



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Hjemmekontor – leders oppfølging sett fra de ansattes perspektiv.

Cecilie Berg Huemer og Gøril Johansen

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi, STV-3910, desember 2022



Forord

Denne erfaringsbaserte masteren i *Strategisk ledelse med analyse* ved UiT startet høsten 2020 og avsluttes høsten 2022. Det har til tider vært krevende å balansere full jobb, familieliv, studier og i tillegg stå midt oppi en pandemi. På grunn av pandemien har vi kun hatt digital undervisning, men med god tilrettelegging fra UiT har det vært både lærerike og spennende år.

I forbindelse med masteroppgaven vil vi takke vår veileder Anne Kamilla Lund ved Nord Universitetet for alle gode og faglige råd samt motiverende møter. Vi vil og takke organisasjonen som lot oss intervjuere deres ansatte og ikke minst respondentene som ærlig delte sine erfaringer med oss. Uten dere hadde det ikke blitt en oppgave. Til slutt vil vi og takke Jeanette og Jan for bistand i innspurten.

Hammerfest/Lakselv, 26. november 2022

Cecilie Berg Huemer

Gøril Johansen

Sammendrag

Denne studien er en kvalitativ undersøkelse som tar utgangspunkt i intervju av 5 ulike respondenter som alle tilhører samme organisasjon, men ikke samme avdeling eller lokasjon.

Bakgrunnen for å gå i gang med denne studien har vært overgangen fra arbeidssted på organisasjonens kontorlokaler til arbeidssted hjemme, gjerne ved kjøkkenbordet, og hvordan arbeidstakerne har opplevd det å endre fra nærledelse til fjernledelse, og om ledere har tatt sitt ansvar på en god måte. Oppgavens problemstilling er som følger:

«Hjemmekontor – leders oppfølging sett fra de ansattes perspektiv

Det vi har sett er at ledelse er et omfattende fagfelt, og veldig mange verken arbeidstakere eller ledere er helt klar over hva feltet omfatter.

Vi har sett i våre funn at arbeidstakere ikke helt er klar over hvilket ansvar som hviler på ledere, også når noen sitter på hjemmekontor. Det kommer spesielt godt fram når vi snakker om tilrettelegging på hjemmekontor, motivasjon og arbeidstid.

Men konklusjonen på oppgaven er at de ansatte ut ifra egne preferanser var fornøyd med oppfølgingen fra leder under hjemmekontorperioden.

Noen nøkkelord i denne oppgaven er: Hjemmekontor, Ledelse, Arbeidsmiljø

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling.....	1
1.1.1	Problemstillinger i forbindelse med hjemmekontor.....	3
1.2	Oppgavens struktur.....	5
2	Beskrivelse av organisasjonen som er undersøkt.....	6
2.1	Beskrivelse av organisasjon.....	6
2.2	Covid-19.....	8
2.3	Hjemmekontor.....	10
2.4	Pandemihåndtering.....	11
3	Teori.....	13
3.1	Ledelse.....	13
3.1.1	Nærledelse.....	14
3.1.2	Fjernledelse.....	15
3.1.3	Digital ledelse.....	16
3.2	Arbeidsmiljø.....	16
3.2.1	Fysisk arbeidsmiljø.....	18
3.2.2	Psykososialt arbeidsmiljø.....	18
3.2.2.1	Motivasjon.....	19
3.2.2.2	Arbeidstid.....	20
3.2.2.3	Taushetsplikt.....	20
4	Metode.....	22
4.1	Valg av metode.....	22
4.2	Datainnsamling.....	22
4.3	Populasjon og utvalg.....	23
4.4	Gjennomføring av intervju.....	24
4.4.1	Styrker og svakheter med intervju.....	25

4.4.1.1	Styrker.....	26
4.4.1.2	Svakheter.....	26
4.4.1.3	Konklusjon styrker og svakheter	27
4.5	Reliabilitet, validitet og generalisering.....	27
4.5.1	Reliabilitet	27
4.5.2	Validitet.....	28
4.5.3	Generalisering	28
4.6	Etiske dilemmaer	28
4.6.1	Valg av undersøkelsesenheter	29
4.6.2	Lydopptak.....	29
4.6.3	Anonymitet.....	30
4.6.4	Partisk.....	30
4.7	Oppsummering	30
5	Analyse.....	31
5.1	Fjernledelse.....	32
5.2	Hjemmekontor	34
5.3	Fysisk arbeidsmiljø.....	37
5.4	Psykososialt arbeidsmiljø	39
5.5	Motivasjon.....	42
5.6	Oppsummering av analysen.....	43
6	Konklusjon	45
7	Referanser.....	48
8	Vedlegg	51
8.1	Vedlegg 1: Intervjuguide	51

1 Innledning

Gruppen vår har valgt problemstillingen

Hjemmekontor – leders oppfølging sett fra de ansattes perspektiv

Denne oppgaven handler om leders oppfølging av ansatte på hjemmekontor, sett fra de ansattes perspektiv.

1.1 Problemstilling

Normalen i Norge har vært at de fleste ansatte møter opp på ett fysisk kontor, med fysisk leder til stede, for å utføre sitt arbeide. Da covid-19 pandemien startet i mars 2020 endret denne normalen seg drastisk. Fra den ene dagen til den andre ble folk sendt hjem til sine egne hjem for å utføre sitt arbeide og kommunikasjon med arbeidsplassen ble digitalisert. Herunder også kontakt med kolleger og leder. Dette skjedde nokså brått for de aller fleste selv om det var blitt mer vanlig med hjemmekontor i flere bransjer de siste årene. Dette stilte nye krav til tilrettelegging og omstilling, både fysisk og psykososialt, for både ansatte og ledere.

Hjemmekontor ble av den grunn den nye «normalen» i perioden med Covid-19. Som følge av dette og alle endringene dette medførte, dukket det opp en interesse for å se på hvordan ledere har tatt oppgaven med oppfølgingen av ansatte på hjemmekontor. Dette vil på sikt kunne brukes i en vurdering av en potensiell videreføring av hjemmekontor også etter pandemien.

Det fins ulike rapporter på hvordan dette er håndtert fra lederes perspektiv, samt noen undersøkelser som sier noe om hvordan de ansatte har opplevd dette. Det er derimot ikke funnet undersøkelser som går direkte på hvordan de ansattes kontakt og oppfølging fra leder har vært og om de har følt seg sett, ivaretatt, inkludert eller ekskludert.

Som en del av disse undersøkelsen viser, har ansatte og ledere ulike opplevelser av hvordan hjemmekontoret fungerer. En av disse er fagforeningen Tekna's hjemmekontorundersøkelse, en kartlegging blant Tekna's medlemmer, tillitsvalgte og ledere. En av konklusjonene som framkommer i denne undersøkelsen er «74 % av lederne svarer at de er tilgjengelige for sine medarbeidere, noe som også medlemmene selv er enige i. Men når det kommer til hvor flinke

ledere er til å spørre hvordan det går på hjemmekontor samt om å gi tilbakemeldinger, er det et gap mellom ledernes og medlemmenes besvarelser». (Tekna - Teknisk-naturvitenskapelig forening, 2020).

Personlig har vi samtidig ulike erfaringer med hjemmekontor, og er derfor interessert i å høre litt mer om hvordan de ansatte opplevde oppfølging av og kommunikasjon med sin leder. Dette for at man skal kunne forstå bedre hva oppfølging fra leder betyr og om manglende oppfølging har noen konsekvenser.

Selv om vår organisasjon er anonymisert er undersøkelsen noe som kan brukes for de fleste organisasjoner og bedrifter rundt i landet. Det omhandler hvordan de ansatte har følt opplevelsen med hjemmekontor og oppfølging fra leder og hva som eventuelt burde vært med. Det kan derfor sammenlignes med de fleste som har hatt hjemmekontor uavhengig av bransje, lokalisering eller størrelse. Dette er altså også relevant i et større perspektiv, fordi mange organisasjoner nå har ønske om å fortsette med bruk av hjemmekontor. Blant annet har HR Norge gjennomført en undersøkelse blant mer enn hundre norske virksomheter for å sjekke hvordan de forbereder seg til livet etter korona, og omtrent samtlige ser behov for endringer. Blant annet svarer hele 94 prosent at de vil tilby hjemmekontor i større grad enn tidligere etter pandemien (HR Norge red, 2021). Vi vil derfor undersøke hva som var bra og hva som eventuelt må gjøres bedre eller annerledes i fremtiden

Målet med oppgaven er å rette blikket mot hvordan de ansatte opplevde perioden med hjemmekontor, hvilken opplevelse de hadde av det underveis og hvordan de ble fulgt opp av lederne underveis. Herunder om kontakt og oppfølging av leder ble bedre eller dårligere under perioden. Det vil i oppgaven bli tatt med ett avsnitt hvor vi beskriver Covid-19 og også en tidslinje om hvordan pandemien utviklet seg i perioden mars 2020 til februar 2022. Dette er for å forstå hva dette var som gjorde at det ble en eksplosjon i bruk av hjemmekontor. Selve problemstillingen og konklusjonene er likevel helt uavhengig av selve pandemien.

Vi mener at følgende teorier vil være relevante gjennom vår forskning: Ledelse, og under dette punktet er det spesielt viktig å få inn noe om både nær- og fjernledelse. Det er jo fjernledelse som ble den nye normalen under pandemien. Man bør også se på litt teori rundt digital ledelse som kan være like aktuelt som fjernledelse.

Videre må det være med et punkt om arbeidsmiljø. Arbeidsmiljø kan være så mangt, og det vil være helt naturlig å ta med både fysisk og psykososialt arbeidsmiljø. Det er jo kjent at alle

disse tingene endrer seg når man kommer ut av kontoret. Om en tenker tilbake til en tjenestereise, hvor en sitter på hotell, så er det normalt ikke veldig gode forhold. Det er det heller ikke for veldig mange når de sitter hjemme og jobber. Under psykososialt arbeidsmiljø, er det naturlig å ta inn motivasjon, arbeidstid og taushetsplikt, som relevante områder å se på. Til sist kommer det litt teori om hjemmekontor, da dette er hele essensen i oppgaven.

I vår undersøkelse forventer vi å få vite hvordan de hadde det psykososialt og fysisk under hjemmekontorperioden, om de hadde hyppigere kontakt med leder enn før og om de kunne tenke seg å fortsette med hjemmekontor.

Da pandemien startet var lovverket vedr. hjemmekontor, spesielt hjemmekontorforskriften fra 2002, fra en stund tilbake i tid (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2002). Det er denne forskriften vi har sett litt på i denne oppgaven, selv om det kom en ny utgave som trådte i kraft i juli 2022 (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2022)

1.1.1 Problemstillinger i forbindelse med hjemmekontor

Det ble tidlig klart at det var en del utfordringer med hjemmekontor. Hvordan er den fysiske tilretteleggingen hjemme kontra på kontoret? Hvem ser arbeidstakere, som kanskje har noen utfordringer? Hvem følger opp at arbeidstakere får nok hvile? Klarer man å overholde taushetsplikt? Dette er noen av problemstillingene som vil dukke opp når arbeidstakere sitter utenfor det ordinære kontoret for å arbeide.

Når man skal sitte hjemme og gjøre arbeid for arbeidsgivere, er det alltid noen ekstra forhåndsregler man må ta. Noen av disse forhåndsreglene er i utgangspunktet håndtert i forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakerens hjem, men da denne ble satt til siden under pandemien, ble den naturlig nok ikke fulgt. Forskriften ble satt til side da smittevern hensyn ble avgjørende faktor. Det skulle i utgangspunktet vært laget en skriftlig avtale, hvor punktene under ble redegjort for, se forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2002)

- Omfanget av hjemmearbeidet
- Arbeidstid for hjemmearbeidet
- Eventuelle bestemmelser om når arbeidstaker skal være tilgjengelig for arbeidsgiver

- Dersom avtalen er midlertidig, forventet varighet
- Eventuelle bestemmelser om retten til å endre eller si opp avtalen om hjemmearbeid, frister for slik oppsigelse mv.
- Eventuelle bestemmelser om prøvetid for hjemmearbeidsordningen
- Eiendomsrett, drift og vedlikehold av utstyr
- Eventuelle bestemmelser om saksbehandling, taushetsplikt og oppbevaring av dokumenter.

Dette er alle viktige punkter å få fastsatt i en avtale, da den berører de ulike problemstillingene som dukket opp undervis i pandemien. Ulempen er at alle disse ble satt til side da smittevern hensyn ble det viktigste elementet i vurderingen om hjemmekontor.

Det er derfor interessant å vite om oppfølgingen og kontakten mellom ansatte og ledere anses som tilfredsstillende også for ansatte eller om det påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet negativt. Når man vet betydningen av denne kontakten, kan den eventuelt tilpasses bedre i fremtiden.

Under pandemien ble disse problemstillingene ytterligere forsterket, med at mange satt lenge på hjemmekontor samtidig som ektefelle/samboere var hjemme, i tillegg til egne barn i alle aldersgrupper. Her skal vi derfor se på litt teori som berører hvilke krav man måtte ta hensyn til hjemme.

Til slutt er det jo av interesse å høre hva de ansatte tenker om å fortsette med hjemmekontor. De har jo nå opplevd dette i 2 år, og sitter på verdifull informasjon

1.2 Oppgavens struktur

Vi skal i dette kapitlet beskrive hvordan vi bygger opp oppgaven vår.

- Kapittel 1 Dette er et innledningskapittel, her skal vi ta for oss bakgrunnen for vårt valg av problemstilling, si noe om problemstillingen og til slutt si noe om hvilke problemstillinger som dukket opp i forbindelse med hjemmekontoret.
- Kapittel 2 Her tar vi for oss organisasjonen vi har vært så heldig å få bruke som objekt for vår undersøkelse, ser litt på hva Covid-19 er, samt organisasjonens håndtering av pandemien.
- Kapittel 3 Dette er teorikapitlet. Her vil vi si noe om de relevante teoriene som kan knyttes opp til vår undersøkelse
- Kapittel 4 Dette er metodekapitlet. Her vil vi si noe om hvilke metoder som er brukt i undersøkelsen.
- Kapittel 5 Dette er analysekapitlet. Her tar en for seg hvilke funn vi har gjort gjennom undersøkelsen, samt drøfter disse opp mot teorien som er lagt frem i kapittel 3.
- Kapittel 6 Her skal vi si noe om resultatene av vår undersøkelse, og på denne måten avslutte oppgaven.

