



OsloMet - storbyuniversitetet

Kandidatnummer 756 og 733

Fremtidig hjemmekontor og indre motivasjon

*Selvbestemmelsesteorien, mangfold og koronapandemiens påvirkninger på
fremtidens kontorløsninger*

Bacheloroppgave 2021

Bachelorstudium i administrasjon og ledelse

OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap

Forord

Etter tre lærerike år på bachelorstudiet administrasjon og ledelse på Handelshøyskolen ved OsloMet, er vi stolte av å kunne levere inn vår bacheloroppgave. Å skrive denne oppgaven har vært en utfordrende, men samtidig en utrolig spennende prosess, som har lært oss mye.

Først og fremst ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder Ellen Nygard, som har gitt oss konstruktive og oppmuntrende tilbakemeldinger gjennom perioden. Hun fortjener også skryt for gode tips for å skape forståelse av litteraturstudie som metode. Tusen takk for god hjelp!

Videre ønsker vi også å takke OsloMet sitt universitetsbibliotek som har vært særdeles behjelpelige med å skaffe oss tilgang til relevant litteratur.

I tillegg ønsker vi å takke de som har skrevet dataene, og gjennomført relevante studier før oss. Å ha litteraturstudie som metode ville aldri vært mulig, hvis det ikke fantes relevant forskning på tematikken.

Til slutt ønsker vi å takke hverandre. Det har vært en fryd å bli kjent med hverandre gjennom disse tre årene, og vi er heldige som har funnet en så god venn på studiet. Vi har samarbeidet og støttet hverandre gjennom hele perioden, og gjort hverandre bedre. Tusen takk!

Oslo, den 20.mai 2021

Kandidatnummer 756 og kandidatnummer 733

Sammendrag

Som følge av koronapandemien har medarbeidere over hele verden jobbet hjemmefra i større grad enn tidligere. For mange har dette fungert godt, men ikke for alle. Formålet med denne oppgaven er å presentere positive og negative argumenter for og imot fremtidig hjemmekontor, gitt at arbeidet kan utføres hjemmefra. Dette belyses med særlig fokus på arbeidstakers motivasjon og konsekvensen av individuelle forskjeller. Problemstillingen lyder: “Hva er fremtidens bruk av hjemmekontor, og hva kan dette bety for jobbmotivasjon?”.

Det teoretiske rammeverket har som mål å belyse ulike sider ved problemstillingen. Motivasjonsteorien selvbestemmelsesteorien har fått særlig fokus i denne oppgaven. Videre tar vi også for oss andre momenter som kan påvirke motivasjon, som individuelle forskjeller og mangfold. Vi tar også for oss det økte behovet for fleksibilitet, med mål om å indikere hvordan fremtidens kontorløsninger vil se ut.

Vi har benyttet oss av systematisk litteraturstudie som metode. Denne studieformen går ut på å samle inn eksisterende litteratur som kan bidra til å besvare problemstillingen. Metoden har fungert hensiktsmessig da problemstillingen er bred, men samtidig utforskende, fordi den fokuserer på effekten av et fenomen. Vi har benyttet oss av 13 litterære kilder.

I drøftelsen av innsamlet litteratur ser vi at koronapandemien har ført til et økt ønske om hjemmekontor i fremtiden. Behovene for autonomi og kompetanse blir til en viss grad oppfylt fra hjemmekontor, mens tilhørighetsbehovet ikke oppfylles i like stor grad. Den største utfordringen ser nettopp ut til å være mangel på uformell samhandling for fjernarbeidere. Vi ser også at individuelle forskjeller i personlighet, alder og kjønn kan ha betydning for arbeidsmotivasjonen hjemmefra. Særlig gjelder dette for opplevd grad av stress på hjemmekontor, og utfordringer med å skille mellom jobb og fritid.

Helt avslutningsvis konkluderer vi med at ledere må ivareta individuelle hensyn når det kommer til debatten om hjemmekontor som fremtidig kontorløsning. Kommunikasjon, tillit, oppfølging fra leder og inkludering er essensielt når det kommer til fleksible ordninger skal fungere.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	7
1.1 Personlige refleksjoner rundt tema.....	7
1.2 Bakgrunn for valg av tema.....	7
1.3 Hensikt.....	8
1.4 Problemstilling.....	8
1.5 Avgrensing i oppgaven i forhold til problemstilling.....	8
1.6 Begrepspresiseringer.....	9
2.0 Teori.....	10
2.1 Motivasjon - Hvorfor er det viktig?.....	10
2.2 Indre og ytre motivasjon.....	10
2.3 Selvbestemmelsesteorien.....	11
2.3.1 Autonomi.....	12
2.3.2 Kompetanse.....	13
2.3.3 Tilhørighet.....	13
2.4 Økt behov for fleksibilitet.....	14
2.5 Flyt-sonen.....	15
2.6 Mangfold og individuelle forskjeller – Hva handler det egentlig om?.....	15
2.6.1 Hvorfor er det viktig å ivareta mangfold?.....	16
2.6.2 Personlighetsanalysen femfaktormodellen.....	17
3.0 Metode.....	19
3.1 Innledning.....	19
3.2 Datainnsamling.....	19
3.2.1 Databaser.....	19
3.2.2 Søkestrategi.....	21
3.2.3 Inklusjons- og eksklusjonskriterier.....	22
3.2.4 Inklusjonskriterier.....	22
3.2.5 Eksklusjonskriterier.....	22

3.3 Kildekritikk	22
3.4 Analyse.....	23
4.0 Resultat.....	25
4.1 Project managers adjust their leadership: to workplace and project type	25
4.2 Ansatte med hjemmekontor opplever større psykologisk stress enn de som jobber på arbeidsplassen.....	25
4.3 Digitalt koronaliv 2020: Norske husstanders digitale håndtering av koronapandemien	26
4.4 Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework	26
4.5 Hjemmekontor: Akademikerpanelet 3	27
4.6 Fjernledelse kontra nærledelse: Kommunikasjon, psykologiske kontrakter og lederstiler	27
4.7 HR-trender 2021	27
4.8 Coworking Spaces: The Better Home Office? Psychosocial and Health-Related Perspective on an Emerging Work Environment.....	28
4.9 Eldre arbeidstakere med ny teknologi: Kommunikasjon og motivasjon under koronatiltakene	28
4.10 Selvbestemmelsesteori og lederstiler i fjernledelse og nærledelse- Hva motiverer? ...	29
4.11 Psykososialt arbeidsmiljø og fjernledelse i Statens vegvesen.....	29
4.12 Gender Differences in Telecommuting and Implications for Inequality at Home and Work.....	29
4.13 Webinar som utgangspunkt for litteratur.....	30
4.13.1 Hvordan bør hjemmekontor reguleres?.....	30
4.13.2 Hjemmekontor kan bli en likestillingsutfordring	31
5.0 Diskusjon.....	32
5.1 Hva ser ut til å bli fremtidens kontorløsninger?.....	32
5.2 Hvilke påvirkninger har hjemmekontor på motivasjon?.....	34
5.2.1 Selvbestemmelsesteorien.....	34

5.3 Andre momenter som kan påvirke motivasjon på hjemmekontor	36
5.3.1 Alder	37
5.3.2 Stress	37
5.3.3 Skille mellom jobb og fritid	38
5.4 Hva kan konsekvensene av dette føre til, og hvordan kan man håndtere problematikken?	39
5.4.1 De yngste kommer dårligst ut	39
5.4.2 Økte kjønnsforskjeller	40
5.4.3 Personlighet kan ha mye å bety	41
5.5 Implikasjoner til studien vår	42
6.0 Konklusjon	44
Litteraturliste	45
Vedlegg	49

1.0 Innledning

1.1 Personlige refleksjoner rundt tema

Gjennom vår treårige Bachelor i administrasjon og ledelse på Handelshøyskolen ved OsloMet, har vi lært mye om arbeidsrett, organisasjonsteori, økonomi, politikk og hvordan alt dette henger sammen. Noe av det vi fikk særlig interesse for var motivasjonsteorier, og hvordan man kan få ansatte til å trives bedre på jobb. Vi bestemte oss derfor tidlig tredje semester, for at det var motivasjon vi ville skrive bacheloroppgave om. Da koronapandemien sammenfalt med vårt fjerde semester, og flere måtte jobbe hjemmefra, åpnet situasjonen øynene våre for hvilken påvirkning hjemmekontor har på motivasjon. Selv opplevde vi begge digital undervisning, en digital praksisperiode og en av oss jobber nå fast på hjemmekontor.

