

Så det er noe med det å være leder i den situasjonen som jeg tror også alle ledere her, inklusiv meg selv, må kanskje være mye mer oppmerksom på, at synlig ledelse må vi bli flinkere til. Det er også interessant i forbindelse med PULSEN vår, som overrasket meg litt, det er jo at vi sier at min leder, min nærmeste leder er blitt mere tilgjengelig etter pandemien. Og det er jo kanskje ikke så underlige det, for jeg får jo alltid tak i han eller henne på Teams eller på skjermen her. Når jeg sitter her på hovedkontoret, så sitter han inne på ett eller annet møterom og jeg får ikke tak i han, altså jeg ser han eller hun ikke. Sånn at jeg tror det med synlig ledelse, tilgjengelighet, det å være til stede, både mentalt og fysisk, er kjempeviktig. Og det tror jeg kanskje er den største utfordringen, at vi må begynne å være ledere i større grad enn det vi var før, kanskje. Hvert fall være mye mere beviste.»

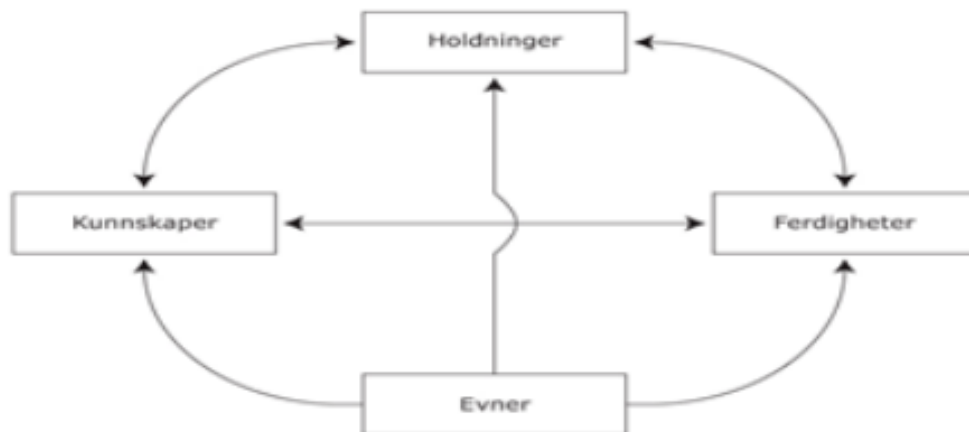
5. Funn og konklusjon

I undersøkelsen ønsket vi å finne ut om den indre motivasjon hos informantene var ulik hos hjemmekontorgruppen versus Hybrid gruppen. Datafangsten viser oss at det finnes en grad av ulikhet. Hjemmekontorgruppen har en mindre score på indre motivasjon. Så hva er årsaken til dette? Svaret er nok ikke entydig, men ser vi på de tre komponentene (Autonomi, Tilhørighet og Kompetanse) i SDT (Ryan & Deci, 2004) så kan noe av forklaringen ligge her.

Ledelse vil spille inn og vi ønsker også belyse dette utfra relevant teori.

5.1 Kompetanse

Kompetanse er en viktig del i SDT. Det er viktig at medarbeider har god nok kompetanse for oppgaver som skal løses for å føle mestring. (Ryan & Deci, 2004) Det finnes ulike former for kompetanse og vi bruker vår kompetanse i alle livets arenaer.



Figur 6: Kompetanse komponenter (Lai,2013 s. 51)

Linda Lai beskriver fire komponenter i kompetansen vår: Holdninger, Kunnskap, Ferdighet og evner. Lai beskriver ferdighet som en evne til å få utført komplekse oppgaver på en smidig og god måte. Hun forklarer videre at det er den fysiske ferdigheten som håndterer teknologi eller verktøy som anvendes. Videre er kunnskap “*det man vet (ikke vet)*”, eller menneskets database.

Evnen vil gjenspeiles i personligheten som om for eksempel en person er strukturert eller om man er introvert eller ekstrovert. Dette er da en grunnleggende komponent og lar seg ikke endre på slik man kan gjøre med ferdigheter og kunnskap.

Holdninger er den viktigste komponenten i kompetansen og vil være avgjørende for å si om en medarbeider er kompetent eller ikke. (Lai ,2013)

Det er ferdighet og kunnskap som informanten i vårt intervju snakker om, når han belyser prosessen bedriften har hatt med integrering av digitale kommunikasjonsverktøy.

I undersøkelsen spurte vi begge gruppene om deres oppfatning av sin kompetanse. De fleste mente denne var god. Altså mener de selv at de har god nok kompetanse – eller ferdighet og kunnskap til å få utført sine oppgaver selvstendig. Kun tre personer svarte noe vagt på dette spørsmålet i gruppen som har hatt permanent hjemmekontor. Hybridgruppen hadde full score på kompetanse og dette kan sees i sammenheng med at de til tider befant seg i et miljø som kunne eventuelt bidra med kompetanse. Begge gruppene som ble spurt hadde ikke nyansatte og man kan

si at vi har sendt undersøkelsen til en gruppe med erfarne medarbeidere med lang fartstid. Dette kan forklare noe av den gode scoren.

Informanten har gjort egne undersøkelser på kompetanse i egen bedrift og har tilbakemeldinger på at de har den kompetansen som er nødvendig. Bedriften var heldig, for opplæring og utrulling av nytt digitalt verktøy var i prosess før Pandemien kom. Men Korona fremskyndet prosessen.

Vi kan altså konkludere at ferdighet og kunnskap er god, men dette sier ikke noe om evne eller holdninger. Sistnevnte vil viktig for de som arbeider hjemmefra med stor frihet.

Lai bruker helsearbeider som eksempel. Om ikke en medarbeider som jobber i helsevesenet har positive holdninger til mennesker, vil ikke hun eller han være så god til sin jobb, som man krever. (Lai ,2013)

Om man ikke evner å jobbe strukturert eller har holdninger som for eksempel gir utslag i at man sluntrer unna, så vil ikke hjemmekontor være en god løsning.

Kompetansen er avgjørende for at man skal yte tilfredsstillende på hjemmekontor. Ikke bare ferdighet og kunnskap, men evne og holdninger er ytterst viktig for at bedriften skal få medarbeidere til å prestere like godt hjemme, som på arbeidsplassen. Lai skriver at det er leders ansvar og legge til rette for at hver medarbeider skal få mobilisert sin kompetanse for å bidra til bedriftens verdiskapning. (Lai ,2013)

Leder må altså undersøke hvilke medarbeidere som er kompetente nok til å kunne jobbe selvstendig hjemmefra.

5.2 Autonomi

Informanten i vårt dybdeintervju snakker mye om å sette grenser for bruk av hjemmekontor. Det er ønskelig i bedriften at man har fleksibilitet for å jobbe hjemmefra, men det er leder som skal bestemme når det er lov å jobbe hjemmefra. For leder vil det være viktig at noen dager i uken er alle til stede på arbeid for å bygge på samspillet og felleskapet. Hovedregel vil da bli at man er på jobb tre dager av fem i uken. Og ikke hjemme mandag og fredager. Dette vil være standarden i selskapet etter Pandemien.

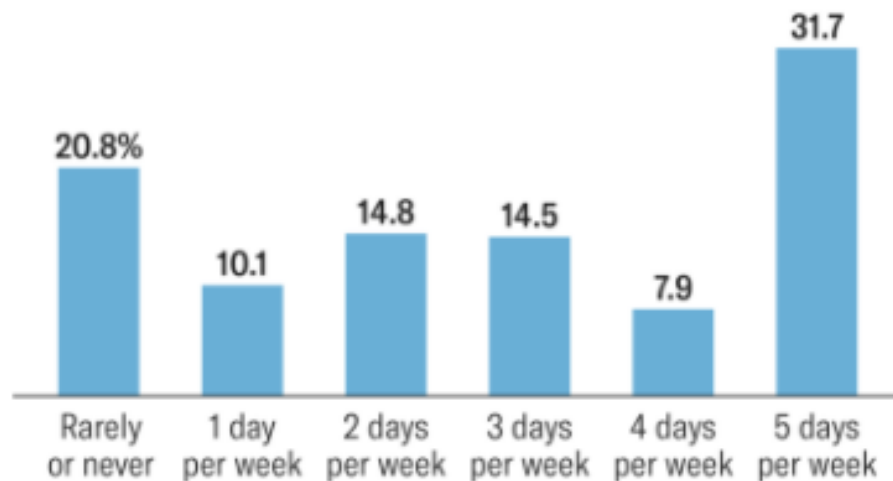
I en artikkel fra Harvard Business Review av Nicholas Bloom fremkommer det at 70% av Amerikanske firma (fra små selskaper til store selskaper som Google) vil ha en form for Hybrid løsning for sine medarbeidere i fremtiden. Også i denne artikkelen reises spørsmålet om rammene rundt en slik løsning. Og hva ønsker medarbeiderne?

I artikkelen fremkommer det at faktisk 32% ønsker å være på hjemmekontor fem dager i uken, mens 21% ønsker ikke å være på hjemmekontor.

How Often Do Workers Want to Work from Home?

Nearly 32% of U.S. employees say they never want to return to the office, according to a survey of 30,000 Americans conducted between May 2020 and March 2021.

In 2022 and beyond (after Covid) how often would you like to have paid workdays at home?



HBR

Tabell 1: fra Blooms artikkel om tid Amerikanske ansatte vil bruke hjemme fordelt på dager i uken (Bloom, 2021)

Av de ca. 32% medarbeidere som ønsket å jobbe hjemmefra, så fremkommer det det er mest kvinner (eller par) med små barn som bor utenfor byer og har gjerne

en lenger vei til jobb. Av de ca. 22% som ønsker å være til stede på jobb, viser det seg at det er mest single mennesker som bor sentralt i leiligheter.