2 Beskrivelse av organisasjonen som er undersøkt

I dette kapitlet skal vi si noe om organisasjonen vi har valgt å se på i forbindelse med vår masteroppgave. Herunder noe om hvor de holder til, hvor stor den er og hvordan den fungerer. Det vil ikke komme frem hva de driver med, dette fordi avtalen er at organisasjonen skal være anonym. Ved å si noe om deres daglige drift, vil man i slike små samfunn som en har nordpå kunne avsløre hvem dette er. Som følge av dette vil også intervjuene bli anonymisert. Dette for å unngå å risikere at de som er intervjuet skal bidra til å avsløre organisasjonen.

Årsaken til valget om å anonymisere var utfordringen med å finne en organisasjon som var villig til å la oss snakke med de ansatte. Det med å stille spørsmål ved hvordan ledere i en organisasjon håndterer gitte situasjoner sett fra de ansattes perspektiv, vil ikke alltid komme positivt ut. Det vil naturlig nok være ulik oppfatning av hvordan en leder skal følge opp sine ansatte, og det kan være ansatte med dårlig kjemi med sin leder. Dette medfører naturlig nok en viss skepsis til å delta på slike studier.

Denne undersøkelsen har ikke til hensikt å henge ut noen ledere, men det er et ønske om å se hvordan ledere har utøvd sitt ansvar i forbindelse med overgangen til hjemmekontor.

2.1 Beskrivelse av organisasjon

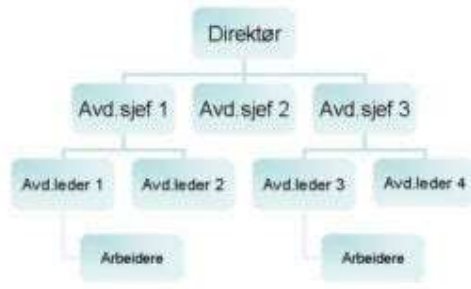
I undersøkelsen er det valgt en organisasjon med lokasjoner både i Nord- og Sør-Norge. Det er en mellomstor organisasjon, og de har i dag rundt 1000 medarbeidere i Norge.

Organisasjonen har ansatte innenfor ulike fagområder. De har ansatt fagarbeidere, teknisk personell og ansatte fra forskjellige fagområder fra høgskole og universitet. Organisasjonen forventer at alle medarbeidere utfører jobben sin med høy integritet, høy arbeidsstandard og godt samfunnsborgerskap.

Godt samfunnsborgerskap, vises gjennom det at de allerede onsdag 11. mars 2020 varslet sine ansatte om at organisasjonen hadde besluttet å sende sine ansatte på hjemmekontor.

Organisasjonen v har en funksjonsbasert inndeling, noe som ifølge Jacobsen og Thorsvik (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 72) innebærer at likeartede oppgaver og den kunnskap som trengs til oppgaveløsning samles i samme organisatoriske enhet.

Organisasjonskart



Figur 1: organisasjonskart for en funksjonsbasert inndeling. Kilde: studie.no

Ansatte fra samme organisatoriske enhet sitter ikke nødvendigvis på samme lokasjon. Organisasjonen har lagt opp til en hel del fjernledelse, slik at det å ha faglig leder en annen plass en i nabokontoret er kjent for en hel del av de ansatte. For eksempel har organisasjonen HR ansatte på alle lokasjoner, men selv om de ikke sitter fysisk på samme lokasjon, hører alle til samme enhet. Alle HR-ansatte har samme overordnede leder som har fagansvar for alle i enheten. Personalansvaret og daglig oppfølging av de ansatte, er det en stedlig leder ved den lokasjon den ansatte hører til som har. Dette medfører at de ansatte er godt vant med både fjernledelse og nærledelse, også i perioden før covid-19. Organisasjonen har i lang tid vært relativt langt fremme teknologisk, noe man selvfølgelig må være for å kunne drive denne formen for ledelse. Dette har medført at de ansatte er vant med en digital hverdag, med blant annet møter via skjerm og arbeidsdeling på tvers av lokasjoner.

Dette er en organisasjon som i stor grad bruker kontorlandskap, det er kun unntaksvis at noen sitter på enekontor. Dette medfører at man i mange sammenhenger må ut av kontoret for å gjøre en jobb, for eksempel når man skal ha møter, enten det er en-til-en møter eller møter med mange deltakere. Organisasjonen har lagt til rette for både stillerom hvor man kan ha samtaler eller man kan sitte for å gjennomføre et teams møte, og større møterom med bedre digitale møtefasiliteter.

Det at denne organisasjonen forut for pandemien var vant med fjernledelse, har jo medført at det å ledes hjemmefra ikke har vært den største utfordringen, men det har helt klart vært andre utfordringer som vi vil komme tilbake til.

2.2 Covid-19

Covid-19 som sykdom er ikke en del av vår undersøkelse. Vi har tatt det med under beskrivelse av studieobjekt, da oppgaven er basert på hendelser som kom som følge av Covid-19 og virusets inntreden i samfunnet. Hjemmekontor som den nye normalen ville mest sannsynlig ikke kommet på dette tidspunktet om det ikke hadde vært for Covid 19 inntraff.

Når det kommer til at det er en litt detaljert beskrivelse av fenomenet, så er det tenkt at oppgaven kan være like relevant om 20 år, og de som da skal lese den har kanskje ikke samme forhold til Covid-19 som det vi har nå i 2022.

SARS-Cov-2 er navnet på viruset som forårsaker sykdommen covid-19 ifølge informasjon som ligger på FHI sine hjemmesider. FHI sier videre at viruset ble identifisert i januar 2020 og at det smitter ved at man blir eksponert for små og store dråper som inneholder virus (Folkehelseinstituttet, 2020).

Covid-19 førte meg seg et ekstremt smittomt virus. Viruset smittet først og fremst gjennom dråpesmitte, og ble kategorisert som en luftveisinfeksjon. Det var forskjellige grader av sykdommen, noen fikk et mildt forløp, andre fikk et moderat forløp og noen fikk et alvorlig forløp (Helsenorge, 2022). Det var i kategorien alvorlig forløp, de aller sykeste var, disse måtte i en del tilfeller ha behov for intensivbehandling, og det var også i denne kategorien det forekom dødsfall (Helsenorge, 2022). Symptomene på sykdommen var mange, og det var heller ikke ulikt en hel del andre sykdommer. Det var feber, hoste, tungpustethet, hodepine, slapphet som noen av symptomene (Helsenorge, 2022). I tillegg kom det et nytt symptom som vi i liten grad hadde vært borti i sammenheng med luftveisinfeksjoner, men mange fikk også nedsatt lukt og smaksans. Det var en del av de som ble syke som faktisk mistet lukt og smaksans helt en periode.

Man så tidlig at smitten spredte seg fort og man opplevde at en stor del av befolkningen ble dårligere av dette, enn av ordinære influensavirus. Man så også at deler av befolkningen, som hadde andre sykdommer ble betydelig sykere enn andre. Hovedårsaken for denne nedstengningen var å begrense smittespredningen så godt man kunne.

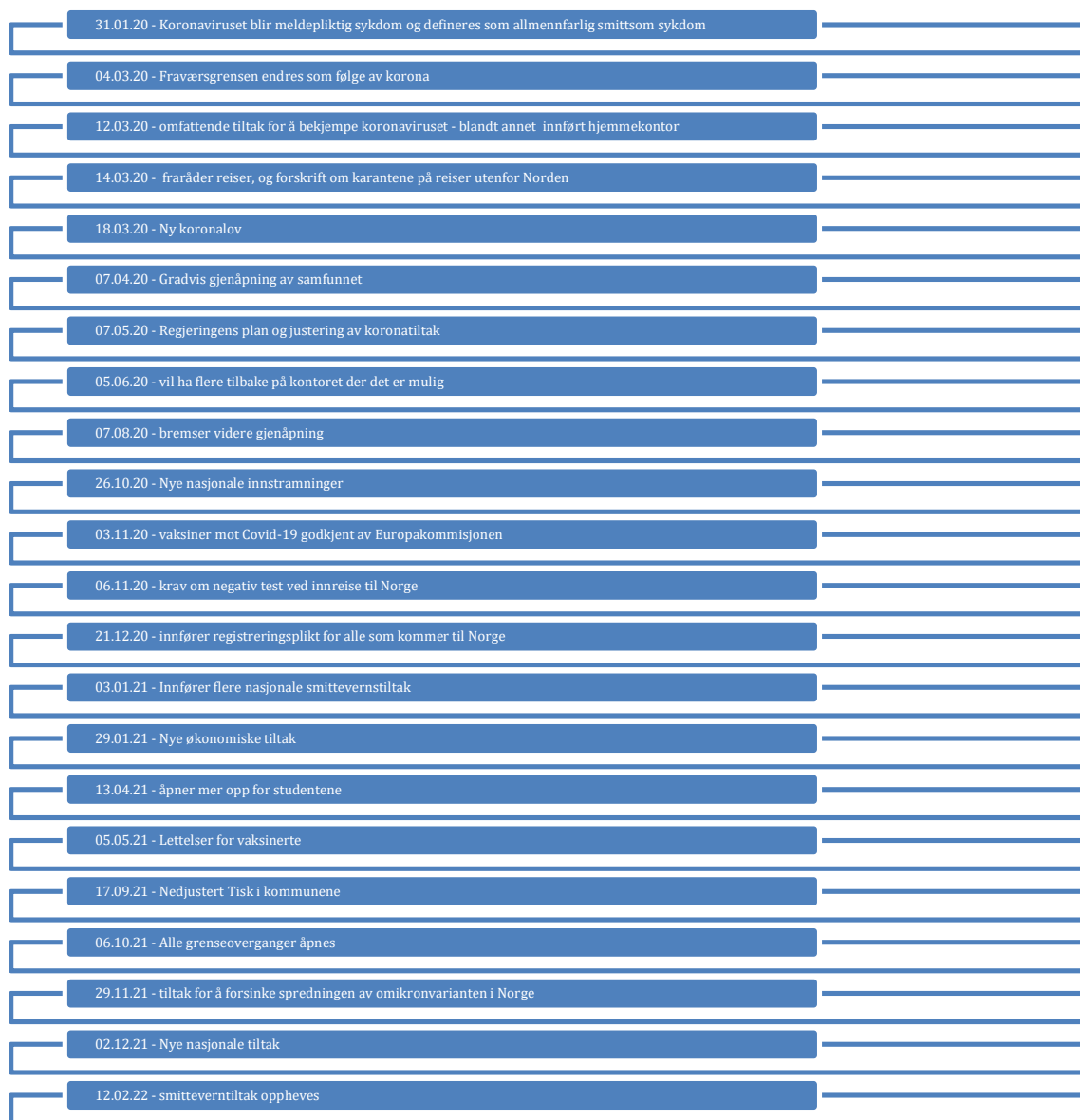
12. mars 2020 iverksatte myndighetene tiltak for å begrense smittespredningen i Norge, og daværende statsminister Erna Solberg beskrev det som «de sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid» (Tjernshaugen, Hiis, Bernt, Braut, & Bahun, 2022).

Pandemien var et faktum og det de aller fleste så for seg skulle vare noen uker, ble etter hvert til nesten 2 år.

I Norge startet man med å stenge skoler og barnehager, man innførte krav om at en rekke organisasjoner, som for eksempel kafeer, restauranter, spasenter, frisører, ulike terapeuter, mfl. måtte stenge sin virksomhet på dagen, for å begrense smittespredningen (Wikipedia, den frie encyklopedi, 2022). Samtidig var det et krav om at alle arbeidsgivere skulle legge til rette for hjemmekontor for de arbeidstakerne som kunne være hjemme.

I praksis stengte man Norge ned.

Det som går igjen i denne perioden, er at regjeringen har opprettholdt kravet om at arbeidsgivere skal legge til rette for hjemmekontor. I mars 2020 hadde arbeidsgivere en forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem å forholde seg til. Problemet for både arbeidsgivere og arbeidstakere, var at man ikke tok høyde for denne forskriften, da man innførte hjemmekontor som følge av smittevernhensyn. Årsaken til at denne forskriften falt bort, grunnet smittevernhensyn, var at forskriften omhandlet mer varig hjemmekontor, noe man i mars 2020 ikke anså at dette var. Dette var en felles dugnad for å begrense smitten i samfunnet generelt mest mulig, og det var vel ingen som i mars 2020 så for seg at dette skulle vare i nesten 2 år.



Figur 2 – kronologisk oversikt over hvordan pandemien ble håndtert av Norske myndigheter

2.3 Hjemmekontor

Hjemmekontor er et av hovedelementene i vår undersøkelse og det er derfor naturlig å ha med beskrivelser knyttet mot dette. Vi anser det som viktig å få belyst temaet før vi går i gang med å forklare våre resultater.

Norge hadde en forskrift om hvordan hjemmekontor skulle håndteres av arbeidsgiver, men den var fra 2002 (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2002). Når daværende statsminister Erna Solberg den 12. mars 2020 gav beskjed om at alle som hadde mulighet skulle ha hjemmekontor, var det på ingen måte noen klare retningslinjer for hvordan dette skulle fungere. Denne forskriften var basert på at en arbeidstaker kun skulle utføre arbeid i eget hjem. Det var gjort klart at det måtte være en skriftlig avtale som baserte seg på frivillige ordninger der arbeidstakere som ønsket det kunne søke arbeidsgiver om muligheten for hjemmekontor.

Forskriften tok ikke hensyn til situasjonen mange opplevde i mars 2020, hvor man på kort varsel ble pålagt å ta med seg jobben hjem. Den tok heller ikke hensyn til at mange ektepar/samboere skulle bli sittende sammen hjemme, gjerne med barnehagebarn og skolebarn til stede.

