

Handelshøgskolen ved UiT

Fremtidens arbeidsplass

En studie av bankansattes erfaring med hjemmekontor i SpareBank 1 Nord-Norge

Kim Even Løvlid og Stig Even Bendiksen

Masteroppgave i økonomi og administrasjon BED-3901 - juni 2022



Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på fem lærerike år ved Handelshøgskolen i Tromsø. Etter all tiden vi har tilbrakt på Handelshøgskolen sitter vi igjen med mange gode erfaringer og minner som vi tar med oss videre. Selv om oppgaveskrivingen har vært tidvis krevende, har den også vært svært lærerik. Vi, som alle andre, har støtt på flere utfordringer i forbindelse med Covid-19 pandemien og tidvis lange arbeidsdager. Denne oppgaven setter et punktum for vår tid som studenter, og vi er klare for å møte nye utfordringer som Siviløkonomer.

Vi ønsker også å benytte anledningen til å takke alle som har vært involvert i arbeidet med oppgaven. Vi ønsker videre å rette en spesiell takk til vår veileder og støttespiller gjennom hele prosessen, førsteamanuensis Giovanna Bertella. Hun har bidratt med konstruktive tilbakemeldinger og gode ideer i en hektisk periode. I tunge tider med tidvis skrivestopp og lite motivasjon, hjalp hun oss med nye måter å belyse problemstillingen på og oppmuntret oss til å stå løpet ut. Vi ønsker også å takke vår biveileder, Mia Lunde Michalsen, for innspill og veiledning under hele prosessen.

Denne avhandlingen kunne ikke vært gjennomført uten SpareBank 1 Nord-Norge og informanter som var villige til å stille opp i en tid preget av pandemi. De fortjener en stor takk for å ha gitt oss verdifull innsikt i hvordan de har reagert på endringen i deres organisasjon. Vi ønsker også å rette en spesiell takk til HR-avdelingen og Kari Mette Darell Eliassen, som har vært vår kontaktperson i selskapet.

Til slutt vil vi gjerne få benytte anledningen til å takke våre fantastiske venner og familie som har støttet oss i denne hektiske perioden.

Tromsø, juni 2022

Kim Even Løvlid

Stig Even Bendiksen

Sammendrag

Studien bygger på en antakelse om at Covid-19 dannet et mulig skifte på arbeidsplassen. Det fysiske kontoret har lenge hatt en sentral rolle, men under pandemien har hjemmekontor og hybride kontorløsninger gradvis tatt overhånd. Formålet med studien er å få en dypere forståelse av hvordan erfaring med hjemmekontor og fysisk kontor kan kombineres sett fra et motivasjonsperspektiv. Dette ga oss følgende problemstilling:

«Hvordan kan organisasjoner lykkes med hybridkontor sett fra et motivasjonsperspektiv?»

For å besvare denne problemstillingen tar studien utgangspunkt i casebedriften SpareBank 1 Nord-Norge. Vi har valgt å benytte oss av motivasjonsteorien til Deci og Ryan; selvbestemmelsesteorien. Teorien består av flere mikroteorier, der vi har valgt å avgrense studien til mikroteorien; *grunnleggende psykologiske behov*. Behovet for *autonomi*, *kompetanse* og *tilhørighet* anses som motivasjonsmekanismer som gir energi og retning i individets atferd, og er en avgjørende faktor for menneskers personlige utvikling og motivasjon. Studiens datagrunnlag er samlet inn gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse gjennomført av SpareBank 1 Nord-Norge, understøttet av egne semistrukturerte dybdeintervjuer.

Våre funn viser at det er rimelig å anta at hjemmekontor ikke kan erstatte det fysiske kontoret. En hybrid kontorløsning vil mulig kunne dra nytte av de fordelaktige faktorene som kommer frem av hjemmekontor og det fysiske kontoret.

Funnene i forskningen peker derfor mot tre faktorer arbeidsgiver må ta hensyn til for å lykkes med implementering av hybridkontor:

1. Hybridkontor er ikke aktuelt for alle.
2. Hybridkontor bør være et fleksibelt tilbud.
3. Sørge for at de grunnleggende psykologiske behovene er tilfredsstillt.

Nøkkelord: Hjemmekontor, fjernarbeid, hybridkontor, motivasjonsteori, kvantitativ metode, kvalitativ metode, selvbestemmelsesteori, autonomi, kompetanse, tilhørighet.

INNHALDSFORTEGNELSE

1	INNLEDNING	1
1.1	BAKGRUNN	1
1.2	FORMÅLET MED OPPGAVEN	3
1.3	PROBLEMSTILLING	4
1.4	OPPGAVENS STRUKTUR OG OPPBYGNING	4
2	TEORI	6
2.1	MOTIVASJON	6
2.2	SELVBESTEMMELSESTEORIEN	8
2.2.1	<i>Grunnleggende psykologiske behov: Autonomi, kompetanse og tilhørighet</i>	10
2.3	ULIKE KONTORTYPER OG ARBEIDSPASSKONSEPTER	12
2.3.1	<i>Kontorbasert</i>	13
2.3.2	<i>Hjemmekontor</i>	14
2.3.3	<i>Fjernarbeid</i>	17
2.3.4	<i>Hybrid kontorløsning</i>	19
2.4	OPPSUMMERING AV MOTIVASJON OG KONTORTYPER	20
3	METODE	22
3.1	VITENSKAPSTEORIETISK STÅSTED	22
3.2	VALG AV FORSKNINGSDESIGN	23
3.2.1	<i>Metodetriangulering</i>	24
3.3	VALG AV RESPONDENTER	26
3.4	ANALYSE AV DATA	27
3.4.1	<i>Spørreundersøkelse</i>	27
3.4.2	<i>Kvalitative dybdeintervjuer</i>	28
3.5	STUDIENS TROVERDIGHET	30
3.6	FORSKNINGSETIKK	32
4	RESULTAT	34
4.1	BESKRIVELSE AV DATAGRUNNLAG	35
4.1.1	<i>Spørreundersøkelse</i>	35
4.1.2	<i>Dybdeintervjuer</i>	36
4.2	GRUNNLEGGENDE PSYKOLOGISKE BEHOV	37
4.2.1	<i>Behov for autonomi</i>	37
4.2.2	<i>Behov for kompetanse</i>	42
4.2.3	<i>Behov for tilhørighet</i>	54

4.3	HYBRIDKONTOR	59
4.3.1	<i>Implementering</i>	59
4.3.2	<i>Antall dager på hjemmekontor</i>	61
4.4	OPPSUMMERING AV RESULTATER	62
5	DRØFTING	65
5.1	MOTIVASJON PÅ ARBEIDSPLASSEN	65
5.1.1	<i>Autonomi</i>	65
5.1.2	<i>Kompetanse</i>	67
5.1.3	<i>Tilhørighet</i>	71
5.2	IMPLEMENTERING AV HYBRIDKONTOR	73
6	AVSLUTNING	75
6.1	KONKLUSJON	75
6.2	BEGRENSNINGER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	76
7	REFERANSELISTE	77
	VEDLEGG	83
	VEDLEGG 1: INFORMASJONSSKRIV	83
	VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE	87
	VEDLEGG 3: SPØRSMÅL SPØRREUNDERSØKELSE	89

Figurlisteliste

Figur 1: Nyhetsoppdrag om kontorets endring som følge av pandemien (egenprodusert) (Aftenposten, 2021; Bing, 2021; Hansen, 2021; Khrono, 2020; Nikolaisen, 2020; Vigorito, 2021).....	2
Figur 2: Selvbestemmelsesteoriens seks mikroteorier (egenprodusert).....	9
Figur 3: Ansatte med arbeidsavtale om hjemmekontor (arbeidskraftundersøkelsen - SSB, 2021).....	15
Figur 4: Statistikk over organisasjoner som tilbyr fleksible arbeidsplasser, før Covid-19 (Weforum, 2020).....	18
Figur 5: Forventet statistikk over organisasjoner som tilbyr fleksible arbeidsplasser etter Covid-19 (Weforum, 2020).....	18
Figur 6: Net work - Et nettverk av arbeidsplasser (Blakstad, 2015, s. 56)	20
Figur 7: Metodetriangulering (egenprodusert).....	24
Figur 8: Oversikt over oppgavens empiri (egenprodusert)	34

Tabelliste

Tabell 1: Ulike arbeidsplasskonsepter (egenprodusert)	12
Tabell 2: Utvalgskarakteristikker - spørreundersøkelse (egenprodusert)	36
Tabell 3: Oversikt informanter dybdeintervju (egenprodusert)	37
Tabell 4: Planlegge egen arbeidshverdag; resultater spørreundersøkelse	38
Tabell 5: Forventninger; resultater spørreundersøkelse	40
Tabell 6: Teamarbeid; resultater spørreundersøkelse.....	41
Tabell 7: Læring og kunnskapsdeling; resultater spørreundersøkelse	43
Tabell 8: Tilbakemelding og egen utvikling; resultater spørreundersøkelse	44
Tabell 9: Effektivitet; resultater spørreundersøkelse	46
Tabell 10: Egen produksjonstid; resultater spørreundersøkelse.....	47
Tabell 11: Kontorutstyr; resultater spørreundersøkelse	50
Tabell 12: Ergonomiske forhold; resultater spørreundersøkelse.....	51
Tabell 13: Ansattes bidrag; resultater spørreundersøkelse.....	52
Tabell 14: Lykkes bedre i egen rolle; resultater spørreundersøkelse	53

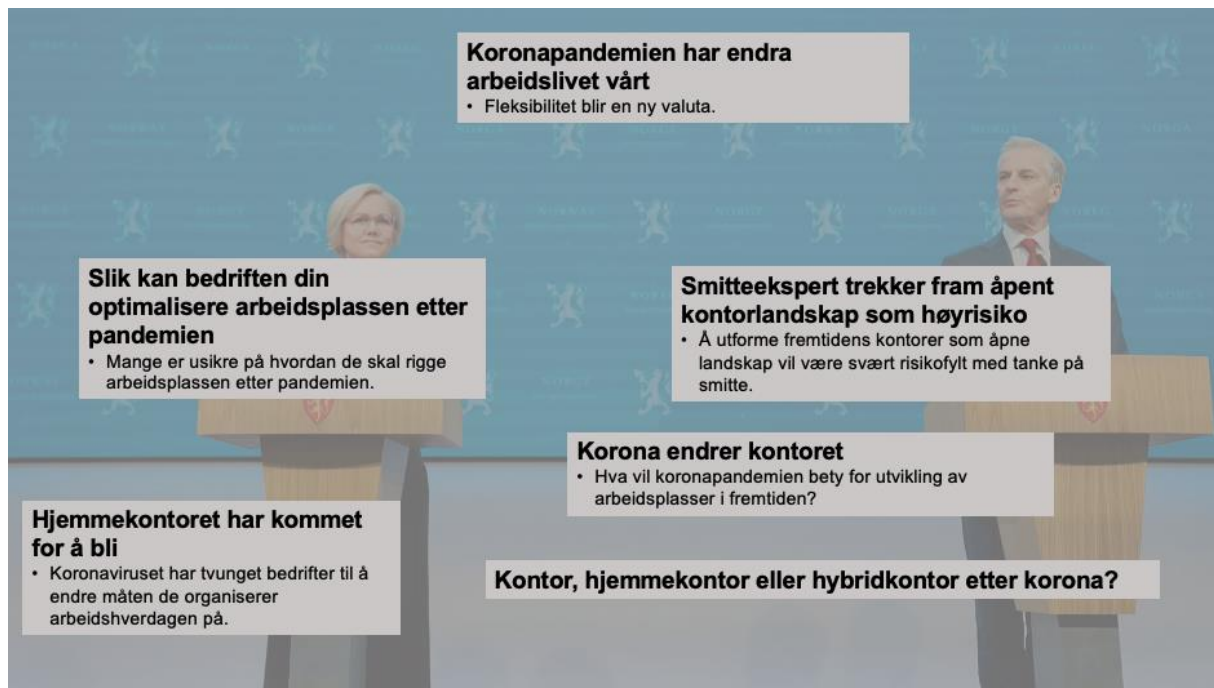
Tabell 15: Lykkes bedre i egen rolle; resultater spørreundersøkelse	55
Tabell 16: Ivaretagelse av leder; resultater spørreundersøkelse.....	56
Tabell 17: Psykososiale miljøet; resultater spørreundersøkelse.....	57
Tabell 18: Ta fatt på ny uke; resultater spørreundersøkelse.....	59
Tabell 19: Antall dager på hjemmekontor SNN; resultater spørreundersøkelse.....	61
Tabell 20: Antall dager i uka - sammenligning.....	62
Tabell 21: Mest sentrale funn (egenprodusert)	63

1 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

I desember 2019 ble det første utbruddet av Covid-19 identifisert i Wuhan, Kina. Tre måneder senere, 11. mars 2020 erklærte Verdens helseorganisasjon (WHO) Covid-19 utbruddet som en pandemi. Norge og mange andre land gikk i lockdown og hele samfunnet ble stengt ned av myndighetene. Pandemien har resultert i en lang periode med hjemmekontor, digitale møter og en helomvending for samtlige organisasjoner. I Norge gikk vi fra å kun være på det fysiske kontoret, til både anbefaling og påbud om tilrettelegging av hjemmekontor. De fleste norske bedrifter hadde ikke forberedt seg på en slik helomvending, og for mange ble dette starten på en helt ny arbeidshverdag. Debatten rundt kontor vs. hjemmekontor har fått mye oppmerksomhet den siste tiden, og erfaringer så langt viser at Covid-19 kan være et mulig skifte på arbeidsplassen. Det åpne kontorlandskapet har lenge hatt sin sentrale posisjon, men under pandemien har vi sett at hjemmekontor gradvis har begynt å ta over. Med dette som utgangspunkt er det ønskelig å se på hvordan Covid-19 har påvirket retningen av utvikling og bruk av hjemmekontor, og hvordan pandemien kan være det store skifte fra hjemmekontor som kriseløsning til hjemmekontor på permanent basis.

Flere dager og måneder med isolasjon har resultert i økt bruk av hjemmekontor, og digitale møter er blitt mer vanlig. I starten av pandemien ble hjemmekontor betegnet som en felles dugnad, der hver enkelt skulle bidra til å begrense smitte ved å holde seg hjemme. Selv om situasjonen med hjemmekontor har blusset opp under Covid-19, er det spådd at hjemmekontor kan bli et krav for mange selv etter at pandemien er over (Askeland, 2020). Måten vi arbeider på har alltid vært i forandring, men pandemien har virkelig satt fart på en ny trend der sammensmelting av kontor og hjem har ført til en ny arbeidsplass – hybridkontor. Temaet hybridkontor er mye omdiskutert, men flere spår at denne utviklingen vil fortsette etter pandemien og at det vil bli enda mer oppmerksomhet rundt hvordan organisasjoner kan kombinere fleksibilitet og hjemmekontor på en god måte. Figur 1 viser et fåtall av nyhetsoverskrifter i norske aviser de siste årene, som igjen illustrerer påvirkningen pandemien kan ha på fremtidens arbeidsplassorganisering.



Figur 1: Nyhetsoppslag om kontorets endring som følge av pandemien (egenprodusert) (Aftenposten, 2021; Bing, 2021; Hansen, 2021; Khrono, 2020; Nikolaisen, 2020; Vigorito, 2021)

Ifølge Sedrine, Bouderbala & Nasraoui (2020) har den teknologiske veksten skapt en helt ny måte å arbeide på, der arbeid kan gjennomføres på flere ulike lokasjoner. Kombinasjonen av den virtuelle verden og avanserte kommunikasjonsverktøy gjør det mulig for ledere og medarbeidere å jobbe i grupper over større avstander. Selv om denne nye måten å arbeide på skaper utfordringer, dannes det også muligheter, både for de ansatte og ledere. Med et arbeidsmarked som stadig er i endring, vil vi se nye trender som erstatter gamle løsninger. I takt med en stadig økning av høyt utdannede ansatte og et mer globalisert arbeidsmarked, vil det dannes et press for innovasjon av nye former for arbeidsorganisering. Nye løsninger tas i bruk for å holde tritt med samfunnet som stadig er i utvikling. Ettersom humankapital er en av de viktigste ressursene for en organisasjon, er en organisering av disse ressursene en sentral faktor for å lykkes som bedrift.

Hjemmekontor er ikke et nytt fenomen, men har blitt brukt som en midlertidig løsning for ansatte som eksempelvis ønsker variasjon i arbeidssted eller mer fleksibilitet. Selv om hjemmekontor ikke er et nytt fenomen, er det blitt et mer aktuelt tema de siste årene som følge av fremskritt i den teknologiske utviklingen av fjernarbeidsløsninger (Bloom et al., 2015; van der Lippe & Lippényi, 2019). Ifølge tall fra SSB har trenden med bruk av hjemmekontor hatt en liten økning de siste årene, og ligget mellom 6-8 prosent i perioden 2006-2019. Fra 2019 til

2020 har det vært en større økning på bruk av hjemmekontor (Horgen, 2021). Som følge av økt bruk av hjemmekontor, gjennomførte Barrero, Bloom & Davis (2021) en spørreundersøkelse blant 15 000 amerikanere for å undersøke om de kom til å fortsette å benytte seg av hjemmekontor etter pandemien. Resultatet viste at ca. 22 prosent av arbeidsdagene vil foregå på hjemmekontor, mot fem prosent før pandemien.

Bruken av hjemmekontor som arbeidsplassorganisering byr også på flere interessante problemstillinger. Interaksjon mellom ledere og medarbeidere vil føre til et større ansvar hos lederne. Det er derfor viktig for lederne å være bevisst på de psykologiske og arbeidsrelaterte utfordringene hjemmekontor kan by på for de ansatte. Fysisk avstand og ingen form for sosial interaksjon mellom medarbeiderne og ledelsen kan føre til endringer innen forhold som trivsel, motivasjon og effektivitet i arbeidet, samt påvirke tilhørigheten de ansatte opplever seg imellom. Videre kan hjemmekontor endre graden av selvstyring den enkelte medarbeider opplever ved utførelsen av sine arbeidsoppgaver (Deci & Ryan, 2012). Med hensyn på verdien av humankapitalen en organisasjon besitter, blir en sentral faktor å ivareta denne når organisasjonens rammevilkår endres.

1.2 Formålet med oppgaven

Formålet med denne oppgaven er å få en dypere forståelse av hvordan erfaring med hjemmekontor og motivasjonsteorier kan være med på å forme fremtidens arbeidsplassorganisering. For å belyse hvordan en organisasjon kan bruke nåværende situasjon med hjemmekontor til videre planlegging av hybridløsninger, vil vi undersøke hvordan og hvorfor ansatte ønsker å kombinere hjemmekontor med et åpent og tradisjonelt kontorlandskap. I vår oppgave har vi valgt å se nærmere på selvbestemmelsesteorien til Deci & Ryan (2012) som en teori som kan anvendes til å belyse forskningen vår. Med en dypere forståelse av motivasjon blant ansatte og erfaring med hjemmekontor, kan vi finne sammenhenger mellom motivasjon og hjemmekontor. Finner vi kilden til motivasjon kan bedrifter bruke dette til å utvikle og optimalisere nye hybride kontorløsninger. Basert på litteratur og teori om motivasjon kan vi gjøre noen antakelser om hvordan ulike fenomener henger sammen. Et av målene med forskningen er å få bedre innsikt i faktorer som fører til økt motivasjon på hjemmekontor.

Selv om hjemmekontor ikke påvirker alle bransjer i like stor grad, er noen bransjer mer sentrale enn andre. Bruk av hjemmekontor er spesielt aktuelt i bankbransjen, da det ofte er snakk om de tradisjonelle, åpne kontorlandskapene. Bankbransjen er på lik linje med andre kontorjobber nødt til å følge med på den eksterne utviklingen. Den raske teknologiutviklingen fører til at vi er mer fleksible og har muligheten til å jobbe på kryss og tvers uavhengig av lokasjon.

1.3 Problemstilling

Målet vårt er å forstå hvordan ansattes atferd påvirkes på arbeidsorganiseringen med hjemmekontor. Det betyr at vi i avhandlingen forsøker å forstå hvordan bakenforliggende faktorer påvirker hvordan de reagerer. Vi har valgt motivasjon som hovedfaktor for vår avhandling, da motivasjon og fjernarbeid er fenomener begreper vi ser krysser hverandre. Ved å se på motivasjon og fjernarbeid i en kontekst av hybridkontor, har vi utarbeidet følgende problemstilling:

«Hvordan kan organisasjoner lykkes med hybridkontor sett fra et motivasjonsperspektiv?»

For å avdekke dette har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål basert på empiri fra SpareBank 1 Nord-Norge:

FS 1: *Hvordan tilfredsstilltes motivasjonen på hjemmekontoret?*

FS 2: *Hvordan tilfredsstilltes motivasjonen på det fysiske kontoret?*

1.4 Oppgavens struktur og oppbygning

Vi har valgt å presentere problemstillingen innledningsvis og mener dette vil gi en bedre flyt i oppgaven. Det vil i tillegg være enklere å forstå valg av teori og dens betydning ut fra en allerede presentert kontekst. I det påfølgende kapittelet beskriver vi det teoretiske rammeverket som vi vil anvende for å kunne svare på forskningsspørsmålene og problemstillingen. Fokusområdet er å forsøke å forstå hvordan motivasjon oppstår på arbeidsplassen, samt å se om de ansatte stiller noen forventninger til arbeidsgiver ved en eventuell implementering av hybridkontor. Her vil vi trekke inn sentral litteratur på vårt fokusområde. Videre vil vi presentere valg av metode og forskningsdesign med tilhørende komplikasjoner og begrunnelser i kapittel 3. I kapittel 4 vil de empiriske funnene bli

presentert. Her vil vi presentere empiriske funn fra datamaterialet, med formål om å anvende funnene og det teoretiske rammeverket. Etter at det er gjort rede for de empiriske funnene, vil vi i kapittel 5 gjøre en drøfting av de empiriske funnene opp mot avhandlingens teoretiske rammeverk. Vi vil her se på om det er samsvar mellom teori og funn i vår forskning. Her vil vi også vektlegge diskusjon av forhold vi syntes er interessante. Dette kapitlet vil også gi teoretiske, så vel som praktiske implikasjoner, i tillegg til mulige feilkilder og kritikk til vår avhandling. Avslutningsvis vil vi oppsummere de sentrale funnene, og komme med en konklusjon av avhandlingens oppdagelser og funn, samt komme med forslag til videre forskning.

2 TEORI

I dette kapitlet presenter vi det teoretiske rammeverket for oppgaven. Vi vil ta i bruk relevant teori for å belyse problemstillingen og for å senere kunne diskutere funnene i analysen. I lys av problemstillingen velger vi å avgrense det teoretiske rammeverket til å fokusere på motivasjon med hjemmekontor, og i det følgende presentere motivasjonsteori som er relevant for vår forskning.

Det innledende avsnittet om motivasjon og motivasjonsteorier vil legge grunnlag for resten av kapitlet. Vi vil videre presentere ulike arbeidsplasskonsepter, med hovedfokus på hjemmekontor, fjernarbeid og hybrid kontorløsning. Etersom tiden fra våren 2020 representerer en ekstraordinær økning i bruk av hjemmekontor, syntes vi det er interessant å sammenligne dette opp mot faktorer som påvirker valg av fremtidig arbeidsplass sett i lys av motivasjon. Motivasjon er aktuell som en mulig faktor for motivasjon og trivsel på arbeidsplassen. Dette vil kunne sette oss i stand til å svare på problemstillingen: «*Hvordan kan organisasjoner lykkes med hybridkontor sett fra et motivasjonsperspektiv?*». Avslutningsvis i dette kapitlet vil vi trekke inn teori om hjemmekontor opp mot motivasjonsteori. Når teorien er presentert, kan vi anvende den på en god måte i oppgavens analyse.

2.1 Motivasjon

Motivasjon er en viktig kilde for å kunne forklare våre handlinger og forstå hva som driver mennesker i ulike aktiviteter og oppgaver. Ifølge Kaufmann & Kaufmann (2015) stammer ordet motivasjon fra det latinske ordet «*movere*» som betyr bevegelse. Ordet bevegelse kan oppfattes som krefter som påvirker individers atferd og valg av handling, for eksempel gjennom belønning, rasjonelle valg og egenskaper ved arbeidsoppgaver (Mackay, 2006). Videre mener Mackay (2006) at motivasjon omhandler energien og drivkraften bak en atferd, og ikke selve handlingen eller prestasjonen i seg selv. For eksempel på hjemmekontor betyr dette at motivasjon ikke skal baseres på prestasjonen, men forstå hvilke faktorer som har bidratt til å lykkes. Selv om prestasjoner ikke tolkes som motivasjon, må motivasjonskrefter sees på som viktige faktorer som kan utgjøre store forskjeller i prestasjoner hos de ansatte.

Formålet med motivasjonsteoriene er å kunne få en bedre forståelse av atferd, hvordan motivasjon oppstår, og for å videre kunne stimulere og tilrettelegge for motivasjon (Mackay, 2006). Ifølge Kaufmann & Kaufmann (2015) skilles det gjerne mellom ulike motivasjonsteorier når motivasjon skal defineres i arbeidslivet; behovsteorier, kognitive teorier, sosiale motivasjonsteorier og jobbkarakteristika-modeller. *Behovsteorier* omhandler atferd og handlinger ut ifra individers behov, som både kan forstås som biologiske eller opplært over tid. *Kognitive teorier* forklarer motivasjon som et resultat av individets forventninger om måloppnåelse, belønning og egen ytelse, men også ulike evalueringer av kilder til motivasjon. Handlingene en velger vil være rasjonelle valg en selv mener er best (Deci & Ryan, 1985). *Sosiale teorier* handler om hvordan en enkelt person opplever likeverd og rettferdighet på arbeidsplassen sin i forhold til andre sett opp mot motivasjonskilder. Her vil ulike former for rettferdighet føre til variasjon i den motiverte atferden (Kaufmann & Kaufmann, 2015). *Jobbkarakteristika-modeller* tar utgangspunkt i egenskaper ved selve arbeidet som påvirker de ansattes motivasjon. Dette er de fire hovedkategoriene i motivasjonsteori, og det finnes mange flere motivasjonsteorier som går under hver av hovedteoriene.

Et fellestrekk for motivasjonsteori er at det skilles mellom indre og ytre motivasjon (Gagné & Deci, 2005). Indre motivasjon kan tolkes som en atferd hvor selve aktiviteten i seg selv er motivasjonen for handlingen, det vil si en motivasjon som naturlig kommer innenfra. Dette kan for eksempel være et barn som leker fritt: her vil barnet drives av en indre motivasjon. Ytre motivasjon kjennetegnes ved at ytre krefter påvirker atferden. Dette kan for eksempel være belønning eller straff. Et annet fellestrekk for mange av motivasjonsteoriene er at de definerer motivasjon ut ifra varierende mengde. Mennesker studeres hvorvidt i ulik grad de er motivert eller umotivert, og fra lite til mye motivasjon.

Det som derimot færre motivasjonsteorier skiller mellom, er ulike typer motivasjon. Det vil si motivasjon utover skillet mellom indre- og ytre motivasjon. Selvbestemmelsesteorien skiller seg ut fra de andre motivasjonsteoriene ved å belyse flere nyanser av motivasjon, og tar for seg faktorer som kan brukes for å forklare hvordan en atferd oppstår (Gagné & Deci, 2005). I vår oppgave har vi valgt å se nærmere på selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan. Som vi nevnte i forrige avsnitt, belyser selvbestemmelsesteorien flere nyanser av motivasjon og vil kunne hjelpe oss med å finne kilden til motivasjon i vårt forskningsmateriale. Dette er en teori

som enda videreutvikles og forskes mye på. I neste delkapittel vil vi gå mer i dybden av teorien, og se nærmere på hvorfor denne teorien passer inn i vår forskning.

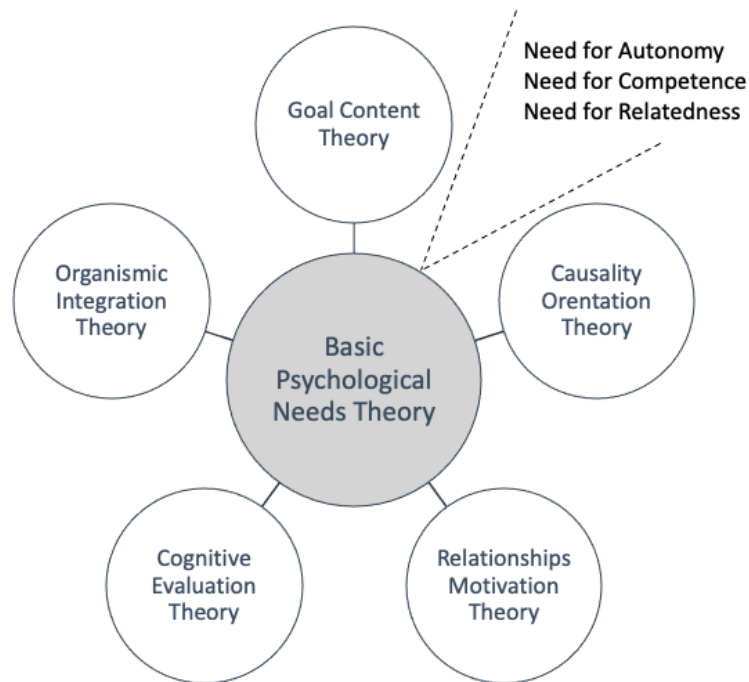
2.2 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien ble utviklet og presentert av Edward L. Deci og Richard M. Ryan i boken deres *Self-Determination and Intrinsic Motivation in Human Behavior* som ble publisert i 1985 (Cherry, 2021). Teorien tilbyr et nyansert og differensiert bilde av menneskelige motivasjonsprosesser i alle livets faser. Ettersom teorien har fått utbredt empirisk støtte i flere forskningsmiljøer, samtidig som den retter seg inn mot arbeidslivet, var det et naturlig valg å inkludere denne i vårt teoretiske grunnlag. Selvbestemmelsesteorien er et resultat av tidligere studier av indre motivasjon og andre faktorer som støtter eller svekker motivasjon (Deci & Ryan, 1985). Teorien skiller mellom ulike former for motivasjon; *autonom-* og *kontrollert motivasjon*. *Autonom motivasjon* omhandler det å kunne handle ut ifra egen selvbestemmelse i form av valgmuligheter og frivillighet. *Kontrollert motivasjon* knyttes til press og krav som stilles i form av resultat (Deci & Ryan, 2008). Ifølge Deci & Ryan (2000) skiller selvbestemmelsesteorien mellom ulike former og kvaliteter av motivasjon ut ifra underliggende faktorer bak handlinger og adferd, og på den måten forklares *hvorfor* handlingen utføres. Dette kan for eksempel illustreres ved at ansatte utfører en arbeidsoppgave med et indre driv fordi det er interessant, mens andre arbeidsoppgaver blir utført med motivasjon om høyere lønn.