Personlig opplevde vi at hjemmekontor hadde både positive og negative konsekvenser for oss, og vi ble nysgjerrige på hvordan andre opplevde dette. Vi oppdaget flere artikler og forskningsinteresse på dette tidlig, noe som førte til at en litteraturstudie ble et naturlig valg. For å unngå at bacheloroppgaven blir repeterende av eksisterende forskning, ønsker vi derfor å rette fokus på motivasjon i fremtidens kontorløsninger. Vi synes tema er kjempespennende og har derfor engasjert oss i flere webinar omhandlet tematikken. I denne oppgaven vil vi ta for oss våre viktigste funn.

1.2 Bakgrunn for valg av tema

Den 12. mars 2020 ble det vedtatt strenge og inngripende koronatiltak som endret nordmenns hverdag. Tiltakene resulterte i at en stor andel arbeidstakere ble permittert, mens andre ble nødt til å jobbe hjemmefra for å redusere smittefare. For mange var denne omstillingen både ny og utfordrende. Hjemmet ble basen for utførelse av arbeidsoppgaver. For å likevel utføre jobben, ble det nå stilt større krav til teknologisk kunnskap og endringskapasitet, noe som har påvirket arbeidshverdagen for mange.

Omsider går vi nå en lysere fremtid i møte, hvor flere blir vaksinert, samfunnet gjenåpnes og flere kan vende tilbake til sin normale kontorplass. Telenorsjef Sigve Brekke har uttrykt i flere intervjuer siden juni 2020 at koronakrisen har endret arbeidslivet for alltid, blant annet ved å åpne for at Telenoransatte skal kunne få benytte seg av ubegrenset hjemmekontor, også etter korona.

Ifølge en undersøkelse av Akademikerne har hele 66 prosent svart at de ønsker å jobbe mer hjemmefra etter koronapandemien er over (Jordell, 2020). Dette indikerer at Telenorsjef Sigve Brekke kan ha rett i uttalelsen sin om at koronapandemien kan ha endret den fremtidige bruken av hjemmekontor. Videre har samme undersøkelse også kartlagt klare positive og negative sider ved hjemmekontor for den enkelte ansatte, som bør tas til hensyn når bedrifter avklarer hvordan den nye arbeidshverdagen skal se ut. Hvordan kan man nytte disse undersøkelsene for å finne en fremtidig jobbordning som tilfredsstillende arbeidstakernes nye behov for fleksibilitet?

I denne oppgaven retter vi fokus på hva eksisterende studier indikerer om fremtidens kontorløsninger og hvilken påvirkning dette kan ha for motivasjon på jobb. Hva har koronakrisen egentlig lært oss, og hvordan vil dette prege arbeidshverdagen framover?

1.3 Hensikt

Hensikten med denne litteraturstudien er å presentere positive og negative argument for og imot fremtidig hjemmekontor, gitt at arbeidet kan løses hjemmefra. Dette belyses med særlig fokus på arbeidstakeres motivasjon og konsekvensen av individuelle forskjeller.

1.4 Problemstilling

Hva er fremtidens bruk av hjemmekontor, og hva kan dette bety for jobbmotivasjon?

1.5 Avgrensning i oppgaven i forhold til problemstilling

I denne oppgaven vil vi rette oppmerksomheten på hva tidligere og nylig publisert forskning viser om hjemmekontor, og hvilke indikasjoner dette har for fremtidens kontorløsninger. Vi ønsker å se nærmere på hvordan hjemmekontor gjennom koronakrisen har påvirket ansattes motivasjon, med særlig vekt på selvbestemmelsesbehovene for tilhørighet, autonomi og kompetanse. I oppgaven vil vi også inkludere ivaretagelse av psykisk helse og mangfold i diskusjonen om økt bruk av hjemmekontor.

Ut fra dette ønsker vi å diskutere hva ledere kan gjøre for å ivareta motivasjon og velvære i fremtidens kontorløsninger. I denne oppgaven vil det ikke legges særlig vekt på lederstil, møtekultur, kreativitet og ytre motivasjon. Vi ønsker heller ikke å avgrense til bestemte yrker

eller land. En viktig presisering er likevel at diskusjonen om hjemmekontor bare gjelder for de som faktisk kan utføre sitt arbeid hjemmefra.

1.6 Begrepspresiseringer

I denne oppgaven vil begrepene “ansatte på hjemmekontor” og “fjernarbeidere” brukes synonymt. Begge uttrykker situasjonen hvor en medarbeider jobber fra en annen geografisk plassering enn organisasjonslokalene.

Fjernledelse er begrepet som uttrykker ledelse fra en geografisk distanse.

Kommunikasjon kan defineres som en kompleks og kontinuerlig prosess hvor det formidles informasjon gjennom både verbale og ikke-verbale kanaler mellom to eller flere aktører (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 270).

Tillit er en forventning om at medarbeidere vil handle i samsvar med normer i den sosiale gruppen vedkommende er medlem i (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 121).

2.0 Teori

2.1 Motivasjon - Hvorfor er det viktig?

Jacobsen og Thorsvik (2019) forklarer motivasjon som «det som driver oss til å gjøre noe» (s. 229). Motivasjon er en indre psykologisk prosess som får oss til å handle, som gir retning til handling, og som forsterker viljen til å handle (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 229-230).

Kaufmann og Kaufmann (2015) sin definisjon utfyller også beskrivelsen av motivasjon som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål» (s. 113).

Det å ha motiverte ansatte, kan faktisk være et stort konkurransefortrinn for en organisasjon. Motiverte ansatte ønsker nemlig å yte ekstra for organisasjonen, hjelpe kollegaer og er proaktive i form av at de forsøker å løse problemer på egenhånd. Dette igjen, kan skape gunstige økonomiske resultater og varige konkurransefortrinn (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 228-229). Dette kommer av at motiverte ansatte kan gi økt kvalitet, produktivitet, effektivitet og innovasjon for organisasjonen sin.

Motivasjon er videre også nødvendig for å holde på kompetente medarbeidere. Jobben er nemlig en viktig arena hvor mennesker lever og utvikler seg, og hvor de kan realisere sine drømmer. Jobbarenaen er også en plass hvor sosiale behov oppfylles, som etter Maslows behovspyramide er en viktig motivasjonsfaktor (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 233).

Oppsummert er motivasjon en avgjørende faktor i arbeidslivet, både for å få ting til å skje, men også for å øke trivsel og forhindre turnovers for organisasjoner. Motivasjon er med andre ord viktig både for enkeltindividets tilfredshet, men også for organisasjonens prestasjoner.

2.2 Indre og ytre motivasjon

Det er et primært skille på hvilken type motivasjon som finnes, nemlig skillet mellom ytre og indre motivasjon. Skillet mellom indre og ytre motivasjon handler om hva som driver atferden. Indre motivasjon handler om interessen av en aktivitet, mens ytre motivasjon handler om aktivitetens instrumentelle verdi (Manger, 2014, s. 14). Ytre motivasjon forekommer når motivasjonsfaktorene ligger utenfor selve arbeidsoppgaven (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 234). Kaufmann og Kaufmann (2015) forklarer ytre motivasjon som en

belønning i tradisjonell forstand, som lønn, bonus, frynsegoder eller andre former for utfallsavhengig belønning (s. 129). Motivasjonen kategoriseres derved som ytre, fordi belønningen ligger utenfor eller i et utvendig forhold til selve jobbutførelsen.

Indre motivasjon forekommer derimot når motivasjonen er knyttet til selve oppgaven og opplevelsen av å arbeide med oppgaven. Jacobsen og Thorsvik (2019) forklarer at en person er indre motivert når vedkommende finner oppgaven tilfredsstillende i seg selv ved gjennomføringen (s. 234). Motivasjonsverdien er med andre ord innebygd i selve arbeidsutførelsen (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 129).