Hjemmekontor forskriften som gjaldt da pandemien slo innover Norge var fra 2002. På denne tiden var hjemmekontor veldig lite utbredt, og i de få tilfellene hvor dette var ønskelig, var det i hovedsak initiert av arbeidstakere. Det ble i forbindelse med hjemmekontorperioden stilt mange spørsmål rundt hjemmekontor, men arbeidsgivere anså at de var unntatt hjemmekontorforskriften, da man allerede fra første dag begrunnet dette med smittevern. Ifølge advokatene til arbeidsgiverforeningen Virke, så anså man at pandemi-hjemmekontor ikke medførte krav om en skriftlig avtale (Spjelkavik & Stenersen, 2020).

I forbindelse med hjemmekontorforskriften er det viktig å ha med at den vi har brukt i vår teori, er den gamle forskriften fra 2002. I juli 2022 kom det en ny og revidert utgave.

2.4 Pandemihåndtering

Organisasjonen i vår undersøkelse var litt forut for resten av Norge, da de besluttet å sende så godt som alle sine ansatte hjem på hjemmekontor allerede 11. mars 2020, altså dagen før hele Norge stengte ned.

Fra 11. mars 2020 og frem til 1. februar 2022, når regjeringen fjernet kravet om å legge til rette for hjemmekontor, har denne organisasjonen hatt påbud om hjemmekontor. Omfanget har vært noe ulikt omfang etter som hvordan pandemien forløp i Norge.

Organisasjonen la til rette til en viss grad, for bruk av hjemmekontor. De ansatte ble i ulik grad tilbudt muligheten for å ta med utstyr hjem. I begynnelsen kunne de ta med seg hjem både stol og ekstra dataskjermer, i tillegg til både pc, med tastatur og mus. Det var ikke alle som fikk denne beskjeden i starten av pandemien, noe som medførte en ytterligere utfordring for disse. En annen utfordringen med dette ble jo i de tilfellene hvor noen skulle jobbe både hjemme og på kontoret, da organisasjonen ikke hadde dobbelt sett av alt til alle.

Det var i perioder påbud om at alle skulle jobbe hjemmefra, og alt ettersom hvordan smittetrykket i Norge var, så varierte det med om de ansatte kunne være 25 % på kontoret/ 75 % hjemme, til å være 50 % på kontoret/50 % hjemme, eller til å være så å si hele tiden på kontoret. Organisasjonen har vært fleksibel og lagt til rette slik at for de som absolutt ikke kunne sitte hjemme, har det vært en større andel jobb på kontoret, men da har andre igjen fått en større andel jobb på hjemmekontor. Organisasjonen hadde et bestemt antall ansatte som kunne være på kontoret i samme avdeling, slik at når noen i avdelingen fikk være oftere på arbeidsplassen var det andre i samme avdeling som måtte være mer hjemme.

Da organisasjonen hadde lokasjoner flere steder i landet, valgte de en linje der man hadde samme krav til de sør i landet som til de nord i landet. Dette uavhengig av om at smittetrykket var forskjellig. For å unngå økt smittetrykk innad i organisasjonen, ble det oppfordret til å unngå sammenkomster generelt, og det ble også oppfordret til å unngå unødvendig kontakt mellom etasjer og mellom avdelinger. Dette førte jo til at det sosiale livet i organisasjonen var redusert for de som var på kontoret.

Organisasjonen har kantine og da den et stykke ut i pandemien åpnet igjen, ble det innført begrensninger i antall og hvem som fikk spise samtidig for å unngå sammenblanding av ansatte fra ulike avdelinger.

Organisasjonen har i etterkant av pandemien åpnet for at de ansatte kan være delvis hjemme og delvis på kontoret, da med inntil 2 dager hjemme pr uke etter avtale med leder. I første omgang er dette en prøveordning som skal vare i ett år.

3 Teori

I dette kapitlet framkommer de ulike teoriene vi anser som relevante for å få belyst problemstillingen det er jobbet med. Her presenteres de ulike begrepene for å få vist vår forståelse av problemstillingen.

3.1 Ledelse

Det fins ulike definisjoner på ledelse og mange av definisjonene hevdes å være flertydige. Lederskap brukes i mange sammenhenger slik at betydning av lederskap kan avhenge av institusjonen eller organisasjonen den brukes i.

Lederskap blir ofte oppfattet som fokus for en gruppeprosess, som et personlighetsavhengig anliggende, et fenomen som fremkaller føyelighet, utøvelse av innflytelse, bestemte typer adferd, en type overtagelse, maktrelasjon, instrument for å oppnå mål, resultat av samhandling, en annen rolle, iverksetting av struktur (Martinsen, 2019).

Selv om det er mange meninger om definisjon på ledelse er det likevel stor enighet om at:

«ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenking, holdning, adferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 405)

Denne definisjonen fokuserer på tre aspekter ved ledelse:

1. ledelse er en rekke handlinger som utføres av en eller flere personer
2. ledelsen har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe
3. ledelsen skal bidra til at organisasjonen når sine mål på best mulig måte.

Denne definisjonen knytter ledelse nært opp til makt i følge Jacobsen og Thorsvik. (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 405).

Ledelse vil altså si at man har evnen til å inspirere og motivere mot ett felles mål. I vår organisasjon vil dette sannsynligvis bety at man utfører sine arbeidsoppgaver med høy integritet, høy arbeidsstandard og godt samfunnsborgerskap på en tilfredsstillende måte innenfor et visst tidsaspekter

I organisasjonen er det en personalleder som er samlokalisert sammen med medarbeiderne og har det daglige ansvaret for personalspørsmål og mer fysisk tilretteleggelse, en såkalt *nærleder*. De har også hver sin fagleder som har ansvaret for den faglige biten av arbeidet de utfører, denne er i hovedsak ikke samlokalisert med de ansatte og organiserer arbeidet fra Sør-Norge, denne blir da en *fjernleder*, som i stor grad bruker digitale hjelpemidler for å lede.

Man må anta at begge disse lederne er viktige for de ansatte i deres hverdag både med tanke på arbeidsmiljø, motivasjon, oppfølging og øvrige lederoppgaver både på kontoret og hjemmekontoret. De vil sannsynligvis være viktige på hver sine felt men også sammen, vi vil derfor ta for oss en nærmere beskrivelse om nærledelse, fjernledelse og digitalledelse i de kommende underliggende avsnittene.

I analysen som kommer senere i oppgaven, vil det blant annet bli sett på om de ansatte oppfatter ledelse i tråd med det teorien beskriver

3.1.1 Nærledelse

Nærledelse er ledelse av ansatte som er geografisk samlokalisert. Utover det å være geografisk samlokalisert, er nær-leder det som oftest i litteraturen omtales som leder. Årsaken til dette er at mye av litteraturen ser på ledelse som noe som skjer mellom mennesker som arbeider i samme kontorfellesskap, og at leder og ansatt omgås igjennom arbeidsdagen. Dette sammenfaller med følgende definisjon på ledelse «Ledelse er å skape visjoner for organisasjonen eller enheten, fylle virksomheten med mening og lage generelle retningslinjer for hvordan organisasjonen eller enheten skal utvikle seg» (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 407)

I vår organisasjon vil nær-leder si at de er samlokalisert på samme sted og i samme bygg.

Nærledelse innebærer gjerne at det er gruppedynamikk, reaksjoner medarbeiderne imellom og mot leder som påvirker utøvelsen av ledelse. De ansatte kan gjerne påvirkes i større grad i deres daglige utøvelse av arbeidsoppgaver og samarbeid når leder er samlokalisert. Man har sannsynligvis mulighet for hyppigere kontakt med leder både formelt og uformelt.

Det er personallederen som er nær-leder i organisasjonen og dette vil innebære at de er til stede og kan se den enkeltes personlighet, samspill med andre, effektivitet, frammøte på jobb og daglige trivsel. Det er også denne som har oppfølging i forbindelse med sykdom og

sykemeldinger, samt tilrettelegging for en del av det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet. De vil sannsynligvis ikke vite så mye om måten de utfører sin jobb på. De har sannsynligvis heller ikke mulighet alene for å gi belønning gjennom høyere lønn og andre goder som forårsakes av for eksempel kompetanse, effektivitet og måloppnåelse.

Da det i en normal arbeidshverdag var en nær-leder som var i daglig kontakt med de ansatte er det viktig for vår undersøkelse å se på hvordan kommunikasjonen med denne lederen var under perioden med hjemmekontor.

3.1.2 Fjernledelse

Fjernledelse handler i hovedsak om å lede medarbeidere som arbeider på et annet kontorsted enn sin leder (Molstad & Aspeli, 2020). Man kan derfor se på dette som det motsatte av nærledelse. Dette innebærer at ledelsesaktiviteter som for eksempel delegering og oppfølging av arbeidsoppgaver og kommunikasjon mellom leder og arbeidstaker foregår når det er avstand mellom dem.

Det fins også andre definisjoner på fjernledelse enn geografiske avstander som at den er sosial eller kognitiv. I vårt tilfelle av valgt organisasjon dreier det seg som sagt om at det er geografiske avstander mellom leder og arbeidstaker. Det vil si at den som leder og den som blir ledet, ikke har mulighet til å ha fysisk kommunikasjon uten å måtte reise over store geografiske avstander. Mesteparten av kommunikasjonen foregår digital via mail, telefon, ulike digitale møterom eller tilsvarende. Gjerne er kontakten tidsbegrenset med at man har noe spesifikt å ta opp, diskutere eller finne løsninger. Man vil da kunne miste kommunikasjonsuttrykkene gjennom kroppsspråk, tonefall og spontanitet. På den annen side kan man føle på økt tillit, frihet og selvledelse.

Imidlertid snakker vi i vår organisasjon om at det er fagleder som er fjernleder og det er den personen som skal følge opp at den ansatte innehar riktig kompetanse, utfører dets oppgaver og oppnår de gitte mål. Mange av de ansatte er vant til denne fjernledelsen også utenom hjemmekontorperioden og vil sannsynligvis ikke merke så stor forskjell på denne lederen under pandemien.

Fjernledelse er dermed viktig i vår undersøkelse fordi de ansatte var på hjemmekontor i lang periode og begge deres ledere ble fjernledere. Vi ønsker derfor å se på om oppfølgingen og kommunikasjonen med lederne ble endret når alle ble fjernledet.

3.1.3 Digital ledelse

Digital ledelse defineres gjerne som endringsledelse hvor målet er å skape rom for digitalisering og teknologisk utvikling (Hesen, 2021).

Det digitale samfunnet er med på at alle og alt er tilgjengelig uansett hvor man befinner seg, også hele døgnet om det tilrettelegges for det. Det digitale er helt avgjørende for å kunne drive fjernledelse, det vil si at ledelse forgår over geografiske avstander via digitale tjenester og IT-teknologi. Dette blir mer og mer utbredt og det eksploderte i omfang under pandemien med bruk av telefon, teams, zoom, SMS, epost som noen av elementene.

Dette var noe som fikk en rivende utvikling under pandemien for de fleste organisasjoner og organisasjonen. Men dette var ikke noe som egentlig endret seg merkbart under perioden for vår organisasjon. Disse teknologiske plattformene og kommunikasjonen via dette var noe de hadde tatt i bruk allerede før pandemien og som var godt innarbeidet spesielt når det gjaldt kontakt med fjernleder, i vårt tilfelle fagleder. Det nye var jo at all kommunikasjon også med den administrative leder og kollegaer måtte foregå på denne måten.

Digital ledelse gir altså mulighet for hyppigere og billigere kontakt, men man mister den menneskelige kontakten og den kommunikasjonsmåten det fører med seg. Mennesker kommuniserer både med kroppsspråk, øyekontakt, tonefall, spontanitet med mer. De viser og hvordan de er i kontakt med andre mennesker, hvordan de behandler kunder og kollegaer. Nye ideer og motivasjoner hentes også ofte i både formell og uformell kontakt og dialog med andre over en kaffekopp eller i heisen. Dette kan være viktig både i fordeling av arbeidsoppgaver, avansement og i lønnsforhandlinger.

Da det skal undersøkes hvordan de ansatte ble fulgt opp på hjemmekontor, uten fysisk kontakt med lederne, er digital ledelse en viktig del av oppfølgingen. Det er da i høy grad bruk av digitale medier for å kunne ha kontakt og kommunikasjon.

3.2 Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljø, er summen av alle de faktorer i vår arbeidssituasjon som påvirker den enkelte og som alle i virksomheten er en del av (Otteren, 2014). Et godt arbeidsmiljø er en viktig faktor for alle ansatte i en organisasjon, men også for ledere.

Det er også flere lover og forskrifter som skal regulere arbeidsmiljøet til ansatte, slik som noen av de vi har listet opp under:

- Arbeidsmiljøloven, som har et eget kapittel som omhandler krav til arbeidsmiljø (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2005)
- Hjemmekontorforskriften sier noe om hvordan det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet skal være også på hjemmekontoret (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2002)

Hjemmekontorforskriften var ment til bruk i de tilfeller hvor ansatte ønsket å jobbe hjemmefra som en fast ordning, eller i det minste av en viss varighet. Denne ble satt til side da pandemien slo til, og det ble begrunnet med at den ikke var fast, og at det var av smittevernhensyn (Statsministerens kontor, 2020).

Disse lovene og forskriftene tar for seg kravene som stilles både i forhold til det fysiske arbeidsmiljøet, med stoler, bord, lysforhold, støy som noe av det som det blir stilt krav til. Videre tar det for seg det psykososiale arbeidsmiljøet, da med tanke på medvirkning, oppfølging, arbeidstakers verdighet, og kontakt med andre som noe av det som det blir stilt krav til innenfor denne kategorien.