I USA sier mange ledere at medarbeiderne skal selv få bestemme hvor de skal arbeide. Så lenge de gjør jobben sin, så spiller det ingen rolle hvor den utføres. Medarbeiderne er voksne, og man stoler på dem. Men Bloom er ikke nødvendigvis enig i at det er det beste. Lederen vil da gjerne få to grupperinger: Hjemmekontor- gruppen og en kontor-gruppe, som er fysisk til stede. Han mener at man mister noe å kun jobbe hjemmefra. Etter et møte, så får man ikke den lille kaffepraten og de som er hjemme føler seg utenfor. Man mister "pulsene" på hva som skjer i bedriften. Når undersøkelsen viser at mest kvinner med små barn ønsker å være på hjemmekontor, så viser det seg at de som ikke er fysisk til stede, har mindre muligheter for å klatre på karrierestigen. Så for kvinner med små barn som jobber hjemmefra, vil altså dette være ødeleggende for videre karriere. Bedriften vil da miste sitt mangfold blant ledere og nøkkelpersoner. Artikkelen avslutter med at ledere vil få en utfordring i å balansere dette i fremtiden. (Bloom, 2021)

I pensumlitteraturen skriver Helle Hedegaard Hein om det å sette grenser for Primadonna og de tre andre arketyperne. Medarbeidere som er betegnet som Primadonnaer vil ha et sterkt behov for autonomi, men dette gjelder også de andre arketyperne, men her må det tilpasses noe annerledes. Hovedpoenget her er at alle fire arketyperne verdsetter en grad av autonomi. Å sette rammer er et spørsmål om å sette en viss form for standard. (Hein Hedegaard, 2013)

Det samme kan man si at informantene i intervjuet har konkludert med. Det sies ikke noe i intervjuet om at leder skal bestemme over hvordan arbeidet utføres, men at standarden for når man kan utføre oppgaver hjemme blir, til syvende og sist avgjort av leder. Enkelte oppgaver egner seg i mange tilfeller best på arbeidsstedet, mens andre oppgaver kan best håndteres alene i fred og ro. Transparens er et begrep som kommer frem som viktig når man skal sette grenser. Det handler om at det må være klarhet i hvor grensene går. Man må altså ha tydelige rammer, men ikke detaljstyre. (Hein Hedegaard, 2013)

Hvis vi sammenfatter teori og funn vil det være slik at bedriften (og flere andre bedrifter) gjerne vil at medarbeiderne skal få jobbe hjemmefra, men at det må finnes regler. Også flere av kommentarene fra vår spørreundersøkelse underbygger at flere setter pris på å jobbe hjemmefra. Det er viktig å påpeke at vi snakker om hvor man skal jobbe, men ikke hvordan selve oppgaven skal løses. Det er her reglene må inn for ikke alle oppgaver er egnet for å løse hjemme. Men så må man også være åpen for at det kan være riktig å få sitte i fred og ro med enkelte oppgaver som krever full oppmerksomhet. Da kan hjemmekontor være bedre enn om man sitter i et åpent kontorlandskap.

Så oppgavene må fordeles slik det er best og her kan gjerne leder og medarbeider samarbeide. Ifølge SDT teorien vil medarbeidere som føler medbestemmelse faktisk være mer fleksibel og lydhør for nettopp en slik grensesetting. (Ryan & Deci, 2004)

Med gode samtaler og en tydelig forventning og fordeling av oppgaver kan bedriften lykkes med en løsning hvor man er fleksibel på at medarbeidere flekser mellom arbeidsplass og hjemme.

Men det finnes fallgruver som Nicholas Bloom skriver (Bloom, 2021), så kan en medarbeider som er mye hjemme bli tilsidesatt karrieremessig siden man ikke er fysisk til stede på arbeidsplassen, Et annet viktig moment er at man ønsker å jobbe hjemmefra på feil grunnlag, som at man har små barn og en travel hverdag, eller at man har lang veg til jobben. Vi skal heller ikke glemme at noen medarbeidere kanskje har problemer som tilsier at man ikke skal være alene. Dette påpeker informantene og begrunner det med at det finnes mange blant oss som har rusproblemer.

HR vil kunne bistå ledere med bistand slik at man ikke havner i disse fallgruvene ved å se på medarbeidernes karriere, sivile status og egnethet, uten at det må gå utover HR's taushetsplikt.

Bedriftene som klarer å være tydelige på forventninger, sette grenser sammen med medarbeider og bruker HR aktivt, vil etter vår mening ha en god mulighet for å lykkes med en løsning som Informanten beskriver som 3+2 dager.

5.3 Tilhørighet

Utviklingen av tillit i det virtuelle rommet gjør noe med kommunikasjonen mellom oss, som stimulerer til bruk av helt andre sanser enn i et fysisk rom, og

som igjen krever en ny type lederskap i ledelsen av for eksempel, møter. Så tidlig som i 1995 skrev Charles Handy om at tillit ville bli en av de store utfordringene i et virtuelt lederskap. (Ropi et al., 2015)

We will be spending time in virtual space—out of sight, if not out of touch. No longer will our colleagues be down the corridor, available for an unscheduled meeting or a quick progress check. Most meetings will have to be scheduled, even those on video, and will therefore become more infrequent. We will have to learn how to run organizations without meetings.

We will also have to get accustomed to working with and managing those whom we do not see, except on rare and prearranged occasions. That is harder than it sounds.

I boken “Virtual organizations – a call for new leadership” er funnene klare med hensyn til at ledere har liten kunnskap om det å lede virtuelt. Siden 2015 når denne boken ble lansert har det skjedd store endringer i kunnskapen om å lede virtuelt. I boken beskrives videre utfordringene lederne har med å ikke ha medarbeidere fysisk samlet. Det å lede virtuelle team og grupper mener de er spesielt utfordrende når medlemmene ikke kjenner hverandre. I tabellen illustrert under så listes de største utfordringene i forhold til virtuell ledelse.

| Utfordringer | Mulige måter å møte utfordringene på |
|--------------------|---|
| Tillit | Samle alle fysisk i starten av samarbeidet for å bli kjent, utvikle mål og avklare roller |
| Manglende fokus | Fokus- og meditasjonsøvelser i starten av møter Arbeide med stillhet Bli bevisstgjort egne følelser |
| Distraksjoner | Deltagerne velger rom uten forstyrrelser (hjemme eller på kontoret) Klare regler for å unngå at deltagere gjør flere ting under deltagelse på digitale møter |
| Bilder distraherer | Bruke telefon i stedet for billedbasert kommunikasjon Oppøve evnen til å lytte; innhold, stemmer og pauser |
| Mindre sosial prat | Stimulere til å dele følelser, refleksjoner og kompetanse ved å sette friprat på agenda |

| | |
|-----------------------|--|
| Manglende tilknytning | Snakke med én- og én Engasjere ved historiefortelling og følelser Bruke ulike former for kommunikasjon |
| Digital utmattelse | Alternere mellom telefon- og videomøter Begrense både omfang og lengden av digitale videomøter Digitale møter må planlegges og forberedes godt av alle |
| Subgrupper | Likestille alle deltagerne slik at alle eller ingen deltar på digitale møter Unngå «vi på hovedkontoret»-subgruppe |

Figur 7. Fra tidsskriftartikkel i Praktisk økonomi & finans "Tilstedeværende ledelse – hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt? (Paoli, 2020)

Andre utfordringer som blir rapportert er utenforskap og misforståelser.

Medlemmer kan føle seg utenfor en kjernegruppe og føler seg sett på en annen måte enn dem som er fysisk til stede sammen med leder. Det kan komme av manglende kommunikasjon, uformelle møter, kroppsspråk, følelser og emosjonell kontakt. Derfor er det viktig som vår informant er inne på, å komme tilbake til arbeidsplassen for å bli sett og følelsen av å høre til.

Utfordringen er også muligheten for, eller mangel på kontakt, og det å ha en mening eller et kall i jobben. Medarbeiderne deler sjeldent følelser, tanker, refleksjoner og kompetansen deres i virtuelle møter. Derfor kan den felles følelsen fort forsvinne og dermed har lederen en utfordring med å motivere sine medarbeidere. Mange melder også fra om forsvinnende kreativitet i møter med tett agenda og lite tid til uformell prat. "Virtuelle møter er ofte veldig strukturerte, mer poengtert og produktivt rettet." (Muethel & Hoegl, 2010)

Ut ifra kommentarer i spørreundersøkelsen vår, er gruppen splittet om hvem som føler de får nok oppfølging av leder, og de som ønsker seg mer. Veien har blitt til mens vi går, og her vil det komme an på den enkelte leder å sørge for at medarbeideren på hjemmekontor føler tilhørighet til kollegaer og organisasjonen.

5.4 Ledelse

Pandemien har lært oss at samfunnet kan endre seg bare over natten og det samme må lederne. Vi vil i fremtiden være avhengig av ledere som kan motivere og engasjere medarbeiderne sine, til å ta fatt på de oppgavene som til enhver tid

ligger der. Lederen må kunne delegere, oppmuntre og motivere gjennom tydelig kommunikasjon og oppfølging av den enkelte medarbeider.

Etter en pandemi, og med mange på hjemmekontor, vil en omstilling av måten å lede på være et viktig verktøy og en nødvendighet for å ha tilfredse ledere og medarbeidere i organisasjonen. Det vil være et fortrinn i rekrutteringsøyemed, det vil vises i medarbeiderundersøkelser og være positivt i forhold til generell trivsel.

Resultatene av spørreundersøkelsen viser at mange av informantene har utøvd en form for selvledelse. Det var ingen informanter som var nyansatte og alle opplevde at de hadde nok kompetanse til å utføre jobben sin. Dermed hadde de ikke noe stort behov for oppfølging i utøvelsen av arbeidet sitt. Men noen nevner at de har liten til ingen kontakt med sin leder og ønsker mer av dette.

Med ny teknologi og hyppige endringer i våre omgivelser så er det viktig å implementere et lederskap som innbyr til felles innsats. Linjene mellom ledelsen og medarbeiderne viskes ut med rask og transparent informasjon, informasjon som gjerne mottas samtidig. Det er ikke lenger noe klart skille på hvem som er leder lenger. Det er flere indikasjoner på at teknologi kan bygge opp under og stimulere til en mer deltakende og et mer delt lederskap. (Zigurs, 2003)

I en virtuell kontekst, med delt og gjerne lik tilgang til teknologi, så vil det bygge opp under gjensidig uavhengighet og felles påvirkning i prosesser, noe som igjen vil lede til et kollektivt og delende lederskap. (Di Paoli, 2015)

For å lykkes med dette må kanskje gamle ledelsesteorier tas fram i lyset igjen, “tonen på toppen” må være enige om, hva som er organisasjonens vei videre og organisasjonen må igjennom en opplæring i hvordan man jobber, samarbeider, hvilket ansvar den enkelte har og hva som er akseptabelt. Vi må snakke sammen, lære sammen og virke sammen på nye måter.

6. Oppsummering og anbefaling

6.1 Råd for fremtiden

Basert på våre egne erfaringer som ledere gjennom en pandemi, og resultater fra undersøkelsene vi har gjort i forbindelse med oppgaven, har vi noen konkrete råd

for fremtiden. Undersøkelsen vår viste at det er en forskjell i indre motivasjon mellom medarbeidere på hjemmekontor og de som har en hybrid løsning. Men etter å ha sett på tilgjengelig litteratur innenfor området motivasjon, ser vi at det kan være noen grep flere ledere og bedriften kan gjøre for å jevnt over å øke den enkelt medarbeiders følelse av tilhørighet, kompetanse, autonomi og tydeligere grenser.