For å legge til rette for indre motivasjon, er det derfor vanlig å sette jobbutforming og arbeidsutforming i søkelyset. Empiriske studier tyder på at indre motivasjon har en betydelig sterkere positiv effekt på arbeidsprestasjon, produktivitet, tilstedeværelse og ønske om å bli i organisasjonen, enn ytre motivasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 234). Med andre ord kan indre motivasjon derved øke velvære på jobb. Deci og Ryan hevder også at en overfokusering på ytre belønning kan trekke oppmerksomheten bort fra gleden av å utføre arbeidet (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 129). Vi har, i denne oppgaven, derfor valgt å ekskludere ytre motivasjon, og ha hovedfokus på hvordan man kan ivareta indre motivasjon på hjemmekontor.

Ifølge Neck, Houghton og Murray (2020) består indre motivasjon av to mekanismer, nemlig behovet for autonomi og behovet for kompetanse (s. 155). Behovet for selvbestemmelse (autonomi) beskriver følelsen av motivasjon og kontroll, som vi får når vi jobber uten å være avhengig av eksterne faktorer. Behovet for kompetanse er videre motivasjonen vi får av å utøve og videreutvikle våre evner (Neck et al., 2020, s. 155). Disse behovene skal vi se nærmere på i neste kapittel, nemlig når vi skal se nærmere på selvbestemmelsesteorien. Her er det verdt å bemerke seg at selvbestemmelsesteorien også inkluderer behovet for tilhørighet, som vi i denne oppgaven, også vil legge fokus på i henhold til hvordan man skal motivere ansatte i fremtidens arbeidshverdag.

2.3 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien er en behovsteori av Deci og Ryan, publisert i 1985. I behovsteorier betraktes motivert atferd som noe som oppstår på grunn av ulike typer grunnleggende behov (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 114). Disse behovene kan være biologiske, sosiale, eller

de kan være et produkt av læring over lang tid. Den første publiserte behovsteorien kalles Maslows behovshierarki. Her klassifiserte man menneskelige behov fra fysiologiske behov til selvaktualisering. Hans grunntanke var at minimumsbehovene for underskuddsdekning (fysiologiske behov, sikkerhetsbehov og sosiale behov) må tilfredsstilles før behovene for selvrespekt og annerkjennelse, og behovet for selvrealisering kan bli aktivert (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 114-116).

Selvbestemmelsesteorien presiserer derimot at man må tilfredsstille tre indre psykologiske behov for å oppnå indre motivasjon. Disse behovene er behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Ifølge denne behovsteorien blir vi motiverte, produktive og fornøyde når de psykologiske behovene er tilfredsstilt. Behovstilfredsstillelsen øker også kreativiteten vår, forbedrer våre prestasjoner, og gjør oss mer fornøyde med ledere og kollegaer (Sander, 2020). Samtidig som vi opplever forskjellige positive faktorer ved høy grad av behovstilfredsstillelse, reduseres også negative faktorer som stress, sykefravær, angst og utbrenthet (Sander, 2020). Selvbestemmelsesteorien presiserer derved at motivasjonen til den ansatte er avhengig av hvorvidt organisasjonen og dens arbeidsoppgaver tilfredsstiller behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet.

2.3.1 Autonomi

Autonomi handler om selvbestemmelse og muligheten til å påvirke de avgjørelser som fattes på vegne av en selv (Sander, 2020). Det handler med andre ord om behovet for å ha kontroll over egen situasjon, og kan bli tilfredsstilt gjennom involvering og beslutningsmyndighet på jobb. Selvbestemmelsesteorien mener at vi blir motiverte til å jobbe hardere når vi får mulighet til å være sterkt involverte. Dette skaper grunnlag for at vi engasjerer oss og føler oss ekstra forpliktet til arbeidet, nettopp fordi vi får mulighet til medbestemmelse og egenkontroll. Behovet for selvbestemmelse kan i jobbsammenheng bli oppfylt ved aktiv lytting, oppfordring til deltakelse og initiativ, samt gode tilbakemeldinger og nye utfordringer (Sander, 2020).

Et annet sentralt begrep for autonomi-konseptet er fleksibilitet og tillit fra leder. Særlig hjemmekontor krever økt tillit både fra leder til medarbeider, men også tillit til at du selv klarer å gjennomføre de oppgavene du får tildelt. Å lede seg selv og ta kontroll over at du jobber godt, selv om organisasjonen gir deg mer fleksibilitet, er essensielt. Salamon, Robinson og Zedeck (2008) forklarer at når vi har tillit fra organisasjonen og ledelsen, vil vi

føle et større ansvar for å nå bedriftens mål, noe som igjen vil resultere i høyere kundetilfredshet, større produksjon og økt organisasjonsforpliktelse (Sander, 2020).

I denne sammenheng ønsker vi å trekke autonomi opp mot diskusjonen om hjemmekontor som fremtidig kontorløsning. Blir behovet for autonomi og selvbestemmelse tilfredsstilt gjennom en hjemmekontorløsning? Økes opplevelsen av selvbestemmelse når man selv styrer sin egen arbeidshverdag?

2.3.2 Kompetanse

Kompetanse handler om at den ansatte har behov for å føle seg kompetent til å møte arbeidsoppgaver og utfordringer på jobben. Dette er viktig, fordi det bidrar til mestringsfølelse. Gagné og Deci (2005) viser til at det å bli anerkjent og stadig utfordret gjennom komplekse arbeidsoppgaver på arbeidsplassen, er viktig for å få dekt kompetansebehovet vårt (Sander, 2020). Dette vil øke mestringsfølelse, være motiverende og forbedre våre prestasjoner. Kontinuerlig kompetanseutvikling har med andre ord positiv påvirkning både for enkeltpersonen, men også for organisasjonen. Økt kompetanse kan nemlig føre til bedre produkt og økt konkurransedyktighet i markedet.

Kompetanseutvikling vil i mange tilfeller innebære behov for å lære på arbeidsplassen. Læring defineres ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) som: «prosessen hvor mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen» (s. 341). Hvem har ansvar for kompetanseutvikling og læring fra hjemmekontor? Får man utnyttet kompetansen sin like godt fra hjemmekontor som i organisasjonslokaler?

2.3.3 Tilhørighet

Tilhørighet handler om følelsen av å være del av en større sammenheng, og at man jobber «sammen» mot et felles mål. I likhet med Maslows sosiale behov i hans behovspyramide, handler også dette tilhørighetsbehovet om å samhandle med, og være knyttet til andre mennesker. Gagné og Deci (2005) presiserer også at dette behovet handler om å føle seg trygg i fellesskapet (Sander, 2020). Selvbestemmelsesteorien sier videre at vi blir motiverte til å jobbe mer pliktoppfyllende når vi får ansvar og føler at man tilhører et fellesskap. Viktige

element fra tilhørighetsbehovet handler om å føle at man blir lyttet til, respektert og at man passer inn i det sosiale miljøet.

Mangel på tilhørighet kan være negativt både for organisasjonen som helhet, men også på individnivå. I verste fall kan nemlig dette føre til ensomhet, som kan påvirke helse og velvære både på jobb og i privatlivet. Dette kan også føre videre til motivasjonsmangel, utmattelse og turnovers. Derfor er det viktig at ledere og medarbeidere tar tak i behovet for tilhørighet, og jobber aktivt for å styrke organisasjonstilhørighet og fellesskap. Dette kan riktignok se ut til å være vanskeligere når man jobber fra hjemmekontor, enn ved vanlige bedriftskontor. Det krever sterkere tillit og kommunikasjon, noe som vil bli sentralt videre i denne oppgaven. Blir tilhørigheten ivaretatt når ansatte jobber fra forskjellige geografiske steder?

2.4 Økt behov for fleksibilitet

Fleksibilitet er et sentralt begrep i arbeidet med «den nye arbeidsnormalen» etter koronapandemien. Fleksibilitet, i vår oppgave, forstås som «muligheten til å jobbe hvor du vil». Begrepet «behov» ønsker vi også å definere i denne sammenheng. Etter Store norske leksikon defineres behov som «å ha bruk for noe» (Store norske leksikon, 2018). Det ser ut til at koronapandemiens hjemmekontorløsninger har tilbydd ansatte en helt ny måte å jobbe på, og lite tyder på at etterspørselen for denne fleksibiliteten kommer til å avta når koronapandemien er over.