Det er flere faktorer som påvirker typen motivasjon. Eksempelvis kan den sosiale konteksten enten tilfredsstillende eller hemme for de grunnleggende psykologiske behovene.

Selvbestemmelsesteorien forstår menneskers motivasjon ut fra tre grunnleggende psykologiske behov; *autonomi*, *kompetanse* og *tilhørighet*. *Autonomi* går ut på at handlinger utføres ut fra egne valg. *Kompetanse* handler om det å oppleve mestring. *Tilhørighet* handler om det å føle seg ivaretatt og inkludert i et fellesskap. Ifølge Deci & Ryan (2000) forklares disse behovene som faktorer som må tilfredsstilles og legges til grunn for at motivasjon og psykologisk vekst skal kunne oppstå. Dette er noe som antas å være medfødt og iboende i alle individer, og skiller derfor ikke mellom kjønn og alder. Dersom det oppleves frustrasjon og mangel på disse behovene, kan det resultere i tap av energi, dysfunksjonalitet og frustrasjon (Olafsen et al., 2017).

Selvbestemmelsesteorien er ifølge Deci & Ryan (2019) en makroteori som gjennom flere år har blitt videreutviklet, og har resultert i flere mikroteorier som forklarer ulike aspekter av teorien og menneskelig motivasjon. I dag utgjør selvbestemmelsesteorien seks ulike mikroteorier (Deci & Ryan, 2012), se figur 2:



Figur 2: Selvbestemmelsesteoriens seks mikroteorier (egenprodusert)

En rekke forskere har en antakelse om at mennesket har en naturlig tilbøyelighet til utvikling og læring, der mennesker kan assimilere kulturelle og sosiale verdier (Deci & Vansteenkiste, 2004; Sheldon & Ryan, 2011). Dette betyr at selvbestemmelsesteorien både har et organismisk og dialektisk rammeverk. *Et organismisk rammeverk* innebærer at individet har en medfødt evne til å utvikle en større forståelse av seg selv, gjennom aktive og selvvalgte prosesser (Deci & Ryan, 2002). Her foreligger det to aspekter ved tilbøyeligheten til å få en forståelse av seg selv– holistisk selvregulering og integrering med andre. Dette gjør at et menneske har behov for å danne en kobling mellom disse aspektene for å oppnå en positiv utvikling (Deci & Ryan, 2002). *Det dialektiske rammeverket* handler om individets medfødte tilbøyelighet for psykologisk utvikling parallelt med påvirkning av sosiale faktorer (Deci & Ryan, 2002). Mennesket får en interaksjon mellom det proaktive selvet og møte med den virkelige verden. Det vil si at teorien belyser hvor viktig det er å tilrettelegge for de ansattes optimale utvikling gjennom interaksjon mellom personlig utvikling og sosiale faktorer.

I denne studien har vi valgt å avgrense oss til mikroteorien; grunnleggende psykologiske behov. Dette fordi vi mener den vil belyse studiens problemstilling og forskningsspørsmål best. Oppgavens omfang og tidsbegrensning, samt valg av tema og problemstilling, gjør at vi har valgt å ekskludere de resterende mikroteoriene.

2.2.1 Grunnleggende psykologiske behov: Autonomi, kompetanse og tilhørighet

Denne teorien baserer seg på de grunnleggende psykologiske behovene; autonomi, kompetanse og tilhørighet (Van den Broeck et al., 2010). Disse behovene antas å være iboende i mennesket, og er uavhengig av kjønn, kultur og alder. I selvbestemmelsesteorien defineres de grunnleggende psykologiske behovene som: «*universal necessities, as the nutriments that are essential for optimal human development and integrity*» (Gagné & Deci, 2005). Ifølge Deci & Ryan (2000) ansees disse behovene som motivasjonsmekanismer som skal gi energi og retning i individets atferd, og er en avgjørende faktor for menneskers personlige utvikling og motivasjon. Selvbestemmelsesteorien antar at når et menneske opplever tilfredsstillelse av de psykologiske behovene er det med hensyn på atferd. Dette vil ha en tendens til å internalisere dens verdi og regulering. Tilfredsstillelse av de tre behovene er dimensjonene som kan brukes for å måle behovstilfredsstillelse. Dersom det skulle oppstå en motsatt effekt, altså ingen tilfredsstillelse, vil det kunne oppstå frustrasjon. Dette kan være et resultat av at det føles et press gjennom autonom frustrasjon, tvile på egne ferdigheter gjennom kompetanse, eller ensom og mislikt gjennom mangel på tilhørighet (Haerens et al., 2015).

I undersøkelser der det forskes på selvbestemmelsesteorien i arbeidsmiljøet, oppstår det sammenhenger og indikasjoner på at arbeidsmiljøet har en stor påvirkning på de ansattes resultater og helse (Baard, Deci, & Ryan, 2004). Forskning viser at behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet er med på å forklare hvordan arbeidsmiljøet gir utslag på motivasjon (Olafsen, 2018).

Behovet for autonomi

Behovet for autonomi handler om individets følelse av egen vilje, valg og selvbestemmelse, i motsetning til press og tvang fra sosiale faktorer (Deci & Ryan, 2000). Ifølge Deci & Ryan (1985) har vi mennesker et indre behov for å føle oss autonome og kunne ta valg ut fra egne

ønsker. Når opplevelsen av autonomi er til stede, vil det resultere i at den indre motivasjonen for handlinger øker. Dersom det oppleves at ytre faktorer påvirker valgene, vil det føles som en form for press, samt oppstå et hinder for den indre motivasjonen. I arbeidslivet er det flere ytre faktorer som kan påvirke selvbestemmelsen til de ansatte. Dette kan for eksempel være organisasjonskartet hos arbeidsgiver, kultur eller andre relasjoner som setter rammer for selvbestemmelsen. Det vil derfor være viktig med autonomistøtte i arbeidssammenheng der ledere har forståelse for de ansattes behov for autonomi. Dette kan de gjøre ved for eksempel å tilby valgmuligheter og oppmuntre til selvstyring (Deci, Connell, & Ryan, 1989). Videre nevner de at muligheten for kollegialt samarbeid er viktig å ivareta, både med kollegaer og ledere. Dette for å kunne tilfredsstillende den autonome støtten innad i organisasjonen. Tidligere forskning viser at autonomistøttende arbeidsmiljø fremmer motivasjonen og stimulerer tilfredshet på arbeidsplassen (Baard et al., 2004). I deres studie fant de ut at de ansatte opplevde høy grad av tilfredsstillende i forhold til grunnleggende behov når det ble vist stor grad av autonomistøtte. Funnene viste at de ansatte ble mer engasjert i jobben, og ga uttrykk for en høyere grad av trivsel på jobb.

Behovet for kompetanse

Behovet for kompetanse handler ifølge Olafsen (2018) om følelsen av å mestre omgivelsene sine gjennom muligheten til å anvende og utvikle sin egen kompetanse. Kompetanse vil si det samlede resultatet av et individs interaksjon med miljøet, dets utforskning, læring og tilpasning (Deci & Ryan, 1985). Det å føle seg kompetent vil kunne styrke den indre motivasjon, mens i situasjoner der det oppleves at kompetansen ikke er tilstrekkelig, vil den indre motivasjon svekkes. Det legges derfor vekt på at opplæring og videreutvikling av eksisterende kompetanse er viktig for å kunne tilfredsstillende de ansatte. For å lykkes med kompetanseutvikling er det viktig at miljøet tilbyr utfordrende arbeidsoppgaver, fordi vi mennesker har behov og et ønske om å kunne mestre krevende oppgaver. Alle individer har et behov for å føle seg nyttig og kompetent, slik at mestringsfølelse oppleves. I arbeidsmiljøet vil det derfor være relevant å legge til rette for utfordringer i arbeidsoppgavene, slik at de ansatte har mulighet til å lære, vokse og lykkes. Det er også viktig at arbeidet og innsatsen som legges ned av de ansatte, blir anerkjent og sett for å øke den indre motivasjonen (Deci & Ryan, 2000).

Behovet for tilhørighet

Behovet for tilhørighet handler om følelsen og opplevelsen av å ha en tilknytning til andre mennesker (Deci & Ryan, 2002a). Ifølge Baumeister & Leary (1995) handler behovet om tilhørighet om at alle individer har et indre behov for å kunne danne og opprettholde et minimum av mellommenneskelig forhold, og at dette er et behov som er medfødt hos mennesker. Behovet for tilhørighet blir tilfredsstilt når de ansatte ser på seg selv som medlem av en gruppe, og det utvikles nære relasjoner (Van den Broeck et al., 2016). Tilhørighet på arbeidsplassen handler om å alltid ha lederens emosjonelle støtte. Dette kan bidra til at de ansatte føler seg verdsatt og satt pris på i et trygt arbeidsmiljø (Gagné & Deci, 2005).

2.3 Ulike kontortyper og arbeidsplasskonsepter

Vi vil i dette delkapittelet presentere ulike kontortyper, se tabell 1. Disse kontortypene representerer ulike valg organisasjoner må ta med i planleggingen av arbeidsplassorganisering. Målet er å finne den beste løsningen som støtter opp det arbeidet som skal utføres i virksomheten. Når en organisasjon skal velge en kontorløsning bør det ikke utelukkende fokuseres på kostnader, men på hva som gir best resultat i form av produktivitet. Organisasjon bør legge vekt på motivasjon, effektivitet og trivsel. De ulike konseptene i figuren viser ulik påvirkning på hvor ansatte er lokalisert, samt hvilken måte arbeidstakerne arbeider på.

Tabell 1: Ulike arbeidsplasskonsepter (egenprodusert)

Ulike arbeidsplasskonsepter	
<i>Kontorbasert</i>	Sentralisert Alle ansatte på et kontor
<i>Hjemmekontor</i>	Desentralisert Ansatte lokalisert på hjemmekontor En type fjernarbeid

<i>Fjernarbeid</i>	Sentralisert /desentral Ansatte er fordelt på kontoret eller andre lokasjoner enn kontoret
<i>Hybrid</i>	Desentralisert Ansatte er fordelt på fjernarbeid og-/ eller andre lokasjoner
<i>Co-working</i>	Sentralisert Samlokalisert kontorfellesskap med et fleksibelt kontorlandskap

Alle disse arbeidsplasskonseptene har eksistert i flere år, men har blitt mer aktualisert i senere tid på grunn av Covid-19 pandemien. For å få en dypere forståelse av en hybrid kontorløsning, må vi se nærmere på tabell 1. I vår forskning vil vi ta utgangspunkt i *hybridkontor*, der vi går i dybden på *kontorbasert arbeid*, *hjemmekontor* og *fjernarbeid*. Disse vil danne grunnlaget vårt for videre forskning. I vår forskning vil vi ikke ta med *Co-working*, da dette ikke vil være aktuelt i vår problemstilling og valgt tema.

2.3.1 Kontorbasert

Kontor har tradisjonelt sett vært cellekontorer eller et åpent landskap. Kontorbygninger innen finans og offentlig administrasjon har som oftest store kontorlandskap, der arbeidsplassene ofte er plassert i rekker eller grupper, og gjerne i varierende størrelser av rom og antall arbeidsplasser. Fordelen med en slik løsning er at det åpne kontorlandskapet er fleksibelt for eventuelle organisatoriske endringer, da de aller fleste arbeidspultene er like. I litteraturen fremkommer det at den åpne kontorløsningen påvirker de ansatte i ulik grad. I enkelte tilfeller kan samarbeid og støtte i organisasjonene fungere bedre på det fysiske kontoret. Her legges det opp til kunnskapsdeling, kollegialt samarbeid og høyere grad av egen utvikling (Becker, 2004; Blakstad, 2015). I andre tilfeller kan den åpne kontorløsningen gi negativ effekt, som

for eksempel redusert jobbtilfredshet, støy, redusert privatliv, og dårlig konsentrasjon (Becker, 2004; Blakstad, 2015).

I historien om arbeidsplassdesign har en stor utfordring vært å skape miljøer som støtter kunnskapsarbeid (Blakstad, 2015). I løpet av de siste tiårene har det dukket opp flere diskusjoner om hvordan fysiske løsninger på arbeidsplassen og det psykososiale påvirker arbeidstakerne. I dag har teknologien gjort det mulig å jobbe fra nesten hvor som helst med tilkobling og brukervennlighet som gjør det mulig å kommunisere via mobiltelefon, datamaskin og andre medier (Blakstad, 2015). Til tross for en gradvis utvikling av teknologi ønsker likevel en del arbeidstakere å komme tilbake til det fysiske kontoret.

2.3.2 Hjemmekontor

Hjemmekontor er en sentral faktor i vår forskning, og er selve konteksten for de effektene vi ønsker å undersøke. Bruk av fjernarbeid vil bidra til en større fleksibilitet for de ansatte, ettersom arbeid kan utføres fra flere ulike steder enn kun innenfor bedriftens fysiske rammer. Hjemmekontor kan ses på som et alternativ til fjernarbeid, da dette også innebærer arbeid utenfor bedriftens fysiske rammer. Ved drahjelp fra ulike teknologiske verktøy, kan de ansatte arbeide og kommunisere med de andre ansatte hjemmefra.

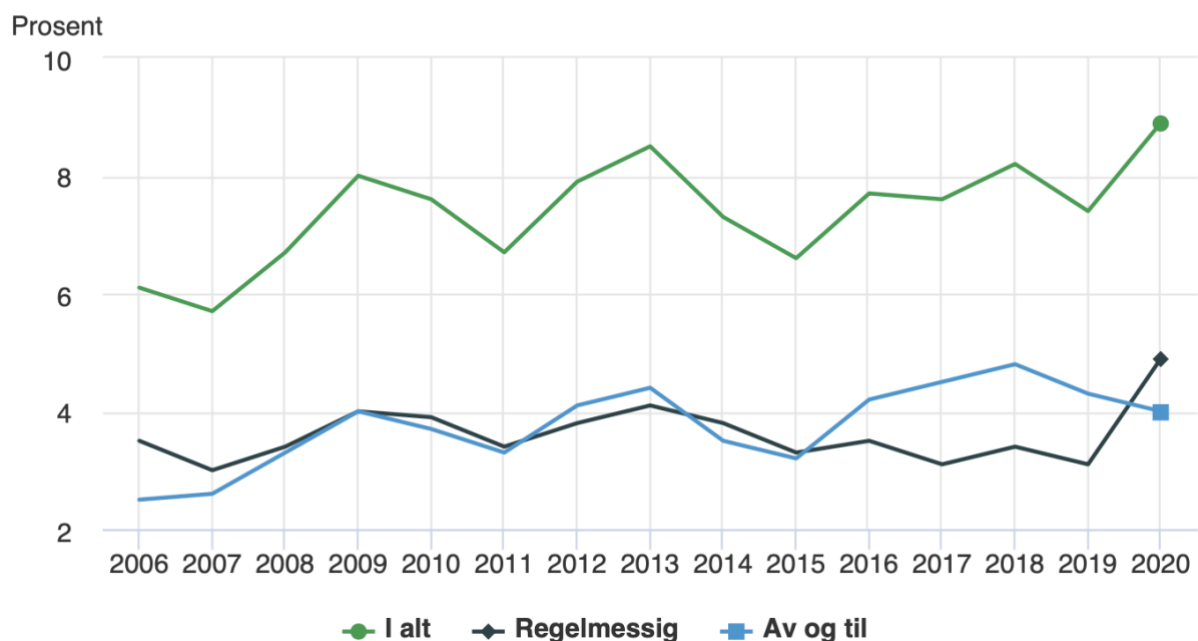
Det ledende forsknings- og rådgivningsfirmaet Gartner (Baker, 2020) undersøkte i startfasen av Covid-19 hvor stor andel som befant seg på hjemmekontor. De gjennomførte en undersøkelse med 229 personalavdelinger der det kom frem at omtrent halvparten av selskapene hadde mer enn 80 prosent av sine ansatte på hjemmekontor. I Norge viser tall fra Statistisk sentralbyrå (2021) at omtrent 209 000 ansatte hadde avtale om hjemmekontor i 2020. Disse utgjorde 8,9 prosent av ansatte med arbeidsavtale, noe som ga en prosentøkning på 3,1 prosent fra 2019.

Tallene fra 2020 kan oppfattes nokså lav, og det er trolig langt flere enn dette som har jobbet hjemmefra under pandemien. Påbud og oppfordring om bruk av hjemmekontor har gitt utslag i at flere måtte jobbe hjemmefra under pandemien. Likevel er det færre som har en arbeidsavtale som forteller at arbeidet delvis skal utføres i egen bolig, til tross for at det har vært en økning fra 2019 til 2020. Situasjonen med hjemmekontor i 2020 representerte en midlertidig situasjon for mange. Det var derfor naturlig å svare «nei» på spørsmålet om en

fast avtale om å utføre deler av arbeidet i egen bolig, selv om de har hatt en midlertidig ordning hjemmefra (Statistisk sentralbyrå, 2021).

Forskning antyder at hjemmekontor har blitt mer mottakelig i jobbsammenheng, men at det interagerer negativt på privat- og familieliv (Hill, Ferris, & Mårtinson, 2003). Mangel på sosial interaksjon og fysisk tilstedeværelse har også vist seg å kunne påvirke de ansattes motivasjon negativt. Ifølge Kniffin et al. (2021) viser studier at sosial interaksjon og uformelle samtaler med kollegaer er avgjørende for mental og fysisk helse. Hjemmekontor kan derfor medføre en del utfordringer og dilemmaer. I tiden fremover er det ikke smittevernsbehovet som skal avgjøre implementering av hjemmekontor, men at strategiske grunner bør legges til grunn (NHO, 2021).

Figur 1. Ansatte med arbeidsavtale om at deler av arbeidet skal utføres i egen bolig. I prosent av ansatte med arbeidstidsavtale



Figur 3: Ansatte med arbeidsavtale om hjemmekontor (arbeidskraftundersøkelsen – Statistisk sentralbyrå, 2021)

En av de største utfordringene som bedriftene møter på ved hjemmekontor er samarbeid. Det er rimelig å anta at uformelle samtaler mellom kolleger og ledere er nyttig for å vedlikeholde og skape relasjoner, samtidig som det er flere muligheter for at produktive løsninger skjer i slike settinger. En annen utfordring er knyttet opp mot opplæring i de teknologiske kommunikasjonsverktøyene.

I en undersøkelse fra Huws et al. (1996) fant de ut at menn og «særlig suksessfulle kvinner» dro fordel av å ha et eget separat rom til hjemmearbeid for å beskytte arbeidsmiljøet. Ved å lage sitt eget kontor i hjemmet, klarte de å skape et skille mellom arbeid og fritid, samtidig som de beholdt arbeidsroen. Et problem ved å lage et eget rom dedikert til jobb, er at det kreves et stort nok hus/leilighet som kan benyttes til jobb. Det ble også pekt på at det kan dannes et klasseskille mellom de ansatte som ikke har mulighet til å lage et kontor, og de som hadde mulighet til det. Muligheten for å ha et eget separat arbeidsrom til bruk for hjemmekontor kan for mange være luksus, mens for unge som så vidt har kommet seg på boligmarkedet, kan det være vanskelig. I tillegg ble det lagt vekt på at hjemmekontor hindrer fysisk avstand mellom kontor og ansattes hjem. Som et resultat av dette kom det frem at flere ikke fikk en tydelig grense mellom det som ansees som hjem og jobb. For flere kan dette bety at de aldri forlater hjemmet utenom de gangene andre ærender skal gjøres.

Selv om det finnes en del utfordringer knyttet til hjemmekontor, er det også en del muligheter. I arbeid som innebærer høy grad av selvstendighet og mindre behov for oppfølging, vil arbeidet kunne gjennomføres selvstendig og uten distraksjoner. Når arbeidsmiljøet rundt er tilfredsstillende, kan de ansatte føle seg mer engasjert og oppleve mindre stress, som kan resultere i en økning i prestasjonen hos de ansatte (Elldér, 2019). Ifølge Bakke et al. (2001) vil fjernarbeid kunne bidra til større grad av fleksibilitet hos de ansatte. Forskning viser at selvstendig arbeidssituasjon og bedre fleksibilitet tilpasset den ansattes private liv, kan bidra til bedre jobbtildfredshet (Morganson et al., 2010; Thulin, Villhelmson, & Johansson, 2019). Det vises også at selvtilliten til de ansatte blir forsterket dersom de får mer ansvar på hjemmekontor. Eftervirkningen av dette er at organisasjonene får mer engasjerte medarbeidere, der de ansatte ønsker å fremme sin egen verdi (Macêdo et al., 2020).

Anderson, Kaplan & Vega (2015) knytter ansattes velvære på hjemmekontor til organisasjonens resultater gjennom lønnsomhet, produktivitet og omsetning, til de ansattes personlige resultater gjennom helse og prestasjon på arbeidsplassen. Videre vil de ansatte som opplever arbeidsdagen sin som positiv, erverve positive følelser som entusiasme, motivasjon og lykke (Anderson et al., 2015). Dette kan komme som en effekt av at de ansatte har mulighet til å strukturere og organisere sin egen arbeidshverdag, ha bedre kontroll, oppleve mindre forstyrrelser i arbeidet, samt ha et sunt forhold til arbeidstid. Ifølge Anderson et al. (2015) kan disse hverdagshendelsene knyttes til de ansattes mentale helse og opplevd trivsel.

Samarbeidet mellom medarbeidere som er lokalisert på andre steder blir lettere utført ved hjemmekontor (Bakke et al., 1998) og intensiteten på arbeidet øker på hjemmekontor (Macêdo et al., 2020).

Det stilles spørsmål rundt det å balansere mellom arbeidsliv og privatliv, men forskning viser at de ansatte fint klarer å opprettholde en fin balanse (Elldér, 2019; Macêdo et al., 2020).

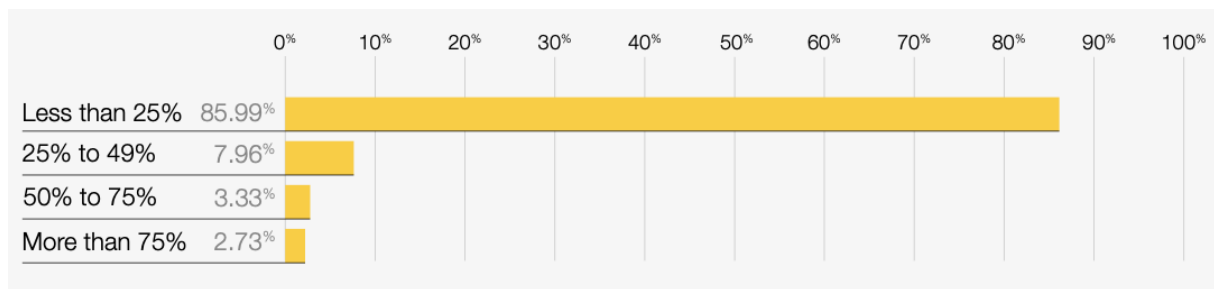
Dette resulterer i økt produktivitet grunnet det behagelige arbeidsmiljøet i hjemmet (Macêdo et al., 2020). I en undersøkelse blant kinesiske arbeidstakere ble det studert om utmattelse kan være en faktor i arbeidet (Bloom et al., 2015). Forskerne fant ut at utmattelse ble halvert i kontrollgruppen som jobbet på hjemmekontor, sammenlignet med de som jobbet på arbeidsplassen (Bloom et al., 2015).

2.3.3 Fjernarbeid

Fjernarbeid kan defineres som selve praktiseringen av at arbeidstakere jobber hjemmefra (hjemmekontor) eller fra et annet sted som er utenfor organisasjonens vanlige arbeidssted (Cambridge-Dictionary, 2022). Begrepet «*fjernarbeid*» beskriver med andre ord en arbeidsmåte som legger til rette for at arbeidstakere skal kunne jobbe utenfor det tradisjonelle kontormiljøet. En annen definisjon beskriver *fjernarbeid* som organisasjonsarbeid utenfor de normale organisatoriske rammene av rom og tid (Olson, 1983). En annen eldre definisjon av *fjernarbeid* er «*et arbeid som blir utført på et sted fjernt fra deres hovedkontor, der selve arbeidstakeren ikke har noen personlig kontakt med andre medarbeidere, men har muligheten til å kommunisere ved hjelp av ny teknologi*» (Di Martino & Wirth, 1990). Tilnærmingen til *fjernarbeid* anses derfor som fleksibel ettersom den kan omfatte arbeid fra hvor som helst, og ikke nødvendigvis kun fra hjemmet.

Vi har begynt å se virkningen av Covid-19 pandemien der selskaper over hele verden har revurdert kontorets rolle, og fleksible arbeidsplasser har fått en ny betydning. *Fjernarbeid* er ikke et nytt fenomen, men pandemien har satt arbeidsplasskonseptet i et nytt lys. Før pandemien hadde de fleste organisasjoner og selskaper lite erfaring med fjernarbeid som arbeidsplasskonsept, og var ikke forberedt på å ta i bruk denne praksisen (Wang et al., 2020). Tiden før pandemien bestod for mange av fysiske møter og utallige jobbreiser. Ifølge Massey et al. (2021) har pandemien utfordret den vanlige normen. Som et resultat av pandemien ser organisasjoner at tilnærmingen kan vurderes som en permanent langsiktig strategi.

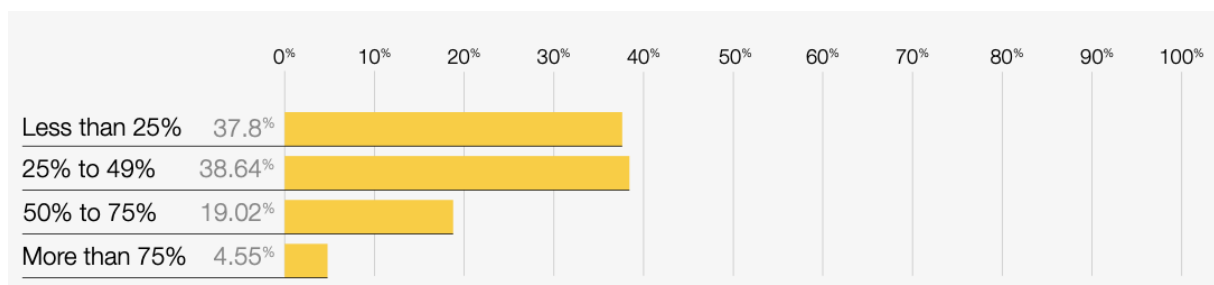
Organisasjoner som ikke hadde vurdert eksterne arbeidstilnærminger før pandemien ser nå på dette som en mulighet og som sin nye virkelighet. WEF (2021) gjennomførte en stor undersøkelse med over 60 ledende globale arbeidsgivere om fjernarbeid og deres situasjon før og under pandemien. Undersøkelsen er utarbeidet av over 200 HR-ledere fordelt på ni ulike sektorer. I figur 4 ser vi at før pandemien tilbød de fleste selskaper dette alternativet til mindre enn 25 prosent av sine ansatte. Økningen i bruk av hjemmekontor har ført til at flere organisasjoner er mer bevisst på sin arbeidsstyrke, og hva de faktisk kan oppnå uten det tradisjonelle kontorlokalet.



Figur 4: Statistikk over organisasjoner som tilbyr fleksible arbeidsplasser, før Covid-19 (Weforum, 2020)

Videre i rapporten kom det frem at det har vært en stor økning i antall selskaper som tilbyr fleksible arbeidsplasser. Rapporten viser en økning på 45 prosent som tilbyr dette til mer enn 75 prosent av sine ansatte. Rapporten som er utviklet i samarbeid med Mercer, viser videre at det er forventet en økning av fjernarbeid i tiden etter pandemien så fremt at organisasjoner endrer sine retningslinjer for å tillate at ansatte jobber utenfor sitt faste kontor.

Rapporten viser at forventet fremtidig tilstand vil få en økning på ca. 30 prosentpoeng som ønsker å tilby fleksible arbeidsplasser for 25 til 49 prosent av sine arbeidstakere (se figur 5). Her er det hensyntatt at reguleringer og/eller retningslinjer blir endret.



Figur 5: Forventet statistikk over organisasjoner som tilbyr fleksible arbeidsplasser etter Covid-19 (Weforum, 2020)

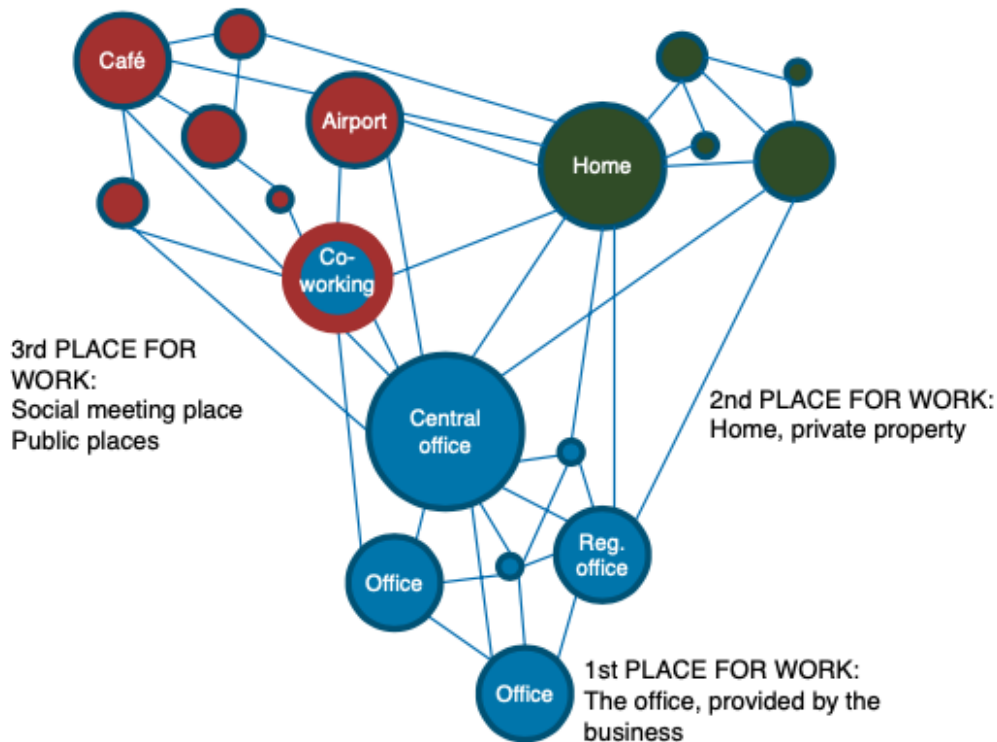
2.3.4 Hybrid kontorløsning

En hybrid kontorløsning er en kombinasjon av at ansatte både jobber på det fysiske kontoret og jobber fra andre eksterne steder som ikke er bedriftens egne fysiske lokaler. Forskjellen mellom fjernarbeid og en hybrid kontorløsning, er at den hybride strukturen tillater de ansatte til å bestemme selv hva de foretrekker av organisasjonens kontormiljø eller jobbe fra en ekstern lokasjon (Ozimek, 2020). Myrstad (2021) definerer hybridkontor som «*en miks av arbeid som vil skje på virksomhetens kontor og arbeid som utføres fra en distribuert lokasjon, eksempelvis fra et hjemmekontor, et Co-working miljø eller på reise*». Han mener videre at den nye arbeidsplassen vil være hybrid på to ulike måter:

- Den enkelte ansatte vil foretrekke å ha en hybrid arbeidsdag der de kan jobbe noen dager fra hovedkontoret og noen hjemmefra.
- Hele arbeidsstokken vil bestå av ansatte med ulikt arbeidsmønster. Enkelte vil foretrekke å jobbe på eller distansert fra hovedkontoret, mens andre foretrekker å jobbe fleksibelt med en kombinasjon av hjemmekontor og arbeid på hovedkontoret.