6.1.1 Human Resources (HR) som et ledelsesverktøy

Statens arbeidsmiljøinstitutt sier i sin rapport om temaet “Arbeid hjemmefra, helse og arbeidsmiljø følgende;

Pandemiårene 2020 og 2021 har medført store endringer i arbeidssituasjonen for svært mange i Norge, hvorav utstrakt bruk av pålagt hjemmekontor for de som har kunnet utføre arbeidet hjemmefra, har vært en av de største endringene. Mange vurderer å fortsette med hjemmekontor i en eller annen grad også etter pandemien. (Fløvik et al., 2021, s 5)

Noe av det rapporten har undersøkt er om det er noen sammenhenger, når man arbeider hjemmefra, med opplevd arbeidsmiljø og medarbeiderens helse. Arbeidsmiljøet som ble belyst var det psykososiale- og ikke det fysiske arbeidsmiljøet. Det som kunnskapsoppsummeringen fant, var at balansen mellom arbeid og fritid, ved hjemmearbeid, var i større grad forbundet med forstyrrelse av denne balansen. Det var høyere produktivitet blant de som jobbet hjemmefra og de var også mer tilfredse med jobben. Funnene viser at det er flest positive opplevelser ved å arbeide hjemmefra, men at det i noen tilfeller kan gå ut over balansen mellom jobb og privatliv. (Fløvik et al., 2021) I Kuvaas & Dysvig sin bok har de konkludert med viktigheten av å lede individuelt. Det kan være veldig uheldig og direkte demotiverende å implementere HR tiltak som f.eks tilrettelegging av hjemmekontor med like tiltak for alle i en virksomhet. I tiden som kommer vil ledere måtte tilpasse seg til nye behov som har oppstått som følge av den økte bruken av hjemmekontor. Mulig at alle HR-aktiviteter i en virksomhet må bli sett på i et nytt lys og at det må brukes mer ressurser på HR feltet den nærmeste tiden. Det er nødvendig å fokusere mer på ledelse og mindre

tid på administrasjon, for lederne framover. En undersøkelse som er gjennomført av det internasjonale nettverket CEMS Global Allianc, i januar 2021, viser det at fremtidens ledere vil i større grad må bygge psykologisk trygghet hos ansatte for at de skal trives, mestre oppgaver under press og for å være produktive og innovative. De må skape en trygg kultur hvor det er rom for å feile. (CEMS, 2021)

Vil den konvensjonelle eller kontrollbaserte HR måten (den «harde» HR metoden) å lede på bli mindre brukt som et verktøy, mens en mer forpliktelsesbaserte HR (den «myke» HR metoden) blir den foretrukne i framtiden? I Kuvaas og Dysvik (2020) sin bok om “Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser”, beskriver de i boken, to forskjellige HR metoder. En bestep praksis metode, som gir høy jobbsikkerhet, der det drives en selektiv rekruttering, der holdninger er viktige og fokus er på et mer langsiktig og verdiskapende styringssett. Mens den mer konvensjonelle metoden, bruker mer av midlertidig og kortvarig arbeidskraft, rekrutteringen skjer på bakgrunn formelle krav som utdanning og fokuset er på belønning og kontrollbaserte måter å styre ressursene på. Det er videre interessant å se på sammenhengen mellom HR baserte metoder og medarbeiderens holdninger, motivasjon og adferd. Er det forpliktelsesbasert eller kontrollorientert HR som er best for motivasjonen? Eller er det selvløden som den enkelte medarbeider har som ressurs i seg selv som gjør at den indre motivasjonen er størst?

Teorien rundt dette sier at det verken er HR strategien eller HR aktivitetene som gir resultater. Det er de menneskelige ressursene HR funksjonen rekrutterer og beholder og utvikler med sikte på ressursenes kunnskaper, ferdigheter, holdninger, motivasjon og adferd som påvirker til en riktig retning og en mer effektiv HR forvaltning i en virksomhet. (Kuvaas & Dysvik, 2020)

| Beste praksis HR/forpliktelsesbasert HR | Konvensjonell HR/kontrollorientert HR |
|---|--|
| Jobsikkerhet, langsiktige ansettelsesforhold og gode interne karrieremuligheter | Outsourcing, utstrakt bruk av innleid arbeidskraft og fleksible arbeidskontrakter |
| Svært selektiv rekruttering med vekt på holdninger og væremåte | Satsing på dem med de beste tekniske ferdighetene og/eller eksamenspapirene |
| Utstrakt satsning på trening og utvikling av alle medarbeiderne. Utviklingsorientert HR | Kjøp av de beste «talentene» og satsing på de beste medarbeiderne. Administrativ HR og informasjonsinnsamling med sikte på beslutninger om lønn, forfremmelse osv. |
| Konkurransedyktig fastlønn og kollektiv prestasjonsbasert belønning | Betaler de beste veldig godt og individuell prestasjonsbasert belønning |
| Små statusforskjeller | Store lønns- og statusforskjeller |
| Langsiktig verdiskapning og oppmerksomhet mot mange ulike interessentgrupper | Verdiskapning på kort sikt. Eierne som eneste interessegruppe. |

Figur 8: To hovedmodeller fra boken “Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser” (Kuvaas & Dysvik, 2020)

6.1.2 Hvordan opprettholde jobbmotivasjon.

Linda Lai (2021) snakker om hvilke lederutfordringer det vil komme mer av fremover. En av de vil være og holde den indre motivasjonen til medarbeidere oppe. Dette er begrunnet i at fremover vil arbeidsgivere lete etter ansatte som besitter høy jobbmotivasjon. Mange vil måtte være mer selvdrevne enn før, både når det gjelder å kunne jobbe i team, alene, og via digitale plattformer. Det vil være større rom for at den enkelte medarbeider kan være med å påvirke sin egen arbeidshverdag. Hun trekker fram ordet job – crafting som et felt som vil bli mer aktuelt framover. Autonomi og muligheten for å utvikle seg i jobben er som kjent to viktige faktorer for indre motivasjon, så gir ledere medarbeidere muligheten til å selv bidra aktivt med å utforme hverdagen sin, kan dette få positive utslag på den indre motivasjonen. (Lai, 2021)

6.2 Kompetanse

Kompetanse er en viktig komponent for å oppnå en følelse av mestring. (Ryan & Deci, 2004) Medarbeidere som skal arbeide mer selvstendig på hjemmekontor må inneha rett kompetanse. Som et eksempel kan man si at mestring av digitalt verktøy er viktig for alle som jobber hjemmefra.

Medarbeidere må ha ferdigheter, evner, kunnskap og ikke minst inneha rette holdninger for at oppgavene skal kunne utføres. (Lai, 2013) Det vil finnes både oppgaver og medarbeidere som ikke passer for arbeid hjemme. Virksomheter som skal satse på hjemmekontor må derfor ha gode prosesser på hvordan de skal finne oppgaver og medarbeidere som egner seg for hjemmekontor. Vår erfaring er at

HR ofte er prosesseier for kartlegging av kompetansen i virksomheter. HR kan derfor være viktig for at rett kompetanse og medarbeidere blir benyttet.

6.3 Autonomi

Selvbestemmelse er en følelse som må hensyntas hvis virksomheten ønsker medarbeidere som er indre motiverte. (Ryan & Deci, 2004)

Likevel skal det være grenser for bruk av hjemmekontor uten at man detaljstyrer. Virksomhetene må ha gode prosesser med tydelige avklaringer for hva som er grensene for oppgaver som skal utføres hjemme. Også hvilke medarbeidere og stillinger som egner seg for hjemmekontor må være Transparent. Virksomheten må samtidig klare å sette grensene slik at medarbeider føler at de har medbestemmelse og kan påvirke eget arbeid uten å bli detaljstyrt. (Hein Hedegaard, 2013)

6.4 Tilhørighet

Igjennom denne oppgaven blir det klarere for oss at våre anbefalinger vil være å ha en konsekvent strategi gjennom HR styring i virksomhetene. I artikkelen (Bloom,2021) går anbefalingen ut på at leder må bestemme hvilke dager medarbeiderne skal jobbe hjemmefra. Bloom anbefaler at det bør velges dager på kontoret og at det må tilpasses til de forskjellige teamene med overlapp, for å unngå at alle er på kontoret onsdager og torsdager. Nyansatte bør være på kontoret mer enn dem andre og gjerne sammen med andre nyansatte for å bli kjent. Pandemien har satt i gang en revolusjon i forhold til hvordan vi arbeider og nyere forskning sier at det kan gjøre bedrifter mer produktive og medarbeidere mer fornøyde. Det viktige budskapet her er at det er vanskelig å navigere i det nye landskapet, men at ledelse blir så mye viktigere nå, for å ta vare på mangfoldet og skape tilhørighet.

6.5 Ledelse

Ledere vil i fremtiden måtte bli gode på nettverksbygging, både med sine egne ansatte og tilrettelegge for gode relasjoner medarbeidere imellom. Mye av dette vil foregå over forskjellige digitale plattformer, så det vil være en viktig lederoppgave og lage klare regler for hvordan man skal ha en god møtekultur.

Konkrete regler, som å alltid ha kamera på, klar agenda, og møteinnkallinger som bare varer 45 minutter og ikke 60 minutter, er gode momenter å ta med videre. Det er viktig at medarbeidere finner en god balanse mellom fritid og jobb for å unngå utbrenthet. Lai (2021) nevner også psykologisk trygghet som en viktig faktor fremover for å skape gode bånd til virksomheten og kolleger.

Ut fra den kunnskapen vi har tilegnet oss med arbeidet i denne oppgaven, opplever mange at lederen har vært tilgjengelig for dem i løpet av pandemien. Når vi nå går tilbake til normalen, er det lederen sin jobb å opprettholde dette inntrykket. Det vil være viktig for lederen å se hver enkelt, og de må ikke glemme å sette av tid til de medarbeiderne som ikke selv tar kontakt. Sammen med HR, må leder påse at ikke medarbeidere som jobber mye hjemmefra blir usynlig og kan miste avansement i karrieren sin. (Bloom 2021). Hvordan virksomheter og ledere fremover vil håndtere den nye måten og jobbe på, vil være viktig for om kulturen i organisasjonen er positiv og inkluderende for den enkelte medarbeider. Klarer de å gjøre dette, vil den ansatte ha høy jobbmotivasjon, og ønsker dermed å være en del av nettopp den virksomheten i fremtiden. (Lai, 2021)

6.6 En siste refleksjon

For oss har fordypningen i hjemmekontor situasjonen og indre motivasjon vært svært lærerikt! Også det fine samarbeidet vi i gruppen har hatt, har vært svært godt! Vi håper at noen av ledere i våre virksomheter leser oppgaven og kan hente noe ut av våre anbefalinger.