Allerede i 2017 publiserte KarriereStart en artikkel som viser til at hele 47 prosent av norske arbeidstakere mener at fleksibilitet er blant de tre viktigste faktorene i deres karrierevalg (Karrierestart, 2017). I 2020 skrev Anne Wennberg, for nettsiden lederne.no, at så mange som «80 prosent vil takke nei til et jobbtillbud om ikke arbeidsgiveren kan tilby en tilstrekkelig fleksibel hverdag» (Wenneberg, 2020).

Som vi også har sett fra Respons Analyse svarer hele 65 prosent av informantene at de trives på hjemmekontor under koronapandemien (Jordell, 2020). Hele 66 prosent fra undersøkelsen svarte at de ønsker å jobbe mer hjemmefra etter koronapandemien er over (Jordell, 2020).

Hvorfor skal man da tilbake til kontorlandskapene sine?

2.5 Flyt-sonen

Når mennesker er indre motiverte, er aktiviteten et mål i seg selv. «Flyt»-begrepet ble i 1991 av Csikszentmihalyi, benyttet for å beskrive en indre motivert tilstand (Ekeland, Iversen, Ohnstad, Nordhelle, 2004, s. 76). Tilstanden kan forklares som en konsentrasjonssone for optimal motivasjon, trivsel, læring og mestring. Flyt betegnes som en personlig prosess, og er en altopplukende motivasjon som skriver fra oppdagelsen av nye mål og belønnende ideer eller aktiviteter (Manger, 2014, s. 16). Prosessen kan kjennetegnes av fullstendig oppslukning i form av at man glemmer tid, tretthet og alt annet enn selve aktiviteten.

Kotler (2019) viser til en tiårsstudie av McKinsey, hvor det ble rapportert at man er fem ganger mer effektive enn vanlig, når man er i flytsonen. Ifølge samme studie, poengterte de også at hvis man øker tiden i flyt med 15-20 prosent vil arbeidsproduktiviteten nesten dobles! En annen studie Kotler henviser til, er en militærstudie fra DARPA. Her så de at snikskyttere som var i flytsonen lærte 230 prosent raskere enn normalt (Kotler, 2019).

Det finnes, ifølge Kotler, tre viktige elementer for å oppnå flyt. De første elementene er klare rammer for oppgaven og rollen, samt et emosjonelt trygt miljø hvor tilbakemeldinger tilbys fort. Den siste forutsetningen for flyt er at man har et meningsfylt innhold i jobben som gjøres. Med meningsfylt innhold menes det at arbeidet er av arbeidstakers interesser og at den derfor er indre motiverende i seg selv. Slike oppgaver kjennetegnes ofte ved at arbeidet har høy risiko eller at man opplever arbeidet som passende utfordrende. En annen faktor som avgjør hvorvidt du kommer i flytsonen, er muligheten til å jobbe uforstyrret (Kotler, 2019).

Hvor oppnår man den beste flytsonen? Jobber man mest uforstyrret på hjemmekontor eller i organisasjonslokalene?

Hva som motiverer, er individuelt. Vår neste del av teorien vil derfor ta for seg mangfold og individuelle forskjeller.

2.6 Mangfold og individuelle forskjeller – Hva handler det egentlig om?

Individuelle forskjeller defineres av Neck, Houghton og Murray (2020), som graden mennesker viser atferdsmessige likheter og ulikheter (s. 49). Mangfold forklares av Lussier og Hendon (2019) som «Diversity is simply the existence of differences» (s. 95). Laura E. M. Traavik beskriver også mangfold på lignende måte: “Mangfold er et faktum og et resultat av

at vi er mennesker; To individer er ikke identiske”. (Brenna, 2018, s. 36). Hun presiserer at mangfold er et begrep som alltid eksisterer når to eller flere mennesker er samlet.

Videre skiller Brenna identitet i fire sjangere; Primæridentitet, sekundæridentitet, sosial identitet og organisasjonsidentitet. Primæridentiteten kjennetegnes av kjønn, alder, rase/etnisitet, fysiologisk/kognitive evner, personlighet og seksuell orientering (Brenna, 2018, s. 37). Det er denne typen identitet vi vil fokusere på i denne oppgaven, med vekt på kjønn, alder og personlighet.

Neck et al. (2020) presiserer også forskjellen mellom overflate-forskjeller og dypt-nivå-forskjeller. Herav forklarer de overflate-mangfold som forskjeller mellom mennesker som er lette å se, sånn som alder, kjønn, etnisitet og evner. Dypt-nivå-mangfold handler derimot om forskjeller i verbal og non-verbal atferd som ikke er synlig fra overflaten, slik som forskjeller i holdninger, verdier, tro og personligheter (s. 39). Igjen vil vi her presisere at denne oppgaven vil ta for seg overflate-mangfold som aldersforskjeller og kjønnsforskjeller. Vi ønsker likevel også å se nærmere på hvordan personlighet kan påvirke grad av motivasjon på hjemmekontor.

2.6.1 Hvorfor er det viktig å ivareta mangfold?

Fordelen med en mangfoldig arbeidskraft i en organisasjon er muligheten til å komme opp med kreative og innovative løsninger til organisasjonens problemer, som et resultat av ulike synspunkter (Lussier og Hendon, 2019, s. 96). Mushtaq viser til en forskningsrapport av McKinsey & Co fra januar 2019, hvor avkastningen på egenkapital er opptil 21 prosent høyere i bedrifter hvor det er kjønnsbalanse (Mushtaq, 2019). Mushtaq (2019) poengterer videre at mangfold er med på å tiltrekke de beste talentene, forbedrer kvalitet på beslutningsprosesser, bidrar til økt kundeinnsikt, økt grad av tilfredshet hos ansatte og en mer positiv merkevarebygging.

Samtidig pålegger Likestillings- og diskrimineringsloven i paragraf 26.1 *Arbeidsgivers aktivitetsplikt* at alle arbeidsgivere skal arbeide aktivt, målrettet og planmessig for å fremme likestilling, hindre diskriminering på grunn av kjønn, graviditet (...), og at dette arbeidet skal omfatte områder som eksempelvis utviklingsmuligheter, tilrettelegging og mulighet for å kombinere arbeid og familieliv (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2017, §26-1). Vi ser

herav at mangfold både kan fungere som et konkurransefortrinn, men også at arbeidsmiljøloven lovfester at arbeidsgivere skal tilrettelegge for at likestilling blir ivarettatt.

I vår diskusjonsdel skal vi se nærmere på hvilken påvirkning hjemmekontor kan ha på mangfoldet. Er hjemmekontor et hinder eller tilrettelegger for likestilling? Finnes det mangfoldsmessige skiller på motivasjon på hjemmekontor?

2.6.2 Personlighetsanalysen femfaktormodellen

Ulikheter i personlighet er også mangfold. Personlighetstrekk kan defineres som karakteristiske måter å tenke, føle og handle på for det enkelte individ (Ekeland et al., 2004, s. 152). Personlighetstrekkene er det som særpreger oss som person, og som er stabilt i forskjellige sammenhenger og over tid. Personlighet dannes i et samspill mellom arv og miljø. I denne delen av teorioppgaven vil vi se nærmere på personlighetsanalysen femfaktormodellen, også kjent som «Big Five». Dette er den mest anerkjente trekkteorien for å forklare personlighetsforskjeller. Femfaktormodellen skiller mellom fem trekk, nemlig nevrotisisme, samvittighetsfullhet, ekstroversjon, åpenhet for erfaring og omgjengelighet.

Nevrotisisme er trekket som måler emosjonell ustabilitet (Ekeland et al., 2004, s. 173). En person som skårer høyt på denne dimensjonen kan typisk være nervøs, emosjonell, usikker, anspent, utilpass, og har tendens til å bekymre seg. Vedkommende har større sannsynlighet for å bli stresset og har tendens til å oppleve psykiske plager. En person som derimot skårer lavt på denne dimensjonen har tendens til å være rolig, avslappet, stabil, tilfreds med seg selv og ikke være særlig emosjonell. Vedkommende kjennetegnes av god tilpasningsdyktighet.

Det neste trekket heter samvittighetsfullhet. Dette trekket måler grad av orientering, utholdenhet, motivasjon og målrettet handling (Ekeland et al., 2004, s. 174). En person som skårer høyt her er ofte punktlig, selvdisiplinert, ambisiøs, målorientert, hardt arbeidende og ansvarlig i forhold til å gjøre ting riktig. De som i kontrast skårer lavere på dette trekket kan typisk handle lystbasert istedenfor målbasert, være upålitelige og slurvete. Lavere skår på samvittighetsfullhet kjennetegnes nemlig av at vedkommende har svakere viljestyrke.