I vår undersøkelse har vi blant annet sett på hvordan de ansatte har klart å organisere sin hverdag i perioden de har sittet på hjemmekontor, da både med tanke på det fysiske arbeidsmiljøet, med stoler, bord, skjermer og luft. Men også hvordan de har hatt det hjemme med tanke på det psykososiale arbeidsmiljøet, med tanke på motivasjon, arbeidstid og taushetsplikt. Det er derfor naturlig å ta med disse teoribegrepene i denne oppgaven.

«Godt arbeidsmiljø handler om å redusere risiko for farer og ulykker og aktivt rette søkelyset mot de positive og helsefremmende faktorene i arbeidsmiljøet» (HMS fra Arbeidstilsynet, 2022).

Da arbeidsmiljø er en vesentlig faktor i undersøkelsen, vil det bli sett på om lederne har fulgt opp sine ansatte slik teorien sier at de skal.

3.2.1 Fysisk arbeidsmiljø

Fysisk arbeidsmiljø ligger delvis i ordet, at det skal håndtere de fysiske utfordringene som kan oppstå. I forhold til vår organisasjon, som i denne undersøkelsen dreier seg om kontoransatte, så vil det fysiske arbeidsmiljøet bestå av kontorlokaliteter, teknisk utrustning som blant annet pc, skjermer, skrivere, og ikke minst lys og luft. Det en vet fra tidligere av, er at arbeidstakere trenger å bli mer bevisst på det fysiske arbeidsmiljøet og ergonomien. Det er alltid lettere å forebygge enn å reparere allerede oppståtte skader (Otteren, 2014, s. 153).

Arbeidsmiljølovens § 4-4 og hjemmekontorforskriften § 3 tar blant annet for seg hvordan arbeidsplassen skal legges til rette fysisk i forhold til hva en arbeidstaker har behov for. Disse behovene ble av mange tilsidesatt når de kom på hjemmekontor, og for eksempel nok lys var det vel få som tenkte på. En av de viktige tingene som det ikke er nok fokus på hverken på hjemmekontor eller på kontoret, er lys. Nok lys når arbeidstakere skal sitte foran en skjerm hele dagen må være på plass, for å unngå at blant annet syn påvirkes.

Da pandemien kom og ansatte ble sendt hjem, var det verken tid eller utstyr tilgjengelig slik at dette punktet kunne overholdes. De fleste arbeidsgivere gjorde så godt de kunne tatt situasjonen i betraktning, men man må dessverre erkjenne at mange arbeidstakere har opplevd en del problemer på dette området. En må nok erkjenne at vi ikke ennå har fått oversikt over mulige senskader som følge av hjemmekontoret, noe vi kanskje ikke vil få før om noen år.

Også i vår organisasjon ble dette forsøkt ivaretatt, men ikke med samme hell for alle. Det ble i noen avdelinger tillatt å ta hjem utstyr, og da i første omgang skjermer og stoler. Dette var en beslutning som ikke ble tatt på et overordnet nivå slik at det gikk ut samme beskjed til alle, men på mellomledernivå. Det startet med at noen spurte sin leder om mulighet for å ta med utstyr hjem, og dermed fikk tillatelse til dette.

3.2.2 Psykososialt arbeidsmiljø

Begrepet «psykososialt» kan man si betyr gjensidig påvirkning på det mentale ved sosial omgang (Otteren, 2014, s. 125). Videre sier Otteren også at det er samspillet mellom ledelse og medarbeider og samspillet mellom kollegaer vi forbinder mest med psykososialt arbeidsmiljø (Otteren, 2014, s. 125).

Denne definisjonen sett i sammenheng med arbeidsmiljøloven og hjemmekontorforskriften er med å påvirke hvilket ansvar spesielt ledere, men absolutt også medarbeidere har for å bidra til et godt psykososialt arbeidsmiljø.

Både arbeidsmiljøloven og hjemmekontorforskriften tar for seg hvordan arbeidsmiljøet skal være, den ene på generelt grunnlag den andre når en sitter hjemme hos seg selv. Begge sier også noe om det psykososiale arbeidsmiljøet.

Det er mange former for psykososialt arbeidsmiljø, og i forhold til vår undersøkelse har vi definert at motivasjon, arbeidstid og taushetsplikt er de punktene innenfor dette som er relevant for oss.

3.2.2.1 Motivasjon

Motivasjon er det som driver oss mennesker til å gjøre noe. Man kan også kalle at motivasjon er en indre psykologisk prosess som får oss til å handle, som gir retning til handling og som forsterker viljen til å handle. Motivasjon er altså den kraften som gjør at folk føler at vi må gjøre noe eller har lyst til å gjøre noe for å nå ett bestemt mål. Alle organisasjoner og organisasjoner er avhengig av ansatte som gir en innsats for at organisasjonen skal nå sine mål (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 229).

Det fins mange ulike teorier på hva som lager og gir motivasjon. Forskingen har identifisert tre hovedtyper av drivkrefter hos mennesker som får oss til å yte noe ekstra, hjelpe andre og bidra til at jobben blir gjort:

1. Ytre motivasjon - som belønning i form av høyere lønn eller mer ferie og fritid
2. Indre motivasjon – anerkjennelse, det å lykkes med jobben eller en spesiell oppgave
3. Altruistisk motivasjon – det å gjøre noe godt for andre

Disse formene for motivasjon er ikke nødvendigvis uavhengig av hverandre, men kan godt overlappe hverandre på flere områder (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 236).

Motivasjon kan være spesielt viktig når man sitter på hjemmekontor. Man mangler da de vanlige små motivasjonsfaktorene og inspirasjonen som man kan få gjennom leder og gjennom sine kollegaer i den vanlige arbeidssituasjonen.

I og med at det i tillegg var en pandemi på gang så ble kanskje arbeidsoppgavene litt annerledes og kanskje ikke like lette å utføre og måle. Det vil si at det kanskje ikke lengre er de samme kravene til å levere og utføre jobben. Sannsynligheten for ekstra ytre motivasjon og belønninger som for eksempel høyere lønn, ville kunne bli mindre i perioden på hjemmekontor nettopp fordi det kan være vanskelig å bedømme innsatsen. Dårlig eller usikker økonomi blant både kunder, leverandører og egen organisasjon kan og gjøre at ytre belønninger blir tilsidesatt og utsatt.

Alle disse momentene er viktig å ha med seg i vår undersøkelse av vår organisasjon. Selv om de fleste var vant til fjernledelse fra fagleder er det sannsynlig at utførelse av arbeidsoppgavene også ha endret seg noe for dem i perioden med hjemmekontor.

Da motivasjon er det som driver oss mennesker til å gjøre noe, for eksempel en god jobb. Dette sett i sammenheng med at en del av oppgavene til en leder er å motivere sine ansatte, vil motivasjon, eventuelt mangel på sådan, være en viktig del av vår oppgave.

3.2.2.2 Arbeidstid

Arbeidstid, er normalt den tiden den ansatte står til disposisjon for sin arbeidsgiver (Arbeidstid i Arbeidstilsynet, 2022).

Organisasjonen vi har undersøkt har hatt fast arbeidstid. De ansatte har hatt normal arbeidstid fra 08.00 til 16.00, med 30 minutters avbrekk til ubetalt lunsjpause. Organisasjonen har også hatt mulighet for fleksibel arbeidstid innenfor sine gitte rammer.

3.2.2.3 Taushetsplikt

De aller fleste ansatte i dag, har på en eller annen måte skrevet under taushetspliktskjema når ansettelsesforholdet startet. Taushetsplikt er ifølge store norske leksikon, en plikt til å holde visse opplysninger man har fått hemmelige. Som oftest vil det å ikke overholde taushetsplikten i et arbeidsforhold, kunne medføre både straffeansvar og erstatningsansvar (Taushetsplikt i Store Norske Leksikon).

Dette var utfordringer som de færreste vurderte da alle ansatte ble sendt hjem i mars 2020, men i veldig mange situasjoner ville dette blitt sett på som brudd på taushetsplikten under normale omstendigheter.

4 Metode

I dette kapitlet skal vi ta for oss hvordan dataene er innhentet, slik at det på best mulig måte kan besvare problemstillingen. Vi vil presentere vårt valg av undersøkelsesdesign, ta for oss valg av metode for innsamling av data, si noe om hvilke valg som er gjort for utvelgelse av intervjuobjekter, og til slutt ta for oss undersøkelsens validitet og reliabilitet. Dette er et av de viktigste kapitlene i oppgaven, da det er her man legger grunnlaget for hvordan man skal komme frem til et resultat. Samtidig vil det si noe om det resultatet som fremkommer og om det faktisk besvarer problemstillingen.

4.1 Valg av metode

Enhver som skal skrive en oppgave lik denne, må ha et mål med oppgaven, og noen tanker rundt hvordan man kommer til målet. Når målet samtidig er å prøve å få fram en troverdig og fyldig kunnskap må forskeren ha en strategi for hvordan man skal gå frem. Det er denne strategien som er metoden (Jacobsen D. I., 2018, s. 15)

Vi har for vår del valgt en kvalitativ undersøkelse i form av individuelle intervju. Årsaken til dette valget er ønsket om å gå i dybden for å vite mer om hvordan ansatte ble fulgt opp og hvordan de hadde det på hjemmekontoret. Det å foreta en kvalitativ undersøkelse, gir også en mer helhetlig forståelse av temaet som undersøkes. Hadde valget vært en kvantitativ undersøkelse ville man fått mange flere enheter, men en ville fått en helt annen type informasjon, gjerne litt overflatisk. Med valgt metode har vi fått en dypere forståelse og muligheten for å følge opp med ytterligere spørsmål i de tilfeller hvor det ikke ble utdypet nok.

En av de viktigste punktene vil være å få uavhengige svar, fra personer uten tilknytning til oss, som skal analysere tilbakemeldingene.

4.2 Datainnsamling

Vi har valgt å basere undersøkelsen vår i hovedsak på intervju. Vi ønsker å prøve å forstå hvordan de ansatte har opplevd hjemmekontorperioden, og hvordan de føler at leders

oppfølging har vært underveis. For å få frem ansattes opplevelse har vi konkludert med at individuelle intervju gir oss best grunnlag.

4.3 Populasjon og utvalg

Da vi hadde valgt problemstilling og datainnsamlingsmetode, kom utfordringen opp med hvordan en skulle velge respondenter. Vi ønsket å bruke en arbeidsplass som i hjemmekontorperioden hadde utstrakt bruk av arbeid i hjemmet. Det ble sendt henvendelse til to ulike organisasjoner, en offentlig og en privat, hvor begge hadde ansatte på flere lokasjoner. Hvorav den ene var en stor offentlig organisasjon med lokale enheter, men og sentrale. Den andre var en privat organisasjon med enheter både i Sør- og Nord-Norge.

Det kom tilbake ett positiv svar på spørsmålet om å intervju ansatte, og det kom fra den private organisasjonen. Dette er som tidligere nevnt, en organisasjon med flere lokasjoner, både i Nord- og Sør-Norge.

Vi fikk opplyst fra HR avdelingen hvor vi kunne finne navn og mailadresser til de ansatte. Det ble så sendt henvendelse på mail til 11 ulike ansatte med forespørsel om å delta i undersøkelsen. De som fikk forespørselen har ulike arbeidsoppgaver og tilhører ulike avdelinger, og har dermed også ulike ledere. Dette med ulike ledere anså vi som viktig. Man skal ivareta alle de som deltar med respekt slik at ikke enkeltledere føler seg uthengt, samtidig som man får et generelt svar på hvordan den enkelte har opplevd denne tiden.

Valget om å bruke ulike avdelinger og dermed også ulike ledere, medfører også at det vil kunne oppstå noen ulemper når materialet skal analyseres. Når ingen av respondentene har samme leder, kan det være vanskelig å sammenligne svarene som kommer. Man vil kunne oppleve at også ledere har gjort ting annerledes, selv om de tilhører samme selskap. Dersom vi hadde valgt kun en avdeling i et selskap, så ville man kunne fått svar som eventuelt ble en samlet vurdering av en leders oppfatning. Opplevelsen av oppfølging er ofte følelsesbasert, slik at det en ansatt føler og opplever kan være forskjellig fra hva en annen ansatts opplevelse. På bakgrunn av dette har vi konkludert med at det er riktig for oss å bruke ulike avdelinger.

Vi hadde på forhånd definert at vi trengte 5 respondenter til oppgaven. Årsaken til kun 5, er at dette kan ses på som et representativt utvalg i forhold til det som ønskes belyst. Slike intervju kan ofte medføre mye tid pr respondent og for å ha mulighet til å gjennomføre

intervjuet og analysene på en god måte så ansås dette som ett riktig utvalg ut fra tiden som var til rådighet.

Utvalget falt på de 5 første som gav oss en positivt respons på henvendelsen. Vi fikk svar fra 10 av de vi kontaktet, men ikke alle ønsket eller hadde mulighet til å delta denne gangen.

De respondentene som svarte positivt til å delta utgjør et representativt utvalg kjønnsmessig, de er i et aldersspenn på mellom 30 og 60 år, personer med ulike familiesituasjoner, ulik utdannelse og de har alle hatt ulike ledere i den aktuelle perioden.

4.4 Gjennomføring av intervju

Gjennomføringen av intervjuene ble utført på arbeidsplassen til respondentene. Vi var begge til stede under de fysiske intervjuene sammen med respondenten. Det var kun oss tre i rommet. Dette for at ikke andre skulle påvirke hverken respondentene eller intervjuerne.

Når det gjelder de 2 intervjuene som er tatt via teams, er også disse tatt innenfor arbeidstiden til respondentene, og de har også vært på sine arbeidsplasser under intervjuene. Det var ikke inntrykk av at det var andre til stede i rommet under intervjuene.

Tabellen under viser en oversikt over når og hvordan intervjuene er gjennomført.

Hvem	Når	Hvordan
Respondent 1	22.08.2022	teams
Respondent 2	24.08.2022	fysisk
Respondent 3	24.08.2022	fysisk
Respondent 4	29.08.2022	fysisk
Respondent 5	08.09.2022	teams

figur 3: oversikt over hvor og når intervju er foretatt

Vi ønsket at det skulle være like forutsetninger for alle og valgte derfor at en av oss skulle lede alle intervjuene, mens den andre skulle komme med innspill og kommentarer underveis. Vi hadde med en intervjuguide, som tok for seg spørsmålene slik at dette var gjort klart av begge forskere før intervjuet startet. Intervjuguiden ligger som vedlegg til oppgaven.