Informanten, som vi intervjuet skal få siste ord i oppgaven. Han oppsummerte årene som har gått med til Koronapandemien, med en veldig fin refleksjon rundt det at hjemmekontor er bra i noen situasjoner, men vi bringer ikke verden videre alene.

LITTERATURLISTE

Vedlegg 1

Kilder bøker

Aubert, W (1985) *Det skjulte samfunn*. Oslo: Universitetsforlaget

Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi*. Cappelen akademisk.

Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving*. Gyldendal akademisk.

Glasø, L., & Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse*. Gyldendal akademisk.

Gripsrud, G. Olsson, U.H og Silkoset R. (2008) *Metode og dataanalyse – Med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Hein Hedegaard, H. (2013). *Primadonna ledelse* (1. utg.). Gyldendal Business.

Holme, I. M. & Solvang B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. Oslo: Tano

Ingelsrud, H. M & Bernstrøm, H.V(2021). *Hjemmekontor: Utbredelse og sentrale kjennetegn våren 2021*. Arbeidsforskningsinstituttet AFI Work Research Institute (AFI) OsloMet –Storbyuniversitetet. www.fagarkivet.oslomet.no

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (4. utg.). Fagbokforlaget.

Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. Fagbokforlaget.

Ropi et al., (2015). *Leadership in spaces and places*. Edward Elgar Publishing. *Virtual organizations – a call for new leadership in Leadership in spaces and places*, Chapter by Donatella De Paoli, ISBN 978-1-78347-791-3

Ryan, R. M., & Deci, E. L (2004). *Handbook of Self-Determination Research*. University of Rochester Press.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Press.

Artikler og Rapporter:

Asting, C., & Swanberg, A. (2020). Nye forventninger til ledelse? Praktisk økonomi & finans, 36(03), 200–209. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-04>

Bloom, N. (2021, mai 25). Don't Let Employees Pick Their WFH Days. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/05/dont-let-employees-pick-their-wfh-days>

Balci, S. (2020, mai 17). Slik holder du motivasjonen oppe på hjemmekontoret. Storbyuniversitet. <https://forskning.no/a/1684233>

CEMS Global Alliance, (januar, 2021). Leadership in a Post-Covid-19 World, <https://cems.app.box.com/s/6f72wtplz476t9sfc07r93ujd52kfiri>

Dimock, Michael. 2019. «Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins.» Pew Research Center 17: 1-7. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

Figurer og tabeller:

Figur 1: Bilde fra artikkelen "Slik holder du motivasjonen oppe på hjemmekontoret" (Illustrasjonsfoto: Shutterstock / NTB scanpix) <https://forskning.no/arbeid-kontor-ledelse-og-organisasjon/slik-holder-du-motivasjonen-oppe-pa-hjemmekontoret/1684233>

Figur 2: NTB. (2020, januar 22). Forskere mener coronavirus kan ha smittet fra ville dyr. <https://forskning.no/a/1625476>

Figur 3: Illustrasjonsbilde over et kjøpt google søk som viser 335 000 treff om temaet Hjemmekontor i Pandemien.

Figur 4: SDT: Courtney Ackerman. (2018, juni 21). Self-Determination Theory of Motivation: Why Intrinsic Motivation Matters. PositivePsychology.Com

Figur 5: HR-måling - 6 påstander som måler indre jobbmotivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2020)

Figur 6: Kompetanse komponenter (Lai,2013 s. 51)

Figur 7: Tidsskriftartikkel i Praktisk økonomi & finans “Tilstedeværende ledelse – hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt? (Paoli, 2020)
http://www.idunn.no/pof/2020/03/tilstedevaerende_ledelse_hvorfor_er_det_aktuelt_naar_du_leder

Figur 8: To hovedmodeller fra boken “Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser” (Kuvaas & Dysvik, 2020)

Begrepsavklaring:

Lovdata. (2018, april 19). *Forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem*—
Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2002-07-05-715>

Nettsider:

Lai, L. (2021, april 21). Utfordringer post pandemi. BI Business Review.
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2021/04/utfordringer-post-pandemi/>

Regjeringen. Pressemelding (03.2020) Omfattende tiltak for å bekjempe koronaviruset.
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-tiltak/id2693327/>

Regjeringen. (2021). Tidslinje: myndighetenes håndtering av koronasituasjonen.

<https://www.regjeringen.no/no/tema/Koronasituasjonen/tidslinje-koronaviruset/id2692402/>

Statistisk sentralbyrå. (2021, mai 6). Økt digitalisering i offentlig sektor som følge av koronapandemien.

<https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/okt-digitalisering-i-offentlig-sektor-som-folge-av-koronapandemien>

World Health Organization. 2021 Timeline: WHO's COVID 19- respons.

<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/interactive-timeline>

INTERVJUGUIDE

Vedlegg 2

Intervju guide

Bakgrunn:

Formålet med intervjuet er å finne ut vil det i noen grad kan være ulikheter i indre motivasjon mellom medarbeidere som jobber hjemmefra versus de som er på arbeidsplassen. Hvor viktig er tilhørighetsfaktoren? Blir den borte med langtids hjemmekontor?

Bakgrunnen for valgt temaet, er å undersøke om det året som har gått med en pandemi, gjør noe med motivasjonen den enkelte medarbeider har for arbeidet sitt. Hva gjør dette med arbeidsmetoder når landet åpner opp igjen, og kan dette få noe å si for løsninger som tilstedeværelse på kontoret eller muligheter for videreføring av hjemmekontor.

Valgt metode for gjennomføring av intervju er semistrukturert. Denne metoden er valgt for å komme dypere ned i hypotesen.

Innledning:

Takk for at du kunne stille på dette intervjuet. Formålet med dette intervjuet, er å finne ut hvordan et stort konsern med mange ansatte har opplevd året som er gått etter landet ble stengt ned, og hvilke konsekvenser dette har hatt for motivasjon, selvbestemmelse og tilhørigheten for de ansatte.

Intervjuet vil bli tatt opptak av, for å kunne transkribere hva som blir sagt. Når dette er gjort bli opptak slettet. Alle svar vil bli behandlet konfidensielt og selve prosjektoppgave vil ikke ha navngitte referanser til virksomheten som har deltatt i undersøkelsen.

Det er satt av 30 min til intervjuet.

- Fortell litt om din stilling i konsernet og rolle i håndteringen av Covid 19 pandemien.
- Hva er dine tanker rundt effekten pandemien har hatt på motivasjonen til de ansatte? (Hjemmekontor/ arbeidsplass)

Spørreundersøkelsen

Vi har foretatt en spørreundersøkelse i tre virksomheter basert på Baard Kuvas sine spørsmål rundt indremotivasjon. Undersøkelsen ble sendt til 2 grupper. Ene gruppen jobber i en hybridløsning, hvor de har en dag, eller mer, på kontoret i løpet av en uke. Den andre gruppen har kun vært på hjemmekontor siden nedstengingen i mars 2020.

Kompetanse, selvbestemmelse og tilhørighet.

1. De som har hatt en hybridløsning hvor de har vært på kontoret enkelte dager i uken gjennom pandemien, har en noe høyere indre motivasjon sammenlignet med de på hjemmekontor.

Hva tenker du kan være bakgrunnen for dette resultatet?

2. Noen tanker om hva som kunne vært gjort bedre for de på hjemmekontor med tanke på å holde den indre motivasjonen oppe over tid?
3. Enkelte av de ansatte på hjemmekontor antyder at de har bedre forhold hjemme enn på kontoret. Hvordan kan dette påvirke tilhørigheten mot arbeidsgiver over tid?
4. Hvordan kan den enkelte leder best få denne gruppen tilbakeført til kontoret uten at de mister motivasjonen og autonomien?
5. Hvordan kan arbeidsgiver tilrettelegge en balanse mellom autonomi og tilhørighet når vi utover høsten skal normalisere situasjonen etter Covid 19 pandemien?
6. Menneskers følelse av mestring er avhengig av at de har kunnskap nok til å utføre oppgaven de har foran seg. Hvordan har medarbeiderne blitt fulgt opp i løpet av året som er gått med tanke på kompetanse og mestring?
7. Har det blitt gitt opplæring/ retningslinjer til ledere om hvordan de skal følge opp medarbeidere de ikke kan fysisk treffe?
8. Hvordan har konsernet tilrettelagt for hjemmekontor? (fasilitet, informasjonsflyt, digitale hjelpemidler osv.)

Fremtid:

- Hvordan tror du en arbeidshverdag ser ut for en kontoransatt, 2 år frem i tid?
- Har en sett på nye arbeidsmetoder (nye måter å jobbe og samarbeide på) som vil komme som en følge av endringen som har skjedd det siste året?

-
- Noen tanker eller andre refleksjoner rundt tema motivasjon du ønsker å dele med oss?

Takk så mye for at du tok deg tid.

TRANSKRIBERING AV INTERVJU

Vedlegg 3

Intervjuer 1: Veldig kjekt at du ville være med på dette her. Det er veldig viktig for oss å få snakke med folk som deg.

Informant: Ja sånne som meg? Ha ha ha.

Intervjuer 1: Jeg er da administrasjons sjef på Bedrift (anonymisert). Har jobbet på hjemmekontor store deler av pandemien. Jeg har folk på 5 forskjellige campus. Så vi har vært vant til å være digitale, men ikke så vant som vi har vært i denne tiden.

Intervjuer 2: Dette intervjuet er en del av et program meg og medstudent tar på høyskolen BI. Et masterprogram som heter Teamledelse. Vi har valgt å se litt på effekten av langtids hjemmekontor. Det dette intervju er basert på opp mot temaet motivasjon og autonomi, selvfølgelig. Og dette med tilhørighet. Så der, navn på informant, har jeg sett at du har skrevet litt ting ute på leder sidene rundt tema. Så det var i den forbindelse ditt navn dukket opp i hodet mitt at her har sikkert du noe godt å bidra med. Så jeg kaster ballen da over til deg, Intervjuer 1. Så kjører på, så vi holder tidsskjema.

Intervjuer 1: Det er jo det vi har funnet ut. Men til alle de vi har sendt ut spørreskjema til. Det er litt sånn forskjellig. Men det viktigste vi fant ut var jo det er at vi så at de som har vært på delt kontorløsning altså hybridløsning, vært litt hjemme og litt på kontoret, de scorer jevnt over høyere enn de som bare har sittet på hjemmekontor i forhold til motivasjon. Og da er jo det å spørre deg at har du noen tanker om dette resultatet? Hva tanker gjør du deg når du får vite akkurat det? Altså. Ja.