Ekstroversjon eller utadvendthet er trekket som måler kvantiteten og intensiteten i mellommenneskelige samspill og behovet for stimulering (Ekeland et al., 2004, s. 173). En person med høy skår her, er ofte sosial, pratsom og livlig, personorientert, aktiv og interessert

i samspill med andre. En person som skårer lavt på denne dimensjonen kjennetegnes ofte ved å være tilbaketrukket, reservert og stille, distansert og oppgaveorientert. Dette trekket er særlig interessant med tanke på motivasjonsvariasjon på hjemmekontor. Vi skal se nærmere på denne forskjellen i diskusjonsdelen vår.

Trekket omgjengelighet måler mellommenneskelig orientering fra medfølelse i tanker, følelser og handlinger i den ene enden av dimensjonen, til fiendtlighet og lav samarbeidsvilje i den andre enden (Ekeland et al., 2004, s. 174). Det siste trekket er åpenhet for erfaring. Dette trekket kartlegger hvorvidt vedkommende aktivt søker etter utfordringer og erfaringer for erfaringens egen skyld (Ekeland et al., 2004, s. 173). En person som skårer høyt på dette trekket er ofte nysgjerrig, kreativ og original, mens de med lavere grad av trekket kan ha snevrere interesser. De to sistnevnte trekkene vil ikke vektlegges i diskusjonsdelen, men bør forklares for å illustrere femfaktormodellen som helhet.

Man kan bruke en slik trekkmodell for å kategorisere personlighetsforskjeller på mennesker. Mennesker som er forskjellige fra hverandre, har forskjellige behov og motiveres derfor av forskjellige ting. Senere i oppgaven vår vil vi trekke frem de tre første trekkene, for å diskutere hvilken betydning personlighet kan ha for motivasjon og trivsel på hjemmekontor.

3.0 Metode

3.1 Innledning

Som nevnt innledningsvis har vi benyttet oss av systematisk litteraturstudie. Hart (1998) definerer litteraturstudie som et utvalg av tilgjengelige dokumenter rettet mot et emne, som inneholder data og informasjon, hvor man effektivt evaluerer dokumentene utfra forskning (s. 13). Viktige forutsetninger for å kunne gjennomføre en systematisk litteraturstudie, er at det er nok forskning på temaet, og at dataen er av god kvalitet. Metoden går ut på å søke systematisk og kritisk vurdere, for så å sammenstille litteraturen (Forsberg og Wengström, 2015, s. 26). Forsberg og Wengström presenterer diverse kriterier for systematisk litteraturstudie. Boken deres tar utgangspunkt i litteraturstudie ved helsefag, men noen av kriteriene opplever vi som relevante også for vår datainnsamling. Vi har jobbet utfra utvalgte kriterier av Forsberg og Wengström (2015, s. 27):

- Klart formulert problemstilling
- Tydelig beskrivelse av kriterier
- Systematisk søkeprosess
- Inkludere relevante studier
- Grundig vurdering av resultatene

Vår litteraturstudie vil bestå av både kvalitativ og kvantitativ forskning.

Som nevnt tidligere er en forutsetning for å gjennomføre en litteraturstudie at det finnes nok forskning på temaet. I startfasen av bacheloroppgaven var vi interessert i å skrive om motivasjon på hjemmekontor, men hadde ikke bestemt oss for metode. Etter noen søk om tema, fant vi at det eksisterte flere studier på hvilken effekt hjemmekontor har på motivasjon. Etter samtale med veileder kom vi frem til at denne metoden kan virke hensiktsmessig, da problemstillingen er bred, men samtidig utforskende, fordi den fokuserer på effekten av et fenomen. Vi skal videre presentere datainnsamling, eksklusjons- og inklusjonskriterier og kvalitetsvurdering.

3.2 Datainnsamling

3.2.1 Databaser

Databasene vi har benyttet oss av er Google Scholar og Oria. Databasene har god dekningsgrad og viser om treffene er fagfellevurdert. Med Google Scholar kan vi gjøre avanserte søk på akademisk litteratur. Oria er OsloMets universitetsbibliotek og inneholder

fagstoff som bøker, artikler og studentoppgaver. En fordel ved å benytte seg av Oria er at databasen gir større tilgang til litteratur, sammenlignet med Google Scholar, hvor noen artikler krever betalt tilgang. Begge databasene åpner for å begrense søket til årstall og språk, og kravene ble satt ved hjelp av «avansert søk». Vi begrenset søket til norsk og engelsk, og søkte etter studier fra årene 2000-2021. Årsaken til at vi begrenset søket til norsk og engelsk, var for å få en grundig forståelse av litteraturen og spare tid på oversettelse. Vi valgte også å begrense søket tidsmessig, fordi det har blitt gjort store teknologiske fremskritt i nyere tid som kan påvirke bruken av hjemmekontor.

Videre var det flere studier som refererte til andre undersøkelser som var relevante for vår problemstilling. Vi sjekket derfor referanselisten og tok en gjennomgang av undersøkelsene. På denne måten fikk vi inkludert litteratur som i større grad kunne svare på problemstillingen vår, samtidig som det inngikk som en del av søkeprosessen. Forutsetningene for at de ble inkludert var at de oppfylte inklusjons- og eksklusjonskriteriene vi hadde satt, samt relevans.

Temaet om hjemmekontor og motivasjon er høyst aktuelt i dagens samfunn og blir stadig diskutert i det offentlige rom. 18. mars 2021 ble det gjennomført en live-diskusjon gjennom appen ClubHouse hvor Arne Fredrik Håstein (nestleder finansforbundet), Brita Alsos (divisjonsdirektør DnB), Saida R. Begum (statssekretær i arbeids- og sosialdepartementet), Vegard Einan (statssekretær i arbeids- og sosialdepartementet) og Anne Flagstad (Telenor HR-direktør) deltok. Under diskusjonen ble det blant annet diskutert regler for hjemmekontor, fremtidens bruk av hjemmekontor og utfordringer i henhold til likestillingsproblematikk på hjemmekontor. Her fortalte DnB- og Telenorrepresentant at de ønsker å tilby hjemmekontor til sine ansatte, også etter koronapandemien. Under diskusjonen benyttet vi da muligheten til å spørre representantene om hvordan de planlegger å ivareta tilhørighet, når arbeidstakerne jobber fra forskjellige geografiske distanser. Vi ønsket å benytte informasjonen fra live-diskusjonen som en del av datainnsamlingen vår, da den i stor grad kan knyttes opp mot problemstillingen vår. Vi fant dermed skriftlige, offentlige kilder av poengene som ble presentert fra diskusjonen, for å kunne bruke live-diskusjonen som datagrunnlag i oppgaven vår.

Det ble også gjennomført et seminar 30.april 2021 av Vålerenga Fotball kalt «#Hunpresterer», hvor de diskuterte tematikken “kvinner, corona og hjemmekontor” og hvorvidt dette er en karrieremulighet eller karrierebrems. Under seminaret presenterte Andrine Tomter og Sigrid

Heien Hansen (Vålerenga Fotball), Yrja Oftedahl (Podcast-host «Power Ladies») og Cecilia Flatum (Managing Partner i Deloitte Norge) sine refleksjonen på tematikken. Poengene som ble presentert her var også svært relevante i henhold til problemstillingen vår. Vi tok derfor kontakt med en av seminarlederene for å få tilgang til studien «Gender Differences in Telecommuting and Implications for Inequality at Home and Work» som ble presentert i seminaret.