Som et resultat av Covid-19 pandemien ser flere organisasjoner for seg en hybrid kontorløsning, der konseptet er å kunne selv velge arbeidslokasjon (WEF, 2021).

Blakstad (2015) mener at ny informasjons- og kommunikasjonsteknologi har skapt det som i dag omtales som «det nye kontoret». Det vil si at det er lagt til rette for en økning i geografisk distribuerte organisasjoner. Som et resultat av dette fremkommer det et «nettverk av arbeidsplasser». Ifølge Blakstad (2015) kan arbeidsplassen deles opp i tre ulike segmenter, illustrert i figur 3: *Net work – Et nettverk av arbeidsplasser*. Figuren viser et overordnet bilde over ulike arbeidslokasjoner: 1) det tradisjonelle kontoret, 2) hjemmefra og 3) hvor som helst. Figuren viser et nettverk av alle stedene arbeidsoppgaver kan gjennomføres. Det vil si at arbeid kan gjennomføres hjemmefra eller på andre lokasjoner. Figuren illustrerer en større frihet av valg av arbeidsplass, og at det ikke er noen begrensninger på hvor arbeid kan utføres. *Det tradisjonelle kontoret* (blå) viser at det er flere fysiske kontorer arbeid kan utføres fra. Dette kan for eksempel være hovedkontoret eller andre lokaler som organisasjonen eier. *Co-working* (rød) viser at arbeid enten kan utføres fra en flyplass, kafé eller på et bibliotek. Her er det få begrensninger, så lenge arbeidsoppgavene blir utført. *Hjemmekontor* (grønn) illustrerer at arbeid kan utføres hjemmefra eller andre steder en er i besittelse av.



Figur 6: Net work - Et nettverk av arbeidsplasser (Blakstad, 2015, s. 56)

I rapporten «Future Workplace» av næringsmeglerselskapet Cushman & Wakefield (2021) blir det konkludert med at den nye normalen vil være et økosystem av forskjellige arbeidsplasser. Denne rapporten er skrevet med grunnlag i en global undersøkelse med over 40 000 kontorbrukere. Det viktigste å merke seg i denne rapporten er at dette er starten på en ny arbeidshverdag med større fleksibilitet. Videre i rapporten trekker Cushman & Wakefield (2021) frem en visjon for det nye kontoret. De mener at visjonen i større grad vil dreie seg om et sted å møtes, og ikke et påtvunget sted der arbeidsoppgaver utføres. Kontoret skal i tiden fremover være «*et sted hvor vi blir inspirert, bygger kultur og deler kunnskap med hverandre*».

2.4 Oppsummering av motivasjon og kontortyper

Motivasjon er som nevnt tidligere en viktig kilde for å forklare våre handlinger og forstå hva som driver mennesker i ulike aktiviteter og oppgaver. Selvbestedelsesteorien forklarer at det er tre grunnleggende psykologiske behov som må tilfredstilles og legges til grunn for at motivasjon og psykologisk vekst kan oppstå; autonomi, kompetanse og tilhørighet (Deci & Ryan, 2000). På arbeidsplassen er det flere faktorer som kan påvirke følelsen av selvledelse

eller autonomi. Både på hjemmekontor, ved fjernarbeid eller på det fysiske kontoret vil det være viktig at arbeidsgiver legger til rette for autonomistøtte. Dette kan enten skje ved at arbeidsgiver tilbyr flere valgmuligheter eller oppmuntrer til selvstyring blant de ansatte (Deci et al., 1989). Autonomistøttende arbeidsmiljø vil kunne fremme motivasjon og øke tilfredsheten i organisasjonen (Baard et al., 2004). Behovet for *kompetanse* handler om følelsen av å mestre omgivelsene sine, og gjerne i et miljø der egen kompetanse anvendes og utvikles (Olafsen, 2018). Det å bidra og føle seg kompetent vil kunne styrke den indre motivasjon blant mennesker (Deci & Ryan, 1985). På arbeidsplassen vil det være viktig at arbeidsgiver tilbyr tilstrekkelig opplæring og videreutvikling av kompetansen de allerede besitter. Ifølge Deci & Ryan (2002a) handler behovet for *tilhørighet* om følelsen og opplevelsen av å ha en tilknytning til andre mennesker. Det vil si at mennesker har et indre behov for å kunne danne og opprettholde et minimum av mellommenneskelige forhold (Baumeister & Leary, 1995). På arbeidsplassen innebærer det at de ansatte har lederens emosjonelle støtte, samt en tilknytning til sine medarbeidere.

3 Metode

I dette kapitlet skal vi gjøre rede for den metodiske tilnærmingen vi har hatt til forskningsprosjektet. Kapitlet er strukturert slik at valget bak metoden presenteres på et overordnet nivå, etterfulgt av utdypende begrunnelser for hvert ledd. Ved valg av metode har vi inkludert valg knyttet til problemstilling, planlegging, utvalg, datainnsamling og andre sentrale avgjørelser i prosjektet. Metodekapitlet i denne oppgaven blir presentert med formål om at leseren kan spore hele studiens forskningsprosess. Vi starter kapitlet med å forklare vårt vitenskapsteoretiske ståsted, etterfulgt av valg av forskningsdesign. Deretter vil vi gå mer i dybden på de ulike metodene, presentere utvalg og prosedyre, og vise hvordan vi har gått frem for å sikre validitet og troverdighet i vår forskning.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Det vitenskapsteoretiske ståstedet er grunnlaget for å kunne gjennomføre en meningsfull forskning (Bell, Bryman, & Harley, 2018). I vitenskapsteorien finner vi sentrale begreper som ontologi og epistemologi.

Ontologi er læren om det eksisterende eller det som er værende, altså læren om hvordan virkeligheten ser ut. Epistemologi handler om hvordan individer tilegner seg kunnskap om virkeligheten. I vårt forskningsprosjekt vil både ontologi og epistemologi ha en betydning ettersom vi skal tolke virkeligheten, og de vil være sentrale i hvordan vi går frem for å få tak i den kunnskapen og informasjon vi trenger fra virkeligheten for å kunne drive forskningen (Bell et al., 2018; Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020).

I den bedriftsøkonomiske verdenen fokuseres det på ulike vitenskapsteoretiske retninger. Slike retninger vil påvirke måtene et spesifikt fenomen bør forskes på. Ifølge Bell et al. (2018) deles disse retningene inn i positivistisk eller hermeneutisk tilnærming. Positivismen går ut på det som finnes og er positivt til stede (Olsvik, 2021). Det vil si det som kan sanses og erfares direkte. Ettersom vår forskning vil basere seg på systematisk arbeid med forståelser og ulike tolkninger av et fenomen, vil vi rette oss mot en hermeneutisk tilnærming. Dette gjør at vi blir avhengig av å forstå konteksten rundt det som skal undersøkes, for å videre forstå hvorfor individet tolker fenomenet som de gjør. Med andre ord vil vår forståelse av fenomenet også avhenge av konteksten, noe som er sentrale karakteristikk ved den hermeneutiske tilnærmingen (Bell et al., 2018).

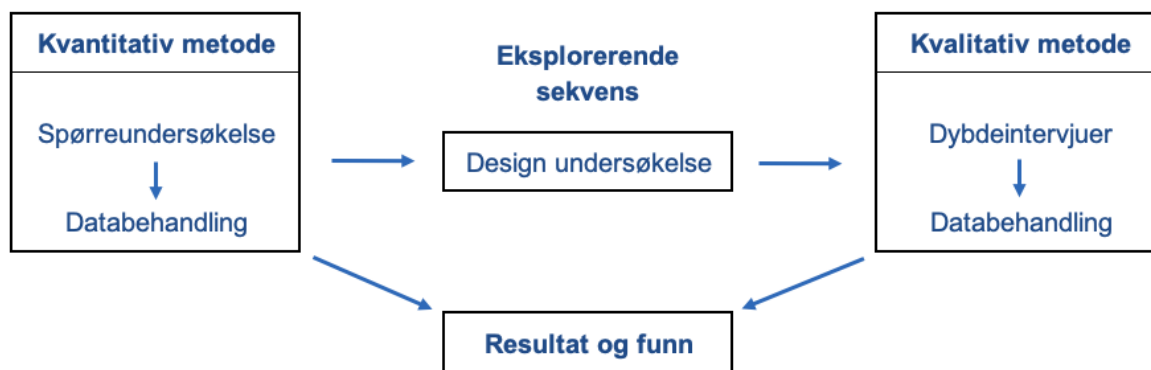
Vår studie går ut på å undersøke individers virkelighetsforståelse som en del av en større sosial sammenheng. Vi vil bruke en slik tilnærming for å utforske og forstå de ansattes oppfattelser og forståelse av hybridkontor i lys av motivasjon. Dette perspektivet kalles for sosialkonstruktivisme, og vil ifølge Burr (2015) omhandle at individers virkelighetsforståelse vil være formet av individenes opplevelser, erfaringer, situasjonen de lever i, og deres kommunikasjon og samhandling med andre.

3.2 Valg av forskningsdesign

For å besvare problemstillingen «*Hvordan kan organisasjoner lykkes med hybridkontor sett fra et motivasjonsperspektiv?*», velger vi å benytte oss av en kombinasjon av kvantitativ- og kvalitativ metode – metodetriangulering. Hensikten er at de semistrukturerte dybdeintervjuene skal være et eksplorerende ledd for å øke forståelsen av hvilke faktorer som er viktig for problemstillingen, og med utgangspunkt i den utførte spørreundersøkelsen. En stor fordel for vår studie er at de sterke sidene ved kvantitativ metode vil oppveie de svake sidene ved de kvalitative, og motsatt (Halvorsen, 2008). Ved bruk av flere metoder, datakilder og annen forskning kan validiteten av egen forskning forbedres. Vi har derfor en deduktiv tilnærming der vi tester oppgavens teori opp mot empiriske data (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2021). Det teoretiske rammeverket vil gi oss forventninger som vi videre ønsker å teste ved hjelp av empiriske data. Vi vil med utgangspunkt i teori om motivasjon og hjemmekontor, undersøke sammenhengen mellom faktorer som påvirker motivasjon og valget om organisasjoners valg av arbeidsplassorganisering.

Problemstillingen og temaet i oppgaven gjør at vi ønsker å bruke metodetriangulering som metodisk tilnærming. Dette fordi vi ønsker å inneha et datasett som går dypere og bredere. For den kvantitative metoden har vi valgt å benytte oss av en spørreundersøkelse fra SpareBank 1 Nord-Norge (heretter kalt SNN) som de gjennomførte våren 2021. For den kvalitative metoden har vi valgt å gjennomføre egne dybdeintervjuer med bankansatte i SNN, som skal bidra til å gå mer i dybden på funnene fra spørreundersøkelsen.

Figur 7 gir uttrykk for oppgavens metodetriangulering på et overordnet nivå.



Figur 7: Metodetriangulering (egenprodusert)

3.2.1 Metodetriangulering

En sentral kritikk til metodetriangulering er at metodevalg har en underliggende ontologisk og epistemologisk forankring. Ifølge Johannessen et al. (2020) beskriver førstnevnte at forutsetninger om menneske og samfunn tas for gitt i en undersøkelse, mens sistnevnte handler om kunnskap om virkeligheten. Det legges vekt på at forskeren bør være bevisst på at metoder ikke bare representerer datainnsamling, men også syn på hvordan sosiale virkeligheter skal utforskes (Bryman, 2015). Studier som anvender flere metoder kan derfor virke inkonsekvent med hensyn til faktorer som nærhet til informanter, dybde- og årsakssammenheng (Johannessen et al., 2020). Innledningsvis forklarte vi at dybdeintervjuene blir brukt som et forberedende supplement til spørreundersøkelsen fra SNN. I den sammenheng ble det derfor gjort en avveining mellom kritikken og fordelene ved å utarbeide en mer nyansert analyse. Bryman (2015) understøtter dette ved å forklare at dersom flere ulike tilnærminger peker mot likelydende resultater og konklusjoner, kan tilliten til funnene styrkes. Ved store avvik kan en slik triangulering fortsatt styrke helhetsforståelsen til problemstillingen.

Kvantitativ spørreundersøkelse

Våren 2021 gjennomførte SNN en spørreundersøkelse med temaet «Fremtidens arbeidsformer». Denne ble gjennomført for å skape et innblikk i hva ledere og ansatte i SNN tenker om ulike temaer som effektivitet, produktivitet, motivasjon og læring på hjemmekontoret. SNN brukte hjemmekontor i svært liten grad før pandemien, men etter pandemiens utbrudd ble de fleste bedt om å jobbe hjemmefra. Ettersom temaet og

problemstillingen i vår forskning går ut på motivasjon og erfaring om hjemmekontor, er spørreundersøkelsen til SNN relevant til vårt tema og vår problemstilling.

Spørreundersøkelsen er utformet som en tverrsnittstudie, som vil si at forskeren får et innblikk i hva som studeres ved å benytte seg av data fra en avgrenset periode (Ringdal, 2018). Siden SNN er en stor organisasjon med flere ansatte som er lokalisert på fysiske kontor, kan vi bruke deres erfaringer med hjemmekontor under pandemien til vår forskning. Ettersom vi benytter oss av kvantitative sekundærdata vil vi kunne dra nytte av at data er ferdig innsamlet, analysert og behandlet.

Kvantitativ metode vil i vår forskning være godt egnet da vi får inn relevant data fra et representativt utvalg, og samtidig får omformet informasjonen til målbare størrelser. Ifølge Lavik (1981) gir systematikk, distanse, nøytralitet og bruk av instrumenter i datainnhenting opphav til empiri som kan gi informasjon om det gjennomsnittlige. Datainnsamlingen skjer blant et utvalg av respondenter i en valgt populasjon som ofte kommer frem av problemstillingen, og representativiteten avhenger om utvelgingen er randomisert (Johannessen et al., 2021). I denne studien vil en kvantitativ tilnærming være godt egnet da vi ønsker å se hva de ansatte tenker om hjemmekontor og gjøre dette om til en målbar størrelse. Den største utfordringen ved kvantitative metoder er at det kan være vanskelig å motivere respondenter til å fullføre en spørreundersøkelse. Det er dog viktig å nevne at motivasjon er noe som kan endres over tid, slik at metodevalget kan være problematisk ettersom dette ble undersøkt på et gitt tidspunkt. Spørreundersøkelsen er som nevnt en tverrsnittstudie og gjør at funnene som kommer frem på tidspunktet for undersøkelsen, ikke nødvendigvis vil være lik dersom samme spørreundersøkelse blir gjennomført to år senere. Utfallet av dette er at funnene ikke kan generaliseres for resten av banksektoren.

Kvalitative dybdeintervjuer

Kvalitativ metode handler om å få en dypere forståelse der ønsket er å få fylldig informasjon om personer og situasjoner som ikke umiddelbart er innlysende (Thagaard, 2018).

Dybdeintervjuer er en kvalitativ metode som er mye anvendt i samfunnsforskning, der strukturen kan variere fra streng med et fast oppsett, til en mer åpen struktur med et overordnet tema (Holter & Kalleberg, 1996). I semistrukturerte intervjuer vil intervjutypen ligge mellom strukturerte og ustrukturerte intervjuer, noe som gjør det mulig å følge en

planlagt intervjuguide og samtidig kunne endre rekkefølgen av spørsmål. Det vil også være mulighet for oppfølgingsspørsmål ved semistrukturerte intervjuer (Bell et al., 2018; Johannessen et al., 2020). Dette vil bidra til refleksjon, utdyping, og en samtale med god flyt omkring de forhåndsoppsatte spørsmålene hvor det gradvis utvikles et tillitsforhold. Fleksibilitet og tilpasning gjør at metoden er godt egnet for å besvare spørsmål som setter krav til personlige meninger og der det foreligger begrenset med data. Lydopptak er en velegnet og logisk måte å dokumentere informasjonen fra intervjuene. Intervju er også tidkrevende og muligheten til å gjennomføre mange intervjuer blir begrenset. Dette resulterer som oftest i komplikasjoner for representativiteten og ivaretagelse av anonymitet. Derfor er det fordelaktig å gjennomføre personlige møter for å oppnå tillit og for å kunne tolke kroppsspråket i lys av utsagnene.

3.3 Valg av respondenter

Det fremkommer ikke direkte av problemstillingen hvem som skal studeres, og følgende må presiseres ytterligere. Spørreundersøkelsen tar for seg alle avdelinger innad i SNN; Bank-avdelingen, Regnskapshuset, Eiendomsmegler 1, og SNN Finans. Bank-avdelingen utgjør den største delen av undersøkelsen, og er den avdelingen vi har valgt å benytte oss av i vår forskning. Valget er basert på oppgavens omfang og tidsbegrensninger, samt på bakgrunn av de ansattes arbeidsoppgaver. Arbeidsoppgavene mellom bank, eiendomsmeglere og regnskap er såpass ulike, slik at sammenligning av alle avdelingene ville blitt for omfattende. Vi har videre valgt å kun fokusere på medarbeidere fordi vi ønsker å se på hvilke erfaringer medarbeiderne besitter, og ikke oppfatninger som ledelsen har.

Spørreundersøkelsen ble totalt sendt ut til 939 personer der de fikk 775 respondenter, noe som ga en svarprosent på 82 prosent. Ettersom vi kun skal se på medarbeidere i bank-avdelingen, sitter vi igjen med 410 respondenter (ca. 53 prosent av alle respondenter). Utvalget for dybdeintervjuene kommer fra et utvalg individer som gjennomførte samme spørreundersøkelse våren 2021. Intervjuobjektene er nøye utplukket og bærer preg av at intervjuobjektene både skal inneha en viss grad av representativitet og hensiktsmessighet. Vi har valgt å gjennomføre seks intervjuer totalt. Fordelingen mellom kvinner og menn blir også hensyntatt, slik at vi får en relativt lik andel mellom kjønnene selv om

selvbestemmelsesteorien ikke tar hensyn til kjønn. Av hensyn til integritet og anonymitet vil vi ikke utdype oss noe ytterligere om intervjuobjektene.

Utvelgelsen av undersøkelsesenheter er av stor betydning for representativiteten til utvalget, analyse av dataene, hvilke konklusjoner som kan trekkes og tilliten til disse (Halvorsen, 2008). I rekrutteringsprosessen har vi som mål å oppnå mest mulig utfyllende og dyp kunnskap om de relevante områdene. Det er derfor *hensiktsmessigheten* til målgruppen, og målgruppens utvalg er av betydning og ikke utelukkende representativiteten (Johannessen et al., 2021). Dette kalles for et strategisk valg, der formålet vil være å oppnå kvalitet på informasjonen, samt finne intervjuobjekter som har en god evne til å uttrykke seg. Tabellen gir en oversikt over bankansatte som ble intervjuet. Disse refereres som intervjuobjekter/kandidater (K1, K2 ...) for å ivareta anonymiteten.

3.4 Analyse av data

I følgende delkapittel vil vi gjøre rede for de anvendte metodene for å analysere dataene fra spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene. Ettersom oppgaven består av både kvantitativ- og kvalitativ metode, vil dataene bli uttrykt gjennom tall og sitater. For den kvantitative metoden benytter vi dataprogrammet Excel for å gjennomføre alle analyser. Vi brukere videre frekvenstabeller for å analysere og presentere de kvantitative dataene. For de kvalitative dybdeintervjuene bruker vi lydopptaksappen Diktafon, som ble anbefalt av UiT.

3.4.1 Spørreundersøkelse

Rådataen fra spørreundersøkelsen ble registrert i Excel, og analyser ble gjennomført ved bruk av frekvenstabeller, også kalt hyppighetstabeller. Antall gjentakelser vi får av et gitt svaralternativ eller hvor ofte svaret inntreffer, kaller vi for en frekvens. Ettersom vi fikk tilsendt et datasett fra SNN, ga dette oss muligheten til å måle hvor mange ganger en spesifikk observasjon inntreffer. Videre telte vi opp hvor mange ganger hvert tilfelle inntreffer, og lagde følgende en frekvenstabell. Ved bruk av frekvenstabeller kunne vi gå mer i dybden på relevante spørsmål fra undersøkelsen, og ta det med videre i de kvalitative dybdeintervjuene. På denne måten kunne spørsmål vi anså som relevant for vår forskning, kontrollere om det er andre faktorer som spilte en rolle for våre funn. Fordelen ved å bruke frekvenstabeller i vår studie er at vi får behandlet et større datasett på en ryddig og oversiktlig måte.

Alle påstandene i undersøkelsen benytter en konsekvent likertskala. Johannessen et al. (2020) anbefaler å ha minst fem verdier for å øke mulighetsrommet for statistisk analyse av datamaterialet. I spørreundersøkelsen har vi valgt å bruke en verdisetting fra en til fem, med fordelingen *vet ikke, svært uenig, uenig, hverken eller, enig og svært enig*. Vi valgte å ikke gi svaralternativet *vet ikke* en verdi, slik at det ikke vil utløse feilberegninger i gjennomsnitt og standardavvik. Svaralternativet *vet ikke* anser vi som at respondenten ikke tar stilling til spørsmålet.

Ved beregning av gjennomsnittet av besvarelsene kan vi se en generell tendens i sentimentet knyttet til et spørsmål. Dette innebærer at vi finner hva gjennomsnittet av utvalget svarer på en påstand. På generelt grunnlag betyr dette at et gjennomsnitt på mer enn 3, innebærer en positiv holdning til et spørsmål, og følgende vil et gjennomsnitt lavere enn 3 ha en negativ holdning. Det kan dog være misledende ettersom det er mulig å oppnå en score på 3 gjennom flere besvarelser med verdi 3, eller flere besvarelser med verdi 1 og 5. Vi valgte derfor å presentere standardavviket i tandem med gjennomsnittsvaret. Standardavviket forklarer spredningen av verdiene i datasettet, og gir verdiens gjennomsnittlige avstand fra gjennomsnittet. Et høyt standardavvik vil indikere stor forskjell på vurderingen av spørsmålene, mens et lavt standardavvik vil indikere at flere vurderer spørsmålene likt. Med andre ord vil standardavviket i vår oppgave fortelle oss hvor langt gjennomsnittsavviket er fra gjennomsnittssvaret.

3.4.2 Kvalitative dybdeintervjuer

I vårt forskningsprosjekt vil det være mest hensiktsmessig å bruke det som Bell et al. (2018) omtaler som semistrukturerte intervjuer. I semistrukturerte intervjuer vil intervjuypen ligge mellom strukturerte og ustrukturerte intervjuer, noe som gjør det mulig å følge en planlagt intervjuguide og samtidig kunne endre rekkefølgen av spørsmål. Det vil også gi oss som forskere muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål (Bell et al., 2018; Johannessen et al., 2020). For å sikre en grei flyt i selve gjennomføringen ble det utarbeidet en intervjuguide (se appendiks), der spørsmålene er ment som en veiledning til samtalens gang. Rekkefølgen av tematikken var utarbeidet med tanke på å utvikle et tillitsforhold og en «gradvis oppvarming», der spørsmålene som ble ansett for å kreve mest tillit og som er vanskeligst å besvare kom til sist.

Utarbeidelse av intervjuguide

Formålet med intervjuguiden var å få frem hvilke syn informantene har på hjemmekontor og om dette kan være med på å skape fremtidens arbeidsplasser. I forbindelse med problemstillingen hadde vi ved starten av forskningsprosjektet en tentativ antakelse om ulike temaer som vi kunne teste opp mot informantene. Basert på analyser av rådata fra tidligere undersøkelse, kunne vi teste ut om disse faktisk stemte eller ikke stemte overens med intervjuobjektene våre. Antakelsene gir ikke et direkte svar på problemstillingen vår, men legger føringer for hvordan fremtidens arbeidsplass vil se ut. Dette vil være et interessant bidrag og kan ha betydning for å forklare interessante årsakssammenhenger.

Ved utarbeidelse av intervjuguiden sorterte vi spørsmålene under tre kategorier, henholdsvis; 1) bakgrunn og formål, 2) kartlegging av hjemmekontor, og 3) fremtidens arbeidsplasser. Ettersom spørreundersøkelsen er et forbedrende supplement for dybdeintervjuene, ble hvert spørsmål og tema nøye gjennomtenkt.

Vi ønsker å få frem hvilke elementer som er essensielle for å kunne lykkes med en hybrid arbeidsplassorganisering. Det vil si at vi konsekvent har valgt ut spesifikke tema som vi mener er relevant for vår forskning. Som følge av at dybdeintervjuene ble gjennomført i en semistrukturert form, ble en del av spørsmålene brukt som umiddelbare oppfølgingsspørsmål. Vi fant ut under gjennomføringen at vi ikke hadde særlig behov for å justere intervjuguiden, ettersom vi følte at vi fikk utfyllende nok svar. Informantene ga uttrykk for at intervju spørsmålene har vært forståelige, og at de har dekket de mest relevante faktorene med hjemme- og hybridkontor.

Transkribering

Transkribering er gjennomført manuelt og fortløpende etter intervjuene. Dokumentasjonen av intervjuene ble gjennomført ved hjelp av lydopptak, noe som sikret detaljert lagring av tale. Vi valgte å transkribere alle lydopptakene i sin helhet for å på best mulig måte ivareta ytringene og informasjonen til informantene. Ettersom intervjuene både ble gjennomført fysisk og digitalt, ble det benyttet integrerte opptaksløsninger, telefon og anbefalt app av UiT, Diktafon. Ifølge Johannessen et al. (2021) vil forskeren få et todelt svar ved dybdeintervjuer, både muntlig og i form av et kroppsspråk som kan observeres. utfordringer ved transkriberingen var å få oversatt kroppsspråk, mimikk og holdning til tekst på en enkel måte. Selve transkripsjonene ble gjort så ordrett som mulig, for å sikre informantene mot at vi som

forskere ikke omformulerer og tilpasser deres ytringer til noe annet. I tilfeller med mye fyllord eller digresjoner kan enkelte deler være forenklet. Den tilpasningen vi hovedsakelig gjorde var å gjøre det om til standard ortografi, det vil si å tilpasse språket til bokmål fra dialekt. Standard ortografi vil også være bidragsytende til anonymisering, i tillegg til at vi fjernet eventuelle utsagn med navn og alder fra informantene. I ettertid ble datasettet systematisert og kategorisert for å lette arbeidet av den videre analysen.

3.5 Studiens troverdighet

Ved evaluering av empiri er det rettet mye oppmerksomhet mot validiteten og reliabiliteten til et datasett. *Validitet* kan gjengis med gyldighet og relevans, der den største utfordringen er å samle inn relevant data for problemstillingen (Halvorsen, 2008). Tilfredsstillende validitet og reliabilitet må være oppfylt for at empirien skal kunne belyse en vitenskapelig problemstilling, der høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet (Halvorsen, 2008). I kvantitativ metode er undersøkelsens troverdighet forankret i reliabilitet og validitet, og i kvalitativ metode vil det være mest hensiktsmessig å vurdere kvalitative data etter *pålitelighet, troverdighet og overførbarhet*. I innværende delkapittel vil vi gjøre rede for disse begrepene.

Validitet

Den ytre validiteten beskriver hvor relevante data er i forhold til generalisering av resultatene fra utvalg til populasjon. Som presentert over er utvalget og svarprosenten høy (82 prosent), noe som gjør det rimelig å anta at resultatene og funnene kan være bidragsytende til å gjøre antakelser for ansatte i SNN. Med en høy svarprosent kan vi konkludere med en akseptabel ytre validitet som kan gi verdifulle innsikter. Den indre validiteten (begrepsvaliditet) er knyttet til om det som måles *faktisk* blir målt i kvantitative undersøkelser. Dette er mer et målingsfenomen, der høy begrepsvaliditet tilsier at det er en overensstemmelse mellom fenomen, og med det som skal undersøkes og måles (Johannessen et al., 2021).

Spørreundersøkelsen er utført av SNN selv, og ikke av et statistisk byrå. Det vil si at vi hverken kan bekrefte eller avkrefte om datasett er urørt eller farget i deres favør. Vi velger likevel å ta utgangspunkt i at datasettet er valid, da vi ikke ser noen hensikter for at SNN ville endret datasettet. Spørsmålene i undersøkelsen er i tillegg stort sett ute etter personlige meninger og omhandler relativt vanlige situasjoner, så dette utgjør trolig ingen trussel av

betydning for den interne validiteten. Hovedvekten av funnene i analysen er knyttet tett opp mot intervjuene, og undersøkelsens ytre og indre validitet innehar et tilfredsstillende nivå til å gi verdifulle innsikter gjennom metodetrianguleringen.

Reliabilitet

I kvantitativ metode er reliabiliteten kritisk, da dette innebærer hvilke data som skal brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides. Ifølge Johannessen et al. (2021) kan dette testes ved å gjenta undersøkelsen på samme gruppe ved ulike tidspunkt (test-retest), eller ved at flere forskere undersøker samme fenomen. Ettersom det ikke var tid til å ta en retest, valgte vi å sammenligne enkelte spørsmål opp mot tidligere forskning fra andre land (Gensler, 2021). Selv om dette ikke er et relativt nytt fenomen, finnes det ikke veldig mye forskning på enkelte tema knyttet til hjemmekontor. Motivasjonsteorier har derimot vært forsket på i flere år, noe som gjør det enklere for oss som forskere å sammenligne funnene våre.

Dialoger og intervjuer i ettertid av analysen av rådata, vil være med på å gi en høy reliabilitet til empirien. Nøytraliteten og relevansen til en undersøkelse tilsier at det er lettere å svare ærlig sett i forhold til et intervju, der det personlige møtet kan virke skremmende for anonymiteten. Programvaren i Excel presenterte resultatene korrekt, og hadde gode verktøy for grundigere analyser. Dette taler for høy reliabilitet. Selv om vi ikke kan kontrollere om flere tok testen mer enn én gang, er det lite som tilsier at noen ønsker å spolere slik at vi totalt sett anser reliabiliteten som tilstrekkelig høy.