Informant: Altså. Jeg er kanskje ikke så veldig overrasket over det fordi at at. Jeg tror jo at en sånn blandet. At en sånn blanding og litt hjemme og litt kontor. Er sannsynligvis

sånn at jeg tenker kanskje det som kommer til. Eller kommer til å være en av de tingene som kommer ut av dette her. At vi i mye større grad har den fleksibiliteten eller den vanen med å jobbe. Både på kontoret og. Hjemme i fra sånn at det tror jeg faktisk også. Kan ha veldig mye for seg. At det kan være hensiktsmessig å ha det sånn. Om det er alt fra. Småbarn eller ting som gjør at det også har en fleksibilitet istedenfor å måtte stå opp hver måned og kle på seg og ta bussen eller bilen til byen. Eller der hvor du bor jobber? Altså. At verden er blitt sånn at det er bra i seg selv. Så så jeg har ofte tenkt at. Veldig ofte så. Jeg var jo med i dette her flyttestrekket til skipet og det som i min forrige jobb. Være med i en tilsvarende prosess i DNB som er tvers over gaten her nede. Og det som slår meg da var at de tenkte sånn veldig svarthvit. At folk vil enten være hjemme eller, eller den gangen var det åpne kontorløsninger. Enten ville de ha åpne kontorløsninger eller så ville de ha kontorer. Jeg tror ikke verden er sånn, jeg tror at vi er veldig fleksible, alle mennesker. Og det å ha den fleksibiliteten tror jeg er positivt, sånn at jeg er ikke overasket over at de som har fått lov til å, eller fått anledning til å være litt hjemme og litt på kontoret underveis her, har det litt bedre enn de som må gjøre en av tingene. Eller bare være hjemme.

Intervjuer 1: Ja, men det er gode refleksjoner du kommer med der og som leder ser du jo på en måte det atte ,eg ser på mine medarbeidere akkurat det der du sier der at det, at de med ressurser som tåler og stå i en fleksibilitet de trives jo bedre, men de har jo kanskje også en større motivasjon for jobben sånn sett. Så det dere å få flere til å trives med fleksibilitet er jo noe vi må jobbe for vi som er personlig ledere tenker jeg i fremtiden.

Informant: Ja og jeg tror jo at arbeidsgiver som tillater den slags, kommer til å vinne. Eg kommer til. Nå er ikke jeg der at jeg skal ha ny jobb lenger, men jeg tror nok jeg ville lagt stor vekt på det. Tillater du meg å ha den fleksibiliteten ja eller nei. Og det tror jeg faktisk at det er pre for arbeidsgiver å kunne ligge opp til en sånn. Men så må jeg jo også samtidig si at dette kan jo ikke være den enkeltes ansvar. Det skal ikke være opp til meg alene å bare si at nå sitter jeg hjemme. Og gjerne mandag og fredag. Sånn at jeg kan reise på hytten eller være et annet sted. Sånn at eg tror det er en viktig forutsetning for det vi snakker om her nå, er det at må ledes. Og dette her er jo er forhold og det forholde må balanseres. Sånn at det ikke bare skal være på mine premisser. Det skal være på arbeidsgiver sine premisser i stor grad også. Sånn at det må være leders privilegium og sørge for at tre dager i uken, sånn som vi har tenkt i BKK, så skal vi være på jobb. Fordi jeg tror jo også at det selvfølgelig er noen oppgaver som er bedre å gjøre hjemmefra. Stille og rolig og jeg kan konsentrere meg, men samtidig så, så bringer vi ikke verden videre med å bare sitte alene altså. Så det er en viktig forutsetning der. Hvis dette skal bli bra.

Intervjuer 1: Ja. Og hva tenker du, altså hvis de på hjemmekontor skulle trives bedre, hva tenker du vi som arbeidsgivere skulle lagt bedre til rette for de, med tanke på å holde den indre motivasjonen oppe?

Informant: Ja det er jo et sabla godt spørsmål. Altså. Jeg tror jo at. At vi iallfall må sørge for at den fysiske rammen som folk jobber under, at den fungerer. Tenker da på sånn ergonomi og sånne greier. At jeg har en tilfredsstillende. Jeg tro jeg at, Eg er tilfeldigvis sånn at jeg har tre barn som har flyttet hjemmefra, og det er Kari og meg som sitter hjemme og vi har jo et stort hus. Og jeg sitter opp og hun sitter nede. Det er ikke farlig for oss. Men hvis jeg har 3 små barn, og 50 kvadratmeter og jeg sitter på kjøkkenet på en dårlig stol, så tenker jeg nok helt annerledes på dette her. Og da har jeg sett bilder av folk med katter og unger og som kryper over tastaturet og mens en skal lage middag, men så. Det er nok veldig forskjellig dette her, men det å ligge til rette at i hvert fall de som har muligheten til det får ha gode fysiske betingelse for å kunne gjøre en jobb og i tillegg har, sånn som vi heldigvis har, digitale verktøy som gjør at dette her ikke er så hakkende gale det altså. Eg tenker at det som vi har vært igjennom nå, har. Eg har tenkt med gru på, tenk om pandemien kom for 15 år siden. Hvordan skulle det gått? Det hadde ikke gått det. Da tror jeg vi bare måtte blåst i karantene og altså, og der har jo vi. Det som er interessant med oss som eg syns, der vi har vært heldig altså vi skulle, veldig mange av oss skulle flytte. Så vi hadde jo lagt opp til et opplæringsløp digitalt, altså som Teams og samhandling verktøy og alt mulig sånt. Og det fikk jo en utrolig dra hjelp i pandemien, for nå var jeg nødt til å lære meg det jeg nå. Hvis det skulle fungere, Og det syns eg, vi driver og måler dette her. Og den siste, denne PULSEN som vi har målt nå, så er et av spørsmålene knyttet til Covid 19, det er jo om jeg har tilstrekkelig kompetanse til å kunne jobbe hjemmefra. Og det er jo et av de på en skala fra 1-5, jeg sjekket det i sted, så svarer vi 4,4. At vi mener at vi har tilstrekkelig kompetanse til å kunne håndtere dette. Det tror jeg er en veldig viktig forutsetning for å få dette til. Sånn at både det digitale og det fysiske må spille sammen her. Det tror jeg er hvert fall to viktige forutsetninger for at jeg skal være motivert når jeg jobber hjemme.

10:07 min.

Intervjuer 1: ja den mestringsfølelsen og ja den opplevelsen av at du greier å gjøre det som du har ansvar for. Så ja det ser jeg veldig hos mine også. Og enkelte av de ansatte på hjemmekontor har på spørsmål 3, antydnet at de har bedre forhold hjemme enn på kontoret. Og hvordan kan det påvirke tilhørigheten sant.

Informant: Altså jeg mener det er et godt poeng, vi må jo, det er fælt og si det å, men passe oss sånn at det ikke blir bedre hjemme enn det er her. Da har vi gjort det for mye andre veien tenker jeg. Og egentlig er jeg litt forundret over det svaret, eller det dere har funnet der. For det jeg hører mye, nå er tillitsvalgte på krigsstien i forhold til ergonomi sant. At vi må passe på dette her, nå har vi sittet på den dere kjøkken krakken så lenge, så nå må vi begynne å fokusere på gode stoler og alt sånt og det har vi prøvd å ivareta, men men. Så det overasker meg litt. Det er jo fint at det kan gå den veien å, men det hadde jeg ikke trodd.

Intervjuer 1: Det er noen som har på en måte rigge seg til og vil bli værende der. Sant så det er litt farlig for det ellers så kan jo jobbe hvor som helst. Sant, så får ikke den.

Informant: Det som jeg har tenkt på underveis her, som er et poeng, er jo at vi gjorde jo, jeg skal ikke si umiddelbart, men forholdsvis, eller i mitt hode forholdsvis raskt, så sa vi jo det at du kan få ta med deg stolen og skjermen og bordet og ting og tang, det du trenger hjem. For å unngå den kjøkkenkrakken, men men. Og det var fint for så vidt, sånn umiddelbart, men samtidig så har det også en sånn bakside med den medaljen er at når vi tillot folk og komme tilbake igjen en uke her og en uke der, så gjorde de ikke det. Fordi at det var så mye styr med å flytte alt det derre. Det er nok å flytt en gang. Så jeg kan ikke flytte alt det derre hver uke. At det også er en sånn greie. Sånn at den dagen du tillot folk å ta stolen og skjermen og alt det derre med seg hjem, limte du de kanskje fast til hjemmekontoret å. Og så har vi vel, Vi har prøvd å så og det er for så vidt et annet poeng, når bare snakket eg, dere må bare stoppe meg. Men men det er et voldsomt skille mellom begrepet hjemmekontor og det å jobbe hjemmefra. Vi prøvde, prøver å være veldig bevisste på å ikke bruke ordet hjemmekontor. For det at i loven så har det en helt spesiell betydning, altså då kommer vi inn på, men verneombud, og klima og ergonomi og alle sånn ting. Å jobbe hjemmefra er en litt annen dimensjon og litt mere fleksibelt og litt mindre, hverfall sånn som det er nå, og så tror jeg kanskje det kommer en endring på dette her, men sånn som det er nå så er det mye enklere. Enn begrepet hjemmekontor en haug med krav knytte til seg og da skal også være, sånn at om dette blir en fast ordning så skal det også lages en sånn avtale om dette her.

13: 38

Intervjuer 1: Og da er neste spørsmål hvordan kan vi som ledere best få den gruppen som trives så godt på hjemmekontor tilbakeført til kontorene og motivere de til det?

Informant: Eg tror at der er det litt både, der tror jeg vi må bruke både pisk og gulrot. Eg tror ikke at vi skal tillate folk å bare være på hjemmekontor. Det bestemmes med, som jeg sa sted, at det bestemmer ikke du, det bestemmer faktisk jeg. Og jeg vil at på tirsdag, onsdag og fredag så skal du være her, for da er de andre her også. For det å bygge den kulturen og det samspeillet og bygge den, det felleskapet der det er viktig for meg, som din leder, sånn at det er fint at du har det bra på hjemmekontor, og du skal fortsatt være på hjemmekontor, men det er meg som bestemmer til syvende og sist, men du må hvert fall snakke med meg så vi kan bli enig om en ordning her. Sånn at... Og så tror jeg at vi må kanskje bli flinkere til at når du kommer hit, så må du bedrive litt ledelse og da. Ikke bare sånn at det er samme hvor jeg sitter henne for lederen er jo borte allikevel. Han er jo bare på møter, eller hun er jo bare på møte hele tiden, så jeg ser jo ikke hun, så da kan jeg likegodt sitte hjemme. Så det er noe med det å være leder i den situasjonen som jeg tror også alle ledere her, inklusiv meg selv, må kanskje være mye mer oppmerksom på, at synlig ledelse må vi bli flinkere til. Det er også interessant i forbindelse med PULSEN vår, som overrasket meg litt, det er jo at vi sier at min leder, min nærmeste ledet er blitt mere tilgjengelig etter korona. Og det er jo kanskje ikke så underlige det, for jeg får jo alltid tak i han eller henne på temas eller på skjermen her. Når jeg sitte her på Skipet, sånn som jeg gjør her nå, så sitter han inne på ett eller annet møte rom og jeg

får ikke ta i han, altså jeg ser han eller hun ikke. Sånn at jeg tror det der med synlig ledelse, tilgjengelighet, det å være til stede, både mentalt og fysisk, er kjempeviktig. Og det tror jeg kanskje er den største utfordringen, at vi må begynne å være ledere i større grad enn det vi var før, kanskje. Hvert fall være mye mere beviste.