3.2.2 Søkestrategi

For å kunne gjøre en grundig analyse bestemte vi oss på forhånd at vi skulle inkludere mellom 10-15 studier. Vi var likevel nødt til å lese gjennom flere studier før vi kunne bestemme oss, for hvilke vi ønsket å inkludere. Et enkelt søk på hjemmekontor i databasen Google Scholar gir et treff på 1 410 funn. For å kunne systematisere søkestrategien satte vi opp en liste over ord vi skulle benytte i søkeprosessen. Deretter måtte vi bestemme hvilken ordkombinasjon som skulle sammensettes. Underveis i søkeprosessen fant vi ut at et annet norsk begrep for hjemmekontor er fjernledelse. Vi valgte derfor å inkludere også dette søkeordet. Eksempelvis økte treffene med 67 funn da vi la til søkeordet «fjernledelse» i Oria. For å kombinere søkeord benyttet vi oss av kombinasjonsordene «og» og «eller». Ved å benytte oss av «eller» finner vi artikler som inneholder enten det ene eller det andre søkeordet. I praksis gikk det ut på å søke opp «fjernledelse» eller «hjemmekontor». «Og» gjør at man avgrenser til studier som inkluderer begge søkeordene, dette ble brukt for å søke på «hjemmekontor» eller «fjernledelse» og «motivasjon» (Forsberg og Wengström, 2015, s. 55).

Søkeordene benyttet:

- Hjemmekontor *eller* fjernledelse
- Hjemmekontor *eller* fjernledelse *og* motivasjon
- Hjemmekontor *eller* fjernledelse *og* tilhørighet
- Hjemmekontor *eller* fjernledelse *og* autonomi
- Home office *or* telework *and* motivation

Etter søket tok vi en rask gjennomgang av de ulike treffene vi fikk. Dette gjorde vi ved å lese og notere sammendrag, for å kunne få en indikasjon på om treffet kunne svare på deler av problemstillingen vår. Vi samlet deretter alle relevante treff i et felles dokument, og gjorde en fullstendig gjennomgang av litteraturen. Vi hadde på forhånd satt ulike inklusjons- og

eksklusjonskriterier og sørget for at artiklene vi valgte, oppnådde kriteriene. Videre gjorde vi en systematisk kildekritisk gjennomgang, som skal presenteres senere.

3.2.3 Inklusjons- og eksklusjonskriterier

Før vi gjorde en grundig gjennomgang av utvalget, satte vi ulike inklusjons- og eksklusjonskriterier. Det vil si at vi satte kriterier for hva dataen skulle, eller ikke skulle inneholde, for at de skulle benyttes i den avsluttende datainnsamlingen (Forsberg og Wengström, 2015, s. 88). På denne måten sørget vi for at utvalget skulle kunne bidra til å svare på problemstillingen.

3.2.4 Inklusjonskriterier

- Arbeid fra andre steder enn kontor
- Påvirkning/effekt av arbeid fra andre steder enn kontor
- Kvalitativ eller kvantitativ forskning
- Forskningen skal være fra 2000-2021
- Språk: Engelsk eller norsk
- Ingen begrensning til landegrenser
- Både menn og kvinner

3.2.5 Eksklusjonskriterier

- I søkeprosessen har vi ekskludert artikler som ikke er forskningsbasert. Dette gjorde vi for å ivareta reliabiliteten.
- Ytre motivasjon
- Organisasjonsstruktur, strategi, møtekultur, maktforhold og endringsledelse

3.3 Kildekritikk

Da vi søkte etter relevant litteratur i henhold til problemstillingen vår, var vi svært bevisste på å være kildekritiske. Første steget av kildekritikk ved datainnsamlingen var å velge gode databaser. Det å ta en kritisk vurdering under datainnsamlingen består av å vurdere om informasjonskilden er vederheftig eller partisk, om selve informasjonen er sann eller korrekt, og å avveie hvilken verdi informasjonen har i forhold til vår bestemte problemstilling (McMillan & Weyers, 2011, s. 85). Gyldighet, holdbarhet og relevans er essensielt når vi

jobber med kilder, for å skille verifiserte opplysninger fra spekulasjoner. Vi benyttet oss av kildekritikksjekkliste fra Universitetsbiblioteket som tar for seg relevans og kvalitet.

Vi måtte også ivareta både krav til reliabilitet og validitet i undersøkelsen vår. Reliabilitet forteller om hvorvidt dataen er blitt samlet inn på en pålitelig og nøyaktig måte (Risan, 2004, s. 12). Validitet handler på den andre siden om gyldigheten av resultatet, altså om undersøkelsen måler det den er ment til å måle. Derfor var det viktig at vi var konsekvente ved utvalget av hvilken litteratur vi brukte som datamateriale. Vi måtte med andre ord også vurdere hvor troverdig kildene våre er, for å ivareta reliabiliteten i undersøkelsen vår. Derfor la vi hovedvekt på primærkilder heller enn sekundærkilder, og vurderte forfatterskap og opprinnelse bak kilden. Dette innebar å dobbeltsjekke referansene, ta hensyn til hvor gammel kilden er, vurdere om kilden er objektiv eller subjektiv, dobbeltsjekke statistikken, vurdere språkbruken og vurdere hvorvidt resultatene kan generaliseres (McMillan & Weyers, 2011, s. 85).

I henhold til live-diskusjonen, ønsket vi å benytte oss av studiene som ble presentert. Reliabiliteten i den sammenheng, målte vi utfra i hvilken grad deltakerne svarte på spørsmålene som ble stilt, og hvorvidt svaret samsvarte med det de selv gjennomfører. Som nevnt tidligere er det nødvendig å måle troverdigheten til kildene. Troverdigheten var en stor årsak til at informasjonen ble inkludert, ettersom deltakerne i live-diskusjonen har kunnskapsintensive stillinger i store norske selskaper eller stillinger i arbeids- og sosialdepartementet. I tillegg gjennomførte vi etterkontroll av poengene de presenterte. Dette gjorde vi også på seminaret vi var på. Da sendte vi mail til ene seminar-lederen for å få tilgang til studien som ble presentert. Vi har også benyttet oss av masteroppgaver som en del av datainnsamlingen, da de er gode kilder til forskning, og var svært relevante for oppgaven vår.

3.4 Analyse

Hart (1998) presenterer at for å oppnå kvalitet ved litteraturstudie må den ha passende bredde og dybde, være kortfattet og konsistent, og gjennomføres på en effektiv måte (s. 1). Slik kan vi benytte oss av eksisterende litteratur på en måte som bidrar til nye funn, og trekke disse opp mot den dagsaktuelle diskusjonen om hjemmekontor.

Etter å ha gjort et grundig utvalg av litteratur som oppnådde både inklusjons- og eksklusjonskriteriene, kravene til kvalitetsvurdering og krav til relabilitet og validitet, skrev vi et sammendrag av hver studie. Etter å ha gjort dette, satt vi med et utvalg på 22 studier. Som nevnt tidligere presenterer Hart (1998) at litteraturstudie bør ha passende bredde og dybde. For å oppnå dette, valgte vi de studiene som kunne belyse problemstillingen fra forskjellige vinkler. Selv om flere studier var gjort direkte knyttet til motivasjon og hjemmekontor, ønsket vi også å inkludere studier som kunne belyse problemstillingen indirekte. For eksempel inkluderte vi en undersøkelse av nordmenns digitale koronaliv, for å belyse hvordan overgangen til digitalt hjemmekontor opplevdes. Resultatet av dette, ble at vi satt igjen med 13 litterære kilder. Avslutningsvis er det fokus på at metoden skal være kortfattet, konsistent og gjennomføres på en effektiv måte. For å kunne oppnå dette valgte vi avslutningsvis å systematisere datamaterialet i tabellform, som tok for seg forfatter, år, tidsskrift, tittel, hensikt, metode, deltakere, hovedfunn og kvalitet.

Vi har i dette kapittelet forklart hvordan vi har gått frem for å samle inn data. Ved å systematisk søke og kritisk vurdere datamaterialet vi har samlet inn, har vi gjort vårt beste i å skape et godt grunnlag for videre diskusjon rundt problemstillingen. Videre skal vi presentere de utvalgte studiene.

4.0 Resultat

Vi skal i dette kapittelet presentere de utvalgte studiene. Vi har valgt å presentere hver enkelt studie, og trekke frem hovedfunnene som vil være utgangspunkt for videre diskusjon.

4.1 Project managers adjust their leadership: to workplace and project type

Forfatter og utgivelsesår: Vaagaasar, A. L., Muller, R. og De Paoli, D. (2019)

Hensikt: Formålet med undersøkelsen er å forklare forholdet mellom arbeidsplass, prosjekttype og lederstil for å forklare preferanser for arbeidsområde.