Pålitelighet (reliabilitet)

Pålitelighet handler om hvilke data som benyttes, hvordan den samles inn og hvordan den bearbeides (Johannessen et al., 2021). Ettersom intervjuene kun skal supplere den kvantitative undersøkelsen, vil det være enklere for andre forskere å sette seg inn i fortolkningsprosessen. Dette kan ifølge Johannessen et al. (2021) styrkes gjennom å beskrive prosessen i detalj og sette leseren inn i studiens kontekst. I forbindelse med kvalitativ forskning må relasjonen til intervjuobjektene vurderes fortløpende, da det ønskes å bevare integriteten. I all hovedsak benyttes relativt ukjente og tilfeldige i våre intervjuer. Det faktum at de færreste avslo, kan tyde på at de ikke har noe å skjule, og at det omhandler en tematikk som de tørr å uttale seg om. Ettersom vi både gjennomførte intervjuene fysisk og digitalt, vil de digitale intervjuene bidra til å svekke påliteligheten. Dette fordi det er vanskelig å lese kroppsspråk på de digitale intervjuene, samt at vi blir distansert fra intervjuobjektene.

Troverdighet (begrepsvaliditet)

Kvalitativ data kan ikke kvantifiseres, og det vil derfor være vanskelig å måle validiteten. For slike studier handler det mer om i hvilken grad funnene i studien representerer virkeligheten, og hvordan formålet kommer frem av problemstillingen – altså dens troverdighet og begrepsvaliditet. For å øke sannsynligheten for troverdige resultater mener Lincoln & Guba (1985) at forskeren bør drive med *vedvarende observasjon* og *metodetriangulering*. Det første går ut på at forskeren bør kjenne til selve konteksten og faktorer som har innvirkninger på fenomenet som skal studeres (Johannessen et al., 2021). I forkant av intervjuene ble det lagt ned mye tid i innhenting av kunnskap om temaet hjemmekontor og motivasjonsteorier. Vi har også benyttet oss av metodetriangulering gjennom en kvantitativ undersøkelse og supplerende kvalitative intervjuer. Ved å bruke metodetriangulering styrkes troverdigheten til eventuelle funn og resultater, og metodene utfyller hverandre. Både den vedvarende observasjonen og metodetrianguleringen styrker studiens troverdighet.

Overførbarhet (ekstern validitet)

Empirien systematiseres og analyseres med det formål at det skal konstrueres et forenklet og prinsipielt bilde på virkeligheten og temaet som studeres (Johannessen et al., 2021). I kvalitativ metode går dette ut på overføring av kunnskap ved at resultatene som kommer frem i begreper, beskrivelser, fortolkninger og forklaringer er nyttige i andre sammenhenger (Johannessen et al., 2021). Spørsmålene vi brukte vil være like aktuelle for andre ansatte i Norge, men kanskje litt ulik i praksis ettersom det er tatt utgangspunkt i en tidligere undersøkelse hos et spesifikt selskap. Bankansatte følger en streng policy, og krever streng oppfølging og opplæring for å kunne utføre jobben sin. Vi kan derfor si at ansatte med flere år på bank-avdelingen vil ha faglig tyngde og dyktighet. Siden kravene er like for alle, kan drøftelser og resultater noen lunde overføres direkte til andre bankansatte, og det vil få en form for overføringsverdi.

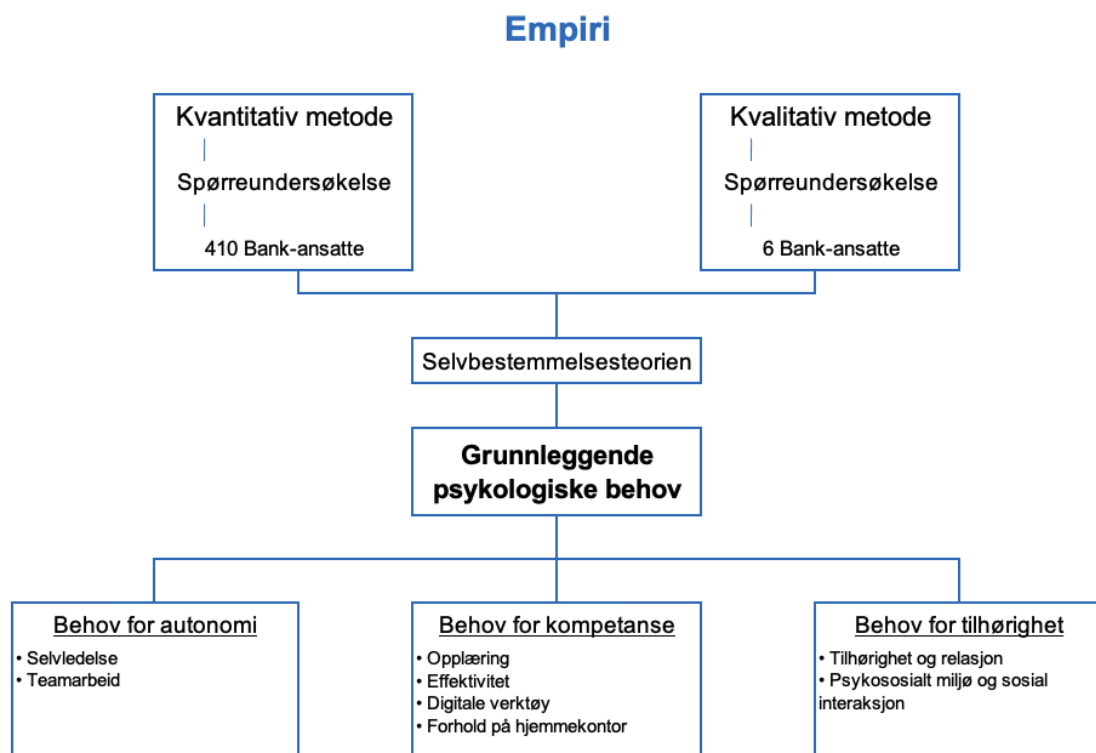
3.6 Forskningsetikk

Det er viktig for oss som forskere å gjøre etiske vurderinger og ivareta kandidatene. Det vil si at vi tar etisk hensyn i forskningsprosessen, noe som innebærer at fremgangsmåten for datainnsamling ikke skal føre til etiske konsekvenser, og at vi legger opp til å ivareta intervjuobjektens integritet.

I spørreundersøkelsen som SNN gjennomførte, vil vi ikke basere data på kjønn, alder eller ansettelsestid. Vi bruker kun nødvendig informasjon og data som er relevant for vår forskning. Under intervjuene ble informantene informert om fremgangsmåten for intervjugjennomgangen, og vi som forskere ønsket å være rett på sak når det gjelder agendaen, slik at vi kun spurte om det som er relevant for studien. Introduksjonsbrevet beskrev hvordan vi både før og etter intervjuet vil ivareta deres integritet. Vi stilte også krav til vår forskning om anonymisering av gjenkjennelige detaljer, der intervjuguiden ble godkjent av NSD – Norsk senter for dataforskning. Som en siste kontroll fikk alle informantene tilsendt transkribert intervju før det ble brukt videre i forskningen. Dersom det ikke skulle være i samsvar med informantenes synspunkt, ville vi gjøre korrigeringer slik at de ble fornøyde. Kravet om anonymisering og sitatsjekk ble nevnt i introduksjonsbrevet. Ettersom vi tok i bruk opptak under intervjuet, ble dette lagt frem for informantene både skriftlig før intervjuet og rett før selve intervjuet. De ble også informert om at opptak kunne deaktiveres om ønskelig. For å sikre deres integritet ytterligere, ble informantene tilbydd om å trekke seg ved enhver anledning, ettersom det er informantene som bestemmer om han eller hun ville ta del i forskningen etter at transkriberingen er sendt over.

4 Resultat

I dette kapitlet presenteres resultater fra spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene. Disse utgjør det empiriske grunnlaget for diskusjon rundt problemstillingen i vår forskning. Funnene presenteres kronologisk, og dette innebærer at resultatene følger den tematiske strukturen presentert i metodekapitlet og illustrert i figur 10. Vi vil først legge frem en beskrivelse av datagrunnlaget vårt, etterfulgt av en presentasjon av resultatene som er basert på de grunnleggende psykologiske behovene. Til slutt vil vi legge frem resultater som omhandler hybridkontor, og presentere en oppsummering av de mest sentrale funnene i vår forskning.



Figur 8: Oversikt over oppgavens empiri (egenprodusert)

Før vi presenterer resultatene fra vår forskning, vil det være hensiktsmessig å poengtere at selve spørreundersøkelsen fra SNN ble distribuert under Covid-19 pandemien. Her kan det tenkes at respondenter kan ha blitt påvirket av pandemien i deres respons på grunn av mangel på frihet.

Innenfor hovedkategoriene *grunnleggende psykologiske behov*, vil funn fra den kvantitative og kvalitative metoden presenteres for hvert underliggende tema.

4.1 Beskrivelse av datagrunnlag

I dette delkapittelet beskrives overordnede funn, responsrater og karakteristikk ved utvalgene.

4.1.1 Spørreundersøkelse

Vår utvalgsramme i spørreundersøkelsen bestod av $N = 410$ respondenter fra bank-avdelingen hos SNN. Dette er av en total på 775 respondenter som deltok i hele spørreundersøkelsen med en utvalgsramme på 939. Dette tilsvarer 86 prosent av alle ansatte på bankavdelingen og 44 prosent av alle invitasjoner som ble sendt ut.

Den kvantitative spørreundersøkelsen har noen innledende faktaspørsmål som vil kunne brukes til å kontrollere utvalget vårt. I tabell 2 vises en oversikt over hele utvalget for spørreundersøkelsen og hvordan disse videre kategoriseres. I bank-avdelingen ser vi at det ikke er en stor forskjell i kjønn. Av utvalget på $N = 410$ respondenter ser vi at det 218 (53 prosent) menn og 192 (47 prosent) kvinner. Dette gjør at vi har fått en fin fordeling mellom menn og kvinner i vårt utvalg selv om selvbestemmelsesteorien ikke tar høyde for kjønn. Vi ser også at det er en jevn fordeling på alder i spørreundersøkelsen. Den minste gruppen er respondenter som er over 61 år, noe som for oss virker normalt. Svarene vi har fått preges derimot av variasjon i antall år de har vært ansatt i SNN.

Tabell 2: Utvalgskarakteristikker - spørreundersøkelse (egenprodusert)

Generelle opplysninger		
Avdelinger SNN (N = 775)		
Bank	474	61 %
EiendomsMegler 1	85	11 %
Regnskapshuset	182	23 %
SNN Finans	34	4 %
Rolle Bank (N = 474)		
Leder	64	14 %
Medarbeider	410	86 %
Kjønn medarbeidere Bank (N =410)		
Menn	218	53 %
Kvinner	192	47 %
Alder medarbeider Bank (N = 410)		
< 30 år	81	20 %
31 - 40 år	101	25 %
41 - 50 år	98	24 %
51 - 60 år	100	24 %
> 61 år	30	7 %
Antall år ansatt i SNN medarbeider Bank (N = 410)		
< 1 år	38	9 %
1 - 5 år	139	34 %
6 - 10 år	69	17 %
11 - 20 år	73	18 %
> 20 år	91	22 %
Ansettelsesforhold medarbeider Bank (N = 410)		
Fast	399	97 %
Deltid	11	3 %

4.1.2 Dybdeintervjuer

Informantene i dybdeintervjuene utgjør totalt seks medarbeidere fra SNN i bank-avdelingen. Vi valgte å få en lik fordeling mellom menn og kvinner i våre intervjuer slik at det ikke ble noen overrepresentasjon av et kjønn. Som vi nevnte i metodekapittelet, sorterte vi spørsmålsstillingene under tre kategorier; 1) bakgrunn og formål, 2) kartlegging av hjemmekontor, og 3) fremtidens arbeidsplasser. Spørsmålene er utarbeidet etter analyse av rådata, og vil i følgende kapittel være med på å svare på funn vi fant fra spørreundersøkelsen.

Tabell 3: Oversikt informanter dybdeintervju (egenprodusert)

Organisasjon	Informanter	Erfaring	Dato	Varighet
SpareBank 1 Nord-Norge	<i>Intervjuobjekt 1</i>	1 år	12.04.2022	29 min
	<i>Intervjuobjekt 2</i>	2 år	12.04.2022	31 min
	<i>Intervjuobjekt 3</i>	7 år	12.04.2022	33 min
	<i>Intervjuobjekt 4</i>	2,5 år	14.04.2022	30 min
	<i>Intervjuobjekt 5</i>	4,5 år	14.04.2022	36 min
	<i>Intervjuobjekt 6</i>	3 år	14.04.2022	33 min

Totalt n = 6

4.2 Grunnleggende psykologiske behov

I delkapittel 4.2 vil vi legge frem resultatene fra datainnsamlingen. Funnene fra spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene vil bli presentert basert på de grunnleggende psykologiske behovene; *behovet for autonomi, behovet for kompetanse og behovet for tilhørighet*. Resultatene er presentert i underkategorier basert på de ulike behovene, som er illustrert i empirimodellen (se figur 8).

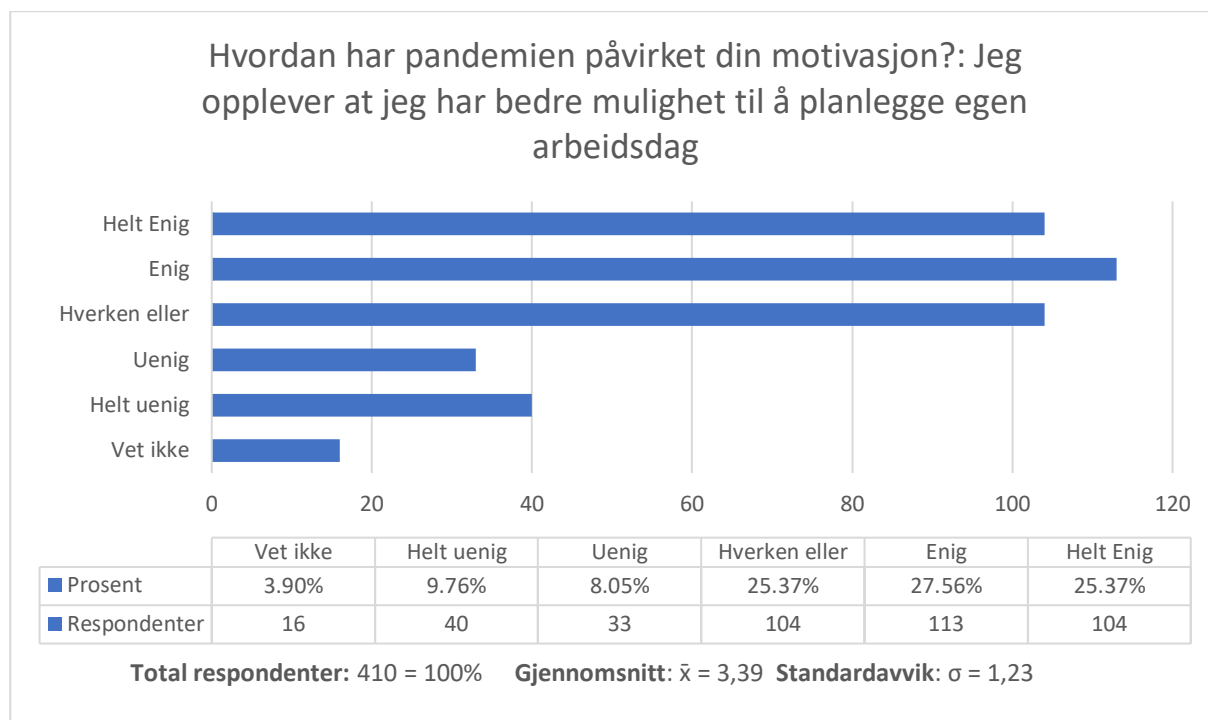
4.2.1 Behov for autonomi

Selvledelse

I spørreundersøkelsen ble det spurt om hvordan pandemien har påvirket motivasjonen til de ansatte i form av selvledelse og planlegging av egen hverdag. Et flertall av medarbeiderne svarte at de føler at de har bedre mulighet til å planlegge egen arbeidshverdag på hjemmekontor. Etersom lederne blir mer eksterne når de ansatte er på hjemmekontor, legger dette føringer at medarbeiderne må planlegge og strukturere arbeidshverdagen sin selv. I undersøkelsen var det i underkant av 53 prosent som var enten enig eller helt enig i påstanden om at de hadde bedre mulighet til å planlegge egen arbeidshverdag, og i underkant av 18 prosent som var enten uenig eller helt uenig. Dette tyder på at majoriteten av respondentene følte at de fikk mulighet til å planlegge egen hverdag bedre når de jobbet fra hjemmekontor.

Spørreundersøkelsen viste også et snitt på 3,39, og et standardavvik på 1,23. Dette forteller oss at flertallet er mer enig enn uenig i påstanden, og at det ikke er 100 prosent enighet i responsene.

Tabell 4: Planlegge egen arbeidshverdag; resultater spørreundersøkelse



Dybdeintervjuene støtter dette, og viser en økning i et større ansvar for egen arbeidshverdag. K1 og K5 fortalte i intervjuet at det var fint å kunne styre egen hverdag i større grad:

«En stor fordel med hjemmekontor er at man nesten er sin egen sjef. Det er liksom jeg som styrer min hverdag og det er ganske deilig. Det er klart at det settes forventninger til meg, men det blir på en annen måte når jeg sitter alene hjemme» - K1.

«Det fine med å jobbe hjemmefra er at jeg kan bestemme selv hvordan jeg ønsker å strukturere arbeidshverdagen min. Det er klart at jeg må følge samme regler som om jeg skulle vært på kontoret, men friheten hjemme er mye større» - K5.

Grunnen til at mange kanskje har kjent mer på en følelse av selvledelse etter mye hjemmekontor kan skyldes at det er vanskeligere å ta uformell kontakt med kollegaer. Noen av intervjuobjektene hevdet at dette fører til at de i større grad må løse oppgaver selv, og må

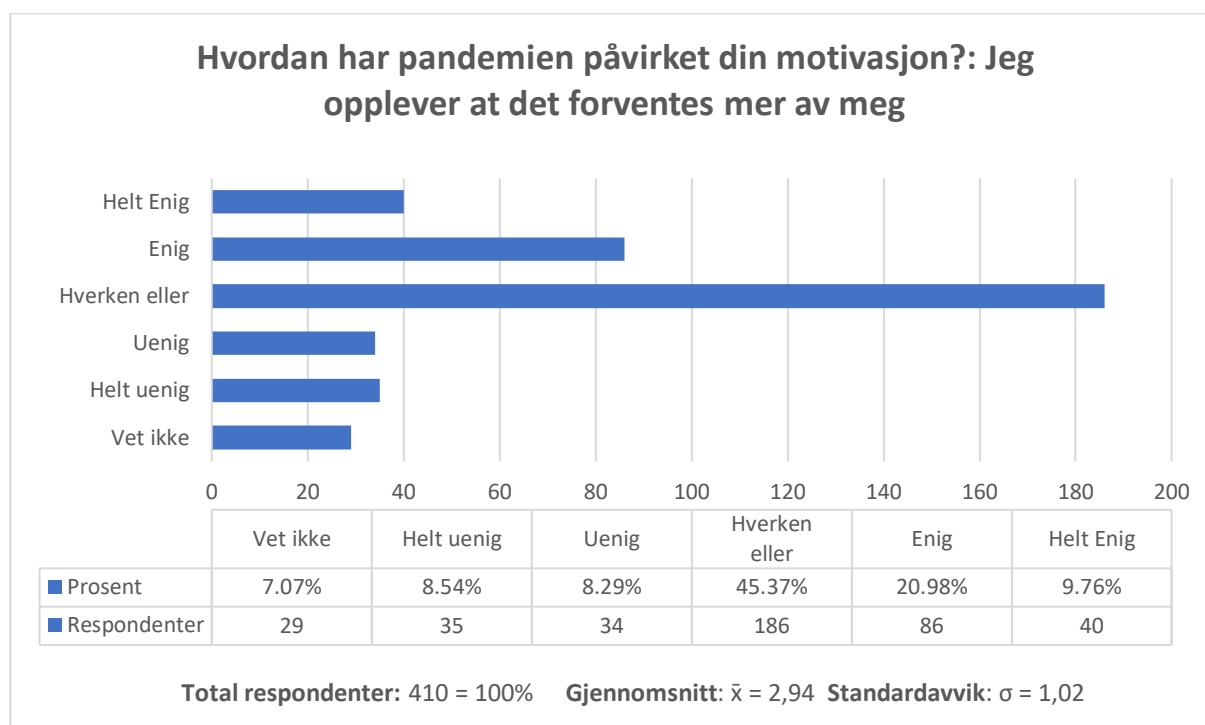
ta egne valg. Fra spørreundersøkelsen og intervjuene mener majoriteten at dette er en positiv utvikling, og at det å kunne styre egen hverdag i større grad har vært en lærerik opplevelse. Det er likevel noen informanter som legger vekt på at det ikke alltid er like positivt å ikke kunne rådføre seg med andre kollegaer. Dette kunne ifølge informantene resultere i at folk kanskje kjører sitt eget løp og ikke nødvendigvis følger riktig rutine:

«(...) Jeg har merket at en del saker ofte blir liggende ekstra lenge i kø da noen ansatte lar være i å løse de når de er på hjemmekontor. Det virker nesten sånn at enkelte bare prøver å kjøre gjennom så mange saker som mulig uten å faktisk følge rutinene. Men dette er bare ren spekulering fra min side» - K6.

«Det er ofte jeg legger merke til at kompliserte saker blir satt tilbake i kø, og kanskje glemt litt av. Ikke for å legge skyld på noen, men det er veldig irriterende» - K2.

Forventninger var også et tema som både ble tatt opp i spørreundersøkelsen og i dybdeintervjuene. I spørreundersøkelsen ble bankansatte spurt om pandemien har resultert i at det forventes mer av dem. Her svarte i underkant av 31 prosent at de var enig eller helt enig i påstanden, og i underkant av 17 prosent at de var uenig eller helt uenig. De fleste var likegyldig til påstanden eller ikke helt sikker på om det har skjedd en endring i forventningene (52,44 prosent). Dette tyder på at det er flere ansatte som har merket en forskjell i forventningene til de enn ansatte som ikke merket noe forskjell. Snittet på spørsmålet om forventninger ligger på 2,94, og har et standardavvik på 1,02. Det forteller oss at majoriteten ligger nær 3, noe som tilsvarer «hverken eller» i likert-skalaen. Standardavviket forteller oss at spredningen av svar ligger for det meste $\pm 1,02$ fra snittet på 2,94.

Tabell 5: Forventninger; resultater spørreundersøkelse



De fleste intervjuobjektene kunne støtte opp funnene vi gjorde fra spørreundersøkelsen. Her mente de fleste at det ikke er noen endringer i forventinger da de alltid vet hva de overordnede forventingene og kravene er fra arbeidsgiver. Informant K2 i SNN fortalte om hvordan vedkommende opplevde forventinger på hjemmekontor sammenlignet med på kontoret:

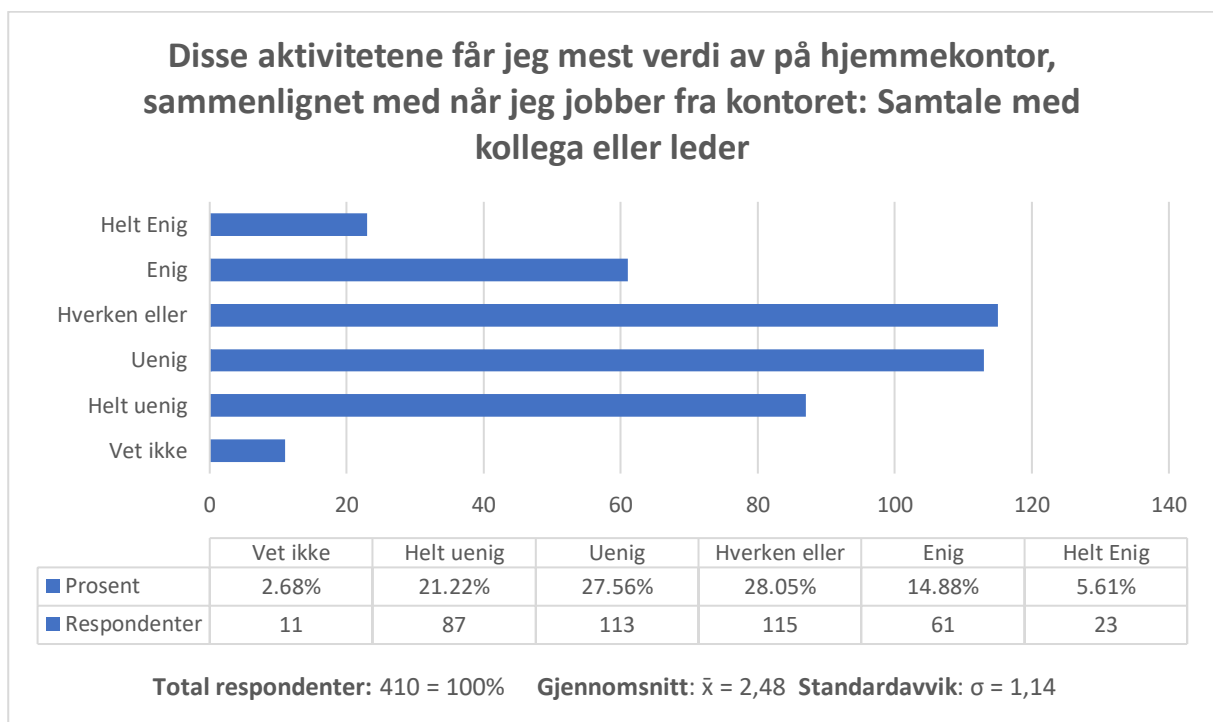
«Jeg opplever ikke at det er noen endringer i forventingene som stilles til meg da jeg føler at de fleste som jobber her er klar over hvilke forventninger som stilles uavhengig om man er på hjemmekontor eller på kontoret» - K2.

Informanten trakk spesielt frem at det kan tenkes at ledelsen kanskje overvåker sine ansatte og følger med på om de faktisk gjør jobben sin. Her forsikrer informanten oss om at dette ikke er noe medarbeiderne tenker på siden alle er klar over hva som kreves og forventes. Videre forteller kandidaten at alle ønsker å bidra like mye hjemme, som om de er på det fysiske kontoret.

Teamarbeid

Teamarbeid ble trukket frem av flere informanter når de ble spurt om samtale med kollega eller leder på hjemmekontor. Teamarbeid går ut på hvordan ansatte klarer å samarbeide og jobbe sammen med sine kollegaer. I spørreundersøkelsen var i underkant av 49 prosent uenig eller helt uenig i påstanden om at de får mest verdi på hjemmekontor sammenlignet med på kontoret når det gjelder samtale med kollega eller leder. Det kom også frem at det var i overkant av 20 prosent som var enig eller helt enig i samme påstand, mens rundt 28 prosent svarte hverken eller. Snittet ligger på 2,48, mens standardavviket ligger på 1,14. Dette indikerer at majoriteten bikker over mot uenig, og vi ser en liten grad av uenighet i hva folk tenker om påstanden. I tabell 6 ser vi en illustrasjon av fordelingen:

Tabell 6: Teamarbeid; resultater spørreundersøkelse



I dybdeintervjuene kom det frem fra flere informanter at kommunikasjonen generelt fungerer, men at den kollegiale rådføringen og samarbeidet uteble på hjemmekontor. K1, K2, K3 og K5 var uenig i at samarbeidet med andre ble lettere på hjemmekontor fordi det ofte krevde mye mer arbeid å få til å jobbe i team. Flere informanter mente at et par dager på kontoret ville vært fint for å kunne rådføre seg med andre medarbeidere om vanskelige saker:

«(...) jeg merket ikke så mye i starten da mye av sakene jeg behandler ikke er så vanskelig. Det ble mye verre når jeg fikk inn litt større og kompliserte saker der jeg gjerne skulle ønske at jeg hadde flere å sparre med. Det er klart at jeg kunne fått til dette via Teams, men på kontoret ville det vært mye enklere fordi der har jeg flere kollegaer som jeg kan forhøre meg med» - K5.

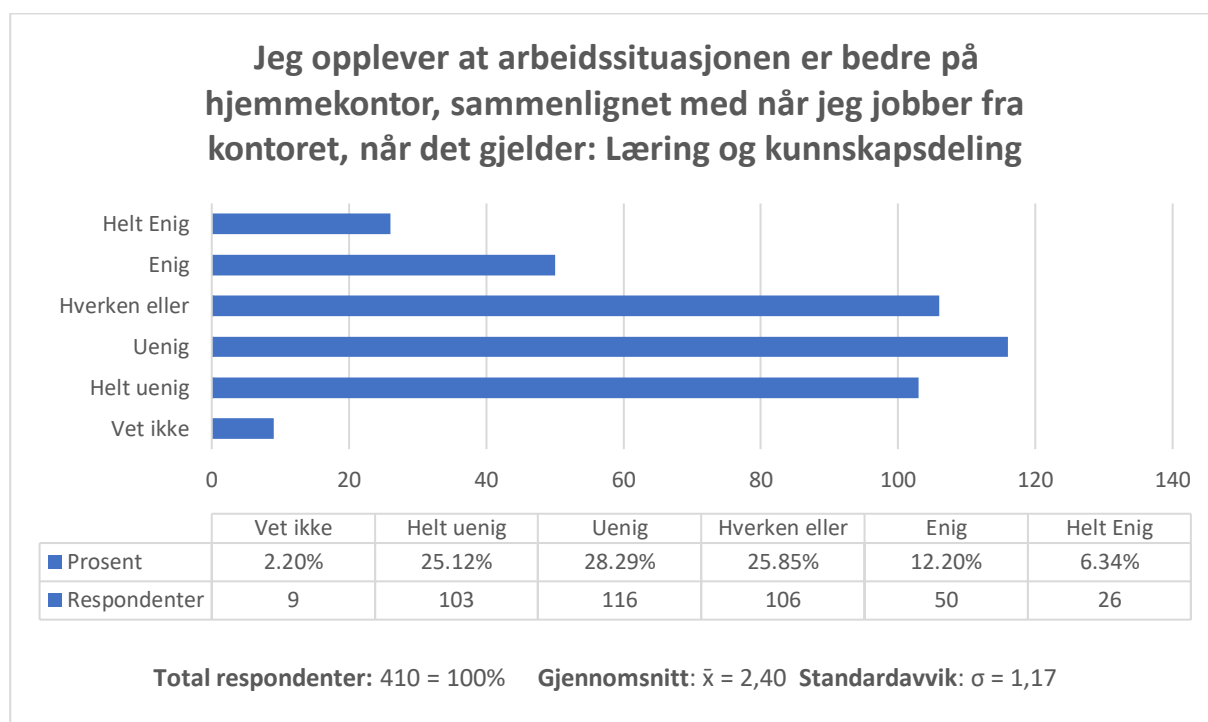
«Om jeg hadde muligheten til å møte opp på kontoret et par dager i uka, ville jeg fått med meg nye ting som skjer, og samtidig spurt om hjelp fra kollegaene mine på vanskeligere saker» - K4.