16:13

Intervjuer 1: Ja kjempefin refleksjon rundt det. Det er noe med det der at vi har utøvd lite ledelse, men mye arbeidsledelse sant, og oppgave ledelse. Og lite sånn tilrettelegging og på en måte se medarbeideren, for vi har sett de gjennom skjermen og ikke vært i samme rom. Så du ser ikke om de er i dårlig humør, syke eller om de, altså om de, ja du ser på en måte veldig lite. Men men dette her med, med hvordan en arbeidsgiver kan tilrettelegge en balanse mellom autonomi og tilhørighet sant, utover høsten når det skal normalisere seg? Det er jo liksom, du har jo sagt mye om det men?

Informant: Dette må vi jo prøve på, jeg har ikke noe fasit på dette nå, men sånn som vi har tenkt så langt, så kommer vi til å kommunisere denne uken her, for nå begynner det å åpnes opp igjen. Vi har laget en sånn der. Bedrift (anonymisert) har jo sånn der jævla navner, men en instruks for det å jobbe hjemmefra. Og der sier vi som sagt at dette skal gjøres i samråd med din leder og du skal som hovedregel være 3 av 5 dager fysisk på jobb. Du får ikke lov å være hjemme en hel uke, det kan du få, men da må du snakke med lederen din først, men vi vil at du skal være hvert fall 3 dager på jobb. Og det tror jeg vi må følge litt opp. Og så må vi i de tre dagen, må jeg som leder passe på at da er vi sammen, for hvis det er sånn at halvparten skal gå på Skipet her, eller på jobb hvor nå det er i Bedrift (anonymisert), og så skal andre halvparten sitte hjemme, kan jeg jo bare sitte hjemme selv hvis det bare er for å ha Teams møter, så kan jeg likegodt sitte hjemme. Så jeg må styre det litt, jeg må drive litt ledelse. Sånn at vi får max ut av dette her. Og da tror jeg folk også vil se at det har faktisk en verdi å komme her å se folk, å snakke med folk og jobbe med folk. Men det må ikke få gå helt sånn av seg selv for det er ikke sikker det går av seg selv. Og så er det noe med at jeg tror det er viktig, altså hvis du går inn på den andre, den mørre siden med hjemmekontor, altså i forhold til AKAN og all de der som har ett eller annet problem, har jo får god tid til å pleie det problemet. Og hva er det de sier, 5 % av oss er alkoholikere. Og da er sikkert 5 % av oss i Bedrift (anonymisert) alkoholikere også, eller har et alkoholproblem. Eller et rus problem. Og det vet ikke jeg noe om, om jeg ikke får sett deg eller snakke med deg, sånn at det er noe med det å se hele personen, ikke bare som ansatt, men også som menneske også oppi dette. Som jeg tror også blir kjempeviktig, sånn at de som vil stikke seg vekk av en eller annen grunn, skal ikke få anledning til å gjøre det, for da tror jeg du hjelper de ved å se de. Jeg tror det med å se folk og er superviktig. Og det gjør du ikke like godt elektronisk altså.

19:35

Intervjuer 1: Men sånn som, hvert fall sånn som min rolle som leder i Bedrift (anonymisert), så ser jeg det at vi er blitt fryktelig effektive. Tror du noe av den effektiviteten må gå på bekostning av det at du skal se medarbeiderne, det er jo den tiden vi har til rådighet. Jeg tenker kanskje vi må endre arbeidsmetoder, men har du tenkt litt på det i form av normaliseringen når vi er tilbake igjen? For nå er jo vi, vi har jo kalendere tette som hagel med møter og...

Informant: Ja er... Det har jeg ikke tenkt så mye på. Eller det vil si at jeg har ikke tenkt sånn konstruktivt på det. Jeg har tenkt at sånn som vi har det nå, kan vi ikke ha det. Og hvis flere andre har det sånn som jeg har, og det tror jeg jo definitivt at folk har, så er det jo sånn at vi står opp om morgningen, så begynner du med møter kl 08.. eller kl 07.30 og så sitter du i ett bankane kjøør og du får ikke puste. Og så er jeg litt sånn usikker på om, hvordan vi måler effektivitet og om det er så forbanna effektivt, altså jeg får inn masse møter, men jeg merker på meg selv hvert fall at jeg får ikke tid til å reflektere over hva det var jeg skulle gjøre eller hva jeg har lært eller hva jeg sa i det møte bak meg, også får jeg ikke tid og forbedrede meg i forhold til hva bør jeg si og mene om det møte som er foran meg. Så jeg ødelegger for meg selv både foran og bak. Sånn at resultatet er jeg litt usikker på, eller man kan hvert fall lure på om det er like bra hvis jeg ikke får den pausen til å reflektere og notere og gjøre meg klar til å skru av og på. Sånn at det tror jeg vi må styre litt å og så er det jo også det med at da får vi jo heller ikke. Jeg er veldig opptatt av den kaffepraten. Altså alle de gode idéene og all den hjelpen jeg får her i den sosiale sonen her, men altså rundt kaffemaskinen. For da kan jeg spørre, navn på kollega, her om ett eller annet som jeg lurer på og så får jeg svar med en gang og det var jo kjempelurt og den mister jeg jo. Hva som er mest effektive og hva som er lures, det vet jeg ikke, men jeg tror at vi kan ikke fortsette med en sånn der møtemaraton. Og jeg la ut en liten sak på Workplace i dag i forhold til sånn møteledelse, for det er også det. Det mener jeg mye om og det er liksom sånn de må begynne å utøve ledelse der å. Fordi de der møtene dreper oss og jeg er ikke sikker på. Vi dreper for mange. Og de feile folkene å kanskje, sånn at jeg tror nok ledelse er, det er vel kanskje et dårlig svar, men det er noe med ledelse her også som vi må styre litt altså. Eller være litt mere leder.

22:37

Intervjuer 1: Kjemp gode refleksjoner der å. Og det med da menneskers følelse av mestring sant, det er jo avhengig av at de har kunnskap nok til å utføre, som vi var inne på helt i begynnelsen sant, på oppgaven de har. Og hvordan har medarbeideren blitt fulgt opp i løpet av året i form, med tanke på det med kompetanse og mestring og sånne ting?

Informant: Altså, som jeg sa, jeg tror vi har vært heldig og det gjelder i hvert fall. I Bedrift (anonymisert) er det ca 60 % av oss som har hatt hjemmekontor og ca 40% er ute og det er for så vidt en annen refleksjon som er litt interessant, for det at vi har hos oss egentlig, hvis vi snakker litt i store bokstaver, så er det de som jobber ute også er det de som jobber inne. Altså veldig grovt. Og det er sånn kulturmessig av og til en utfordring at

de som jobber ute særlig, synes at vi bare snakker om de som jobber inne. Er mest opptatt av dem. Og så sånn at når dette her kom i mars i fjor og alle måtte hjem, så snakket jeg litt, mye med, noen av de ute, og så sa de til meg at *«ja og jehellane nå skal dere hjem og ligge på sofaen og sitte hjemme og sånt, mens vi må klatre i stolpene og holde på å bli vått og kald og sånn som vi holder på. Det der er jo rettferdig. «Og så gikk det 3 måneder, 4 måneder så snudde det der helt. De fikk fortsatt lov å være ute og gjøre det de gjorde. De slapp å sitte hjemme på den der dårlige kjøkkenstolen sant, sånn at de hadde noen endringer de å med kohorter og inndelinger og sånn, men de fikk stort sett gjøre det de var vant til å gjøre, der de var vant til å gjøre det. Og det tror jeg etter hvert de begynte å sette veldig pris på, mens noen av oss som satt hjemme begynte å surne og syntes dette her var litt kjedelig greier. Og det var en interessant observasjon. Og så glemte jeg hva du spurte om for nå.*

Intervjuer 1: Det skjønner jeg godt for det er en god samtale vi holder på med. Jeg tenkte på dette med kompetanse og mestring.

Informant: ja ja jeg tror at det er litt sånn nød lærer naken kvinne å spinne. Jeg tror at vi har hatt, heldigvis så hadde vi gode planer og tiltak fordi vi skulle flytte. Som gjelder veldig mange av oss. Og vi var så vidt i gang med, hvert fall begynt å tenke på dette her, og så har det liksom bare ballet på seg. Og så tror jeg, innbiller meg at, vi har hatt interesserte elever hold jeg på å si, som har skjønt, hvert fall de fleste av oss, at det var lurt og lære seg dette her. Sånn at kombinasjonen Korona, flytting og gode programmer og gode verktøy. Altså det at det virket, at dette greiene virker faktisk. Og det virker hver gang og det virker her og det virker hjemme hos meg og det virker på hytten min i Sogn og liksom forutsetningene for at dette skal funke, at dette skal bli bra, har vært gode. Og det tror jeg er kjempeviktig som læring og særlig med sånne greier for hvis ikke, jeg er hvert fall sånn at hvis dette ikke virker første gangen eller andre gangen, så gidder jeg ikke holde på med dette her, så hiver jeg hele maskinen i veggen sant og begynner å snakke i telefonen i stedefor. Vi har vært velsignet med veldig gode verktøy syns jeg og flinke folk som har gjort dette her ganske enkelt, sånn at det. Jeg tror som sagt at akkurat på dette området så har timingen vært veldig god og vi har hatt gode forutsetninger for å få det til. Skal ikke si det har vært enkelt, for det blir helt feil, men, og det er feil og si at korona har hjulpet noen, men akkurat her tror jeg det faktiske er litt tilfellet altså. Og som jeg sier, så sier målingen vår at vi har jo etter hvert fått den kompetansen og er klar over at vi har fått den kompetansen, og vi syns selv, og nå er det alltid sånn at når vi spør om hva du syns om deg seg så har du en litt annen lest enn om hva du syns om andre, men. Her er det faktisk summen av alt dette her, har gjort at det.. jeg syns at vi får det til då.