Metode: Kvalitativ metode

Hovedfunn:

- (1) De som jobber utenfor organisasjonslokalene opplevde større følelse av autonomi, da det var mulig å jobbe hjemme eller fra fritidsboliger.
- (2) Teknologien blir trukket frem som særlig viktig, samtidig som det kan oppstå misforståelser som resultat av mangel på observerbart kroppsspråk.
- (3) Fleksibiliteten på hjemmekontor virket verdifullt for å kunne balansere mellom arbeid og familie, samt at det gav høy produktivitet.

Relevans for problemstillingen: Trekker frem funn om autonomi, fleksibilitet og opplevelser av hjemmekontor.

4.2 Ansatte med hjemmekontor opplever større psykologisk stress enn de som jobber på arbeidsplassen

Forfatter og utgivelsesår: Sund, S. S. (2020)

Hensikt: Opplyse om fysiske miljøfaktorer, psykologiske mekanismer og stress på hjemmekontor.

Metode: Kvalitativ studie fra Tyskland, kombinert med intervju av professor

Hovedfunn:

- (1) Hjemmekontor førte til svakere tilknytning til jobben, isolasjon, og vansker med å skille mellom jobb og fritid.
- (2) Opplevd problematikk rundt manglende HMS- og arbeidstidsregulering.
- (3) Hjemmekontor kan gi større psykisk belastning og stress, på grunn av frykten for å bli oversett.
- (4) Fordelen med hjemmekontor er at man kan planlegge arbeidet selvstendig, og dermed får mer valgfrihet.

Relevans for problemstillingen: Ny forskning som trekker frem både positive og negative faktorer på hjemmekontor.

4.3 Digitalt koronaliv 2020: Norske husstanders digitale håndtering av koronapandemien

Forfatter og utgivelsesår: Slette-meås, D. og Storm-Mathiasen. (2020)

Hensikt: Skaffe tidlig dokumentasjon om nordmenns opplevelser og digitale håndtering av koronapandemien i kjølevannet av de første inngripende tiltakene i Norge.

Metode: Kvantitativ metode, spørreundersøkelse med 1000 respondenter

Hovedfunn:

- (1) 60% har erfaring med hjemmekontor, samtidig har 40% måtte omstille seg raskt for å etablere arbeidsplass.
- (2) 77% sier at de opplevde overgangen til hjemmekontor som uproblematisk, men blant de som opplevde overgangen som problematisk var det flest av de yngste.

Relevans for problemstillingen: Forklarer opplevelsen av overgangen til hjemmekontor under pandemien, samt tar for seg forskjeller knyttet til alder.

4.4 Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework

Forfatter og utgivelsesår: Taskin, L. og Sewell, G. (2015)

Hensikt: Undersøke en tilsynelatende spenning som ligger i fjernledelse og bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi for å arbeide vekk fra tradisjonelle arbeidsplasser kan gi de ansatte en større følelse av autonomi og samtidig plassere nye begrensinger for hvordan en oppfører seg.

Metode: Longitudinell casestudie med 17 frivillige deltakere

Hovedfunn:

- (1) Fjernarbeid krever mer formell planlegging, og elektronisk overvåking ble brukt i større grad.
- (2) De som hadde hjemmekontor en dag i uken uttrykte bekymring for at de ble ekskludert fra temaet da de kom tilbake. De opplevde økt følelse av sosial isolasjon.
- (3) Studien viser at fjernarbeid ikke førte til større følelse av autonomi.

Relevans for problemstillingen: Undersøker tilhørighet og autonomi på hjemmekontor, samt opplevd problematikk på hjemmekontor.

4.5 Hjemmekontor: Akademikerpanelet 3

Forfatter og utgivelsesår: Jordell, H. (2020)

Hensikt: Undersøke fordeler, ulemper og fremtidige ønsker med hjemmekontor.

Metode: Kvantitativ metode, 1008 respondenter med lang høyere utdanning

Hovedfunn:

- (1) 66% ønsker mer hjemmekontor etter korona.
- (2) Omtrent 80% savner det faglige fellesskapet på jobb.
- (3) De unge trives dårligst på hjemmekontor.

Relevans for problemstillingen: Nyere forskning omhandlet opplevd hjemmekontor, samt fremtidig ønske om hjemmekontor.

4.6 Fjernledelse kontra nærledelse: Kommunikasjon, psykologiske kontrakter og lederstiler

Forfatter og utgivelsesår: Presthus, A. N. og Blokkdal, M. H. (2018)

Hensikt: Bidra til mer kunnskap om kommunikasjon, psykologiske kontrakter og ulike lederstiler i fjernledelse sammenlignet med nærledelse.

Metode: Kvalitativ metode med åtte intervjuobjekter

Hovedfunn:

- (1) Kompetanse er viktig for å kunne jobbe selvstendig hjemmefra.
- (2) Hva som motiverer den enkelte, er individuelt, og derfor ikke avhengig av om man er fjern- eller nærmedarbeider.
- (3) Større behov for autonomi ved fjernledelse.

Relevans for problemstillingen: Sammenligner forholdene ved fjernledelse og nærledelse, samt autonomi-, og kompetansebehov på hjemmekontor.

4.7 HR-trender 2021

Forfatter og utgivelsesår: Randstad norway, 2021

Hensikt: «I den nyeste utgaven av Randstad rapport, HR-trender, får du innsikt i ulike trender og utviklingstrekk som påvirker HR- og rekrutteringspraksiser i norske selskaper.»

Metode: 250 beslutningstakere og HR-ledere har svart på Randstad sin undersøkelse

Hovedfunn:

- (1) 1 av 10 norske ledere vil innføre hjemmekontor som permanent ordning.

- (2) 4 av 10 ledere har konkludert med at hjemmekontor vil være en naturlig del av arbeidshverdagen.
- (3) Hjemmekontor fører til bekymring knyttet til kulturbygning, arbeidsmiljø, felleskap og mental helse.

Relevans for problemstillingen: Nyere rapport om fremtidens bruk av hjemmekontor, samt opplysende om problematikk knyttet til tilhørighet.

4.8 Coworking Spaces: The Better Home Office? Psychosocial and Health-Related Perspective on an Emerging Work Environment

Forfatter og utgivelsesår: Robelski, S., Keller, H., Volker, H. og Mache, S. (2019)

Hensikt: Undersøke effekten av hjemmekontor med henhold til arbeids- og prestasjonsrelatert, sosialt, miljø- og helserelevante aspekter.

Metode: Kvantitativ studiedesign med en tversnittstilnærming via spørreskjema, 262 respondenter

Hovedfunn:

- (1) Å jobbe utenfor organisasjonslokaler kan være positivt for fleksibilitet, autonomi og jobb-balanse, men risikoen er økte krav, tidskrav og jobbintensivitet.
- (2) Opplevd stress knyttet til arbeidsoppgaver, utstyr og verktøy.
- (3) Samarbeidssoner oppleves mer attraktivt enn hjemmekontor, i henhold til arbeidsmiljø og samhandling.

Relevans for problemstillingen: Sammenligner funn om hjemmekontor og samarbeidssoner, samt gir forståelse for positive og negative faktorer.

4.9 Eldre arbeidstakere med ny teknologi: Kommunikasjon og motivasjon under koronatiltakene

Forfatter og utgivelsesår: Grødem, A. S. (2020)

Hensikt: Problemstillingene i rapporten er (1) hvordan opplevde ulike arbeidstakere overgangen til økt bruk av hjemmekontor og digitale møteverktøy, og (2) i hvilken grad har disse endringene påvirket motivasjonen de føler for jobben.

Metode: Panelundersøkelse, 1045 yrkesaktive personer i alderen 18 til 67 år.

Hovedfunn:

- (1) 53% føler seg like motivert som før, mens 25% har opplevd en negativ endring i motivasjon på hjemmekontor. Ingen kjønnsforskjeller.

(2) Forskjell i alder: 30% av de yngre (34 år eller yngre) føler seg sjeldnere enn før motivert sammenlignet med de eldste, hvor 17% sier det samme.

Relevans for problemstillingen: Tydelige funn på motivasjonsendring på hjemmekontor, samt tydeliggjør forskjeller i alder.

4.10 Selvbestemmelsesteori og lederstiler i fjernledelse og nærledelse- Hva motiverer?

Forfatter og utgivelsesår: Wilhelmsen, S. A. (2020)

Hensikt: Hvordan lede og motivere ansatte ved fjernledelse kontra nærledelse.