4.2.2 Behov for kompetanse

Opplæring

Temaet opplæring beskriver hva lederne har gjort for å sikre tilstrekkelig kompetanse hos sine medarbeidere. Temaet opplæring var ikke et konkret spørsmål i spørreundersøkelsen, men spørsmålet om læring og kunnskapsdeling på hjemmekontor versus kontoret gir oss noen indikasjoner. Læring og kunnskapsdeling er viktig for videreutvikling, og går under kategorien opplæring. I spørreundersøkelsen ble det lagt vekt på om arbeidssituasjonen er bedre på hjemmekontor, sammenlignet med på kontoret når det kom til læring og kunnskapsdeling. Vi har valgt å gå litt dypere i dette og spørre intervjuobjektene litt nærmere om opplæring generelt, og for å se om vi ser ulike sammenhenger. Spørreundersøkelsen forteller at det er i overkant av 51 prosent som var helt uenig eller uenig i at det er bedre med kunnskapsdeling på hjemmekontor versus på kontoret. Dette mot i underkant av 19 prosent som mente at de var enig eller helt enig i påstanden. Dette ga oss et snitt på 2,40 og et standardavvik på 1,17. Dette indikerer at flertallet bikker over mot uenig, og vi ser en større grad av uenighet i hva folk tenker om påstanden. I tabell 7 ser vi en illustrasjon av fordelingen

Tabell 7: Læring og kunnskapsdeling; resultater spørreundersøkelse



I dybdeintervjuene spurte vi kandidatene om de følte seg kompetansemessig oppdatert på hjemmekontor. K1 svarte følgende:

«Jeg føler opplæringen på arbeidsplassen er dårlig uansett om det er på hjemmekontor eller på kontoret. Det er en fin start med et opplæringsløp på to uker, men å jobbe på bankområdet krever mye mer enn bare det. På andre avdelinger har de fadderordninger, noe jeg mener vi absolutt burde hatt. Da ville de nye- og eksisterende ansatte lære av hverandre» - K1.

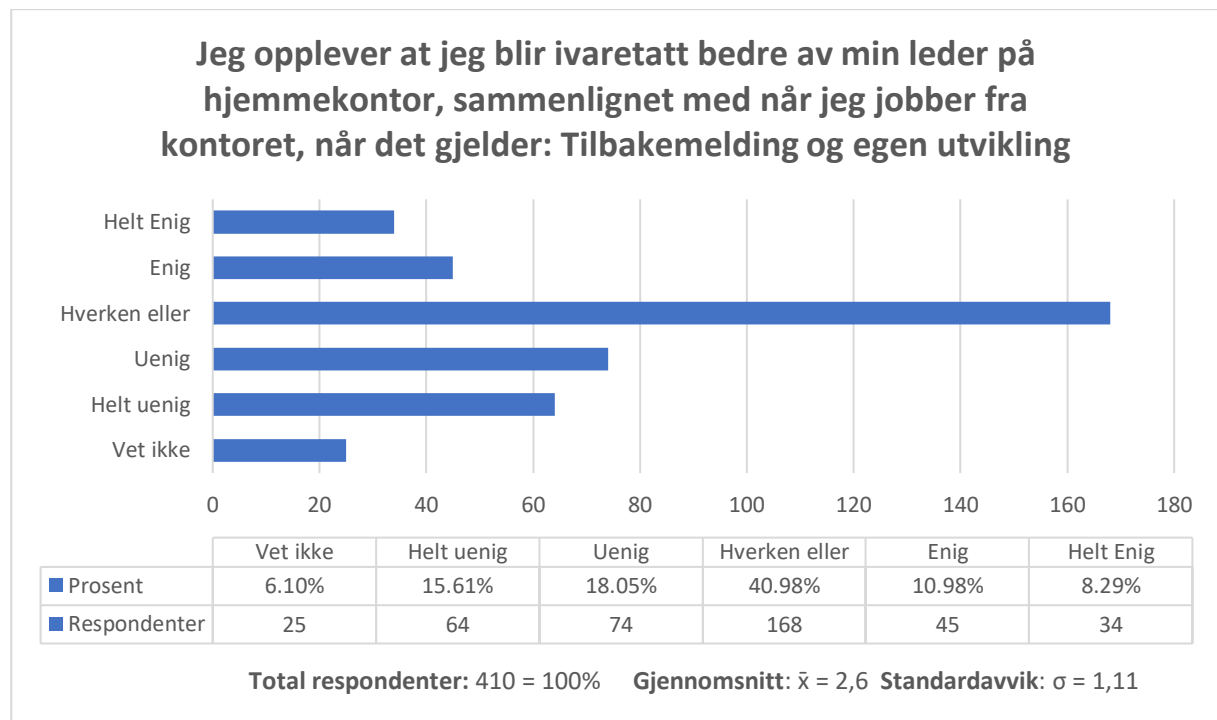
Flere av intervjuobjektene reagerte negativt på temaet opplæring. De legger mest vekt på at det trengs mer opplæring og trening sett i lys av all informasjon som skal prosesseres. Dette kan støttes i spørreundersøkelsen der respondentene vektlegger hvordan læring og kunnskapsdeling fungerer. Selv om spørsmålet er rettet mot hjemmekontor versus kontor, kan vi se at det er en negativ holdning til temaet. I intervjuene kom det også frem av flere intervjuobjekter at det var mangel på opplæring generelt i organisasjonen:

«Opplæringen er litt både og, da jeg synes den er veldig kort og brutal. Det er to uker med opplæring også er det mer learning by doing som gjelder. Selv om jeg personlig føler at jeg er kompetansemessig oppdatert, så blir dette ikke tilfredsstillt på samme måte som om jeg skulle fått skikkelig opplæring på det» - K5

«Man burde kanskje hatt litt mer opplæring generelt. For eksempel når vi hadde implementering av nytt system internt i banken, så ble man kastet litt ut i det uten skikkelig opplæring» - K3.

Tilbakemelding er et verktøy som bør benyttes av både ledere og medarbeidere ved prestasjon, kommunikasjon eller handling, og skal være med på å bygge opp noe konstruktivt. Det er viktig med tilbakemeldinger da dette er med på å veilede og rette på utførelser av arbeidsoppgaver, noe som resulterer i egenutvikling. Egen utvikling forklarer oss noe om hvilke mål vi har satt oss, og måler hvorvidt vi har nådd disse. Fra spørreundersøkelsen blir respondentene spurt om de opplever at leder ivaretar de bedre ved hjemmekontor enn på kontoret når det kommer til tilbakemeldinger og egen utvikling. Tabell 8 nedenfor viser resultatet fra spørreundersøkelsen:

Tabell 8: Tilbakemelding og egen utvikling; resultater spørreundersøkelse



Tabellen viser at i underkant av 41 prosent av respondentene svarte «hverken eller». Vi ser også at i overkant av 33 prosent av respondentene svarte «uenig/helt uenig» og i overkant av 19 prosent svarte «enig/helt enig» i påstanden. Dette ga oss et snitt på 2,6 med et tilhørende standardavvik på 1,11. Dette indikerer at majoriteten bikker over mot uenig, og vi ser en liten grad av uenighet i hva folk tenker om påstanden.

I intervjuene kommer det fram at flere av kandidatene føler at de blir mer overvåket på kontoret enn hva de blir på hjemmekontoret. Både K1, K3 og K4 nevner blant annet følelsen av å være mer overvåket ved kontoret og at det kan være vanskeligere å utøve nye inngangsvinkler på saker, som igjen bidrar til mer stress:

«På kontoret har det hendt at en leder har gått forbi når jeg ser på noe annet på pcn og da har jeg blitt litt stresset for hva de tenker om meg. Man føler seg kanskje litt mer overvåket på kontoret» - K3.

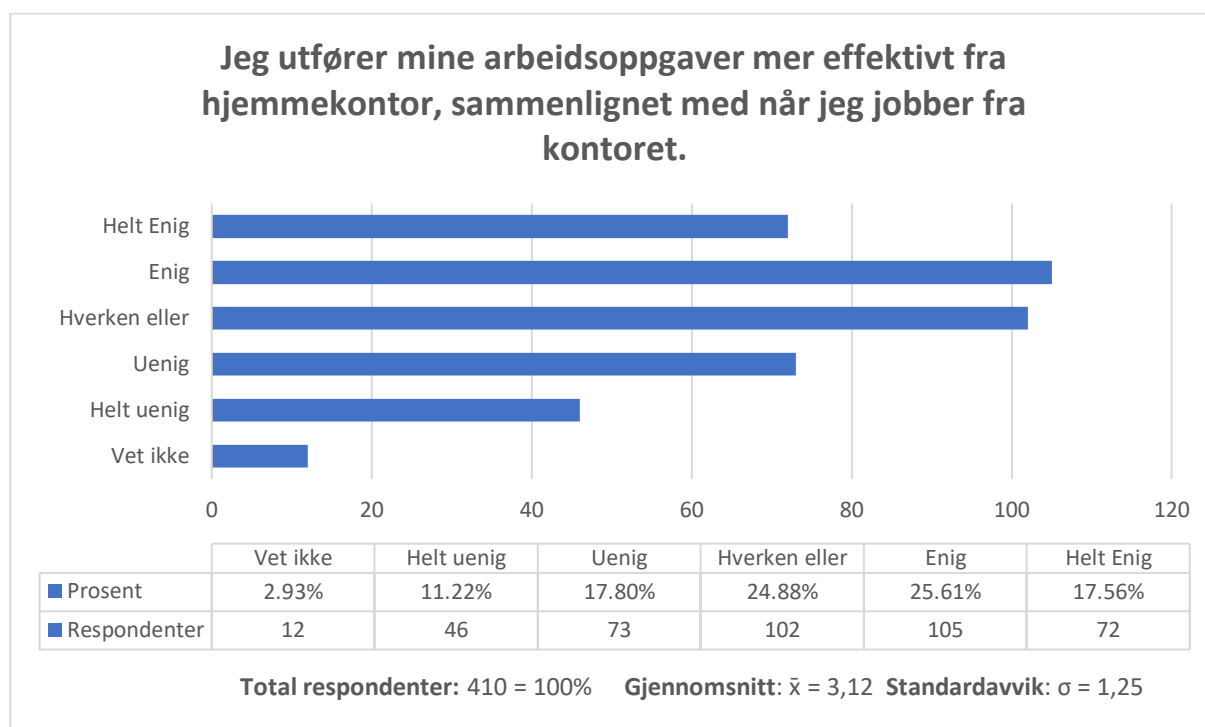
Ved hjemmekontor så uttrykker K1, K3 og K4 at de har mer frihet, men at lederen utøver mer oppfølging av resultater, samt en bevisstgjøring rundt at hjemmekontor ikke er noe som passer for alle:

«(...) samtidig føler jeg at bakgrunnen for sjekkingen er for å passe på at vi ikke har noen problemer med utstyr osv. Vi fikk også beskjed om at ikke alle passer på hjemmekontor med tanke på antall henvendelser og effektivitet (...)» - K3.

Effektivitet

I spørreundersøkelsen ble det spurt om de ansatte opplevde endringer i effektivitet på hjemmekontor sammenlignet med på kontoret. Her var det i overkant av 43 prosent som enten var enig eller helt enig i påstanden om at de utfører arbeidsoppgaver mer effektivt fra hjemmekontor, sammenlignet med på det fysiske kontoret. Selv om nesten halvparten var enig eller helt enig i påstanden, var det omtrent 29 prosent som var enten helt uenig eller uenig i samme påstand. Vi så også at det var nesten 25 prosent som svarte «hverken eller». Spørreundersøkelsen ga oss et snitt på 3,12 og et standardavvik på 1,25. Dette vises også grafisk i tabell 9, der vi ser at den største andelen responser lå på over 3 i likert-skalaen. Standardavviket forteller oss at det var en spredning på $\pm 1,25$ fra snittet 3,12.

Tabell 9: Effektivitet; resultater spørreundersøkelse



I dybdeintervjuene ble medarbeidere spurt om hvordan hjemmekontor har påvirket effektiviteten, og om de ser noen endringer i effektiviteten på hjemmekontor sammenlignet med effektiviteten på det fysiske kontoret. Flere intervjuobjekter var enig i at de kanskje følte seg mer effektive på hjemmekontor da de opplevde at færre forstyrret dem. Ifølge intervjuobjekt K1 og K2 var det enklere å komme inn i arbeidsmodus og kun fokusere på egne arbeidsoppgaver:

«(...) Jeg føler at jeg er mer kapabel til å gjøre mer på hjemmekontor da jeg kan inn i en såkalt work-zone. Det er liksom ingen som kommer bort å spør meg om hjelp, så jeg føler at jeg klarer å prestere enda bedre hjemmefra» - K1.

«Jeg føler meg mest effektiv på hjemmekontor da det kan bli litt vell mye prat og hjelp til andre kollegaer. Det tar litt opp av min egen produksjonstid slik at jeg ofte faller ut av det jeg holder på med» - K2.

Selv om en del av intervjuobjektene var enig i at de føler seg mer effektive på hjemmekontor, var det andre som var uenig i denne påstanden. Informantene ga inntrykk av at mange kanskje lyver for seg selv og for arbeidsgiver for å kunne beholde hjemmekontor i fremtiden.

Informant K5 forklarte at det er veldig enkelt å ta seg lengre pauser, slappe av og gjøre andre ting som ikke er jobbrelatert:

«Jeg kan skjønne at noen mener at man er mer effektiv på hjemmekontor i og med at man ikke blir forstyrret av andre kollegaer. Det jeg føler er realiteten er at enkelte ansatte kan fort ta seg lengre pause, gjøre hverdagslige gjøremål eller andre ting som ikke er jobbrelatert. De klarer kanskje å gjøre like mye som de ville gjort på kontoret, men jeg føler det blir litt feil. Personlig vet jeg at jeg er mindre effektiv på hjemmekontor siden ingen følger med på hva jeg faktisk gjør. Det er klart det er fint, men samtidig en ting man er klar over at ikke er så bra» - K5.

Påstanden om at de ansatte får mest verdi på hjemmekontor når det kommer til egen produksjonstid var det i underkant av 70 prosent som svarte helt enig eller enig. I overkant av 15 prosent svarte at de var enten helt uenig eller uenig i samme påstand, og omtrent 10 prosent svarte «hverken eller». Dette ga oss et snitt på 3,79 og et standardavvik på 1,27. Vi kan se av figuren under at majoriteten av svarene har en verdi på over 3. Standardavviket viser en spredning på $\pm 1,27$ fra snittet på 3,79.

Tabell 10: Egen produksjonstid; resultater spørreundersøkelse



Dybdeintervjuene viste samme tendenser som vi fant i spørreundersøkelsen, der majoriteten føler at de får gjennomført mer arbeid hjemmefra enn på kontoret. Vi spurte ikke om det var enkelte oppgaver som var enklere å gjøre hjemmefra, men eget arbeid generelt. K1 og K3 la spesielt vekt på at de ikke ble like mye forstyrret på hjemmekontor sammenlignet med på kontoret. Det er ifølge informantene veldig mye småprat og flere spørsmål i løpet en av arbeidsdag, noe som resulterer i at de fort faller ut av arbeidet sitt:

«Når man sitter hjemme slipper man all småpraten og alt støyet som er på kontoret. Siden vi er veldig mange som sitter sammen, blir det ofte veldig mye støy og bråk» -K3.

K6 mente derimot at egen produksjonstid var best på kontoret, da vedkommende følte et lite press på å levere:

«Jeg er nok mest effektiv på det faktiske kontoret da jeg føler et større press på å levere. Det kan ha med å gjøre at jeg et konkurransemenneske i natur» - K6.

Digitale verktøy

Ettersom hele SNN bruker Teams som kommunikasjonsverktøy, er det naturlig å inkludere dette i vår forskning. Dette er måten de kommuniserer på innad i bedriften, både ved hjemmekontor og den fysiske arbeidsplassen. Spørreundersøkelsen vi fikk tilsendt fra SNN inkluderte ikke spørsmål som direkte var knyttet til digitale verktøy. Vi valgte dog å inkludere dette i vår intervjuguide, da vi mener det er et viktig tema å få undersøkt nærmere. Siden vi ikke hadde noe utgangspunkt i hva majoriteten av bankansatte tenker om digitale verktøy, ble dette et åpent spørsmål til intervjuobjektene.

Vi valgte derfor å stille spørsmålet: «Dere bruker Teams som deres digitale kommunikasjonsverktøy og er noe som hele SNN bruker hver dag. Hvordan føler du kommunikasjon fungerer på hjemmekontor versus på kontoret?».

Her var de fleste intervjuobjektene våre enig i deres mening om kommunikasjon:

«Jeg foretrekker å kommunisere ansikt til ansikt fremfor over Teams. Det er mye lavere terskel å spørre sidemannen om hjelp enn å skrive til hverandre. Det er i tillegg mye enklere å

forklare problemstillingen sin muntlig enn å skrive det ned på Teams. Mye kan bli mistolket også må man begynne å forklare enda mer» - K2.

«Jeg syntes kommunikasjon fungerer helt greit. Folk er generelt rask å svare over Teams, men det er klart at det er mye bedre på det fysiske kontoret da man ofte får svar med en gang» - K3.

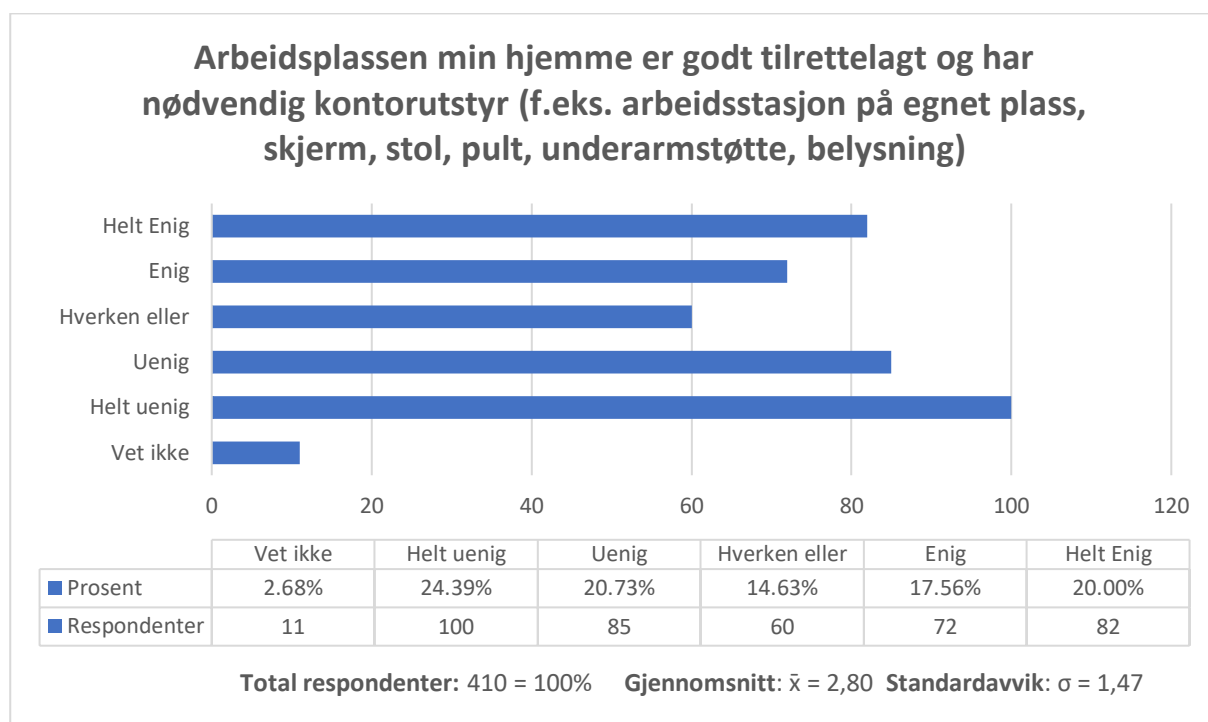
«Kommunikasjonen mellom rådgivere fungerer stort sett veldig bra, og vi snakker jo mye gjennom Teams selv om vi er på kontoret. Problemet er at når vi er på hjemmekontor så forsvinner muligheten til å kunne snakke ansikt til ansikt med hverandre, og det føler jeg er veldig viktig å bevare» - K5.

Fra dybdeintervjuene kommer det frem at flere savner den fysiske interaksjonen mellom medarbeidere. K3 og K5 mente at kommunikasjon fungerte helt greit, og poengterer at Teams blir brukt selv om de er fysisk til stede på kontoret.

Forhold på hjemmekontor

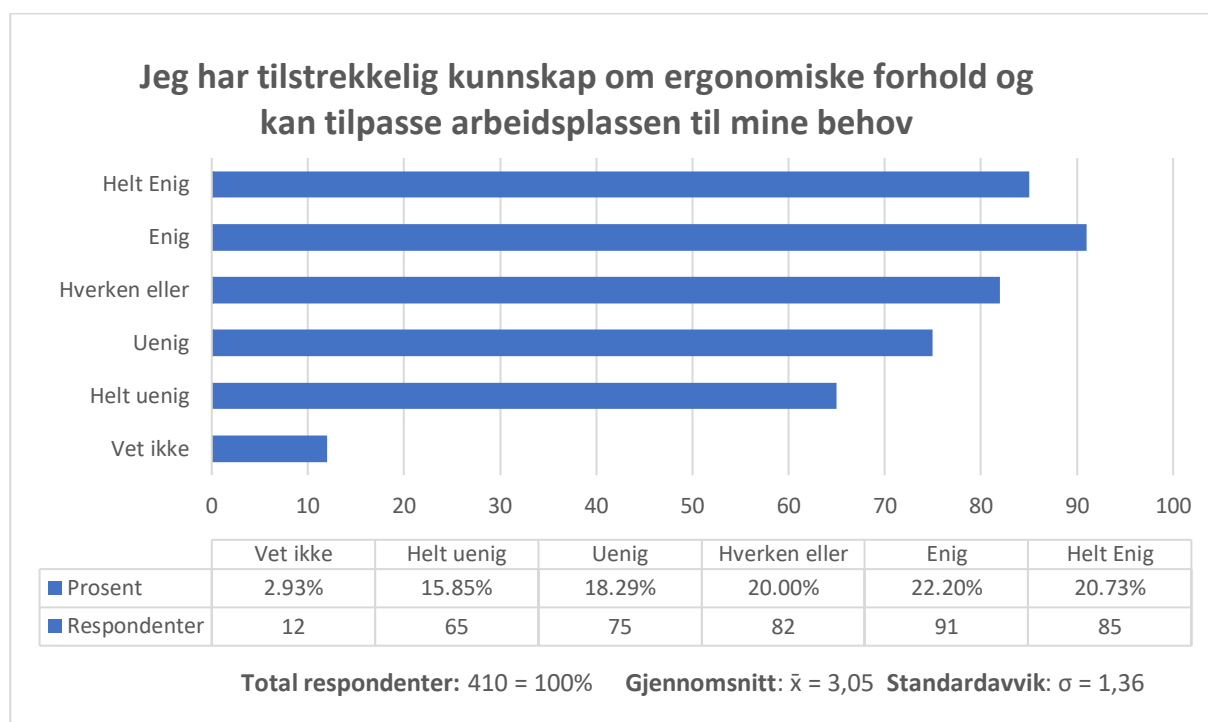
Med forhold på hjemmekontor menes det hvordan de fysiske omgivelsene er på hjemmekontor, og om nødvendig utstyr er til stede for å kunne jobbe hjemmefra. Vi ønsker å se hvordan bankansatte opplever arbeidsplassens tilrettelegging av utstyr og fysiske forhold på hjemmekontor. Dette fordi riktig tilrettelegging og god planlegging kan bidra til å skape et bedre arbeidsmiljø for den enkelte. Dette er blant annet ytre trivselsfaktorer som er viktig å opprettholde for arbeidsplassen, men som kan være vanskelig å opprettholde når de ansatte arbeider hjemmefra. I spørreundersøkelsen ble respondentene stilt spørsmålet om de har tilstrekkelig med utstyr, for å kunne gjennomføre sine arbeidsoppgaver ved hjemmekontor. De blir også stilt spørsmål om deres kunnskap til ergonomiske forhold og det å kunne tilpasse utstyr etter eget behov.

Tabell 11: Kontorutstyr; resultater spørreundersøkelse



Fra spørreundersøkelsen ser vi at i overkant av 45 prosent svarte at de var helt uenig eller uenig i at arbeidsplassen ved hjemmekontor er godt nok tilrettelagt med tanke på nødvendig utstyr. Dette ga oss et snitt på 2,80 og viser et standardavvik på 1,47. Ser vi på resultatene fra spørsmålet angående kunnskap om ergonomiske forhold, ser vi at i underkant av 43 prosent svarer at de er «helt enig/enig» i at de har tilstrekkelig kunnskap om ergonomiske forhold. Her viser tabell 12 et snitt på 3,05 og et standardavvik på 1,36:

Tabell 12: Ergonomiske forhold; resultater spørreundersøkelse



Tabell 11 og 12 viser at kunnskapen til å tilrettelegge arbeidsplassen er iboende hos majoriteten, men at det er mangel på riktig utstyr for å kunne tilrettelegge arbeidsplassen hjemme. Dette understøttes fra intervjuene, der det kommer frem at K1 sliter med fysiske problemer etter arbeid på hjemmekontor, og føler at det er ubehagelig å sitte hjemme. Samtidig trekker K1 frem andre positive faktorer ved hjemmekontoret:

«Det er ikke så bra tilrettelagt for meg å jobbe på hjemmekontor. Jeg får ofte vondt i nakken, ryggen og i skuldrene siden jeg blir sittende i en sofa å jobbe. Sånn fysisk er det ikke noe bra i lengden, men samtidig føler jeg det er veldig deilig å jobbe på hjemmekontor siden det er veldig dårlig luft og veldig mye bråk på kontoret. (...)» - K1.

Blant intervjuobjektene ble også nervøsiteten nevnt som en faktor for å ikke kunne utføre arbeidsoppgavene sine. De var redd for at mangel eller feil på utstyr skulle hemme de fra å utføre arbeidsoppgavene:

«Jeg var litt nervøs. Hvordan det ville bli, for det første med tanke på utstyr og om jeg ville få opp utstyret hjemme (...)» - K6.

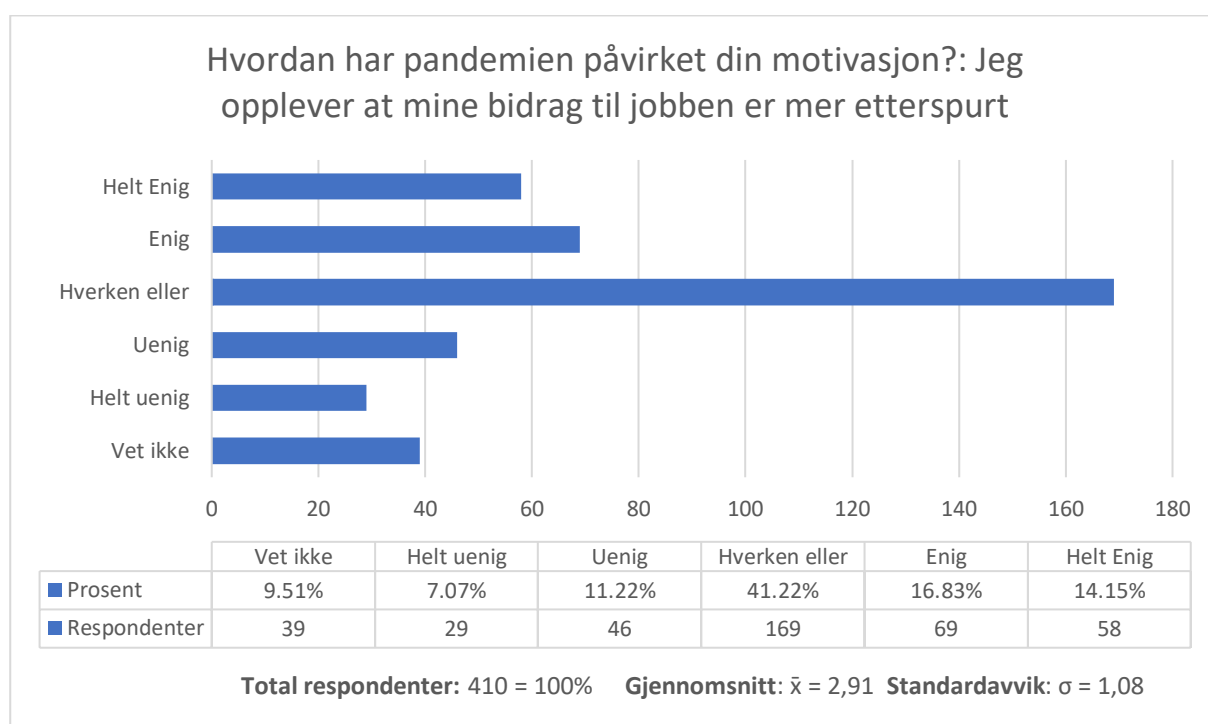
«(...) og viss vi skal gå litt dypt i materien eller litt mer teknisk, så har det vært en del problemer med utstyr. Dette har vært irriterende, så kanskje et sidespor.» - K6

Det kommer også frem av intervjuene at flere sliter med støy og forstyrrelser ved hjemmekontoret, der de blant annet har familie i nærheten og dårlig/ingen plass hvor de får sitte i fred:

«Det hendte at jeg måtte gå opp i stua å jobbe fordi nettet var dårlig på rommet mitt. Der kunne jeg fort møte på familie, kjæreste eller andre personer. De kan liksom sitte å se på tv og da blir det fort litt forstyrrelser med lyd og andre ting» - K6.