27:15

Intervjuer 1: Men det er litt det her spinningen og den nakne kvinnen og nøden osv. Det samme med oss på undervisnings siden så hadde jo vi, vi sto foran et stort generasjonsskifte sant, innenfor undervisning i helsefagene, men de ble bare nødt til å

hive seg utpå den digitale bølgen sant, og noen taklet det kjempefint og andre var jo helt i panikk. Men vi fikk jo undervis alle og fikk alle igjennom utdanningsforløpet selv om Norge stengte alt, det er jo ganske imponert gjort av disse som underviser, så de dro til rett og slett.

Informant: Jeg snakker mye med Handelshøyskolen og AFF for vi holder på med et sånt, det er også interessant for øvrig i sånn korona. Vi har laget en konsernleder utviklingsprogram, som vi egentlig skulle vært ferdig med nå nesten. Men som vi nå ikke er begynt på engang. Det er fordi at vi ønsket å, konsernledelsen ønsket egentlig til slutt at vi skulle gjøre dette her fysisk. Altså at en sånn digital oppstart på det der ville gjøre at vi miste for mye. Og det gjorde KL, jeg var med på den diskusjonen, på den beslutningen, at til tross for at NHH sa at de og AFF de gjennomfører jo masse sånt, og de har også kastet om, å kunne garantere at dette kom til å bli bra likevel, så det var liksom mot rådet til de. Og det er jo interessant, for der henger, der ha hvert fall KL litt igjen i sånn at skal du ha lederutvikling så må det gjøres fysisk og ikke digitalt, så vi var ikke kommet så langt allikevel kanskje. Og det kan hende det var en god beslutning når alt kommer til alt då, men det vil jo vise seg, men ja det er mange som har kastet om.

Intervjuer 1: Ja det er faktisk det og de har gitt det en. Altså de har virkelig stått på. Hvert fall hos oss på grunn av at det vi hadde en verden rundt oss, altså sykehus og alle sånne ting sant, kommunale tjenester og så videre. De ville jo ikke ha studenter i praksis en stund. De trodde jo det var studentene som spredde smitte til alle i samfunnet. Så det var mye stigmatisering på sant, så vi fikk det igjennom til slutt, men det var veldig mye hard jobbing for å få de igjennom praksis forløpene. Og der er jo mye praksis i sykepleier og disse andre profesjonsfagene så ja. Men litt om fremtiden da helt til slutt. Hvordan tror du at arbeidshverdagen for en ansatt ser ut om 2 år for eksempel?

30:00

Informant: Jeg tror at. Det er mulig at vi en inne i en sånn bølge nå, at nå vil. Altså at før dette har vi bare vært på kontoret. Så var det en bølge hvor vi bare har vært hjemme, også tror jeg pendelen kommer til å svinge litt i retning, av at det kanskje, hvis vi er flinke, og hvis vi er lure, så tror jeg at vi må gjøre det å være på kontoret attraktivt igjen. Sånn at om 2 år så tror jeg at. Men så må vi ivareta den fleksibiliteten og det behovet som mange har som behov og sånn. Og hvert fall som vi holder på med, hvor kontorene er, for meg heldigvis, en saga blott, men at det er en sånn greie som trenger litt tid. Men jeg tror at om 2 år så jobber vi kan hende 3 dager på kontoret styrt av leder og 2 dager fleksibelt hjemme eller på hytten. Men som sagt ikke mandag og fredag nødvendigvis. Vi er nok mer fleksible enn de har vært, men kanskje ikke så fleksibelt som mange tror. Og så får vi nå se om det blir rett, det vet jeg jo ikke, men. For jeg ser også igjen tilbake på den PULSEN, altså der er det noen sånn spennende standard avvik, om vi er enig eller uenig med hverandre og et spørsmål som har høyest standard avvik er det jeg trives med å jobbe hjemmefra. Der er vi delt. Altså der er det svart/hvit. Der er alle ute på ene eller på andre siden. Sånn at det kommer nok til å kreves. Altså det betyr at det er veldig mange som trives med å jobbe hjemmefra og vil jobbe hjemmefra, så må dette her

styres. Som det er noen som ikke liker å jobbe hjemmefra heller, sånn at vi må finne ut av dette. Om 2 år tror jeg vi har funnet ut av det, og da er vi nok mere fleksibel enn i dag. Men som er sagt jeg tror ikke vi er så fleksibelt som vi tror i dag at vi kommer til å bli om 2 år.

Intervjuer 1: For jeg tenker jo, dette her på. Om dere har sett på nye arbeidsmetoder og måter å jobbe på sant. Altså dette her med samarbeid sant og hvordan skal vi samhandle da når antakeligvis alle ikke er på kontoret samtidig, men forskjellige dager. Og som du sier, vi skal ikke være der, ha hjemmekontor fredag og mandag sant, altså og det er jeg veldig enig i for det da blir det overbefolket tirsdag, onsdag, torsdag og ingen på kontoret fredag og mandag. Det blir jo helt absurd egentlig sant så hva gjør vi da? Altså hvordan skal vi jobbe i fremtiden, hvordan ser du for deg det på en måte. Har du tenkt på det?

Informant: Nei, men det må jeg tenkt mere på. For det vi snakker om er sånn hybridløsning sant og. Og hvordan det skal blir det tør jeg ikke å være så veldig tydelig på, men det må vi finne litt ut av. Men jeg tror som sagt velig på det der at det må styres og det må ledes. Og så tror jeg at den måten vi sitter på, altså jeg husker jeg jobbet i DNB før, og i DNB var veldig mye i Oslo. Nå jeg ikke var i Oslo så var jeg veldig mye på sånne video konferanser sant, og det var jo et helvete, for det der satt det jo 8 stykker rundt et bord i Oslo og så satt jeg her, og hei hei hei . Og så var det dårlig mikrofoner og jeg hørte ingenting å, og det var et mareritt. Og så kunne jeg like godt la vær å bli med på det. Jeg tror at sånne løsninger kommer nok til å bli mere vanlig, fordi at de tekniske løsningene, den digitale revolusjonen har hjulpet oss til å få orden på dette her. Sånn at i dag kan jeg delta i møter med Oslo og få gjort det på en helt annen måte, enn det det var da. Sånn at vi har jo kommet et kjempe skritt i forhold til det at. Selvfølgelig kan du sitte på hytten, eller hjemme, eller hvor som helst å jobbe og som jeg sier så tror jeg det kommer til å være positivt, men tror vi må finne litt ut av hvordan vi er kreative, hvordan vi løser et prosjekt, hvordan vi har møtene våre altså. Vi må komme lenger på det og være tydeligere på at, og flinkere til, at dette syntes jeg var bra. Og evaluerer tingene. At vi sammen må finne den beste måten å gjøre det på. Og være litt sånn klok underveis, sånn at det ikke blir sånn at jeg er den eneste som er på kontoret. Og jeg kom på kontoret for å treffe andre som ikke er her. Så det er noe med hele styringen av dette her som jeg tror i skal bli flinkere på. Og så skal vi bli flinkere til å utnytte de mulighetene som er her. Altså som ligger i Teams og andre verktøy som jeg synes vi i Bedrift (anonymisert) har vært. Altså hvis jeg vil, eller har tid, eller har lyst, så er det utrolig hva jeg kan lære meg og det er et helt univers med verktøy. Og kanskje vi skal bli enda flinkere til å lære oss opp til dette og jeg er ikke nødvendigvis der at jeg tror at alle på egenhånd finner ut av det. Jo, de som brenner for det, gjør det, men sånne som meg trenger kanskje et spark i baken i forhold til å ta det i bruk. Og der tror jeg vi kan bli enda mere fleksibelt, altså med gule lapper og vi holder på. Og det kan jo gjøres digitalt. Og det har jeg jo sett over epost å. Å så det å utvikle de der mulighetene der som gjør at vi kan være fleksible uten at det gjør noe. Vi er inne på mestring igjen. Når folk kan dette her, når mange nok kan det, så blir det jo enkelt. Og så er det ikke fullt så enkelt i dag. Der har vi en svær, heldigvis en svær opplæringsjobb. Og så må vi motivere folk til å forstå at det er lurt å kunne det. Og det er ikke så grådig vanskelig. Altså når jeg kan lære

meg det, så kan alle lære seg det. Så jeg beskriver jo egentlig en, eller jeg tror jeg beskriver en, på en måte en, en enda større digital revolusjon som må pares med fysisk tilstedeværelse også og finne den balansen der, det tror jeg er. Og vi har bare begynt på det å ta i bruk disse verktøyene.

37:15

Intervjuer 1: Ja det er jo mye forskning på dette her nå sant, Norges forskningsråd har jo pøst ut millioner for å forske på hvordan vi skal samarbeide i fremtiden. Og vi har jo en professor Donnatella De Paouli som akkurat her skrevet litt om dette og snakket litt om sine erfaringer om at det blir viktig å møtes ett par ganger først for å etablere på en måte en kommunikasjon og en forståelse og en kjennskap til hverandre i et prosjekt. Og så kan man ha det digital etterpå.

Informant: Det tror jeg er riktig, Det tror jeg er veldig riktig. Også tror jeg ikke at digitalt samspill noen gang kommer til å erstatte det vi ser og opplever når vi fysisk ser hverandre, og holdt på å si ta på hverandre. Men så kan det hende det er oppgaver, og det må vi kanskje bli flinkere til. Det finnes oppgaver som kanskje helt åpenbart kan gjøres digitalt uten problem og så fins det noe som vi må møtes fysisk for å løse. Kanskje bli flinkere på det å.

Intervjuer 1: ja. Altså har du helt, helt til slutt, da er det jo refleksjoner rundt tema motivasjon. Har du noe det som du ønsker å dele med oss i forhold til det?

Informant: Det finnes tjukke bøker om motivasjon og hva det er som får oss til å stå opp om morgningen for å gå på jobb og glede seg til å gjøre det. Og aller viktigst og øverst på den listen står jo det som vi har vært inne på. Det at du kan bli sett. At noen ser deg og synes at det er fint at du er. Og hvis vi klarer å bidra til både som ledere og som kollega, for dette er ikke et leder ansvar alene, til å få Kari Normann eller Ola Normann eller noen av disse andre flott folkene som er her, til å synes at i dag har jeg hatt en god dag: I dag var det bra at jeg var her, for det at noen så meg og klappet meg på skulderen og sa at, eller hjalp meg med ett eller annet. Så må jo det være det viktigste og det tror jeg som sagt er vanskeligere å få til her, altså på skjermen, enn det er fysisk. Og så skal vi kanskje bli flinkere til å utvikle oss på dette også sånn at jeg kan gi, navn på kollega, eller hun kan gi meg ros digitalt. På sånne gamle gubber som meg viker ikke det helt på samme måten. Men jeg tror at det å se folk er. Vi snakker om god ledelse egentlig.