Når respondentene var klar, og alle hadde fått tilsendt tilstrekkelig informasjon om prosjektet, fikk vi via HR avdelingen tilgang til å bruke et møterom hos organisasjonen til å gjennomføre våre intervju en bestemt dag. Det var nøyaktig de samme forutsetningene for alle respondenter, enten de møtte oss ansikt til ansikt, eller på teams.

Alle intervjuene startet med presentasjon av oss selv, hvem vi var, hvilket studie vi tilhørte, om prosjektet, og hvorfor valget hadde falt på dette temaet. Alle respondentene gav uttrykk for at de var fornøyde med opplegget og syntes at temaet var interessant.

Intervjuene ble lagt opp til å være en samtale mellom oss og respondenten, der vi hadde noen overordnede spørsmål som gav respondentene mulighet til å prate mest mulig selvstendig. Vi hadde og oppfølgingsspørsmål i de tilfellene hvor respondentene ikke pratet så mye som ønskelig. Når intervjuet var over, benyttet vi atter en gang anledningen til å takke for samarbeidsvilligheten, og det ble avtalt med flere at vi skulle komme tilbake til dem når oppgaven var ferdig slik at de kunne lese det endelige resultatet.

Vi har valgt å ta opp intervjuene på lyd for at vi i ettertid skulle kunne transkribere dette. Dette ble valgt for at vi fullt og helt skulle kunne ha oppmerksomheten på respondentene, og ikke være nødt til å bruke tid på notater underveis i intervjuet. Bruk av diktafon med anbefalt app fra UIT under intervjuene har fungert uproblematisk.

Opptakene ble behandlet i samsvar med personvernregelverket. Respondentene har fått informasjon om, og godkjent lydopptak, samt oppbevaring og sletting av disse.

4.4.1 Styrker og svakheter med intervju

Dette punktet handler om at det i alle sammenhenger hvor man må gjøre et valg om dette eller dette, vil være fordeler og ulemper ved det man skal foreta seg. Slik er det også for en forsker når man skal velge metode for å gjennomføre undersøkelser. Vi har derfor sett at i deler av litteraturen, tar man for seg hvilke styrker og svakheter som finnes ved de ulike metodene (Jacobsen D. I., 2018, s. 148), og ut ifra dette sett på hva som kan være styrker og svakheter ved valg av metode. Vi vil videre i dette punktet ta for oss ett punkt om styrker og ett punkt om svakheter, og så konkludere på hvorfor vi tenker dette er den beste metoden.

4.4.1.1 Styrker

I et intervju som foregår ansikt til ansikt vil som oftest kontaktetableringsfasen være mye lettere. Dersom den som leder intervjuet er trygg på det en skal snakke om, og samtidig er trygg på litt «small-talk» vil denne fasen være med på å skape åpenhet og tillitt hos respondenten. Dette er en av de viktigste delene av et intervju, for når kontakten er etablert, er det lettere å få en god flyt i samtalen. Vi anser også at en vil få en annen type kontakt, hvor du gis mulighet for å lese respondentens kroppsspråk, som helt klart i noen sammenhenger kan være uhyre viktig.

4.4.1.2 Svakheter

Når man skal gjennomføre et fysisk intervju, kreves det at man er til stede i samme rom som respondenten noe som kan medføre reisekostnader dersom forskeren ikke bor på samme sted. Vi har kommet til at dette er noe vi anser som en svakhet. Det vil kunne medføre at det i noen sammenhenger medfører at forskeren selv gjør valg som ikke er heldig for det man forsker på basert på kostnader.

Videre vil det i noen tilfeller medføre færre respondenter enn om man for eksempel brukte spørreundersøkelse. I vårt intervju har vi valgt å bruke 5 respondenter, men i en spørreundersøkelse hadde man kanskje sendt ut et skjema til for eksempel 50 respondenter, i for eksempel 4 forskjellige organisasjoner. Dette ville gitt et større grunnlag for å trekke konklusjoner, som kan være relevant for mange, enn slik som vi har gjort det. Vi vil neppe kunne generalisere våre funn, da det baseres på få respondenter fra en organisasjon.

I et intervju kan man og oppleve at ikke alle tør å være ærlig. De er kanskje redd for at det skal komme noen konsekvenser om de sier noe som kan være negativt for enten for organisasjonen de er ansatte i, eller for den som er satt til å lede organisasjonen de er ansatte i. Det er sjelden en god ting å kritisere sine ledere.

Det kan også være en svakhet at intervjuet blir tatt opp på lyd, dette kan påvirke svarene til respondentene.

4.4.1.3 Konklusjon styrker og svakheter

I vår undersøkelse, har vi konkludert med at det er flere styrker ved vårt valg av metode i forhold til svakheter.

Det er jo alltid slik at personlig kontakt gir en dypere forståelse for hva den du intervjuer faktisk mener. Dette vil en ikke oppnå dersom man velger en annen måte å gjennomføre undersøkelsen på. Vi ønsker å få en dypere og personlig forståelse av hvordan den enkelte opplevde hjemmekontorperioden, og hvordan de faktisk følte og opplevde det å bli fulgt opp av sine ledere. Vi har derfor kommet til at dette var den beste måten å få svar på våre spørsmål.

4.5 Reliabilitet, validitet og generalisering

I alle typer undersøkelser skal man prøve å minimere problemer knyttet til overførbarhet (generalisering), gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet) (Jacobsen D. I., 2018, s. 385).

Det at man ser på disse tingene med et kritisk blikk betyr i de fleste sammenhenger at vi ønsker å være kritisk til det materialet man samler inn og vurdere undersøkelsens styrker og svakheter. Det er her vi skal tillate oss å stille spørsmålet om de valg som er gjort faktisk er egnet til å svare på problemstillingen. På bakgrunn av dette ønsker vi å gi en oversikt av disse begrepene, knyttet til hvordan de kan brukes i vår forskning.

4.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet betyr pålitelighet.

Pålitelighet i denne sammenhengen sier noe om undersøkelsen vår faktisk viser den virkelige situasjonen. Den sier også noe om i hvilken grad andre kan etterprøve våre resultater (Sander, 2019)

For vår undersøkelse, vil spørsmålet være om vi gjennom intervjuene våre vil få det riktige bilde på hvordan ansatte har opplevd denne tiden. Vil de valg som vi har gjort angående metoden, være nok til at man kan si at undersøkelsen har reliabilitet.

Vi anser at den vil ha reliabilitet, basert på de metodiske overveielser og valg beskrevet over.

4.5.2 Validitet

Validitet betyr gyldighet.

Dette sier noe om vi faktisk måler det vi forventer eller ønsker å måle (Jacobsen D. I., 2018, s. 173).

Vi har foretatt en undersøkelse basert på intervju med ansatte som alle har forskjellige ledere. Da vi ønsker å få en bedre forståelse av hvordan ledere har håndtert pandemien, sett fra de ansattes ståsted så vil alle svar ha gyldighet. Det handler jo nettopp om å «samle inn» de ansattes opplevelser, erfaringer og forståelser.

4.5.3 Generalisering

Generalisering handler om å prøve å se om resultatene fra vår undersøkelse kan overføres til andre lignende situasjoner og sammenhenger (Jacobsen D. I., 2018, s. 86).

Ved å velge en stor landsdekkende organisasjon som i stor grad har benyttet hjemmekontor under hele pandemien så vil denne være representativt for flere organisasjoner/bedrifter over store deler av landet.

Vår undersøkelse kan ikke direkte generaliseres, til det er utvalget vårt for lite. Men det man kan si er at undersøkelsen vår vil kunne gi oss og andre en indikasjon på hvordan de ansatte har opplevd oppfølgingen på hjemmekontor. Dette vil være viktig for andre å kjenne til fordi det ser ut til at hjemmekontor i større grad enn tidligere tas i bruk som en mer permanent løsning av ulike organisasjoner, og det vil kanskje på sikt kunne være en del av et grunnlag for å foreta en større undersøkelse om dette temaet.

4.6 Etske dilemmaer

I forbindelse med enhver undersøkelse, vil det dukke opp ulike etiske dilemmaer, vi som forskere må ta stilling til. Vi vil i dette punktet ta for oss de etiske dilemmaene som er vurdert i denne sammenhengen.

4.6.1 Valg av undersøkelsesenheter

Av etiske hensyn har vi valgt å ikke bruke våre egne arbeidsplasser som utgangspunkt for disse undersøkelsene, samt at vi også har valgt å anonymisere både organisasjonen og de ansatte som er intervjuet. Årsaken til at vi ikke brukere våre egne arbeidsplasser som utgangspunkt er at en ønsker en anonym undersøkelse. Vi har og et ønske om å være nøytral i arbeidet vårt, og ønsker heller ikke å la egne erfaringer overskygge både det en spør om, men også i arbeidet med analysene.

4.6.2 Lydopptak

Det ble valgt å bruke lydopptak i forbindelse med gjennomføringen av intervju med respondentene. Det å ta opp en samtale på lyd, medfører at man må tenke seg godt om, både på hvordan man presenterer dette og hvordan man informerer om dette. Det er ikke alle som er like komfortable med lydopptak, slik at det kan bidra til å forstyrre respondenten. Da er det viktig at intervjuer er rolig, og på en naturlig og god måte kan både forklare og svare på eventuelle spørsmål som måtte komme. Det er videre viktig å ha en god forklaring på hva som skjer med dette, og hvordan det vil oppbevares. For vår del har en del av dette blitt ivaretatt gjennom informasjonsskrivet som vi har sendt ut i forkant av intervjuene. Her fremgår det også hvordan vi som forskere håndterer intervjuene i etterkant, da med tanke på hvem som har tilgang til dette, samt hvor lenge det lagres. Alt dette for å ivareta eventuelle etiske problemstillinger.

For å kunne ta opp intervjuene på lyd, må man av personvern hensyn søke NSD – Norsk senter for forskningsdata om godkjenning. Årsaken til dette er ifølge NSD «et lydopptak vil registrere stemmen til en person, noe som i seg selv er en personopplysning» (Norsk senter for forskningsdata, u.d.).

Dette er gjort og i søknaden er det oppgitt hvordan disse lydfilene skal lagres, hva som skal skje med dem i ettertid, oppgitt informasjon som er meddelt objektene, hvordan dette håndteres, og at godkjenning til lagring kan trekkes tilbake. I tillegg er intervjuguide sendt inn som informasjon til NSD. Som følge av denne søknaden har vi fått tilbake en godkjenning for prosjektet og hvordan lydopptakene håndteres.

4.6.3 Anonymitet

Et annet mulig etisk dilemma i forbindelse med oppgaven er det å klare å holde både organisasjon og respondenter anonym. Det med anonymitet er viktig for begge parter, og det vil medføre litt ekstra utfordringer for oss som forskere når oppgaven skrives. Det må hele tiden vies oppmerksomhet på at det som skrives ikke skal medføre at noen kan finne en mulig kobling til noen spesielle, hverken organisasjoner eller personer.

4.6.4 Partisk

I en intervjusituasjon vil det alltid være slik at intervjuer kan utforme spørsmålene i en slik retning at man kun får de svarene som forsker ønsker. Det vil være veldig uheldig dersom man vinkler spørsmålene dit, og vi som forskere har i denne rapporten prøvd vårt ytterste for å unngå dette. Vi mener selv vi har ivare tatt denne biten på en tilfredsstillende måte og har klart å unngå å være partisk. Det har faktisk vist seg at vi har fått helt andre svar enn det vi forventet da prosessen startet.

4.7 Oppsummering

I dette kapitlet har vi fokusert på metoden vi har brukt i vår undersøkelse, og hvordan vi skal komme fram til et resultat for å besvare problemstillingen. Det er beskrevet litt om hva vi har valgt som metode, og vi har skrevet at vi har valgt intervju. Videre har vi tatt for oss hvordan vi har foretatt utvalget, og hvordan intervjuene er gjennomført. Det har sett på styrker og svakheter ved valgte metode og på om oppgaven vil kunne oppnå reliabilitet og validitet. Til slutt er det vurdert hvilke etiske dilemmaer vi kan komme bort i ved denne metoden. På denne måten er alle relevante elementer dekket opp.

I neste kapittel vil vi ta for oss analyse av intervjuene som er gjennomført, sett opp mot teorien, og det vil da vise seg om valget av metoden har vært riktig.

5 Analyse

I teorikapitlet i denne oppgaven, tar vi for oss de ulike relevante teoriene rundt ledelse og arbeidsmiljø samt at vi i andre deler av oppgaven tar for oss lovverket knyttet til hjemmekontor. Disse teoriene og lovverket skal nå brukes i dette kapitlet sammen med metoden som er valgt for å svare på forskningsspørsmålene vi hadde. Det er valgt en kvalitativ undersøkelse med personlige intervju hos en organisasjon, og spørsmålene som ble stilt respondentene skal nå knyttes sammen med teoriene.

Respondentene ble presentert for følgende hovedspørsmål:

- Fortell litt om hvordan du har opplevd hjemmekontorperioden?
- Hvordan følte du det var å bli ledet og fulgt opp på hjemmekontoret
- Hvordan føler du arbeidsmiljøet var i perioden med hjemmekontor
- Kunne du tenke deg å fortsette med hjemmekontor fremover, begrunn gjerne evt. hvorfor du ikke ønsker.

Dette er spørsmål som sammenfaller med de teoriene som er beskrevet tidligere, og det er også de spørsmålene en ser for seg vil gi svar på problemstillingen. I forbindelse med intervjuene hadde vi flere oppfølgingsspørsmål som kunne brukes dersom en følte en måtte ha ytterligere informasjon utover det respondenten selv fortalte. Hele intervjuguiden ligger som vedlegg til denne oppgaven.