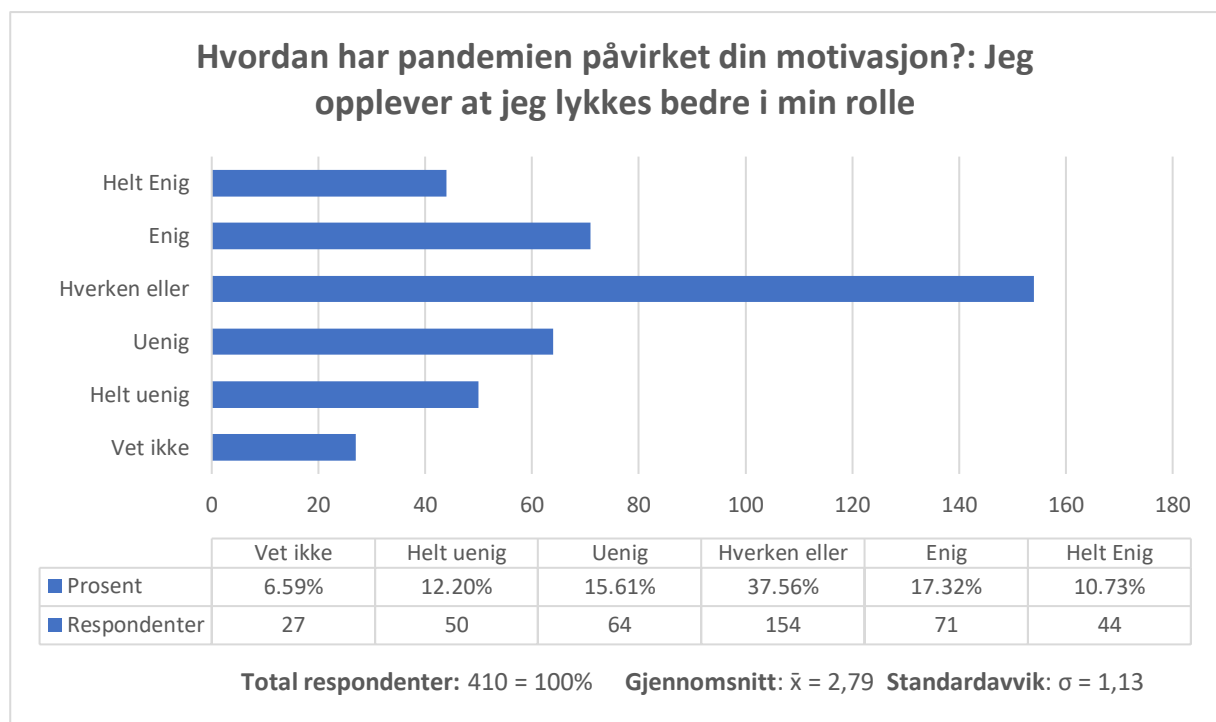
Forhold på hjemmekontor kan forstås forskjellig, og vi har følgelig valgt å inkludere spørsmålet om de ansatte føler at deres bidrag til jobben var mer etterspurt under pandemien. I underkant av 30 prosent svarte at de enten var enig eller helt enig i påstanden, mens i overkant av 18 prosent var uenig eller helt uenig. Majoriteten svarte «hverken eller», noe som forteller oss at mange bankansatte ikke har merket noen merkbare endringer. Vi fikk et gjennomsnitt på 2,91 og et standardavvik på 1,08. Vi ser at snittet bikker mer over til uenig, og at majoriteten av svarene viser en spredning på $\pm 1,08$ av snittet på 2,91.

Tabell 13: Ansattes bidrag; resultater spørreundersøkelse



Et annet punkt under forhold er mestring, og det å lykkes i sin rolle. Følelsen av å lykkes spiller på faktorer som optimisme, pågangsmot og tro på egne evner. I spørreundersøkelsen blir respondentene spurt om de opplever at de lykkes bedre i sin rolle i forbindelse med motivasjon under pandemien. Majoriteten, som utgjorde i overkant av 37 prosent, svarte «hverken eller» på om de føler at de har lykkes bedre i sin rolle. Undersøkelsen viser et snitt på 2,79 og et standardavvik på 1,13. Ut ifra grafen kan vi se at det også er en delvis spredning på enighet og uenighet på påstanden.

Tabell 14: Lykkes bedre i egen rolle; resultater spørreundersøkelse



I intervjuene får vi bekreftet svarene fra spørreundersøkelsen, der de fleste intervjuobjektene bekrefter at de ikke opplevde noen endring. K4 var den eneste kandidaten som opplevde å lykkes bedre i sin rolle:

«Jeg opplevde at jeg mestret mer av mine arbeidsoppgaver på hjemmekontoret, da jeg jobbet mer selvstendig og var mer avhengig av å kunne ta egne valg» - K4.

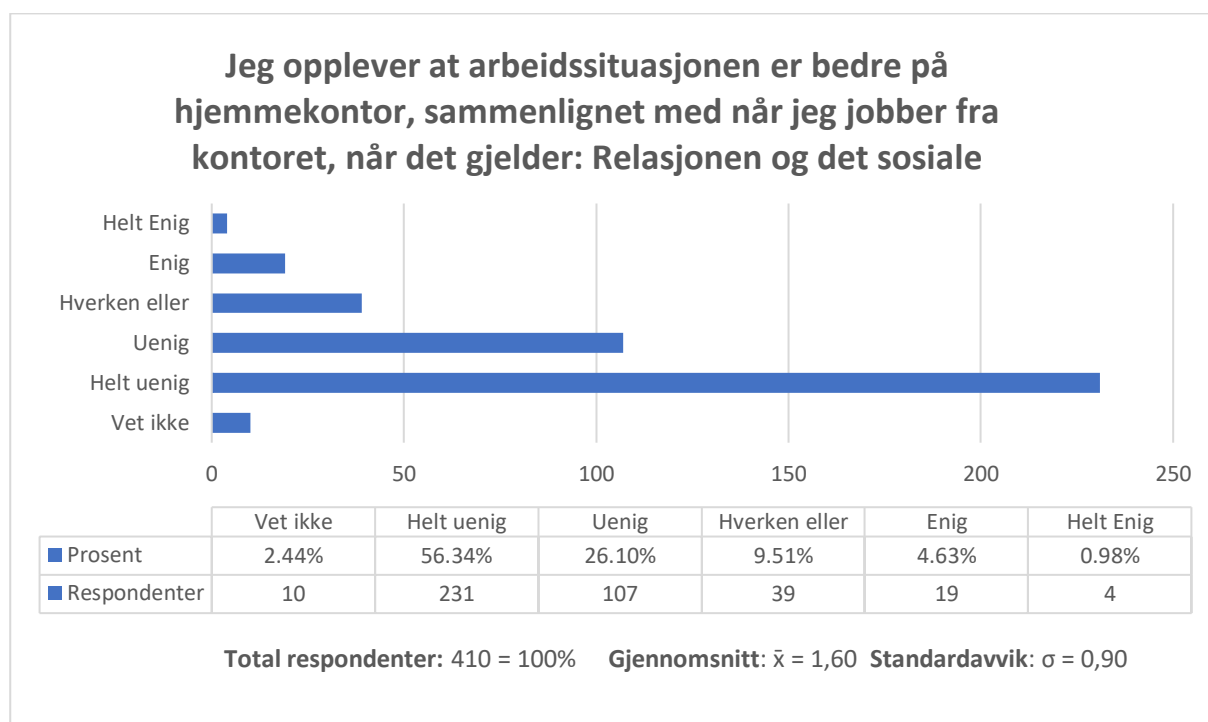
4.2.3 Behov for tilhørighet

Tilhørighet og relasjon

Begrepet tilhørighet gir uttrykk for hvor integrerte ansatte er i arbeidsplassen og dens kultur. Tilhørighet på arbeidsplassen handler om lederens emosjonelle støtte, som kan være med på å bidra til at medarbeiderne føler seg hørt og verdsatt. Det er i denne sammenhengen brukt for å beskrive medarbeidernes syn på hvordan hjemmekontor har påvirket tilhørigheten og relasjonen til andre medarbeidere, og hvordan de har blitt ivaretatt av ledelsen på hjemmekontor. Når det kommer til relasjonen på arbeidsplassen, er dette med på å bygge autonomi hos den enkelte gjennom tillit og trygghet. Tillit og trygghet skapes gjennom at egne erfaringer, følelser og perspektiv blir tatt hensyn til, og i tillegg kunne ha innflytelse på egen situasjon. På arbeidsplassen er det flere former for relasjoner som kan oppstå; leder-medarbeider-relasjon og kollegial relasjon mellom arbeiderne.

I spørreundersøkelsen ble medarbeiderne bedt om å ta stilling til hvorvidt relasjoner og tilhørighet er bedre på hjemmekontor enn hva det er på kontoret (se tabell 15). Her svarte i overkant av 82 prosent at de enten var «helt uenig» eller «uenig» i at relasjon og det sosiale er bedre på hjemmekontor enn på kontoret. Undersøkelsen viste at i underkant av 6 prosent er enig eller helt enig i påstanden. Dette gir en indikasjon på at flere syntes det er mer utfordrende å vedlikeholde eller skape relasjoner med sine medarbeidere på hjemmekontor. De sosiale aktivitetene som kaffeprater, samlinger og jevnlig kontakt uteblir når de ansatte kun arbeider hjemmefra. Dette resulterer i at de sliter med å skape tilhørighet til teamene sine. Tabell 15 viser et snitt på 1,60 med et tilhørende standardavvik på 0,90. Standardavviket forteller oss at det ikke er stor uenighet i denne påstanden innad bank-avdelingen SNN. Majoriteten er enig i at arbeidssituasjonen ikke er bedre på hjemmekontor, sammenlignet med det fysiske kontoret når det gjelder relasjon og det sosiale.

Tabell 15: Lykkes bedre i egen rolle; resultater spørreundersøkelse



Når vi gjennomførte intervjuene omhandlet et spørsmål hvordan de har blitt påvirket sosialt på hjemmekontor og om de opplevde noen forskjell på tilhørigheten. Her var det veldig enstemmig i svarene der en medarbeider blant annet sa:

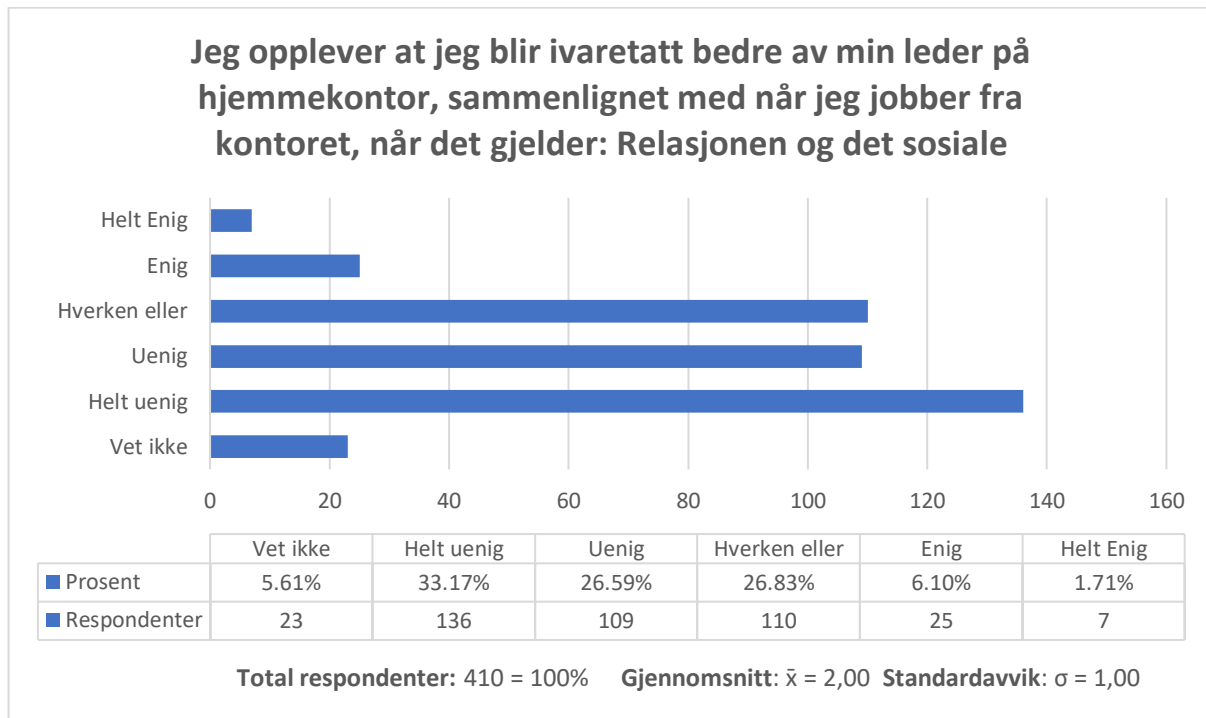
«Jeg er veldig glad i kollegaene mine og de er så snille og fine folk. Det å miste den delen på hjemmekontor er kjipt, og jeg føler at man mister litt tilhørighet til resten av gruppa. Jeg syntes det betyr så mye å bare ha noen å prate med på jobb og det skaper et ekstremt bra arbeidsmiljø» - K1.

«For min del setter jeg ekstremt mye pris på å kunne være på kontoret. Den sosiale interaksjonen mellom kollegaer på jobb, uavhengig om det er faglig eller bare sosialt er viktig for å føle seg inkludert i et team. Jeg merket når jeg satt hjemme at jeg følte at jeg gikk glipp av veldig mye og at jeg mistet litt tilhørighet til resten av gruppen» - K4.

Som vi nevnte tidligere i dette delkapittelet så innebærer tilhørighet også hvordan lederne ivaretar og viser støtte til sine medarbeidere. I spørreundersøkelsen ble det stilt et spørsmål om hvordan de ansatte følte seg ivaretatt av lederen på hjemmekontor, sammenlignet med når de jobbet på kontoret. Her ble det lagt vekt på ivaretagelse innenfor relasjoner og det sosiale.

Kun i underkant av 8 prosent var enig eller helt enig i at de ble ivaretatt bedre på hjemmekontor, og i underkant av 60 prosent var enten helt uenig eller uenig i påstanden. Dette ga oss et snitt på 2,00 og et standardavvik på 1,00. Majoriteten av respondentene har svart at de enten er uenig eller helt uenig i denne påstanden, og at det er en mindre spredning på svarene.

Tabell 16: Ivaretakelse av leder; resultater spørreundersøkelse



I dybdeintervjuene vi gjennomførte var meningen om hvordan ledelsen ivaretar sine ansatte todelt. Kandidat K1, K2, og K4 mente de var veldig godt ivaretatt, både personlig og faglig. De forklarte at de nesten fikk mer oppfølging med flere spørsmål som «hvordan går det?» eller «Er det noe du mangler eller trenger?». Dette er noe som tyder på at lederen bryr seg om de ansatte og følger de tett opp selv om de sitter på hjemmekontor. K5 mente at dialogene via Teams ble for upersonlig, og at det fort går ut over tilhørigheten:

«Det blir litt for upersonlig å kun ha dialog via Teams, og jeg føler at man mister den lille praten man har når man er på kontoret. Greit at man får spørsmål om man har det bra, men man mister litt tilhørighet og får ikke det samme samholdet som man får ved å være fysisk på kontoret» - K5.

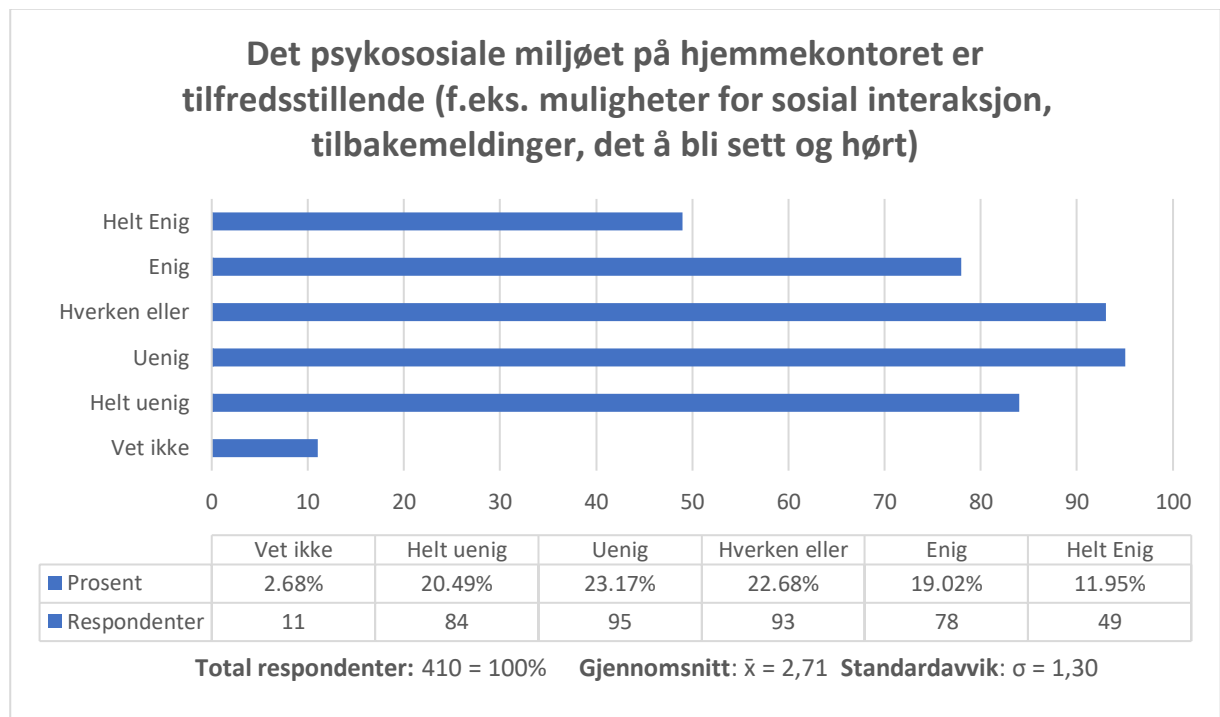
K6 kommenterte følelsen av å ikke bli like mye sett på hjemmekontor sånn som på kontoret:

«Jeg føler det er fint å kunne sitte alene å jobbe, men det blir fort litt mye alenesitting der man ikke får snakket med andre. Det er litt som at man blir glemt av når man er på hjemmekontor» - K6

Psykososialt miljø og sosial interaksjon

I spørreundersøkelsen gjennomført av SNN ble respondentene stilt følgende spørsmål når det kommer til det psykososiale miljøet ved hjemmekontor: «Hvordan vurderer du følgende påstander om forholdene på hjemmekontoret: Det psykososiale miljøet på hjemmekontoret er tilfredsstillende (f.eks. Muligheter for sosial interaksjon, tilbakemeldinger, det å bli sett og hørt)». Ut ifra resultatene fra spørreundersøkelsen, viser tabellen nedenfor at majoriteten var uenig eller helt uenig i at det psykososiale miljøet var tilfredsstillende ved hjemmekontor. I tabellen nedenfor finner vi et snitt på 2,71 og et standardavvik på 1,30. I bank-avdelingen var 44 prosent helt uenig eller uenig i påstanden om det psykososiale miljøet er tilfredsstillende ved hjemmekontor. Alternativet med mest oppslutning var «uenig» med 23 prosent, mens et moderat antall var helt enig eller enig i påstanden.

Tabell 17: Psykososiale miljøet; resultater spørreundersøkelse



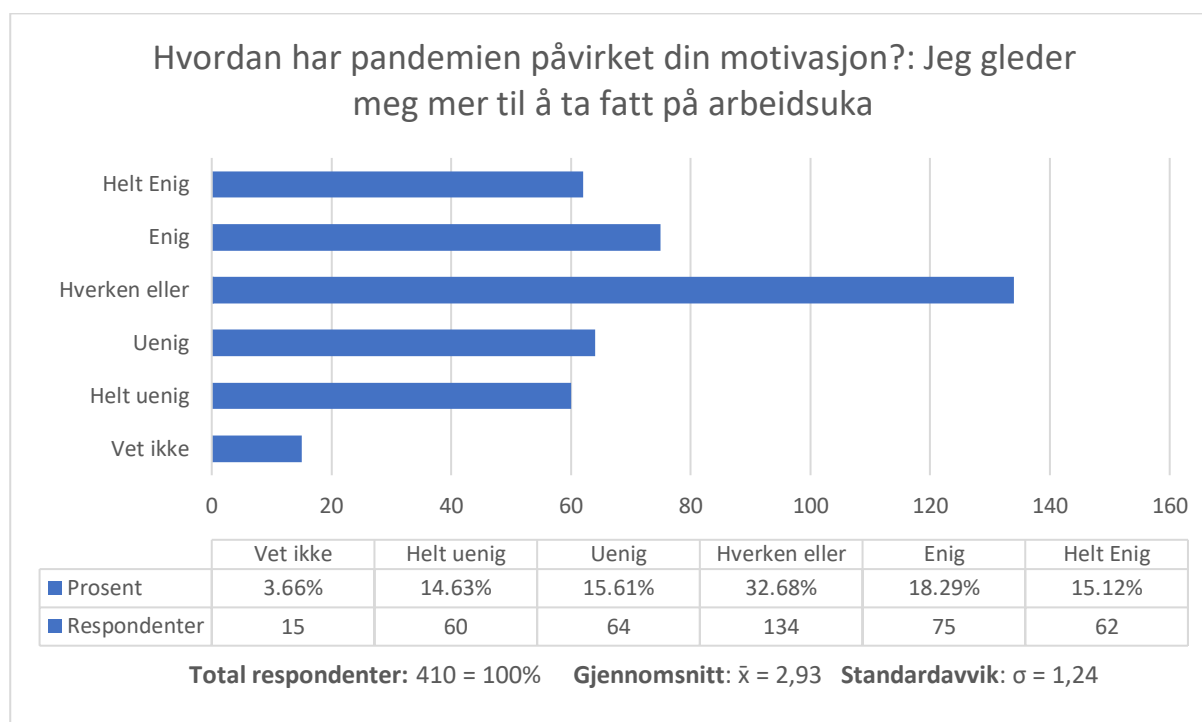
I intervjuene kommer det fram flere meninger som viser at intervjuobjektene er uenig i at det psykososiale miljøet var tilfredsstillende ved hjemmekontor. Dette kommer blant annet frem under spørsmål fra intervjuguiden, der intervjuobjektene ble stilt spørsmål om deres oppfatning av ulemper og fordeler ved hjemmekontor. Faktorer som for eksempel sosial interaksjon var noe som kan påvirke følelsen av tilhørighet hos den enkelte. Her trekker flere informanter inn at de savner den sosiale delen der de kan ta en pause med en kollega og få et avbrekk fra jobben. En informant beskrev egne erfaringer om hvordan hjemmekontor hadde sin påvirkning sosialt:

«Det er klart at det er tungt å jobbe hjemmefra hele tiden da man alltid er borte fra folk. Vi har jo Teams å støtte oss på, men det blir ikke det samme som den gode kaffepausen der man kan snakke om andre ting enn bare jobb» - K2.

Kaffeprat eller en pause med en kollega er noe som de fleste har referert til under intervjuene. Informant K2 nevnte at Teams fungerer bra som kommunikasjonsverktøy, men ikke til sosial trivsel. Ut ifra intervjurundene våre virker det som at Teams fungerer bra til selve jobben, men ikke som en arena for sosial interaksjon.

I spørreundersøkelsen ble det spurt om de ansatte gledet seg mer til å ta fatt på arbeidsuka, sett i lys av pandemien. Det var i overkant av 33 prosent som var enig eller helt enig i denne påstanden, mot overkant av 30 prosent som var uenig. Tabellen viser også at i underkant av 33 prosent svarte «hverken eller», noe som gir oss en spredning på bankansattes meninger. Det å ta fatt på arbeidsuka vil i vårt tilfelle ses på som at de ansatte har savnet eller savner tilhørigheten til medarbeiderne sine, og har enten et større eller mindre ønske om å treffe kollegaene igjen etter mye alenetid i pandemien. Spørreundersøkelsen ga oss et snitt på 2,93 og et standardavvik på 1,24. Dette forteller oss at snittet er i underkant av 3, og heller derfor mer mot uenig. Standardavviket viser spredningen av responser vi har fått, og at svarene varierer $\pm 1,24$ fra snittet på 2,93.

Tabell 18: Ta fatt på ny uke; resultater spørreundersøkelse



4.3 Hybridkontor

I delkapittel 4.3 presenterer vi funnene som omhandler fenomenet hybridkontor.

Innledningsvis vil vi presentere intervjuobjektene holdning til implementering av hybridkontor, før vi illustrerer hvor mange dager bankansatte ønsker å ha hjemmekontor.

4.3.1 Implementering

Hybridkontor er en kombinasjon av å kunne jobbe på kontoret og kunne jobbe utenfor kontorets fysiske lokaler. I spørreundersøkelsen ble det ikke spurt om hva de ansatte tenker om en slik ordning, men om antall dager de kunne tenkt seg å jobbe hjemmefra. Spørreundersøkelsen viser at de fleste kunne tenkt seg å jobbe et par dager i løpet av ei uke hjemmefra, men dette er noe vi vil gå nærmere inn på i neste delkapittel. Ettersom spørreundersøkelsen ikke la opp til utfyllende svar, ønsket vi å høre med de hva de tenker om implementering av hybridkontor. Alle intervjuobjektene våre var positive til en slik ordning, og flere pekte på at dette ville vært det ideelle for dem:

«Det hadde vært en drøm om det hadde skjedd. Jeg hadde blitt skikkelig glad om jeg fikk tilbud om å både jobbe på kontoret og jobbe hjemmefra. Det er bare så fint å kunne jobbe hjemmefra av og til, for da får jeg hele tiden hentet meg inn og ladet batteriene» - K1.

«Jeg syntes absolutt at det bør være et tilbud som alle og enhver bør få. Som for eksempel i mitt tilfelle så er jo ikke jeg fra Tromsø, og da hadde det vært fint å kunne jobbe hjemmefra når jeg er på besøk hos foreldrene mine» - K3.

«Jeg tror at hybridkontor er den fremtiden der flere arbeidsplasser legger til rette for å kunne kombinere hjemmekontor og det å jobbe på kontoret. Personlig syntes jeg det er noe som bør implementeres da det ofte høver seg bedre med hjemmekontor enkelte dager» - K5.

I dybdeintervjuene spurte vi spesifikt om fordeler og ulemper som intervjuobjektene kom på ved hybridkontor. Her ba vi de om å utdype og forklare hva de tenker for å få et mer klarere bilde på deres tanker:

«Når man får et par dager på hjemmekontor, er det mulig å hente seg skikkelig inn og ladet batteriene. I tillegg er det bedre å utføre arbeidsoppgaver som krever mer konsentrasjon på hjemmekontor. Den eneste ulempen jeg kommer på er at man mister kontakten med kollegaene sine, særlig om man ikke ser hverandre» - K1.

«Den største fordel er at man har mer fleksibilitet i hverdagen. For min del har det vært fint å kunne reise hjem i ferien og jobbe derfra. En ulempe vil være at noen kan føle seg litt tvunget til å sitte hjemme siden mange andre gjør det. Man vil liksom bidra like mye» - K3.

«Det er så klart mer komfortabelt å jobbe hjemmefra, og man slipper å stå opp så tidlig. Den soleklare ulempen er at du mister den medkollegiale faktoren og distanserer deg fra egen arbeidsplass» - K4.

«Fordelen er jo at man får kombinert den sosiale biten på det fysiske kontoret og den friheten en får på hjemmekontor. På denne måten får man den egne produksjonstiden i løpet av ei uke, i tillegg til sosial stimuli. Ulemper kan fort være dersom noen sitter faste dager på

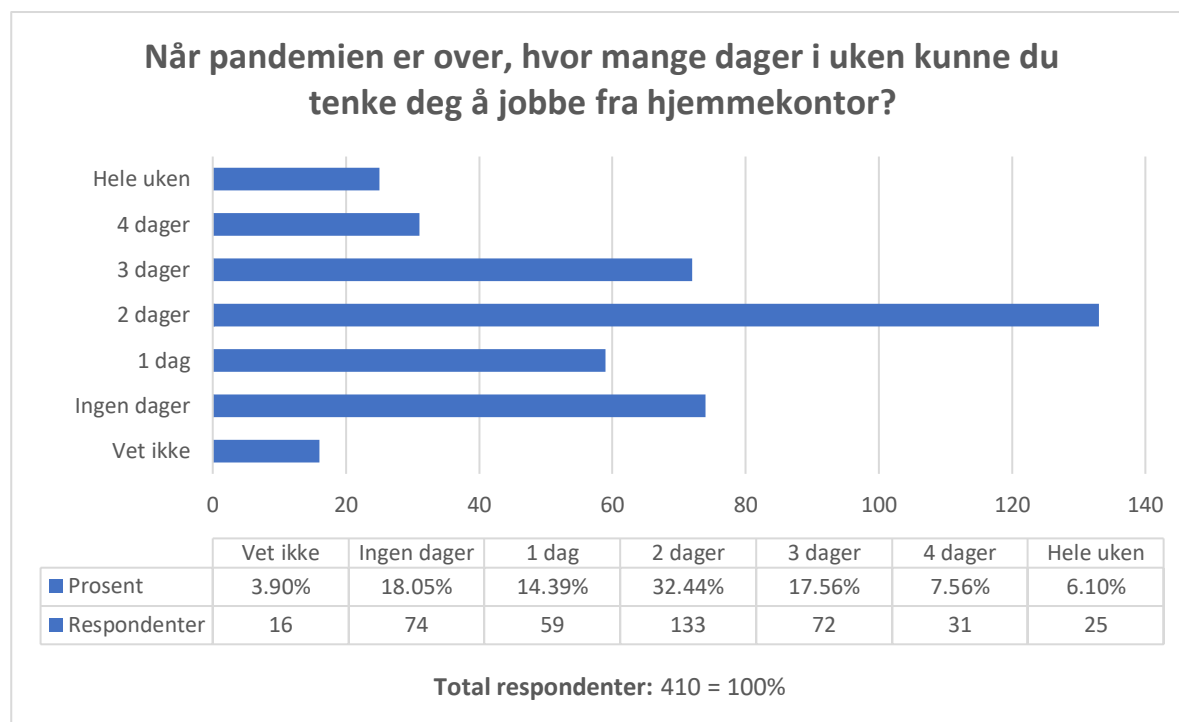
hjemmekontor. Det kan fort hende at man ikke ser kollegaene sine, dersom ordningen skjer i turnus» - K5.

Intervjuobjektene trekker frem fleksibilitet som en stor fordel med hybridkontor. Muligheten til å planlegge egen hverdag ble mye lettere, og var lettere å planlegge egen fritid. Det ble også nevnt at konsentrasjonen var bedre på hjemmekontor, og når det oppstod arbeidsoppgaver som krevde fokus satte de ansatte mer pris på mindre støy. De negative holdningene til hjemmekontor var blant annet distanseringen fra egen arbeidsplass. Her nevnte også flertallet at den sosiale interaksjonen var den største ulempen med hjemmekontor.