Intervjuer 1: Puste liv i god gamle ledelses filosofier, som er å se og bli hørt.

Informant: Altså hjulet er oppfunnet. Og det er ikke så vanskelig altså. Sånn egentlig.

Intervjuer 1: Avslutter intervjuet.

SPØRREUNDERSØKELSEN

Vedlegg 4

02.10.2021, 10:55 Edit Survey | Qualtrics Experience Management

Tools ▾ Saved May 20, 2021 at 7:36 PM Published 🔍 Preview Publish

Indre motivasjon hjemmekontor under Covid 19 - HJEMMEKONTOR IQ Score: Great

▾ Samtykke ⋮

https://bino.ca1.qualtrics.com/surveys/SV_41PCAqWwdYZIDk/edit 1/4

Samtykke erklæring**Vil du delta i et forskningsprosjekt i forbindelse med en prosjektoppgave på BI?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i en spørreundersøkelse som kun tar 5 til 10 minutter å svare på. Som et ledd i gjennomføringen av Mastergradsprogrammet Teamledelse, skriver vi en prosjektoppgave. Høgskolelektor Trond Kjærstad ved BI Oslo er vår velleder.

Prosjektoppgavens formål

Formålet med vår prosjektoppgave er å undersøke om graden av indre motivasjon er forskjellig hos medarbeidere som har hatt hjemmekontor gjennom store deler av pandemien til forskjell fra dem som har hatt en mer delt løsning, mellom hjemmekontor og det å være på arbeidsplassen.

Bakgrunnen for at vi har valgt dette temaet for vår prosjektoppgave er å undersøke om det året som har gått med en pandemi og den fysiske arbeidssituasjonen, gjør noe med motivasjonen for arbeidet?

Formål og gjennomføring med spørreundersøkelsen

Undersøkelsen stiles til et utvalg av ansatte i tre forskjellige virksomheter der alle enten mer eller mindre har sittet på hjemmekontor eller at de har hatt en delt løsning i løpet av det siste året. Vi gjør oppmerksom på at alle svar vil være anonyme og at svarene på undersøkelsen vil bli automatisk slettet 4 måneder etter svarfristens utløp. Oppgaven er konfidensiell, og alle data blir anonymisert. Alle som deltar i spørreundersøkelsen svarer anonymt. Alle svar vil bli behandlet konfidensielt og vår prosjektoppgave vil ikke ha navngitte referanser til de tre virksomhetene som deltar i undersøkelsen. Fristen for å svare på spørreundersøkelsen er 30.05.21.

Takk for hjelpen

Vi setter stor pris på om du kan avse noen minutter for å svare på spørsmålene. Det vil være til stor hjelp for gjennomføring av vår prosjektoppgave. Prosjektoppgaven vil være offentlig når den foreligger og alle som velger å delta i denne spørreundersøkelsen kan få tilsendt en kopi av prosjektoppgaven. Dersom du ønsker mer informasjon om spørreundersøkelsen eller prosjektoppgaven så er du hjertelig velkommen til å ta kontakt med oss.

| Navn | Stilling | E-post | Telefon |
|--------------------|---------------------|-------------------------------|-------------|
| Tine A.B. Sagstad | Seksjonsleder | Tine.Sagstad@bi.no | 45 24 16 62 |
| Jørn Kristoffersen | Manager | jornove.kristoffersen@iess.no | 95 89 85 50 |
| Trude Engebretsen | Administrasjonssjef | Trude.Engbretsen@hvl.no | 95 10 47 80 |

Vennlig hilsen
Tine, Jørn og Trude

- Jeg samtykker
 Jeg samtykker ikke

[Import from library](#)
[+ Add new question](#)
[Add Block](#)

Spørsmål om Indre Motivasjon

1

Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min.

- Helt uenig
- Litt uenig
- Enig
- Ganske enig
- Helt enig

2

Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har.

- Helt uenig
- Litt uenig
- Enig
- Ganske enig
- Helt enig

3

Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull.

- Helt uenig
- Litt uenig
- Enig
- Ganske enig
- Helt enig

4

Jobben min er veldig spennende.

- Helt uenig
- Litt uenig
- Enig
- Ganske enig
- Helt enig

5

Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende.

- Helt uenig
- Litt uenig
- Enig
- Ganske enig
- Helt enig

6

Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg.

- Helt uenig
- Litt uenig
- Enig
- Ganske enig
- Helt enig

[Import from library](#)[+ Add new question](#)[Add Block](#)

▼ Block 3

7

Tenk etter når du har hjemmekontor. Kan du kort fortelle om følgende momenter kan ha påvirket drivkraften din. Lag tre korte svar på hvert moment. Når du jobber hjemme har du:

1. Jevnlige eller sjelden kontakt med dine kollegaer og leder.
2. Har god nok kompetanse til å mestre oppgaver og jobbe selvstendig eller sliter med å forstå oppgaver.
3. Har gode arbeidsforhold hjemme og kan jobbe effektivt eller blir forstyrret ofte.

[Import from library](#)[+ Add new question](#)[Add Block](#)

End of Survey

Takk for din deltakelse!

Vedlegg 5

Vil du delta i et intervju med team:

“Vil det i noen grad være ulikheter i indre motivasjon mellom medarbeidere som jobber hjemmefra versus de som er på arbeidsplassen”

Det er frivillig å delta i intervjuet. Du kan reservere deg mot å svare på enkeltspørsmål eller når som helst trekke deg uten å måtte oppgi noen grunn.

Oppgaven er konfidensiell, og alle data blir anonymisert. Eventuell internt sensitiv informasjon fra intervju med deg vil ikke bli brukt uten at det er avklart med deg, selv om det er anonymisert.

For å sikre god og presis dokumentasjon vil vi be om å få gjøre lydopptak. Utskrift av intervju og lydopptak oppbevares slik at ingen uvedkommende kan få tilgang til det. Nedenfor gir vi deg mer informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg. Det holder at du svarer på denne emailen.

Formål

Formålet med prosjektet er kort fortalt å undersøke om det i noen grad kan være ulikheter i indre motivasjon mellom medarbeidere som jobber hjemmefra versus de som er på arbeidsplassen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøyskolen BI ved veileder Trond Kjørstad er ansvarlig for prosjektet.

Prosjektgruppen består av følgende personer: Tine Amalie Blom Sagstad, Jørn Ove Kristoffersen og Trude Engebretsen. Oppgaven er en del av Matergradsprogrammet Teamledelse på Handelshøyskolen BI.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du blir spurt om å delta i prosjektet fordi du ansatt hos et stort konsern og har erfaring som er relevant for det vi forsøker finne ut av.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i studien vil innebære at du deltar i et individuelt intervju der vi ønsker å få vite mer om dine tanker og opplevelser relatert til dagens situasjon rundt Covid 19.

Intervjuet tar ca 30-45 minutter. Det inneholder spørsmål knyttet til tilhørighet, selvbestemelse og kompetanse Vi tar lydopptak og notater fra intervjuet.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Prosjektgruppen nevnt ovenfor vil ha tilgang til datamaterialet.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Ved prosjektslutt blir dataene anonymisert ved at opplysninger om deg slettes.
- Veileder, Trond Kjærstad, vil kun få tilgang til en anonymisert datafil.

Hverken du eller din arbeidsplass vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjoner knyttet til prosjektet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 31.12.21. Personopplysninger og lydopptak vil slettes ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,

-
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
 - å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med undertegnede eller veileder Trond Kjærstad, e-post:

trond.kjerstad@bi.no

Personvernombud på Handelshøyskolen BI: Vibeke Nesbakken
(vibeke.nesbakken@bi.no)

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

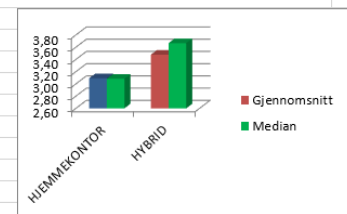
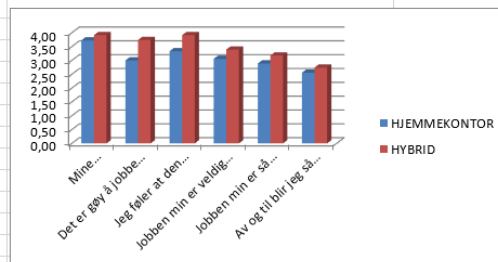
Hilsen Tine A. B Sagstad, Jørn Ove Kristoffersen og Trude Engebretsen

RESULTAT AV UNDERSØKELSEN

Vedlegg 6

Sammenstilling

| SPØRSMÅL INDRE MOTIVASJON | HJEMMEKONTOR | HYBRID | Avvik | |
|--|--------------|--------|-------|------|
| 1 Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min. | 3,72 | | 3,91 | 0,19 |
| 2 Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har. | 3,00 | | 3,74 | 0,74 |
| 3 Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull. | 3,33 | | 3,91 | 0,58 |
| 4 Jobben min er veldig spennende. | 3,06 | | 3,39 | 0,34 |
| 5 Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motivasjon for meg. | 2,89 | | 3,17 | 0,29 |
| 6 Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer å jobbe. | 2,56 | | 2,74 | 0,18 |



| | Gjennomsnitt | Median |
|------------------------------|--------------|--------|
| HJEMMEKONTOR | 3,09 | 3,08 |
| HYBRID | 3,48 | 3,67 |
| Avvik | 0,39 | |
| SNITT HJEMMEKONTOR OG HYBRID | 3,29 | |

Median Hjemmekontor

| Hjemmekontor | | Hjemmekontor |
|--------------|--|--------------|
| 1,00 | | 3,08 |
| 1,00 | | |
| 2,00 | | |
| 2,00 | | |
| 2,17 | | |
| 2,33 | | |
| 2,33 | | |
| 2,67 | | |
| 2,83 | | |
| 3,33 | | |
| 3,67 | | |
| 3,83 | | |
| 4,00 | | |
| 4,00 | | |
| 4,17 | | |
| 4,50 | | |
| 4,83 | | |
| 5,00 | | |

Median Hybrid

| Hybrid | | Hybrid |
|-------------|--|--------|
| 1,67 | | 3,67 |
| 2,33 | | |
| 2,50 | | |
| 2,50 | | |
| 2,83 | | |
| 3,00 | | |
| 3,00 | | |
| 3,00 | | |
| 3,00 | | |
| 3,17 | | |
| 3,50 | | |
| 3,67 | | |
| 3,67 | | |
| 3,67 | | |
| 3,83 | | |
| 3,83 | | |
| 4,00 | | |
| 4,17 | | |
| 4,17 | | |
| 4,33 | | |
| 4,33 | | |
| 4,83 | | |
| 5,00 | | |