Teorikapitlet er delt inn i ulike underkategorier for de beskrevne teoriene, fjernledelse, fysisk arbeidsmiljø, psykososialt arbeidsmiljø, motivasjon og hjemmekontor. Denne inndelingen av svarene vil «brekke opp» temaet i mindre enheter og dernest at en samler ulike deler av teksten (data) i disse enhetene (Jacobsen D. I., 2018, s. 207). Noen av svarene vil kunne komme inn under flere underkategorier da de naturlig hører hjemme under flere temaer.

Masteroppgavens Problemstilling er som kjent *Hjemmekontor – leders oppfølging sett fra de ansattes perspektiv*.

Denne analysen skal til slutt lede oss fram til vår konklusjon, som vil bli presentert i kapittel 6.

5.1 Fjernledelse

Fjernledelse i denne organisasjonen vil si at fagleder er på en annen kant av landet enn de ansatte.

Kun en av respondentene hadde begge lederne sine på det faste kontorstedet, altså både den administrative – og den faglige lederen. De øvrige hadde alle sin faglige leder på en annen lokasjon og sin administrative leder på samme lokasjon som de selv tilhørte. Fjernledelse var dermed noe de fleste var godt kjent med før pandemien.

Ingen av intervjuobjekt hadde noen spesielle forventninger til leder eller til å bli fulgt opp mer på hjemmekontoret enn på kontorstedet, og de syntes alle at oppfølgingen fungerte bra både før og under hjemmekontorperioden.

De fleste hadde altså i utgangspunktet sine fagledere som fjernledere, og savnet ikke mer kontakt med disse, da de kunne kontakte disse pr telefon eller e-post som før. Noen svarte imidlertid at det tok lengre tid å få svar på konkrete spørsmål enn tidligere og at det var mye lettere å stikke over gangen og få svar både fra ledere og kollegaer når man var på kontoret.

Ettersom endringen skred frem så ble det tatt noen grep underveis for å ivareta de ansatte. De følte at veien ble litt til underveis i perioden.

Personalleder har de til vanlig daglig kontakt med i form av omgang på fellesarealer. Denne kontakten uteble nesten helt under perioden med hjemmekontor uten at noen uttrykte at akkurat dette var ett savn.

Det var ingen av våre respondenter som ble kontakten av lederen med spørsmål om hvordan de hadde det, enten det dreide seg om det fysiske- eller psykososiale mens de arbeidet hjemmet. Noen kunne i ettertid likevel se at de kanskje kunne trengt noe mer oppfølging med tanke på for eksempel spørsmål om fysisk tilretteleggelse slik at dette kanskje kunne blitt bedre.

Når det gjelder teori om fjernledelse, så er det ikke så veldig mye på markedet slik en tenker fjernledelse i dag. Dette var en ledelsesform som ikke var så veldig diskutert forut for pandemien. Vi har funnet noe, blant annet en bok av Marianne Hauan Molstad og Ann Kristin G. Aspeli (Molstad & Aspeli, 2020).

Fjernledelse er i denne oppgaven definert som en leder som er satt til å lede medarbeidere, men hvor leder og medarbeidere er lokalisert på ulike geografiske steder (Molstad & Aspeli, 2020).

De har liten eller ingen relasjon i det daglige, utover telefonkontakt, digitale møter, mail eller lignende kontaktpunkter. Det er videre slik at respondentene i undersøkelsen er godt vant med denne formen for ledelse, også forut for pandemien. De fleste hadde i lang tid før pandemien en faglig leder på en annen kant av landet, og en personal leder til stede på samme lokasjon som de selv.

Dette medførte at da pandemien brøt ut og alle ble sendt på hjemmekontor, så var ikke endringen så stor i forhold til den jobben respondentene skulle gjøre. Dette var sannsynligvis også årsaken til at de ikke hadde noen spesielle forventninger til hvordan de skulle bli fulgt opp når de til vanlig ikke var stedsplassert sammen med fagleder. Den endringen som kanskje var størst, og som påvirket mest, var forholdet til sin personalleder, som respondentene normalt hadde på «nabokontoret».

Blant våre respondenter var det stor grad av enighet om at ledelsen har fungert bra, vi har fått kommentarer som:

Mindre kontakt med personalleder, men mer kontakt med fagleder

og

Under pandemien fikk vi like forutsetninger på alle lokasjoner når det gjelder kontakt med fagleder

De forklarer dette med at når man er lokalisert på ulike steder, så vil alltid de som sitter på samme sted som leder ha en daglig omgang med denne. Det vil være, og er lettere for disse å gå inn på kontoret der leder sitter for å få hurtige avklaringer. De som sitter på et annet sted, vil være avhengig av enten å ringe eller for eksempel booke et møte via teams. Dette kan i mange tilfeller ta litt tid, og der de på samme sted får svar omtrent med det samme, kan andre være nødt til å vente både timer og dager.

Under pandemien endret dette seg, noe sitatene viser. Da ble alle henvist til de digitale løsningene og for de som sitter et stykke unna leder i det daglige fremstår dette som positivt.

En annen årsak til manglende forventninger kan selvsagt være at pandemien og hjemmekontor for mengden kom veldig brått på, det var de færreste som hadde mulighet for å planlegge noe, ei heller hadde de mulighet for å skape forventninger. Da endringen kom i mars 2020, så var det for veldig mange slik at veien ble til mens man gikk, og for noen fungerte dette veldig bra, men for andre ikke fullt så bra.

Det som kom fram i intervjuene var at de egentlig ikke savnet kontakt med sin personalleder heller, men samtidig var det mange ting de ikke hadde reflektert over, blant annet i forhold til hva en personalleder som og plutselig var blitt en fjernleder kunne ha bidratt med. Det med oppfølging og hvilket behov den enkelte ansatte har, er veldig individuelt. Men slik pandemien ble, hadde nok mange flere kanskje hatt behov for at deres personalleder også tok seg tid til å spørre hvordan de hadde det, og om de manglet noe i forhold til sin arbeidssituasjon. Det som kanskje var personallederenes største utfordring, var at de av økonomiske årsaker sannsynligvis ikke kunne gjort noe med saken umiddelbart. Det de derimot kunne gjort, var å løfte problemstillingene til et mer overordnet nivå.

5.2 Hjemmekontor

Vi ba de ansatte beskrive litt hvordan de følte at hjemmekontorperioden hadde vært og om det er noe de kunne tenke seg å fortsette med. Det siste fordi det er flere organisasjoner og organisasjoner i landet, som har uttalt at dette er noe de ønsker å fortsette med. Vi er ikke kjent med at vår organisasjon har slike planer. Men de har per i dag, som en prøveordning, mulighet til to dager på hjemmekontor pr uke.

Det finnes ikke mye teori om hjemmekontor. Dette skyldes at det fins et lovverk som i utgangspunktet skal regulere dette. Da oppgaven handler om hjemmekontor ble det allikevel nødvendig å ha med et kapittel om dette i vår analyse.

Vi opplevde stor variasjon i hvordan respondentene så på dette med hjemmekontor. Noen respondenter dro frem at ble det litt vanskelig å skille jobb og fritid når kontoret var på kjøkken- eller stuebordet. Det var veldig lett å sitte for lenge og man tenkte kanskje mer over at man ikke hadde vært så effektiv som man burde og jobbet noe ekstra eller at man valgt å fullføre arbeidsoppgaver utover kvelden siden arbeidsplassen var så tilgjengelig.

Andre opplevde igjen at de var mer effektive, da det ble færre pauser og avbrekk ved at det kom besøk på kontoret. En av respondentene sa rett ut:

«Til tider mer effektiv hjemme enn på kontoret»

Det å være mer effektiv hjemme enn på kontoret, kan være en sannhet med modifikasjoner, selv om enkeltmennesket føler det slik. Sintef ved sjefsforsker Nils Brede Moen og seniorforsker i Telenor Research Jarle Hildrum har skrevet en kronikk om at det å droppe pauser når de jobber hjemmefra, faktisk gjør dem både mindre kreativ og mindre produktiv (Moe & Hildrum, 2022). De sier at hjemme tar man kanskje færre pauser, og man hopper mellom ulike arbeidsoppgaver, noe som ikke er bra for produktiviteten. De viser til at pauser bidrar til å luften hodet på en annen måte, noe som er positivt for blant annet kreativiteten. Dette er virkelig noe å ta med i vurderingene når det gjelder å fortsette med hjemmekontor i fremtiden.

Det var to av de spurte som var direkte fornøyd med hjemmekontor. Dette skyldtes mye at logistikken på hjemmebane ble enklere å løse. Den ene av disse personene benytter også de to dagene i uken som de har mulighet til nå, fullt ut. Omtrent halvparten syns at hjemmekontorperioden var nokså fæl og håpet de aldri måtte utsettes for det flere ganger. To stykker sa tydelig *«aldri mer hjemmekontor»!*

Samtlige av respondentene var positiv til hjemmekontor en gang iblant, for eksempel ved syke barn, lettere egen sykdom eller ved spesielle arbeidsoppgaver, men ikke som en fast ordning.

I Norge har vi, og det hadde vi også før pandemien, en forskrift om hvordan arbeidsgivere skulle håndtere hjemmekontor. Denne ble tilsidesatt som følge av smittevern hensyn. Dette medførte at veldig mange arbeidsgivere ikke la godt nok til rette for sine arbeidstakere som ble sendt hjem for å jobbe.

De ansatte var heller ikke flinke nok på å be om hjelp til å tilrettelegge hjemme for å sitte der å jobbe, og dette skyldes vel i stor grad at de aller fleste trodde dette skulle bli kortvarig.

Mange ansatte, også i vår objekt organisasjon gir uttrykk for at det har vært en vanskelig periode, flere av våre respondenter fortalte at de jobbet på kjøkkenbordet eller stuebordet, og gjerne med ektefelle/samboer og barn hjemme. Det å klare å tilrettelegge på kjøkkenbordet for jobbing over lengere tid, har vært utfordrende for mange. Vi hadde en respondent som i

samtale med oss sa at deres løsning på å ha kontor på kjøkkenet, ble at man flyttet spisingen inn til stuebordet, noe som for de fleste er en dårlig løsning over lengere tid.

Vår organisasjon prøvde etter hvert å legge til rette, med å tilby ansatte en begrenset sum de kunne bruke til å kjøpe utstyr for bruk hjemme. Dette er veldig bra, men skal du bygge opp et kontor hjemme, så trenger man mye utstyr og gjerne god plass. Det sier seg selv at uavhengig av om organisasjonene er stor eller liten, så vil det være problematisk for de fleste å legge til rette for kontorfasiliteter både hjemme og på kontoret, dette vil uten tvil bli et stort kostnadsspørsmål, og dermed også en kost nytte vurdering.

I undersøkelsen kom det fram at noen av respondentene syntes det ble vanskelig å skille jobb og fritid når kontoret er kjøkkenbordet eller stuebordet. Dette er kanskje ikke så vanskelig å skjønne. Det å ha PC'en stående tilgjengelig, samtidig som du selv kanskje føler at du ikke har jobbet nok i løpet av dagen, medfører gjerne at mange jobber utover ettermiddag og kveld. I tillegg er det ofte lettere å bare skulle svare på en mail, eller sjekke noen småting når PC'en allerede er tilgjengelig.

Det var også slik at andre igjen er veldig fornøyd med å jobbe hjemme, selv om kjøkkenbordet var gjort om til kontor. Dette kan det være ulike årsaker til. Det er uten tvil lettere å håndtere logistikken hjemme blant annet for barnefamilier, dersom man ikke må på kontoret, samtidig som barna er på skole og i barnehage i arbeidstiden.

Det vi ikke kjenner konsekvensene av med hjemmekontor er hvordan den ansattes fysiske og psykiske helse blir ivaretatt. Hvordan vil helsesituasjonen være etter noen år på slike hjemmekontor. Det er jo blant annet dette forskriften om hjemmekontor sier noe om. Den skal prøve å få arbeidsgivere til å ivareta de ansatte på en tilfredsstillende måte. Den skal i brukes i alle sammenhenger så lenge man går for faste ordninger, enten det er 2 dager pr uke, eller hver dag.

Mange organisasjoner sier i ulike undersøkelser at de ønsker å tilby de ansatte hjemmekontor i større eller mindre grad også framover. Dette er også noe vår organisasjon har et prosjekt på. Hvordan dette brukes av mengden vet vi ikke noe om ennå, men ut fra svarene kan vi konkludere med at alle respondentene var positive til å jobbe hjemme sporadisk, men de fleste ønsket ikke å ha dette som en fast ordning.

Det er i etterkant av pandemien utarbeidet en god del råd både til ansatte og ledere med tanke på bruken av hjemmekontor. Blant annet har arbeidstilsynets utarbeider råd til arbeidsgivere med ansatte på hjemmekontor (Arbeidstilsynet v/Trine Aaen, 2022):

1. Sett deg inn i kravene - hjemmekontorforskriften
2. Finn en god balanse - mellom hjemmekontorarbeid og kontorarbeid
3. Lag tydelige avtaler - med beskrivelse av omfang av hjemmekontor, arbeidstid og tilgjengelighet for arbeidsgiver.
4. Hold kontakt
5. Legg til rette for gode møter - tilrettelegg for gode møter både for de i møterom og de på «veggen»
6. Sørg for god ergonomi - god fysisk tilrettelegging
7. Husk bevegelse - oppfordring til samme bevegelser som man har på kontoret
8. Vær oppmerksom - ta omsorgsplikten du har som arbeidsgiver på alvor og våg å spørre

Vi ser at disse rådene er noe som kan være nyttige om man ønsker å utvide/innføre ordning med hjemmekontor i fremtiden.

5.3 Fysisk arbeidsmiljø

Arbeidsmiljøloven stiller krav til det fysiske arbeidsmiljøet (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2005). § 4-4 sier blant annet noe om alt fra arbeidsmiljøfaktorer som inneklima, lysforhold, støy og til innredning på arbeidsplassen som hjelpemidler og variasjon i arbeid slik at man unngår uheldige fysiske belastninger.