4.3.2 Antall dager på hjemmekontor

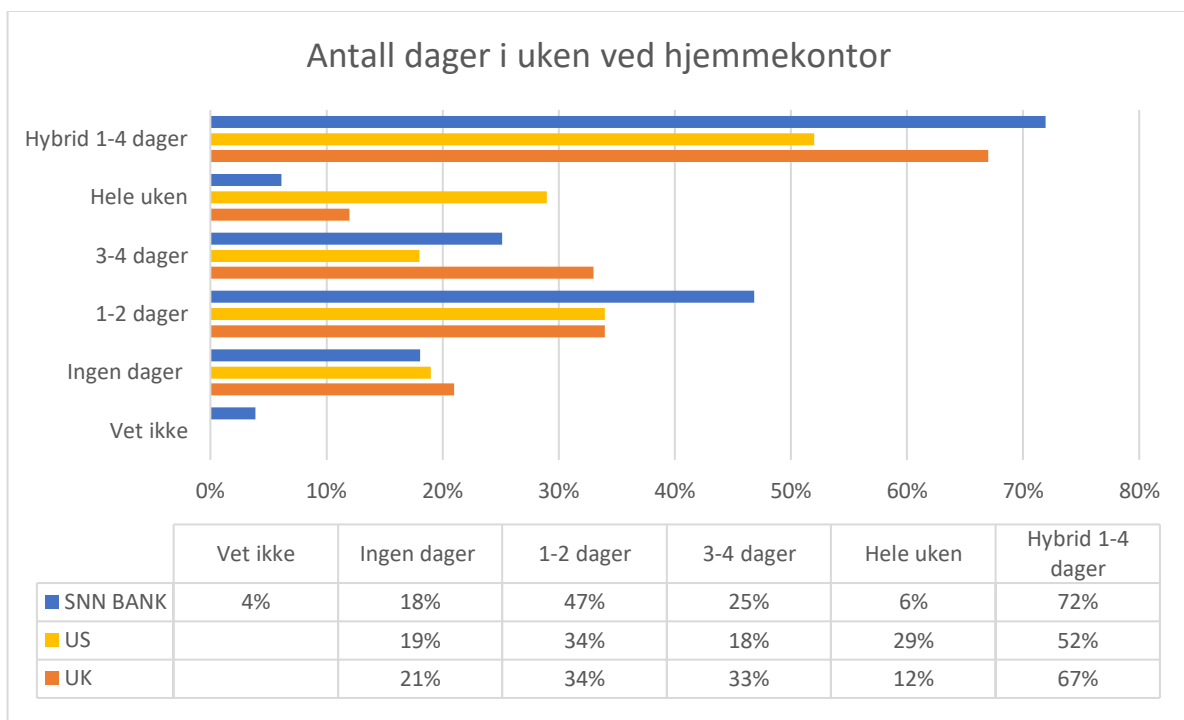
Etttersom vår forskning omhandler hybridkontor, er det viktig å undersøke hvor stort ønsket egentlig er for en slik løsning. I spørreundersøkelsen ble bankansatte spurt om hvor mange dager de kunne tenke seg å jobbe hjemmefra. Her svarte 78 prosent at de ønsker hjemmekontor, og 18 prosent at de ikke ønsker å ha hjemmekontor. 72 prosent ønsker å jobbe hjemmefra 1-4 dager i uken, mens 6 prosent ønsker å jobbe hjemmefra hele uken.

Tabell 19: Antall dager på hjemmekontor SNN; resultater spørreundersøkelse



Antall dager på hjemmekontor er et funn som vi kan sammenligne med andre studier. Vi valgte derfor å sammenligne funn fra spørreundersøkelsen opp mot en undersøkelse gjennomført av det amerikanske selskapet Gensler (Gensler, 2021). De gjennomførte en spørreundersøkelse både i England og USA, som omhandlet hvor mange dager de ansatte kunne tenke seg å jobbe på hjemmekontor. Ved hjelp av deres undersøkelse, kunne vi se om det var noen likhetstrekk i ønsket om hjemmekontor. Tabell 20 illustrerer hvor mange dager bankansatte i SNN ønsker hjemmekontor, sammenlignet med spørreundersøkelsen til Gensler. Vi ser at flertallet ønsker å jobbe hjemmefra et par dager i uken, der majoriteten ønsker å jobbe 1-2 dager hjemmefra og 3-4 dager på det fysiske kontoret. Vi ser at det er en del likheter på ønsket om en hybrid arbeidsform, noe som understøtter resultatene fra vår forskning.

Tabell 20: Antall dager i uka - sammenligning



4.4 Oppsummering av resultater

En oppsummering av de mest sentrale funnene fra empirien er lagt frem tematisk i tabell 23. Disse setter grunnlaget for videre analyse og diskusjon opp mot problemstilling og den utvalgte litteraturen.

Tabell 21: Mest sentrale funn (egenprodusert)

Tema	Mest sentrale funn
Behov for autonomi	<p>De ansatte ønsker høy grad av selvledelse.</p> <p>Majoriteten føler at de enklere kan planlegge egen arbeidshverdag på hjemmekontor.</p> <p>Noen ansatte syns at andre ansatte tar lengre pauser og utsetter store deler av arbeidet til de er tilbake på kontoret.</p> <p>Det er flere bankansatte som er enig i at de merker forskjell i opplevelsen av forventninger knyttet til de, enn ansatte som er uenig.</p> <p>Mer likevekt på spørsmålet om det å lykkes bedre i egen rolle. Omtrent like stor andel er uenig som enig i påstanden.</p> <p>Majoriteten er uenig i at de får mest verdi på hjemmekontoret, når det gjelder samtale med kollega eller leder.</p> <p>Kompliserte arbeidsoppgaver blir gjerne utsatt på grunn av treghet i kommunikasjon med kollegaer og ledere.</p>
Behov for kompetanse	<p>Generelt er opplæringen dårlig. Flere respondenter kommenterte at de er misfornøyde med opplæringsløpet.</p> <p>Lederne ivaretar de ansatte dårligere på hjemmekontor når det gjelder tilbakemelding og utvikling.</p> <p>Mer stressende på kontoret - større grad av overvåking fra leder og medarbeidere</p> <p>Mange opplever større grad av effektivitet på hjemmekontoret. Det er også en større andel som mente at de ikke er like effektive på hjemmekontor, men mer effektive på det fysiske kontoret.</p> <p>Majoriteten opplever at de får mest verdi på hjemmekontor når det gjelder egen produksjonstid, da det blant annet er mindre forstyrrelser.</p> <p>Store deler av kommunikasjonen og arbeidsoppgavene foregår via digitale plattformer. De fleste ansatte foretrekker å kommunisere ansikt til ansikt, da det er mindre misforståelse og vanskelig å lese det totale bildet.</p>

Stor variasjon på hvorvidt arbeidsplassen hjemme er godt tilrettelagt og har nødvendig kontorutstyr. Det er forskjeller i forutsetninger for å kunne ha et ordentlig kontor hjemme.

Det er en større splittelse på generell kunnskap om ergonomiske forhold.

Behov for tilhørighet

Majoriteten av bankansatte opplever at relasjoner og det sosiale er dårligere på hjemmekontor. Dette gjelder også relasjon til leder.

Splittelse i hvorvidt det psykososiale miljøet på hjemmekontoret er tilfredsstillende.

De fleste bankansatte savner "kaffepraten" med kollegaer.

Hybridkontor

Generelt er majoriteten positiv til å teste ut jobbe et par dager hjemmefra i uken.

Må være en fleksibel ordning og ikke en tvang fra ledelsen.

Vil ikke passe for alle og enhver, men må avtales individuelt med de ansatte.

Majoriteten ønsker 1-2 dager i uken på hjemmekontor.

5 DRØFTING

I dette kapitlet drøftes studiens empiriske data opp mot presentert litteratur, teoretisk rammeverk og problemstilling. I lys av omfanget på datagrunnlaget er kapitlet avgrenset slik at kun de mest sentrale funnene trekkes frem og drøftes. Dette skal kunne bidra til å gi et grunnlag for å kunne besvare problemstillingen:

«Hvordan kan organisasjoner lykkes med hybridkontor sett fra et motivasjonsperspektiv?»

For å avdekke dette har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål basert på empiri fra SNN:

FS 1: *Hvordan tilfredsstillers motivasjonen på hjemmekontoret?*

FS 2: *Hvordan tilfredsstillers motivasjonen på det fysiske kontoret?*

5.1 Motivasjon på arbeidsplassen

De tre grunnleggende psykologiske behovene i selvbestemmelsesteorien er avgjørende faktorer for menneskers personlige utvikling og motivasjon (Deci & Ryan, 2000). I vår forskning undersøker vi om disse behovene er til stede sett i lys av teori og empiri. Behovene er iboende i mennesket og er helt uavhengig av kjønn, kultur og alder (Van den Broeck et al., 2010).

5.1.1 Autonomi

Deci og Ryan (1985) omtaler autonomi som et indre behov hos mennesket, i form av følelsen av selvledelse og egne valg. Større grad av autonomi er med på å øke den indre motivasjonen for handlinger. Dersom det blir for mange føringer og restriksjoner vil dette kunne bidra til en avtakende følelse av autonomien. Fra intervjuene finner vi en signifikant økning av følelsen av selvstendighet ved hjemmekontor sammenlignet med det fysiske kontoret. Dette kan komme som en effekt av at de ansatte har mulighet til å strukturere og organisere sin egen arbeidshverdag, ha bedre kontroll, oppleve mindre forstyrrelser i arbeidet, og samtidig ha et sunt forhold til arbeidstid. Macêdo et al. (2020) understreker at selvtilliten til de ansatte blir forsterket dersom de får mer ansvar på hjemmekontor, der ettervirkningen er mer engasjerte

medarbeidere som ønsker å fremme egen verdi. Spørreundersøkelsen viste at i underkant av 53 prosent var enig eller helt enig i påstanden om at de kunne planlegge egen arbeidshverdag bedre på hjemmekontoret. Ifølge Anderson et al. (2015) kan disse hverdagshendelsene knyttes til medarbeidernes mentale helse og opplevelse av trivsel. Gjennom intervjuene kom det også fram at flere av kandidatene opplevde stress ved å føle seg overvåket av leder og andre medarbeidere på det fysiske kontoret. Dette kunne ifølge intervjuobjektene være visuell kontroll, lytting og fokus på prestasjon. En slik følelse av overvåking kan bidra til å undergrave følelsen av selvledelse hos den enkelte.

Ut ifra spørreundersøkelsen kommer det frem at flertallet opplever større grad av selvledelse på hjemmekontoret. Fra dybdeintervjuene kom det frem at flere bankansatte misbruker friheten av selvledelse gjennom lengre «kaffepauser». Det kommer også frem av intervjuene at kompliserte og tidkrevende oppgaver ofte blir etterlatt til de som er på det fysiske kontoret. Intervjuobjektene peker ut anstrengende og treg kommunikasjon mellom kollegaer og leder som en mulig faktor for at oppgaver blir utsatt. I stedet for å vente på svar fra enten kollegaer eller leder, hoppet de videre til neste oppgave. Ut ifra dette kan vi anta at autonomien svekkes da utsettelse av arbeidsoppgaver gjerne skaper misnøye blant andre kollegaer.

Fra spørreundersøkelsen opplevde majoriteten at det ikke er forskjell i forventningene når de er på hjemmekontor, sammenlignet med på det fysiske kontoret. Dette var noe som også ble nevnt i dybdeintervjuene der intervjuobjektene forklarte at de ikke opplevde endring i press for å prestere. I teorien til Deci & Ryan (2000) er press en motsetning til autonomien. Press vil bidra til at autonomien svekkes, da oppgaver ikke lenger blir motivert av egen vilje, men av sosiale faktorer som press. Selv om majoriteten ikke opplevde endring i forventninger, mente en mindre andel at de opplevde større press på hjemmekontoret. De argumenterer for at større grad av selvstyring og økt tillit hos leder kan føre til et økt forventningspress. Et par av intervjuobjektene forklarte at de ønsket å prestere like bra eller bedre på hjemmekontor, og sette inn «et ekstra gir». Det kom også frem av et intervjuobjekt at en av lederne hadde presisert at ikke alle fungerer like bra på hjemmekontor, noe som videre kan resultere i et økt forventningspress for de som jobber hjemmefra.

Tidligere forskning viser til at autonomistøttende arbeidsmiljø fremmer motivasjon og stimulerer tilfredshet på arbeidsplassen (Baard et al., 2004). Det å bli sett og hørt er en viktig faktor der medarbeiderne får ytre egne meninger blant kollegaer og ledere. Dersom leder

legger til rette for et autonomistøttende arbeidsmiljø, vil dette kunne bidra til økt motivasjon blant de ansatte (Deci & Vansteenkiste, 2004). I spørreundersøkelsen var i underkant av 50 prosent uenig i at samtaler med kollegaer eller leder var bedre på hjemmekontoret. I dybdeintervjuene omtaler de samtalene som fungerende, men at rådføring og faglig diskusjon er en svakhet. Etersom majoriteten av bankansatte mener at samtaler med leder eller kollegaer er dårligere på hjemmekontoret, kan vi anta at det er lite rom for et autonomistøttende miljø på hjemmekontoret. I et arbeidsmiljø der det oppleves mangel på autonomistøtte, forklarer Baard et al. (2004) at ansatte kan føle seg mindre engasjert i jobben, og kan gi uttrykk for mistriivsel på arbeidsplassen.

Vi ser at det er flere fordeler og ulemper ved de autonome faktorene på hjemmekontor. Hjemmekontoret har ført til en økt grad av selvledelse og økt mestring. De ansatte opplevde også mer fleksibilitet i planlegging av egen arbeidshverdag. Hverdagshendelsene kan ifølge Anderson et al. (2015) føre til en bedring i ansattes mentale helse og trivsel. Macêdo et al. (2020) understreker at selvtiliten til de ansatte blir forsterket dersom ansatte får mer ansvar på hjemmekontor, der ettervirkningen er engasjerte medarbeidere og ansatte som ønsker å fremme egen verdi. De negative faktorene som press, overvåking og frustrasjon fører ofte til mistriivsel og mindre engasjement på arbeidsplassen (Baard et al., 2004). Det kommer frem av dybdeintervjuene at noen enkelte opplevde et større forventningspress på hjemmekontor, sammenlignet med det fysiske kontoret. Funnene viser også at kompliserte og tidkrevende oppgaver ofte blir utsatt og etterlatt til de på det fysiske kontoret. Basert på funn fra empirien, tyder det på større grad av selvledelse på hjemmekontoret hos bankansatte i SNN. Det må dog jobbes mer med avklaring av arbeidsoppgaver og forventinger knyttet til hjemmekontor, da bankansatte tolker dette ulikt. I tillegg er arbeidsmiljøet dårligere på hjemmekontor, ettersom det autonomistøttende miljøet uteblir. Vi kan likevel anta at autonomien er mer tilfredsstillende på hjemmekontor enn på det er på det fysiske kontoret, men at de negative faktorene må tas høyde for før en eventuell implementering av hybridkontor. En høy grad av selvledelse vil overveie fraværet av autonomistøtte fra leder.

5.1.2 Kompetanse

Det andre grunnleggende behovet i selvbestemmelsesteorien er behovet for kompetanse. Deci & Ryan (1985) mener at dersom en føler seg kompetent, vil dette bidra til å styrke den indre

motivasjonen. Videre mener Deci & Ryan (2000) at anerkjennelse og tilbakemeldinger er bidragsytende for økt kompetanse og mestringsfølelse. Dette kan tilfredsstilles ved at arbeidsoppgaver innehar en viss grad av kompleksitet og er utfordrende (Gagné & Deci, 2005). Dersom mangel på kompetanse oppstår vil det kunne resultere i motsatt effekt, og den indre motivasjonen svekkes.

For å kunne tilegne seg læring og kompetanse, er opplæring og kompetanseheving en sentral faktor på arbeidsplassen. Vi skiller mellom opplæring og kompetanseheving som to ulike utviklingsfaser. Opplæring innebærer å tilegne seg ny kunnskap, og kompetanseheving handler om å bygge videre på eksisterende kunnskap. I empirien kom det frem at opplæringen er dårlig uavhengig om det er på hjemmekontor eller på det fysiske kontoret. Intervjuobjekt K1 forklarte opplæringen som *«(...) dårlig uansett om det er på hjemmekontor eller på kontoret. Det er en fin start med et opplæringsløp på to uker, men å jobbe på bank-området krever mye mer enn bare det»*. Spørreundersøkelsen viste at majoriteten var uenig i at læring og kunnskapsdeling oppleves bedre på hjemmekontoret, sammenlignet med det fysiske kontoret. Opplæring krever styring og god kommunikasjon mellom lærer og elev, og på hjemmekontoret kan en slik kontakt være vanskelig å opprettholde da all interaksjon skjer via digitale kommunikasjonsverktøy. Fra dybdeintervjuene kom det frem at medarbeiderne foretrekker faglig kommunikasjon ansikt til ansikt, da det er enklere å stille eventuelle oppfølgings spørsmål om noe er uklart. Kompetanseheving i SNN foregår primært i egen e-læringskanal. Her ligger alle kurs som de ansatte enten kan melde seg opp på selv, eller kurs leder ønsker at de skal ta. De tilbyr også fysiske kurs og workshops, men i svært liten grad. Det informantene fra dybdeintervjuene trakk frem, var mangel på kompetanseheving i form av «kaffeprat» eller småsnakk på hjemmekontoret. På hjemmekontoret forklarte intervjuobjektene at det var en høyere terskel å ringe eller ta kontakt med kollegaene sine for nyttige tips. Etersom banksektoren er i stadig endring, vil nødvendigvis ikke alle få med seg viktig informasjon eller endringer som skjer. Kurs og e-læring tar for seg større endringer, men ikke de interne revideringene som skjer innad i avdelingen. Dette fører til at de ansatte ikke er oppdatert på den nyeste praksisen.

Ved å kombinere de to kontortypene, er det ønskelig at de ansatte kombinerer de positive faktorene på hjemmekontoret med de positive faktorene på det fysiske kontoret. På hjemmekontoret får de ansatte utfordret seg selv ved å anvende kunnskapen de allerede

besitter og teste egne metoder på arbeidsoppgaver. Fra intervjuene kommer det frem at de ansatte kan føle et større press ved å ikke tørre å teste ut de nye metodene på det fysiske kontoret. Det kan derfor tenkes at de ansatte er redd for å bli dømt av kollegaene sine dersom de ikke skulle lykkes. På det fysiske kontoret er det derimot flere positive faktorer som er ønskelig å ta med videre. Informantene fra dybdeintervjuene trakk frem «kaffeprat» og småsnakk på arbeidsplassen som en viktig kilde til kompetanseheving. Støtten og den faglige kompetansen som er på det fysiske kontoret er en viktig faktor å ta med videre og anvende i planlegging av hybridkontor.

Fra empirien er det mye som tyder på at kommunikasjon er en svakhet på hjemmekontor. Mangel på kommunikasjon skaper frustrasjon blant de ansatte, noe som også kom frem av dybdeintervjuene. Fra dybdeintervjuene kom det frem at flere prøvde å få hjelp via Teams når de fikk vanskelige saker, men at det tok veldig lang tid før de faktisk fikk hjelp. Mye tyder på at bankansatte er dårlig på å kommunisere og hjelpe hverandre digitalt. Fra empirien kommer det også frem at kommunikasjon mellom kollegaer fungerer dårligere på hjemmekontoret, enn på det fysiske kontoret. På det fysiske kontoret er kommunikasjon enklere da det er mulig å gå fysisk bort til kollegaer å spørre om hjelp. Det fremkommer også av spørreundersøkelsen at det ikke bare er kommunikasjonen mellom medarbeidere som er dårligere på hjemmekontoret, men også at lederen er dårligere å ta opp kommunikasjon med de ansatte i form av oppfølging. Positive tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk bidrar til kompetanseøkning og mestring hos de ansatte. Fra empirien ser vi at det er en misnøye blant ansatte når det kommer til tilbakemeldinger og egen utvikling på hjemmekontoret. På det fysiske kontoret fikk vi høre at lederne gjennomfører utviklingssamtaler én gang i måneden, der de ansatte får tilbakemeldinger på eget arbeid. Selv om dette er en viktig kartlegging for arbeidsgiver, er det også viktig for den ansatte da de får direkte tilbakemelding på egen utvikling og kompetanse.

Ifølge Deci & Ryan (1985) kan følelsen av å mestre egne oppgaver bidra til at ansatte føler seg mer effektive i arbeidet. Fra empirien er flertallet enig i påstanden om at de føler seg mer effektive på hjemmekontoret, sammenlignet med det fysiske kontoret. Flere merker en økt grad av effektivitet på hjemmekontoret, og ut ifra empiri antar vi at bankansatte i SNN føler seg mer produktive og effektive i sine arbeidsoppgaver. Svakheten med en slik måling er at den faktiske endringen i effektivitet ikke måles, men er kun en følelse og opplevelse blant

medarbeiderne. For å kunne måle den faktiske effektiviteten, kreves det måling gjennom resultater, statistikk eller andre analytiske variabler. Vi kan kun anta at bankansatte i SNN er mer effektive og produktive på hjemmekontoret, men ikke bekrefte dette basert på et driftsperspektiv.

Informantene fra dybdeintervjuene la vekt på én spesiell faktor for å forklare hvorfor de fikk mer ut av egen produksjonstid på hjemmekontoret. De forklarte at det var mindre forstyrrelser og mindre bråk når de jobbet hjemmefra, sammenlignet med det fysiske kontoret. På kontoret er det et åpent arbeidsmiljø der flere fagområder sitter sammen, og det er en lav terskel for å spørre hverandre om hjelp. Den åpne kontorløsningen har vist seg å påvirke ansatte i ulik grad. I enkelte tilfeller er det registrert en økning i kunnskapsdeling og sosial tilhørighet, men også tilfeller der de har opplevd negativ effekt som støy og dårlig konsentrasjon (Becker, 2004; Blakstad, 2015). En slik forstyrrelse og brudd i egen arbeidsflyt medfører ofte til at de ikke får fullført oppgavene sine, eller at oppgavene tar mye lengere tid. Et resultat av dette kan være tap av mestringsfølelse, og som videre kan gi negativt utslag på motivasjonen (Deci & Ryan, 1985). Fra spørreundersøkelsen er det også en mindre andel som mente at de var mindre effektive og produktive på hjemmekontor. Ettersom dette var en tid der mange var på hjemmekontor, var det ikke slik at medarbeiderne var alene på hjemmekontoret. Dette medførte til at flere fra husstanden var hjemme til samme tid, og påvirket arbeidsroen til de ansatte. Det kom også frem av intervjuene at faktorer som plassmangel, mangel på utstyr og ergonomiske forhold, bidro til forstyrrelser av effektivitet og produktivitet.

I kontorbaserte yrker er kunnskap om ergonomiske verktøy viktig, og hvordan det tilpasses etter egne behov. På det fysiske kontoret har SNN lagt til rette med nødvendig utstyr for å kunne avlaste og forebygge skader som oppstår ved stillesittende arbeid. Dette er utstyr som justerbar pult, stoler og andre hjelpemidler som skal bidra til å forebygge slitasje på muskler og ledd. På hjemmekontoret har de fleste med seg datamaskinen og ingen ekstrautstyr. Vi antar at det vanlige hjemmet ikke er ergonomisk tilrettelagt for hjemmekontor, noe som både ble bekreftet i spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene. Fra intervjuene kom det frem at flere enten sitter i sofaen eller på en spisestol. Slike arbeidsforhold bidrar til slitasje på muskler og ledd i lengden. Det kommer frem av spørreundersøkelsen at det er delt kunnskap om å kunne tilpasse seg etter ergonomiske behov. Funn fra empirien tyder derfor på for dårlig

tilrettelegging av ergonomiske forhold. Dette kan skyldes mangel på plass da ikke alle har et stort nok hus eller leilighet der de kan lage et eget kontor.

Empirien viser at opplæringen generelt er dårlig i SNN, både på hjemmekontoret og på det fysiske kontoret. Flere bankansatte kommenterte at de er misfornøyde med dagens opplæring og kompetanseheving. De ønsker et lengere og bredere opplæringsløp, i tillegg til en mer hyppig form for kompetanseheving. Den uoffisielle kompetansehevingen uteblir ofte på hjemmekontor da de mister den hverdagslige «kaffepraten». Som et resultat av dette kommer det også frem at kommunikasjonen og tilbakemeldinger er dårligere på hjemmekontor både fra medarbeidere og leder, sett fra et medarbeiderperspektiv.

Videre ser vi at det er stor variasjon på hvorvidt arbeidsplassen hjemme er godt nok tilrettelagt og har nødvendig kontorutstyr. Det er rimelig å anta at majoriteten ikke prioriterer «å lage» en egen kontor plass hjemme, da dette tar plass og krever en viss størrelse på boligen. Empirien viser derimot en større grad av effektivitet og produktivitet på hjemmekontoret, noe som blant annet kan skyldes mindre forstyrrelser. Her er det viktig å poengtere at effektiviteten i denne forskningen ikke er basert på et driftsperspektiv.

Basert på funn fra empirien antar vi at behovet for kompetanse ikke er tilfredsstilt, hverken på hjemmekontoret eller på det fysiske kontoret.

5.1.3 Tilhørighet

Det siste grunnleggende behovet i selvbestemmelsesteorien er behovet for tilhørighet. Ifølge Deci & Ryan (2000a) handler behovet om følelsen og opplevelsen av å ha en tilknytning til andre mennesker, der tilhørighet blir tilfredsstilt når de ansatte ser på seg selv som medlem av en gruppe gjennom relasjoner. Tilhørighet kan også vises gjennom ledernes emosjonelle støtte, som bidrar til følelsen av verdsettelse i et trygt arbeidsmiljø (Gagné & Deci, 2005). Behovet for tilhørighet anses som det minst viktige behovet, da de andre foregående behovene anses som mer omfattende.

I spørreundersøkelsen blir respondentene spurt om de syntes relasjonen og det sosiale er bedre ved hjemmekontoret, og om leder ivaretar relasjon og det sosiale bedre på hjemmekontoret. Majoriteten mener at relasjon og det sosiale er dårligere på hjemmekontoret, sammenlignet

med det fysiske kontoret. Når ansatte sitter på hjemmekontor, innebærer dette å være fysisk adskilt fra arbeidsplassen. Dette medfører mindre kommunikasjon med kollegaer og leder. Med bakgrunn i tidligere delkapittel om kompetanse, er det rimelig å anta at relasjon og det sosiale uteblir da de ansatte sitter adskilt og kommunikasjonen uteblir. Informantene fra dybdeintervjuene støttet opp dette, og mente det var kjipt å miste det sosiale som de hadde på det fysiske kontoret. Ved spørsmålet om ivaretagelse fra leder kom det frem av spørreundersøkelsen at majoriteten var uenig i at de ble ivaretatt bedre på hjemmekontoret, sammenlignet med det fysiske kontoret. Fra dybdeintervjuene kom det derimot frem av informantene at enkelte følte seg godt ivaretatt av leder på hjemmekontoret. De fikk ofte en melding på Teams eller en telefon der leder spurte om alt gikk bra, eller om det var noe som manglet av utstyr. At leder tok kontakt kan også skyldes at man var midt i en pandemi, der det var naturlig å spørre om det gikk bra. Andre informanter mente dette ble mer upersonlig og at de i stede føler seg mer bortglemt: «(...) *Det er litt som at man blir glemt av når man er på hjemmekontor*». Informantene følte at meldingene var mer en kontroll fra lederen sin side fremfor oppfølging av medarbeiderne.

Dersom relasjonen og det sosiale forsvinner på arbeidsplassen, vil det resultere i frafall av tilhørighet. For alle ansatte og ledere er det viktig å bli sett og hørt, da det vil bidra til økt motivasjon hos den enkelte (Gagné & Deci, 2005). Majoriteten mener at relasjoner og det sosiale ikke er tilfredsstillende nok på hjemmekontoret, og vi kan derfor anta en nedgang i motivasjonen hos enkelte.

Det psykososiale miljøet er hvordan arbeidsplassen tilrettelegger for sosiale arenaer som for eksempel sosial interaksjon, tilbakemelding, og det å bli sett og hørt. I spørreundersøkelsen ble bankansatte spurt om det psykososiale miljøet var tilfredsstillende på hjemmekontoret. De fleste var uenig i at det var bedre på hjemmekontoret enn på det fysiske kontoret. På det fysiske kontoret har SNN tilrettelagt med egen sosialsone, kantine og flere fellesområder der ansatte kan ta en pause, diskutere og møtes for en sosial interaksjon. Fra dybdeintervjuene kom det frem at det eneste de kan støtte seg på hjemmefra er Teams, og at det har opparbeidet seg et savn av «kaffepausen». Alle informantene vi har snakket med er enig i at Teams fungerer til en viss grad, men som en sosial arena kan ikke Teams sammenlignes med det fysiske kontoret. Dersom ansatte føler en viss grad av tilhørighet på arbeidsplassen, kan vi anta at de føler seg motivert til å ta fatt på arbeidsuken. I spørreundersøkelsen ble bankansatte spurt om de gleder seg til å ta fatt på arbeidsuka under pandemien. Resultatene var splittende,

og tyder på at det er en uenighet i følgende påstand. Hvorfor enkelte gleder seg mer enn andre, er dog uvisst og tema har ikke blitt studert ytterligere.

Med hensyn på teori og empiri, ser vi at behovet for tilhørighet ikke er tilfredsstillt.

Bankansatte opplever et frafall av sosial interaksjon og tilhørighet. SNN legger mer til rette for sosiale arenaer på det fysiske kontoret, og ikke for de som jobber på hjemmekontoret.

Oppfølgingen og den emosjonelle støtten er delvis tilfredsstillt, men må vurderes på nytt før en eventuell implementering av hybridkontor.

5.2 Implementering av hybridkontor

Tidligere forskning viser at det er et ønske å implementere hybridkontor som arbeidsplassorganisering (Gensler, 2021). Fra spørreundersøkelsen til SNN kom det frem at 72 prosent ønsker å teste ut en hybrid kontorløsning etter pandemien. Dette ble støttet opp av informantene i dybdeintervjuene: «*Jeg hadde blitt skikkelig glad om jeg fikk tilbud om å både jobbe på kontoret og jobbe hjemmefra*» - K1. Flere informanter var enig i at hybridkontor er fremtidens arbeidsform, og håper arbeidsgiver legger til rette for en slik løsning. Ettersom spørreundersøkelsen ikke ga utdypende svar på hvordan arbeidsgiver skal implementere dette, valgte vi å spørre informantene om implementering i dybdeintervjuene. De mente at hybridkontor må være et fleksibelt tilbud, og ikke en tvang fra arbeidsgiver. Det er derfor rimelig å anta at en kombinasjon av hjemmekontor og det fysiske kontoret ikke vil passe for alle og enhver, og må følgelig tilpasses hver ansatt.

For å understøtte implementeringen av hybridkontor, må vi se nærmere på forskningsspørsmål 1 og 2, og en kombinasjon av disse.