Da pandemien kom og ansatte ble sendt hjem, var det verken tid eller utstyr tilgjengelig slik at dette punktet kunne overholdes og heller ikke for de ansatte i vår organisasjon.

Til å begynne med var det veldig lite tilrettelegging av det fysiske arbeidsmiljøet. Noen spurte om å ta med seg utstyr da de ble sendt hjem og fikk for eksempel med seg en skjerm eller stol. Ellers var det litt ulikt når våre respondenser fikk beskjed om at de kunne låne ting fra kontoret som de trengte og det var begrenset til stol, skjerm, mus og annet mindre kontorutstyr. Denne beskjeden fikk de på ulike tidspunkt inn i perioden og når enkelte fikk beskjeden om å hente utstyr så var det faktisk ikke mer utstyr igjen å låne.

Etter som tiden gikk så ble de tildelt kr 2 000,- som de kunne handle diverse utstyr for. Imidlertid dekker dette beløpet svært lite. De manglet både tilfredsstillende og tilpasset skjermer, stoler, heve og senkebord og lignede gjennom hele eller deler av hjemmekontorperioden.

De fleste hadde begrenset med plass i boligen sin og alle unntatt en manglet tilfredsstillende og adskilt kontorsted. De andre gjorde både kjøkkenbord, spisebord og stuebord om til kontorplass og jobbet derfra i korte og lengre perioder.

Det stilles strenge krav til det fysiske arbeidsmiljøet i både arbeidsmiljø lov og forskrifter. Dette er for å sikre arbeidstakers fysiske helse blant annet med tanke på «hindre direkte belastningsskade på kroppen», men også med tanke for eksempel lys og inneklima. Dette er arbeidsgivers, det vil si nærmeste leders oppgave. Når man da blir beordret hjem for å utføre jobben er det ingen arbeidsgiver som har kontroll eller oversikt over dette og det blir vanskelig å sikre seg at dette er tilfredsstillende i startfasen som det var i mars 2020.

Det er relativt lett å selv merke at man mangler en god stol, heve/senkebord eller stor nok skjerm. Forhold som at lyset ved kjøkkenbordet ikke er tilfredsstillende eller at kjøkkenbordet ikke har korrekt høyde i forhold til stolen merker man ikke nødvendigvis umiddelbart. Man merker det kanskje ikke før man begynner å få betennelse i armer, hodepine, endret syn etc.

Blant våre respondenter var det litt ulikt hvor de hadde sine arbeidsplasser. En hadde eget kontor med bra utstyr, mens andre satt både på kjøkken og i stue, ved kjøkkenbord og spisebord, på gammel skjerm og ved for liten skjerm. Selv om de ansatte i vår organisasjon på et tidspunkt i pandemien ble gitt muligheten til å handle utstyr for å ha hjemme, vil det å bygge opp et kontor i egen bolig være mer kostbart enn de kr. 2 000,- som ble tildelt. Men når det er sagt, så vil det bli ekstremt kostbart for en organisasjon å bygge fullverdige kontorfasiliteter hjemme hos alle ansatte. En av våre respondenter sa det egentlig ganske greit:

«Det ble lagt til rette for kjøp av noe utstyr, men det er jo fortsatt ikke det samme som å sitte på kontoret»

Av våre 5 respondenter var det en som opplevde en belastningsskade som sannsynligvis skyldes for dårlig fysisk tilrettelegging av arbeidsplass i hjemmekontorperioden.

«Jeg kan jo ikke endre arbeidsstilling på kjøkkenstolen»

En opplevde også en akutt skade som skjedde hjemme i arbeidstiden. Dette skyldes sannsynligvis ikke dårlig tilrettelegging, men av en mer tilfeldig karakter. Dette var en skade som også kunne oppstått på kontoret. I og med at dette skjedde i hjemmet var beskjeden fra forsikringsselskapet at forsikringen ikke gjaldt. Dette er noe som kan få store konsekvenser for en arbeidstaker dersom man på hjemmekontoret får en skade som gir varig men som igjen gjør at arbeidsevnen blir varig redusert. Dersom arbeidsgivere på generelt grunnlag ønsker å fortsette med delvis hjemmekontor, er dette noe som helt klart på avklares. Hva skjer dersom ansatte hjemme opplever belastningsskader eller andre arbeidsrelaterte skader, noe som i en del sammenhenger ville vært omfattet av yrkesskadelovgivningen.

Vurderer man hjemmekontor på fast basis må selvsagt det fysiske arbeidsmiljøet tilrettelegges på en bedre måte. Da må alt tilrettelegges og utstyret som benyttes være tilfredsstillende slik at man unngår både akutte skader, men også belastningsskader. Man må sørge for at forsikringen gjelder for arbeidstakere i hjemmet.

Selv om vår organisasjon pr i dag har en prøveordning med mulighet for 2 arbeidsdager på hjemmekontor pr uke er dette noe som må være tilfredsstillende for de som bruker dette som fast ordning. 2 dager i uken er tross alt 40 % av arbeidstiden og senskader som følge av dårlig fysisk tilrettelegging kan gi senskader. Ved fast hjemmekontor en eller to dager i uken gjelder også hjemmekontorforskriften.

Lederne i vår organisasjon burde nok fulgt opp de ansatte bedre med tanke på det fysiske arbeidsmiljøet og tilrettelagt bedre, men om leder kunne gjort noe med dette er jo ett annet spørsmål. Selv om leder hadde visst om dette kunne det hende det ikke var økonomi til å kjøpe tilpasset utstyr til alle. Beordring til hjemmekontor var jo strengt tatt ikke arbeidsgivers valg, men helsemyndighetene i Norge.

5.4 Psykososialt arbeidsmiljø

Arbeidsmiljølovens stiller også krav til det psykososiale arbeidsmiljøet (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2005). § 4-3 sier noe om hvordan det psykososiale arbeidsmiljøet skal legges til rette slik at arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas samt at det skal søkes utformet slik at det gir mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere i virksomheten.

Alle bemerker at de mener at arbeidsmiljøet var godt både før og etter hjemmekontorperioden, men at det underveis ble liten kontakt med kollegaer. Noen hadde likevel sine kollegaer og ledere på teamet som de hadde jevnlig kontakt med gjennom uken. Noen hadde en del uformelle møter som ble igangsatt av deres leder som for eksempel quiz og fredagskaffe. Men ikke alle deltok på dette, da det var frivillig.

Samtlige savnet kollegaer og den daglige kontakten. Det gjaldt både den formelle kommunikasjon og den uformelle som foregår på gangen, i kantine og andre områder. De mistet nesten helt kontakten med de som ikke var på samme team, men som til vanlig var i samme lokalisasjon.

Det de synes var noe vanskelig var at de ikke visste om kollegaer var alvorlig syke eller hadde sluttet, de følte at de ikke fikk ivarett disse kollegaene med å ønske de god bedring, lykke til i ny jobb med mer.

Det positive var likevel at de i perioden fikk bedre kontakt med og ble bedre kjent med sine kollegaer i Sør-Norge da alle måtte være med på teams i perioden. Til vanlig satt de i Sør-Norge sammen i ett møterom, mens de i Nord-Norge var på kontoret sitt og deltok via teams.

Det har vist seg at det oppstod psykososiale utfordringer selv om man kjente til fjernledelse forut for pandemien. Årsaken kan være at det faktisk varte i nesten 2 år.

Det ble i liten grad lagt til rette for dette i vår organisasjon i perioden med hjemmekontor. De vanlige og nødvendige faglige møtene ble stort sett gjennomført omtrent som før på digitale plattformer.

Det som ble dratt frem som en positiv erfaring med disse møtene var at under hjemmekontorperioden var alle på hver sin PC og ikke fordelt med de fleste på ett møterom og noen få på veggen via skjerm. Dette opplevde våre respondenter som positivt. Det var som oftest de som hang på veggen og deltok via teams. De ble kjent med sine kollegaer og fikk se de ansikt til ansikt og kunne føre en dialog på lik linje med resten. Dette følte som bra for der psykososiale arbeidsmiljøet.

Er du i utgangspunktet nyansatt eller for eksempel innover vil dette sannsynligvis ikke være bra på sikt. Selv om de føler at de har det helt fin alene og utfører jobben sin tilfredsstillende så er det ett krav til at det skal tilrettelegges for kontakt og kommunikasjon med andre.

Kanskje er det nettopp de som ikke ønsker kontakt med andre som burde ha det. Det er som en av respondentene sa:

«Man blir fort litt introvert av å sitte hjemme alene»

Det var noen som arrangerte kaffemøter, quiz og andre slike sosiale møter som det var frivillig å være med på. Med frivillighet er det straks mennesker som ikke blir med. Kanskje nettopp de som burde vært med.

Hvis man over en lengre periode har liten kontakt med andre mennesker så kan dette få alvorlige konsekvenser for enkelte personer. Det blir lettere å unngå mennesker både på jobb og også privat etter jobb. Noe som også en av våre intervjuobjekter ga uttrykk for. Det var blitt mindre viktig å delta på sosiale ting på jobb også etter hjemmekontorperioden. Dette var en person som vi oppfattet som både utadvendt og sosial.

Det kan også være utfordringer knyttet til det med arbeidstid. Det å sitte på hjemmekontor medførte at det ble veldig vanskelig for endel å forholde seg til fast arbeidstid. De aller fleste som var berørt av hjemmekontor, hadde i en normalsituasjon faste arbeidstider de skulle forholde seg til. Når en hadde PC'en stående på kjøkkenbordet, og gjerne påskrudd hele dagen, og kvelden med, resulterte dette i at mange var tilgjengelig for arbeidsgiver både dagtid, ettermiddagstid og kveld. Årsaken til dette var at når du er hjemme, er arbeidet ditt tilgjengelig hele døgnet. Når man i tillegg hadde barn hjemme som skulle følges opp, så måtte egen arbeidsdag vike for at barn skulle ha både skole og annen oppfølging. Som et resultat måtte mange bruke veldig lang tid på å gjennomføre sine 7,5 timers arbeid som arbeidsgiveren betalte for. Resultatet av dette ble at mange ikke klarte å skille mellom jobb og privat i denne perioden.

Det er en gang slik at det er et ledelsesansvar å påse at arbeidstakere gjør den jobben de skal. En annen sak, er at det også er et ledelsesansvar å påse at arbeidstakere får nok hvile og avlastning.

Lederne i vår organisasjon burde nok fulgt opp de ansatte bedre med tanke på det psykososiale arbeidsmiljøet. De burde sørget for mer kontakt og kommunikasjon med andre. De burde fulgt opp hvordan de ansatte forholdt seg til arbeidstid, samt sjekket om alle fikk nok hvile mellom arbeidsdagene. Disse tingene ble spesielt viktig når det ble en såpass lang periode.

5.5 Motivasjon

Motivasjon er en viktig faktor for å utføre sine oppgaver og nå organisasjonens mål. Vi var derfor interessert i å vite om de ansatte greide å opprettholde motivasjonen mens de satt alene på hjemmekontor med kun kontakt med kollegaer og ledere på teams.

Alle fem følte at jobben de var satt å gjøre ble gjort også på hjemmekontor og at de løste sine oppgaver på en tilfredsstillende måte. De følte imidlertid at det var tyngre å løse en del av oppgavene, fordi man gjerne trengte andre for å bli ferdig og alt gikk noe tregere enn normalt, både internt og eksternt. Det var også bedre på kontoret å kunne innhente andre sine meninger noe mer uformelt for å løse sine oppgaver, noe som gir litt ekstra motivasjon. Det er jo ikke ukjent at det er mye deling av informasjon på tvers av faggrupper over en kopp kaffe. En av respondentene våre sa også nettopp dette:

«Vi mistet den faglige «skitpraten» rundt kaffemaskinen med folk fra andre avdelinger»

Ingen følte at de direkte mistet motivasjonen til å utføre sine oppgaver, men flere mente de mistet litt av motivasjonen på hjemmekontoret på grunn av manglende fysisk og psykososiale kontakt. Det var kun en leder som hadde målt effektiviteten og som hadde uttrykt at de leverte like bra fra hjemmekontor som de gjorde til vanlig.

Flere ble mer likegyldig til uformelle tiltak som ble satt i stand ettersom tiden gikk og noen er fremdeles plaget litt av å mangle motivasjon og ønske om å delta i det sosiale nå når de er tilbake på kontoret. De følte og at de manglet følelsen av tilhørighet og det at det de gjorde betydde noe for noen og kunne motivere andre.

Noen mente de var litt mindre effektive på hjemmekontor, mens noen andre mente at de var mer effektive hjemme. Dette skyldes i hovedsak at det var mer ro og fred hjemme i forhold til hvordan det er i kontorlandskapet på arbeidsplassen. Var få konkrete målinger på måloppnåelse fra ledere i perioden med hjemmekontor.

Det å motivere ansatte til å gjøre en god jobb, er delvis en lederoppgave. Selv om det er mange meninger om definisjon på ledelse er det likevel stor enighet om at:

«ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenking, holdning, adferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål»

Ledelse vil altså si at man har evnen til å **inspirere og motivere** mot ett felles mål. I vår organisasjon vil dette sannsynligvis bety at man utfører sine arbeidsoppgaver med høy integritet, høy arbeidsstandard og godt samfunnborgerskap noe som også kommer frem i organisasjonens forventninger til medarbeiderne.

Selv om det faglige med jobben sannsynligvis er interessant både fra hjemmekontor og på kontorstedet så er det noe med det å ha mennesker rundt seg. Man så ikke helt sammenhengen med den jobben man selv gjorde og det andre på andre hjemmekontor. Det er nok en kjensgjerning at medarbeidere kan øke og gi motivasjon bare med humør, engasjement mm. Når man plutselig mister denne daglige og naturlige motivasjonen så trenger man annet innpot, selv om man kanskje ikke ser det selv til å begynne med. Det er da lederne må trå til og hjelpe for å opprettholde og øke motivasjonen.

Den indre motivasjonen er også et punkt man må se på da dette kan slå ut på flere måter. Når man sitter alene hjemme vil man kanskje vise at man virkelig gjør en innsats og ikke bruker tiden på personlig ting som husarbeid og strikking. Det å kanskje få endringer i arbeidsoppgaver som følge av pandemien og hjemmekontor kan og gjøre at man ønsker å vise at man mestrer nye oppgaver. I motsatt fall kan nettopp det å få nye oppgaver gjøre at man ikke følger at man mestrer det, eller at det at man ikke blir fulgt opp som vanlig kan virke demotiverende.

Når man er lite i kontakt med andre kan det være vanskeligere å se sammenhengen med jobben man gjør og vanskeligere å vite om man lykkes. Det kan være vanskelig å vite om det man gjør har positiv innvirkning på andre.

Selv om ikke alle uttrykte at de direkte mistet motivasjonen så kan de iallfall ha mistet noe. Mister man motivasjonen så mister man gjerne og kreativiteten.

Lederne burde nok vært litt mer oppmerksomme på denne typen problemstillingen og laget en form for plan for motivasjon og engasjement. Noen uttrykte jo at de også nå i ettertid slet litt med motivasjon til blant annet å delta på sosiale sammenkomster/arrangement

5.6 Oppsummering av analysen

I analysen har man nå sett på 5 ulike punkter som det ble stilt spørsmål rundt i forbindelse med intervjuene. Av disse 5 punktene var det ett punkt om ledelse, hjemmekontor, fysisk arbeidsmiljø, psykososialt arbeidsmiljø og det siste punktet var om motivasjon.

Det er lite konkret teori rundt 4 av disse 5 punktene. Det er en del teori vedr. fjernledelse, men de øvrige punktene henvises det i stor grad til lov og forskrift.

Om en derimot ser litt annerledes på dette, ser dette gjennom ledelsesbrillene, så er det jo faktisk slik at alle 5 punktene handler om ledelse og ledelsesteori. Det å sjekke ut teorien om fjernledelse, sier noe om hvordan en leder skal og bør opptre og lede når noen av ens ansatte sitter en annen plass enn lederen selv. Den stiller faktisk de kravene som blir tema i de øvrige punktene.

Det er en leders ansvar å ivareta de ansatte som sitter en annen plass enn en selv. Det er også, ifølge teorien, en leders ansvar å følge opp sine ansatte, i den hensikt å avklare om det fysiske arbeidsmiljøet er tilfredsstillende og at den ansatte blir ivaretatt også når denne sitter hjemme og jobber.

Det er også en leders ansvar ifølge teorien å følge opp sine ansatte, sett opp mot deres psykiske helse, og spesielt i en tid som pandemien, var det viktig for enhver leder å være seg bevisst sitt ansvar, og følge med at ingen ansatte hadde utfordringer knyttet til det å sitte hjemme, uten kontakt med omverden, eller kollegaer om en vil kalle dem det.

Til slutt er det faktisk slik at det er et lederansvar å motivere sine ansatte til å yte best mulig, for en selv og for sin arbeidsgiver. Det er en leders ansvar å påse at man får ytt det beste en ansatt kan ut ifra sine forutsetninger.

Dette sier oss, at alle de omtalte punktene kan ses på som et ledelsesansvar. Dette selv om regjeringen som var under pandemien kanskje ikke framsnakkete dette i samme omfang som man framsnakkete det at alle skulle være hjemme og jobbe.

6 Konklusjon

Undersøkelsen vår omhandlet oppfølgingen fra lederne i perioden med hjemmekontor, sett fra de ansattes perspektiv. Etter våre intervju satt vi igjen med at de ansatte ikke hadde savnet noen oppfølging fra lederne under denne perioden.

Noe av dette skyldes selvsagt at de hadde noe fjernledelse også når de var i en normal arbeidssituasjon og at den lange hjemmekontorperioden kom brått på og varte lenge.

Det er jo heldigvis både positive og negative sider ved hjemmekontor, noe også de ansatte gir uttrykk for. Vi vil nedenfor si noe om hvilke hovedpunkter som kom fram under våre intervju.

Noe av det negative som kom frem om hjemmekontorperioden var:

- det var ikke tilstrekkelig tilrettelagt for det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet
- noen mistet noe motivasjon
- det var litt mer tidkrevende å løse en del saker
- forsikringene på de ansatte gjaldt ikke på hjemmekontor
- mulige senskader

Dette er noe som etter vår vurdering er ett lederansvar og som burde vært fulgt opp bedre, selv om de ansatte ikke savnet noe.

Noe av det positive som kom frem om hjemmekontorperioden var:

- de ansatte fikk mer arbeidsro fordi man ellers satt i kontorlandskap
- på møter var alle på hver sin skjerm, ikke delt mellom møterom og skjerm
- de ble bedre kjent med sine kollegaer på andre lokalisasjoner

De mente selv at de var like effektive på hjemmekontoret som på kontoret, men kun en leder hadde målt effektiviteten under hjemmekontorperioden uten at vi fikk informasjon om resultatet.

Det er i etterkant av pandemien laget noen rapporter som gjelder effektivitet på hjemmekontor. En av rapportene sier at det kanskje ikke er tilfelle selv om man selv mener dette.

I undersøkelsen kom det også frem at det kanskje er de yngste som er mest positive til hjemmekontor. Dette kan skyldes at dette er en kommunikasjonsform de er vant til og at livssituasjon med en enklere logistikk med henting og levering av barn etc.

Men altså når det gjelder spørsmålet om leders oppfølging sett fra de ansattes perspektiv så var svaret klart:

De var fornøyde med oppfølginga fra leder under hjemmekontorperioden

Det som er viktig å ta med seg videre dersom man velger hjemmekontor i fortsettelsen, er at det er viktig å sette seg inn i hjemmekontorforskriften, denne gjelder selv om det kun dreier seg om en dag i uken.

Det er svært viktig å tilrettelegge det fysiske arbeidsmiljøet slik at man unngår belastningsskader og man må sørge for at organisasjonens forsikring også gjelder arbeidstakere på hjemmekontor. Herunder er det også viktig å tilrettelegge slik at taushetsplikten kan overholdes på en tilfredsstillende måte både når det gjelder møter, telefonsamtaler og dokumenter.

En erfaring som er viktig å få med seg gjelder møtene som foregår mellom de ulike lokasjonene også utenom hjemmekontorperioden. Her bør de som vanligvis møtes fysisk i ett møterom også vurdere å sette seg på hvert sitt kontor under møtene. Kommunikasjonen blir fort ubalansert dersom for eksempel fire personer sitter rundt samme bord, mens to andre kun møter dem via skjerm. De som møtes fysisk, vil oppnå en helt annen kontakt seg imellom og de på skjerm kan føle seg ekskludert.

For øvrig vil det ved fortsettelse av hjemmekontor og videreføringen av en del møter på teams være veldig viktig å innimellom ha fysiske møter for å ivareta de som er mye på hjemmekontor. Dette med tanke på det sosiale, hvordan kommunikasjon foregår, motivasjon, det å øke kreativiteten og for å følge opp samspillet med de ansatte og mellom de ansatte. Fysisk samhandling er viktig med tanke på vurderinger som skal gjøres både karrieremessig, men også lønsmessig.

Det er altså en del momenter som må hensyntas om organisasjoner ønsker å innføre/fortsette med hjemmekontor på fast basis både for den organisasjonen som vi har undersøkt og andre. Det er viktig at de ansatte blir ivaretatt på en god og forsvarlig måte.

På ett senere tidspunkt ville det vært interessant å undersøke hvor mange som går over til hjemmekontor som følge av gode erfaringer fra perioden med hjemmekontor og eventuelt hvor mange senskader (belastningsskader) som kan ha oppstått som følge av dårlige tilrettelegginger på hjemmekontorene under pandemien.

7 Referanser

Arbeids- og inkluderingsdepartementet. (2002, 07 05). *Lovdata.no*. Hentet fra Forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakerens hjem:

<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2002-07-05-715>

Arbeids- og inkluderingsdepartementet. (2005, 06 17). *Lovdata.no*. Hentet fra Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven):

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

Arbeids- og inkluderingsdepartementet. (2022, 03 18). *Lovdata.no*. Hentet fra Forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakerens hjem:

<https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2022-03-18-409>

Arbeidstid i Arbeidstilsynet. (2022, 11 22). *Arbeidstilsynet*. Hentet fra Arbeidstid:

<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/arbeidstid/>

Arbeidstilsynet v/Trine Aaen. (2022, 06 21). *Arbeidstilsynet*. Hentet fra Råd til arbeidsgivere med ansatte på hjemmekontor: <https://arbeidstilsynet.no/nyheter/rad-til-arbeidsgivere-med-ansatte-pa-hjemmekontor/>

Folkehelseinstituttet. (2020, 02 08). *FHI.no*. Hentet fra Fakta om koronaviruset og sykdommen: <https://www.fhi.no/nettpub/coronavirus/fakta/fakta-om-koronavirus-coronavirus-2019-ncov/?term=&h=1>

Helsenorge. (2022, 03 25). *Helsenorge.no*. Hentet fra covid-19:

<https://www.helsenorge.no/koronavirus/covid-19/>

Hesen, E. (2021, 02 10). *Azets.no*. Hentet fra Digital ledelse : Hvordan lede digitalt:

<https://www.azets.no/blogg/digital-ledelse-hvordan-lede-digitalt/>

HMS fra Arbeidstilsynet. (2022, 11 21). *Arbeidstilsynet.no*. Hentet 11 22, 2022 fra HMS:

<https://www.arbeidstilsynet.no/hms/>

HR Norge red. (2021, 05 05). *HR Norge*. Hentet fra Pressemeldinger fra HR Norge:

<https://www.hrnorge.no/pressemeldinger/norske-virksomheter-i-full-gang-med-%C3%A5-forberede-seg-p%C3%A5-arbeidslivet-etter-pandemien>

- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Kristiansand: Cappelen Dam.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2020). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Kristiansand: Fagbokforlaget.
- Martinsen, Ø. L. (2019). *Perspektiv på ledelse*. Oslo: Gyldendal.
- Moe, N. B., & Hildrum, J. (2022, 11 12). *Sintef.no*. Hentet fra Slik hindrer du at hjemmekontor brenner deg ut: https://www.sintef.no/siste-nytt/2022/slik-hindrer-du-at-hjemmekontoret-brenner-deg-ut/?utm_campaign=unspecified&utm_content=unspecified&utm_medium=email&utm_source=apsis-anp-3
- Molstad, M. H., & Aspeli, A. K. (2020). *Fjernledelse-fred, frihet og ensomhet*. Oslo: Gyldendal.
- Norsk senter for forskningsdata. (u.d.). *NSD*. Hentet 11 22, 2022 fra Vanlige spørsmål: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/vanlige-sporsmal>
- Otteren, S. (2014). *Helse Miljø og Sikkerhet, systematisk HMS arbeid i bedriften*. Hegnar Media.
- Sander, K. (2019, 09 05). *Estudie.no*. Hentet 10 09, 2022 fra Reliabilitet: <https://estudie.no/reliabilitet/>
- Spjelkavik, E., & Stenersen, I. W. (2020, 11 30). Pandemi-hjemmekontor gir ikke krav på skriftlig avtale. *Rett24 - Pandemi-hjemmekontor gir ikke krav på skriftlig avtale*, ss. <https://rett24.no/articles/pandemi-hjemmekontor-gir-ikke-krav-pa-skriftlig-avtale>.
- Statsministerens kontor. (2020, 03 12). *regjeringen.no*. Hentet fra historisk arkiv: <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/smk/pressemeldinger/2020/nye-tiltak/id2693327/>
- Taushetsplikt i Store Norske Leksikon. (u.d.). *Store Norske Leksikon*. Hentet 11 22, 2022 fra Taushetsplikt: <https://snl.no/taushetsplikt>

Tekna - Teknisk-naturvitenskapelig forening. (2020). *Teknas hjemmekontorundersøkelse*.
<https://www.tekna.no/contentassets/207c1ab182ff49b7a9673e7ef955eed/hjemmekontorundersokelsen-2020-publisert.docx-1-002.pdf>: Tekna – Teknisk-naturvitenskapelig forening.

Tjernshaugen, A., Hiis, H., Bernt, J. F., Braut, G. S., & Bahun, V. B. (2022, 07 22).
Koronapandemien i Store Medisinske Leksikon. *Koronapandemien*. Hentet 11 21,
2022 fra <https://sml.snl.no/koronapandemien>

Wikipedia, den frie encyklopedi. (2022, 11 01). *Wikipedia, den frie encyklopedi*. Hentet fra
Norge under koronapandemien:
https://no.wikipedia.org/wiki/Norge_under_koronapandemien

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide

Fortell litt om deg selv

Hjemmekontor:

Fortell litt om hvordan du har opplevd hjemmekontorperioden?

- Har arbeidsgiver lagt til rette for at ditt fysiske og psykiske arbeidsmiljø er like bra hjemme som på arbeidsstedet?
- har det vært noen utfordringer?
- Hvordan følte du at du ble ivaretatt på hjemmekontoret
- Hvor lenge hadde du hjemmekontor

Ledelse:

Hvordan følte du det var å bli ledet og fulgt opp på hjemmekontoret

- Følte du at det var forskjell i hvordan oppfølgingen av deg var på hjemmekontor kontra når du er på arbeidssted
- Hvordan følte du at kontakten med arbeidsgiver var når du satt på hjemmekontor
- Hadde du forventinger om å bli fulgt opp mer på hjemmekontor enn på kontorsted.

Arbeidsmiljø:

Hvordan føler du arbeidsmiljøet var i perioden med hjemmekontor

- Hvilke utfordringer både positive og negative opplevde dere i perioden med hjemmekontor (vedr arbeidsmiljø)

- Følte du at du i perioder mistet motivasjon, effektiviteten, helheten av arbeidet og tilhørighetsfølelsen under hjemmekontorperioden.

Avslutningsvis:

Kunne du tenke deg å fortsette med hjemmekontor fremover, begrunn deg gjerne evt. hvorfor du ikke ønsker.