Forskningsspørsmål 1

Forskningsspørsmål 1 tar for seg hvordan motivasjon tilfredsstilles på hjemmekontoret i SNN. I bank-avdelingen hos SNN kom det frem at *behovet for autonomi* er tilfredsstillt på hjemmekontoret. Medarbeiderne opplevde større grad av fleksibilitet og fikk muligheten til å planlegge egen arbeidshverdag bedre. Funnene fra empirien tyder også på at medarbeiderne erfarte mer selvledelse på hjemmekontoret. Det kom også frem at flere opplevde en større grad av mestring når de jobbet hjemmefra. *Behovet for kompetanse* er ikke tilfredsstillt på hjemmekontoret. Fra empirien kommer det frem at opplæring og kompetanseheving er generelt dårlig innad i SNN. Vi ser at kommunikasjon svekkes og tilbakemeldinger uteblir.

De ergonomiske forholdene er heller ikke ivaretatt, noe som kan påvirke medarbeidernes helse. Ringvirkningen av dårlige ergonomiske forhold kan gi utslag i produktiviteten og effektiviteten. *Behovet for tilhørighet* er ikke tilfredsstilt på hjemmekontoret. Dette skyldes at det psykososiale miljøet ikke er ivaretatt. Fra empirien kommer det frem at medarbeiderne opplever et frafall av tilhørighet, kommunikasjon og sosial interaksjon mellom kollegaer og ledere.

Forskningsspørsmål 2

Forskningsspørsmål 2 tar for seg hvordan motivasjon tilfredsstilles på det fysiske kontoret i SNN. På det fysiske kontoret kom det frem at *behovet for autonomi* ikke er tilfredsstilt. Bankansatte opplevde mindre grad av fleksibilitet i planlegging av egen arbeidshverdag. Fra empirien kom det også frem at medarbeiderne også opplevde mindre selvledelse og mestring når de satt på det fysiske kontoret. *Behovet for kompetanse* er ikke tilfredsstilt på det fysiske kontoret. Som nevnt i forrige avsnitt, er opplæringen generelt dårlig i SNN. Det fremkommer også av empirien at medarbeiderne føler seg mindre effektive og produktive på det fysiske kontoret. *Behovet for tilhørighet* er tilfredsstilt på det fysiske kontoret. Bankansatte opplever at psykososiale miljøet ivaretas gjennom muligheten for sosial interaksjon, kommunikasjon og tilhørighet.

6 AVSLUTNING

6.1 Konklusjon

Formålet med studien var å få en dypere forståelse av hvordan erfaring med hjemmekontor og motivasjonsteori kan være med å forme fremtidens arbeidsplass. Oppgaven bygget på en antakelse om at pandemien dannet et mulig skifte på arbeidsplassen. Det fysiske kontoret har lenge hatt en sentral rolle, men under pandemien har hjemmekontor og hybride kontorløsninger gradvis begynt å ta over. I vår forskning har vi valgt å se på motivasjon som en mulig faktor for å lykkes med implementeringen av hybridkontor. Dette ga oss følgende problemstilling:

«Hvordan kan organisasjoner lykkes med hybridkontor sett fra et motivasjonsperspektiv?»

For å besvare problemstillingen, har vi besvart våre to forskningsspørsmål fra kapittel 1:

FS 1: *Hvordan tilfredsstilles motivasjonen på hjemmekontoret?*

FS 2: *Hvordan tilfredsstilles motivasjonen på det fysiske kontoret?*

Vi har analysert en spørreundersøkelse som er gjennomført av SNN, samt gjennomført semistrukturerte dybdeintervjuer med bankansatte i SNN. Spørreundersøkelsen ble gjennomført for å skape innblikk i hva ledere og ansatte i SNN tenker om ulike tema som effektivitet, produktivitet, motivasjon og læring på hjemmekontor. Vi valgte å avgrense oss til medarbeiderne i bank-avdelingen. De semistrukturerte dybdeintervjuene er gjennomført som et supplement til spørreundersøkelsen, og gjør at vi kan undersøke funnene mer i dybden. Vi har valgt å bruke motivasjonsteorien til Deci og Ryan; selvbestemmelsesteorien. Teorien består av flere mikroteorier, der vi har valgt å avgrense oss til mikroteorien; *grunnleggende psykologiske behov*. Behovet for *autonomi*, *kompetanse* og *tilhørighet* anses som motivasjonsmekanismer som gir energi og retning i individets atferd, og er en avgjørende faktor for menneskers personlige utvikling og motivasjon. I vår forskning fant vi ut at behovet for *autonomi* hos de ansatte tilfredsstilles ved hjemmekontor, og ikke ved det fysiske kontoret. Behovet for *kompetanse* tilfredsstilles ikke ved noen av kontortypene. Behovet for *tilhørighet* tilfredsstilles ikke ved hjemmekontor, men ved det fysiske kontoret.

Ut ifra resultatene er det rimelig å anta at hjemmekontor ikke kan erstatte det fysiske kontoret i bankavdelingen hos SNN. En hybrid kontorløsning vil mulig kunne dra nytte av de fordelaktige faktorene som kommer frem av hjemmekontor og det fysiske kontoret.

Funnene i forskningen peker derfor mot tre faktorer arbeidsgiver må ta hensyn til for å lykkes med implementering av hybridkontor:

1. Hybridkontor er ikke aktuelt for alle.
2. Hybridkontor bør være et fleksibelt tilbud etter medarbeidernes behov.
3. Arbeidsgiver må sørge for at de grunnleggende psykologiske behovene er tilfredsstillt.

6.2 Begrensninger og forslag til videre forskning

Forskningen har resultert i en rekke interessante funn knyttet til hybridkontor og motivasjonsteori. Som følge av tidsaspekt var det hensiktsmessig i vår forskning å gjøre rede for én av de seks mikroteoriene til Deci og Ryan. De grunnleggende psykologiske behovene danner et godt grunnlag for hvordan motivasjon oppstår på arbeidsplassen. Behovene tar derimot ikke høyde for eksterne faktorer som er utenfor arbeidsplassens kontroll.

For fremtidig forskning vil et forslag være aktuelt å se på temaet fra flere vinkler og perspektiver, som for eksempel eksterne faktorer.

Datagrunnlaget er avgrenset til bankavdelingen i SNN, der vi har tatt utgangspunkt i medarbeiderne og ekskludert lederne. Forskningen tar ikke høyde for ledernes erfaringer og ståsted med hjemmekontor. Videre forskning kan dermed undersøke hvordan motivasjon oppstår fra leders perspektiv. Det ville også vært interessant å sammenligne funn fra de ulike avdelingene, slik at det kan dannes et helhetlig bilde av konsernet.

Vår forskning tilbyr innsikt i en situasjon som kan være vanskelig å replikere. Ettersom datainnsamlingen ble gjennomført midt i en pandemi og krisetilstand, vil datagrunnlaget være unikt. Respondentenes holdning og erfaring vil trolig være annerledes dersom samme spørreundersøkelse blir gjennomført i dag. Et annet forslag til videre forskning vil være å foreta samme spørreundersøkelse, og sammenligne funn med spørreundersøkelsen fra 2021.

7 REFERANSELISTE

- Aftenposten. (2021). Slik kan bedriften fdi optimalisere arbeidsplassen etter pandemien. Retrieved from <https://www.aftenposten.no/brandstudio/i/Gaag4B/slik-kan-bedriften-din-optimalisere-arbeidsplassen-etter-pandemien>
- Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. (2015). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), pp. 882-897. doi:<https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.966086>
- Askeland, Ø. K. (2020). Koronautbruddet vil forme hvordan vi jobber i fremtiden. *SpareBank 1 SR-bank*. Retrieved from <https://www.sparebank1.no/nb/sr-bank/om-oss/nyheter/--koronautbruddet-vil-forme-hvordan-vi-jobber-i-fremtiden.html>
- Baker, M. (2020). Gartner HR Survey Reveals 41% of Employees Likely to Work Remotely at Least Some of the Time Post Coronavirus Pandemic. *Gartner*.
- Bakke, J. W., Bergersen, E., Fossum, E., Julsrud, T., Opheim, H., & Sakshaug, U. (1998). *Håndbok i fjernarbeid*. Oslo: Arbeidsmiljøforlag.
- Bakke, J. W., Fossum, E., Nævdal, J., Vollset, H., & Yttri, B. (2001). *Arbeid på nye måter - perspektiver på fjernarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). Why Working From Home Will Stick. *University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper, 2020-174*. doi:<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3741644>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), pp. 497-529. doi:<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Becker, F. (2004). *Offices at work: uncommon workspace strategies that add value and improve performance* (1. ed.). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2018). *Business research methods* (5. ed.). United Kingdom: Glasgow: Oxford University Oress.
- Bing, I. (2021). Koronapandemien har endra arbeidslivet vårt: - Fleksibilitet blir en ny valuta, tror arbeidslivsforsker. Retrieved from <https://frifagbevegelse.no/podkast/koronapandemien-har-endra-arbeidslivet-vart--fleksibilitet-blir-en-ny-valuta-tror-arbeidslivsforsker-6.158.757043.10a55fd8cf>

- Blakstad, S. H. (2015). Work isn't where it used to be. *Leadership in Spaces and Places*, pp. 49-68.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, *130(1)*, pp. 165-218. doi:<https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Bryman, A. (2015). *Social Research Methods* (5. Ed.): Oxford University Press.
- Burr, V. (2015). *Social Constructionism* (1. ed.). United Kingdom: Taylor & Francis Ltd.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, *34(10)*, pp. 2045-2068.
- Cambridge-Dictionary. (Ed.) (2022) Remote working. Cambridge Business English Dictionary.
- Cherry, K. (2021). Self-Determination Theory and Motivation.
- Cushman, & Wakefield. (2021). Workplace ecosystems of the future. Retrieved from <https://www.cushmanwakefield.com/en/insights/covid-19/the-future-of-workplace>
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, *74(4)*, pp. 580-590.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, *11(4)*, pp. 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000a). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist Association*, *55(1)*, pp. 68-78. doi:DOI:10.1037/10003-066X.55.1.68
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective*. New York: University of Rochester Press: Handbook of Self-Determination Research.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002a). *Handbook of self-determination research*. New York: Rochester: University of Rochester Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, *49(1)*, pp. 14-23. doi:<https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). *Self-determination theory* (Vol. 1): SAGE Publications Ltd.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2019). Chapter four - Brick by Brick: The Origins, Development, and Future of Self-Determination Theory. *University of Rochester*, 6, pp. 111-156. doi:<https://doi.org/10.1016/bs.adms.2019.01.001>
- Deci, E. L., & Vansteenkiste, M. (2004). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology. *Ricerche Di Psicologia*, 27, pp. 23-40.
- Di Martino, V., & Wirth, L. (1990). Telework: A New Way of Working and Living. *International Labour Review*, 129(5), pp. 529-554.
- Elldér, E. (2019). Who is Eligible for Telework? Exploring the Fast-Growing Acceptance of and Ability to Telework in Sweden, 2005-2006 to 2011-2014. *Social sciences*, 8(7). doi:<https://doi.org/10.3390/socsci8070200>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), pp. 331-362. doi:DOI:10.1002/job.322
- Gensler. (2021). Workplace survey. Retrieved from <https://www.gensler.com/workplace-surveys>
- Haerens, L., Aelterman, N., Vansteenkiste, M., soenens, B., & Van Petegem, S. (2015). Do perceived autonomy-supportive and controlling teaching relate to physical education students' motivational experiences through unique pathways? Distinguishing between the bright and dark side of motivation. *Psychological of Sport and Exercise*, 16(3), pp. 26-36. doi:<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2014.08.013>
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (5. ed.). Oslo: Cappelen Damm.
- Hansen, J.-A. (2021). Hjemmekontor har kommet for å bli – det endrer lederrollen. Retrieved from <https://www.sintef.no/siste-nytt/2021/hjemmekontoret-har-kommet-for-a-bli-det-endrer-lederrollen-ifolge-forskere/>
- Hill, J. E., Ferris, M., & Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, pp. 220-241. doi:doi:10.1016/S0001-8791(03)00042-3
- Holter, H., & Kalleberg, R. (1996). *Kvalitative i metoder i samfunnsforskning* (2. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.

- Horgen, E. H. (2021). 209 000 ansatte med avtale om hjemmekontor. *Statistisk sentralbyrå*. Retrieved from <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/209-000-ansatte-med-avtale-om-hjemmekontor>
- Huws, U., Podro, S., Gunnarsson, E., T, W., Arvanitaki, K., & Trova, V. (1996). *Teleworking and Gender*. University Brighton: The Institute for Employment Studies.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4 ed.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. ed.).
- Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Khrono. (2020). Smitteekspert trekker fram åpent kontorlandskap som høyrisiko. Retrieved from <https://fagpressenytt.no/artikkel/smitteekspert-trekker-fram-åpent-kontorlandskap-som-høyrisiko>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., . . . Vugt, M. v. (2021). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychologist*, *76*(1), pp. 63-77. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/amp0000716>
- Lavik, R. (1981). *En undersøkelse av kvinners forbruk og velferd: Erfaringer med kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode*. Oslo: Fondet for markeds- og distribusjonsforskning.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. London: SAGE Publications.
- Macêdo, T. A. M., Cabral, E. L. d. S., Silva Castro, W., Ricardo, Souza Junior, C. C., da Silva, A. B., Pedrosa, F. M., . . . Másculo, F. S. (2020). Ergonomics and telework: A systematic review. *Work*, *66*(4), pp. 777-788. doi:<https://doi.org/10.3233/WOR-203224>
- Mackay, A. (2006). *Motivation, Ability and Confidence Building in People* (1. ed.). London: Routledge.
- Massey, A., King, A., Lowe, S., Smith, V., & Roddis, E. (2021). Slik kan pandemien endre arbeidslivet for myndigheter over hele verden. *Deloitte*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/no/no/pages/human-capital/articles/slik-kan-pandemien-endre-arbeidslivet-for-myndigheter-over-hele-.html>
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-

- life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Management Psychology*, 25(6), pp. 578-595. doi:<https://doi.org/10.1108/02683941011056941>
- Myrstad, M. (2021, 18 mai). Det hybride kontoret - mange gevinster, men også store utfordringer underveis. Retrieved from <https://www.thenewcompany.no/post/det-hybride-kontoret-mange-gevinster-men-ogsaa-store-utfordringer-underveis>
- NHO. (2021). Strategi for fleksibel arbeidsplass - Hjemmekontorpolicy. Retrieved from <https://arbinn.nho.no/korona-aktuelt-innhold/artikler/strategi-for-hjemmekontor---hjemmekontorpolicy/>
- Nikolaisen, H. V. (2020). Korona endrer kontoret. Retrieved from <https://www.dagsavisen.no/debatt/2020/05/19/korona-endrer-kontoret/>
- Olafsen, A. H. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *MAGMA*, pp. 54-61.
- Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Halvari, H., Deci, E. L., & Williams, G. C. (2017). On the dark side of work: a longitudinal analysis using self-determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), pp. 275-285. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2016.1257611>
- Olson, M. H. (1983). Remote office work: changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26(3), pp. 182-187. doi:<https://doi.org/10.1145/358061.358068>
- Olsvik, E. H. (2021). Positivism. In *Store norske leksikon*.
- Ozimek, A. (2020, 1. juli). The Future of Remote Work. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3638597
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold* (4. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sedrine, S. B., Bouderbala, A., & Nasraoui, H. (2020). Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles. *Journal of Management Development*, 40(5), pp. 365-388. doi:<https://doi.org/10.1108/JMD-10-2018-0289>
- Sheldon, K. M., & Ryan, R. M. (2011). Positive Psychology and Self-Determination Theory : A Natural Interface. *Human Autonomy in Cross-Cultural Context*, pp. 33-44. doi:https://doi.org/10.1007/978-90-481-9667-8_2
- Statistisk sentralbyrå. (2021, 24. februar). 209 000 ansatte med avtale om hjemmekontor. Retrieved from <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/209-000-ansatte-med-avtale-om-hjemmekontor>

- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitative metoder* (5. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thulin, E., Villhelmson, B., & Johansson, M. (2019). New Telework, Time Pressure, and Time Use Control in Everyday Life. *Sustainability*, 11. doi:<https://doi.org/10.3390/su11113067>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), pp. 1195-1229. doi:DOI:10.1177/0149206316632058
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-Related Basic Need Satisfaction Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, pp. 981-1002. doi:DOI:10.1348/096317909X481382
- van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2019). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), pp. 60-79. doi:<https://doi.org/10.1111/ntwe.12153>
- Vigorito, T. (2021). Kontor, hjemmekontor eller hybridkontor etter korona? Retrieved from <https://www.fabi.no/innsikt/kontor-hjemmekontor-eller-hybridkontor-etter-korona>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2020). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 70(1), pp. 16-59. doi:<https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- WEF. (2021). *Resetting the Future of Work Agenda: Disruption and Renewal in a Post-COVID World*. Retrieved from https://www3.weforum.org/docs/WEF_NES_Resetting_FOW_Agenda_2020.pdf

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet *Fremtidens arbeidsplasser i SpareBank 1 Nord-Norge*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i forskningsprosjektet hvor formålet er å undersøke hvordan organisasjoner kan lykkes med hybridkontor basert på motivasjonsteorier, og hvordan hjemmekontorsituasjon under Covid-19 har hatt sin innvirkning på ønsket om mer fleksibilitet i arbeidsoppgaven. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å se hvordan SpareBank 1 Nord-Norge kan bruke motivasjonsteorier til å forme fremtidens arbeidsplasser – hybridkontor. De som intervjues er derfor medarbeidere i SpareBank 1 Nord-Norge.

Problemstillingen er «*hvordan kan organisasjoner lykkes med hybridkontor sett fra et motivasjonsperspektiv?*»

For å hjelpe oss med å besvare problemstillingen har vi formulert to forskningsspørsmål:

- 1) *Hvordan tilfredsstilles motivasjon på hjemmekontoret?*
- 2) *Hvordan tilfredsstilles motivasjon på det fysiske kontoret?*

Bakgrunnen for dette er en masteroppgave innen økonomi og administrasjon ved Universitetet i Tromsø.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Tromsø er ansvarlig for prosjektet.

Oppgaven gjøres i samarbeid med SpareBank 1 Nord-Norge, men problemstilling er presentert av oss.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget i dette forskningsprosjektet er valgt på bakgrunn av stilling, kjønn og hvorvidt man jobber innenfor bank-avdelingen. Kontaktopplysninger til utvalget er gitt til oss av SpareBank 1 Nord-Norge.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta innebærer dette et intervju med to mastergradsstudenter fra UiT. I intervjuet vil vi forsøke å kartlegge hvordan din motivasjon har vært med hjemmekontor og hvordan du ser for deg at din fremtidige arbeidsplass vil se ut. Vi ønsker også å undersøke hvilke faktorer som ligger bak dine reaksjoner og bruke dette til tilrettelegging for en fremtidig arbeidsplass.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil kun benytte oss av opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler alle opplysninger konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det vil kun være studenter og veiledere som er knyttet til denne oppgaven som vil ha tilgang til dine personopplysninger. Navn og kontaktopplysninger vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrig data. Alt datamateriale oppbevares i passord-beskyttende programmer. Personer som vil behandle data er:

- Kim Even Løvlid (student)
- Stig Even Bendiksen (student)
- Giovanna Bertella (veileder)
- Mia Lunde Michalsen (veileder)

Deltakere vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon.

Hva skjer med opplysningene dine når vi er ferdig med forskningsprosjektet?

Opplysninger vil anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgraden er godkjent, noe som etter planen er 1. juni 2022. Personopplysninger vil da bli slettet fra alle digitale systemer, og eventuelle fysiske dokumenter vil bli makulert.

Dine rettigheter

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

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og få utlevert en kopi av opplysningene.
- Få rettet personopplysninger om deg.
- Få slettet personopplysninger om deg.
- Send inn klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

All behandling av opplysninger vil skje basert på ditt samtykke.

UiT og NSD – Norsk senter for forskningsdata har et samarbeid og vil ha vurdert behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet slik at det er i samsvar med personvernregelverket.

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

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

Hvor kan jeg få mer informasjon om forskningen?

Dersom du har noen spørsmål, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Kim Even Løvlid. Epost: klo044@post.uit.no.
- Stig Even Bendiksen. Epost: sbe089@post.uit.no
- Giovanna Bertella. Epost: giovanna.bertella@uit.no

Med vennlig hilsen

Giovanna Bertella (veileder)

Kim Even Løvlid og Stig Even Bendiksen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Fremtidens arbeidsplasser i SpareBank 1 Nord-Norge*, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

å delta i intervju

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

(Signert av deltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

Stikkord til oss selv ift. kartleggingen:

- Å kartlegge motivasjon på hjemmekontor for hver bankansatt = kartlegger grad av misnøye/fornøyd – hva kan forbedres?
- Å kartlegge arbeidsforhold – hjemmekontor/selve kontoret
- Være en aktiv lytter
 - «Hva mener du med det?»
 - «Fortell mer om det»
 - «Hva gjorde du da?»

Innledende spørsmål:

- 1) Hva er din alder?
- 2) Hvor lenge har du jobbet i SpareBank 1 Nord-Norge?
- 3) Hva tenker du om hjemmekontor sammenlignet med kontoret som arbeidsplass?

Kartlegge hvordan motivasjon har blitt påvirket ved hjemmekontor:

- 1) I hvilken grad vil du si du (personlig) har blitt berørt av hjemmekontorløsningen som har vært under pandemien?
- 2) Hvordan reagerte du når du måtte jobbe hjemmefra?
- 3) Hvilke fordeler og ulemper følte du kom frem ved å jobbe hjemmefra?
- 4) Et kjent problem er mangel på sosial interaksjon på hjemmekontor. Hvordan opplevde du dette?
 - Tror du dette er viktig å ivareta, i så fall hvorfor?
- 5) Har du nødvendig arbeidsverktøy for å kunne jobbe hjemmefra? (stol, skrivebord, ergonomiske verktøy, nettverk etc.)

Motivasjon og forventinger:

- 1) Hva legger du i ordet forventninger?
 - Føler du at det er høyere forventinger til deg på hjemmekontor? I så fall, på hvilken måte?
- 2) Hvordan vil du si at hjemmekontor har påvirket din effektivitet når det kommer til dine arbeidsoppgaver?
 - Føler du deg med effektiv eller mindre effektiv på hjemmekontor? I så fall, hva tror du er årsaken til dette?
- 3) Hvordan synes du lederen har ivaretatt deg ved hjemmekontor sammenlignet ved kontoret?
- 4) Føler du deg kompetansemessig oppdatert ved hjemmekontor?
 - Er det noen mangler på intern opplæring og trening på hjemmekontor versus arbeidsplassen på kontoret?
 - Lykkes du bedre i din rolle?
- 5) Hvordan føler du kommunikasjon fungerer på hjemmekontor versus på kontoret?
 - Dere bruker Teams som dere digitale kommunikasjonsverktøy og er noe som hele SNN bruker hver dag. Hvordan fungerer Teams som kommunikasjonsverktøy?

Hybridkontor:

- 1) Hva tenker du om implementering av hybridkontor? Fordeler/ulemper.
- 2) Har du jobbet med en slik løsning tidligere?
- 3) Hvor mange dager kunne du tenke deg med hjemmekontor dersom dette skulle være aktuelt? Og hvorfor.
- 4) Hva er viktig for lederne å huske på ved en eventuell implementering av hybridkontor?

Vedlegg 3: Spørsmål spørreundersøkelse

Spørsmål 1

Jeg utfører mine arbeidsoppgaver mer effektivt fra hjemmekontor, sammenlignet med når jeg jobber fra kontoret.

Spørsmål 2

Disse aktivitetene får jeg mest verdi av på hjemmekontor, sammenlignet med når jeg jobber fra kontoret: Avdelingsmøter

Spørsmål 3

Disse aktivitetene får jeg mest verdi av på hjemmekontor, sammenlignet med når jeg jobber fra kontoret: Workshop/arbeidssamlinger

Spørsmål 4

Disse aktivitetene får jeg mest verdi av på hjemmekontor, sammenlignet med når jeg jobber fra kontoret: Samtale med kollega eller leder

Spørsmål 5

Disse aktivitetene får jeg mest verdi av på hjemmekontor, sammenlignet med når jeg jobber fra kontoret: Eksterne møter (kunde eller leverandør)

Spørsmål 6

Disse aktivitetene får jeg mest verdi av på hjemmekontor, sammenlignet med når jeg jobber fra kontoret: Eksterne møter (kunde eller leverandør)

Spørsmål 7

Disse aktivitetene får jeg mest verdi av på hjemmekontor, sammenlignet med når jeg jobber fra kontoret: Drop-in kundemøter

Spørsmål 8

Disse aktivitetene får jeg mest verdi av på hjemmekontor, sammenlignet med når jeg jobber fra kontoret: Egen produksjonstid

Spørsmål 9

Disse aktivitetene får jeg mest verdi av på hjemmekontor, sammenlignet med når jeg jobber fra kontoret: Ad-hoc møter/ raske avklaringer

Spørsmål 10

Hvor stor andel av dine arbeidsoppgaver anslår du kan utføres fra hjemmekontor?

Spørsmål 11

Jeg opplever at arbeidssituasjonen er bedre på hjemmekontor, sammenlignet med når jeg jobber fra kontoret, når det gjelder: Avklaring rundt arbeidsoppgaver

Spørsmål 12

Jeg opplever at arbeidssituasjonen er bedre på hjemmekontor, sammenlignet med når jeg jobber fra kontoret, når det gjelder: Relasjonen og det sosiale

Spørsmål 13

Jeg opplever at arbeidssituasjonen er bedre på hjemmekontor, sammenlignet med når jeg jobber fra kontoret, når det gjelder: Læring og kunnskapsdeling

Spørsmål 14

Jeg opplever at jeg blir ivaretatt bedre av min leder på hjemmekontor, sammenlignet med når jeg jobber fra kontoret, når det gjelder: Oppgavene jeg skal utføre

Spørsmål 15

Jeg opplever at jeg blir ivaretatt bedre av min leder på hjemmekontor, sammenlignet med når jeg jobber fra kontoret, når det gjelder: Relasjonen og det sosiale

Spørsmål 16

Jeg opplever at jeg blir ivaretatt bedre av min leder på hjemmekontor, sammenlignet med når jeg jobber fra kontoret, når det gjelder: Tilbakemelding og egen utvikling

Spørsmål 17

Som leder ivaretar jeg mine medarbeidere bedre på hjemmekontor, sammenlignet med når vi alle jobber på kontoret, når det gjelder: Fordeling/koordinering av arbeidsoppgaver

Spørsmål 18

Som leder ivaretar jeg mine medarbeidere bedre på hjemmekontor, sammenlignet med når vi alle jobber på kontoret, når det gjelder: Relasjonen og det sosiale

Spørsmål 19

Som leder ivaretar jeg mine medarbeidere bedre på hjemmekontor, sammenlignet med når vi alle jobber på kontoret, når det gjelder: Tilbakemelding og utvikling av medarbeidere

Spørsmål 20

Digitale møter er bedre enn fysiske møter, når det gjelder: Avdelingsmøter

Spørsmål 21

Digitale møter er bedre enn fysiske møter, når det gjelder: Workshop/arbeidssamlinger

Spørsmål 22

Digitale møter er bedre enn fysiske møter, når det gjelder: Samtale med kollega eller leder

Spørsmål 23

Digitale møter er bedre enn fysiske møter, når det gjelder: Eksterne møter (kunde eller leverandør)

Spørsmål 24

Digitale møter er bedre enn fysiske møter, når det gjelder: Ad-hoc møter/ raske avklaringer

Spørsmål 25

Hvordan har pandemien påvirket din motivasjon?: Jeg opplever at jeg har bedre mulighet til å planlegge egen arbeidsdag

Spørsmål 26

Hvordan har pandemien påvirket din motivasjon?: Jeg opplever at mine bidrag til jobben er mer etterspurt

Spørsmål 27

Hvordan har pandemien påvirket din motivasjon?: Jeg opplever at det forventes mer av meg

Spørsmål 28

Hvordan har pandemien påvirket din motivasjon?: Jeg opplever at jeg lykkes bedre i min rolle

Spørsmål 29

Hvordan har pandemien påvirket din motivasjon?: Jeg gleder meg mer til å ta fatt på arbeidsuka

Spørsmål 30

Når pandemien er over, hvor mange dager i uken kunne du tenke deg å jobbe fra hjemmekontor?

Spørsmål 31

Når pandemien er over, er jeg positiv til at vi tester ut følgende arbeidstidsordninger: Flere antall arbeidsdager per uke enn i dag, men kortere arbeidstid per dag

Spørsmål 32

Når pandemien er over, er jeg positiv til at vi tester ut følgende arbeidstidsordninger: Færre antall arbeidsdager per uke enn i dag, men lengre arbeidstid per dag

Spørsmål 33

Når pandemien er over, er jeg positiv til at vi tester ut følgende arbeidstidsordninger: Antall arbeidsdager per uke som i dag, men arbeidstid utenom normaltiden (08-16)

Spørsmål 34

Når pandemien er over, er jeg positiv til at vi tester ut følgende arbeidstidsordninger: Antall arbeidsdager per uke som i dag, men arbeidstid også i helgen

Spørsmål 35

Hvordan vurderer du følgende påstander om forholdene på hjemmekontoret: Arbeidsplassen min hjemme er godt tilrettelagt og har nødvendig kontorutstyr (f.eks. arbeidsstasjon på egnet plass, skjerm, stol, pult, underarmstøtte, belysning)

Spørsmål 36

Hvordan vurderer du følgende påstander om forholdene på hjemmekontoret: Jeg har tilstrekkelig kunnskap om ergonomiske forhold og kan tilpasse arbeidsplassen til mine behov

Spørsmål 37

Hvordan vurderer du følgende påstander om forholdene på hjemmekontoret: Det psykososiale miljøet på hjemmekontoret er tilfredsstillende (f.eks. muligheter for sosial interaksjon, tilbakemeldinger, det å bli sett og hørt)

Spørsmål 38

Hvordan vurderer du følgende påstander om forholdene på hjemmekontoret: Det sikkerhetsmessige er godt ivaretatt på hjemmekontoret (f.eks. ikke forlate PCen ulåst, ikke gjennomføre teamsmøter der øvrige familiemedlemmer får innsyn og ikke la sensitive dokumenter ligge fremme)

Spørsmål 39

Hvordan vurderer du følgende påstander om forholdene på hjemmekontoret: Jeg synes jeg takler å balansere jobb og fritid på en tilfredsstillende måte

Spørsmål 40

Hvordan vurderer du følgende påstander om forholdene på hjemmekontoret: Jeg kjenner godt til konsernets rusmiddelpolicy, og hvilke muligheter som ligger i AKAN-modellen