Metode: Kvalitativ metode, enkelt-casestudie, fem kvinner og to menn ble intervjuet alle over 25 år hvor fire ble nærledet og tre ble fjernledet

Hovedfunn:

(1) For fjernarbeidere var arbeidsmiljø, utviklingsmuligheter, personlig målsetning og mestringfølelse de viktigste motivasjonsfaktorene.

(2) Variert opplevelse av autonomi: Noen mente det var viktig og følte seg autonome, mens noen mente det ble for mye ansvar.

Relevans for problemstillingen: Knytter selvbestemmelsesteorien opp mot hjemmekontor og fysiske kontor.

4.11 Psykososialt arbeidsmiljø og fjernledelse i Statens vegvesen

Forfatter og utgivelsesår: Grasvik, K. (2019)

Hensikt: Hovedfokuset i studien var å forstå opplevelsen av det psykososiale arbeidsmiljøet sett fra medarbeidernes perspektiv under fjernledelse.

Metode: Kvalitativ metode

Hovedfunn:

(1) Ansatte på hjemmekontor opplevde at det stilles høyere krav til dem i arbeidet, samtidig som de opplevde mye selvstendighet og god kontroll over egen arbeidssituasjon.

(2) Selvstendighet i arbeid under fjernledelse er viktig for arbeidsmiljøet.

Relevans for problemstillingen: Belyser positive og negative konsekvenser ved hjemmekontor.

4.12 Gender Differences in Telecommuting and Implications for Inequality at Home and Work

Forfatter og utgivelsesår: Lyttelton, T., Zang, E. og Musick, K. (2020)

Hensikt: Sammenlikne mødre og fedre som utelukkende jobber på arbeidsplassen, hjemmefra og deltid hjemmefra, for å beskrive forskjeller i tid brukt på husarbeid, barnepass og fritid, i tillegg til subjektive erfaringer med fjernarbeid.

Metode: Amerikansk tidsbruksundersøkelse 2003-2018 (N = 19 197) kombinert med Covid konsekvensundersøkelse i 2020 (N = 784). Kvasieksperimentell design i ATUS.

Hovedfunn:

- (1) Fjernarbeidende mødre rapporterer oftere følelser av angst, ensomhet og depresjon enn fedre.
- (2) Kvinner bruker signifikant mer tid på husarbeid mens de er på hjemmekontor enn menn.
- (3) Fjernarbeid kan redusere kjønnsforskjellen i barnepass, spesielt når begge foreldre er heltidsansatte. Likevel påvirker barnepass mødrenes daglige arbeidstid 33 minutter mer enn fedrenes.

Relevans for problemstillingen: Belyser kjønnsforskjeller på hjemmekontor.

4.13 Webinar som utgangspunkt for litteratur

4.13.1 Hvordan bør hjemmekontor reguleres?

Forfatter og utgivelsesår: Alsos, B., Begum, S. R., Einan, V., Flagstad, A. og Håstein, A. F. (2021).

Hensikt: Diskusjon om arbeidsmiljøloven er tilpasset den nye arbeidshverdagen og hvordan ivareta både fleksibilitet og et godt arbeidsmiljø.

Metode: Live-diskusjon (Clubhouse), fem foredragsholdere, åpen tilgang for publikum for deltakelse og spørsmål.

Hovedfunn:

- (1) DnB og Telenor mener det vil bli mer hjemmekontor i fremtiden, fordi ansatte ønsker fleksibiliteten.
- (2) Finansforbundet er også positive til hjemmekontor, men stiller spørsmål om hjemmekontorløsningen kan bli en utfordring for likestilling. Tillitsbasert ledelse er nøkkelen for fremtiden, men det er viktig at vi ivaretar alle behov i diskusjonen om fremtidens løsninger.
- (3) Statssekretærene i arbeids- og sosialdepartementet poengterer at hjemmekontorforskriften fra juni 2002 må endres. Arbeidssituasjonen er ikke lenger

avhengig av arbeidssted, derfor må arbeidstaker være vernet av arbeidsmiljøloven uansett hvor man jobber.

4.13.2 Hjemmekontor kan bli en likestillingsutfordring

Forfatter og utgivelsesår: Finansforbundet (2021)

Metode: Kvantitativ undersøkelse blant Finansforbundets medlemmer, totalt 1788 respondenter.

Hovedfunn:

- (1) De under 35 år: 65% kvinner og 50% menn ønsker å fortsette med hjemmekontor.
- (2) 8 av 10 trives godt eller veldig godt med hjemmekontor.
- (3) Hjemmekontor bidrar til god balanse mellom jobb og fritid.

Relevans for problemstillingen: Tar for seg fremtidig ønsker om hjemmekontor, og hvilke utfordringer dette kan få.

5.0 Diskusjon

Ut fra resultatene våre ovenfor, skal vi nå diskutere sammenhengen mellom funnene og problemstillingen vår.

5.1 Hva ser ut til å bli fremtidens kontorløsninger?

Den innsamlede litteraturen peker på at hjemmekontor kommer til å bli en større del av fremtiden, men i varierende grad blant bedrifter (Jordell, 2020; Ranstad, 2021). Særlig fleksibiliteten blir ansett som svært verdifull. Allerede i teoridelen vår, illustrerer vi et økt behov for fleksibilitet, da 66 prosent av respondentene i Akademikernes undersøkelse ønsker hjemmekontor etter korona (2020). Likevel viser Ranstad (2021) sin undersøkelse at kun en av ti norske ledere vil innføre hjemmekontor som permanent ordning. Samtidig viser undersøkelsen også at fire av ti ledere har konkludert med at hjemmekontor vil være en naturlig del av arbeidshverdagen. Fra Clubhouse-diskusjonen forteller både DnB og Telenor at de ønsker å tilby økt bruk av hjemmekontor i fremtiden.

Da fleksibilitetens verdi har økt under pandemien, er det sannsynlig at flere ledere vil benytte seg av en fleksibel løsning hvor ansatte selv får valget om å jobbe hjemmefra. En annen løsning som Robelski, Keller, Volker og Mache (2019) presenterer i sin studie er samarbeidssoner. Samarbeidssoner er en åpen planløsning med arbeidsstasjoner, hvor personer kan dele et felles arbeidsmiljø. Her fikk de ansatte møtes fysisk, noe som virket positivt på arbeidsmiljøet, produktiviteten og selvorganiseringen (Robelski et al., 2019, s. 3). Ved å tilby samarbeidssoner kan man fjerne mye av problematikken knyttet til hjemmekontor, og det kan være en god løsning for fremtidens kontorer.

For at en fleksibel løsning skal fungere er tillit essensielt. Resultatene fra Taskin og Sewell (2015) sin undersøkelse, viser at det ble et anstrengt tillitsforhold mellom fjernarbeideren og lederen (s. 1520). Det anstrengte tillitsforholdet var et resultat av at lederen oftere kalte inn til formelle møter og overvåket fjernarbeiderens tid. Dersom leder viser mer tillitt til fjernarbeideren kan dette virke mer motiverende, da vedkommende kan føle seg tryggere i sitt eget arbeid, og i tillegg tryggere på å søke støtte dersom det er behov. Samtidig er det nødvendig at fjernarbeideren viser seg fortjent til tilliten, ved å gjøre jobben som skal utføres.

Flere studier trekker frem at hjemmekontor krever økt bruk av kontroll (Grasvik, 2019, s. 38; Taskin og Sewell, 2015, s. 1520). Dette blir blant annet begrunnet med at arbeidet

medarbeidere på hjemmekontor gjør, ikke nødvendigvis er synlig for medarbeidere og overordnede. Dette skiller seg fra de som jobber på fysiske kontor, hvor leder kontinuerlig kan følge med på at medarbeidere gjennomfører arbeidsoppgavene sine. Blant annet trekkes elektronisk overvåking frem som en metode for å vise overordnede og medarbeidere at den som jobber hjemmefra jobber og er tilgjengelig. Dette kan eksempelvis gjøres ved programmer som viser at vedkommende er aktiv, som Teams m.m. Dermed er det nærliggende å tro at en fremtid med fleksibel bruk av hjemmekontor, også vil kreve økt bruk av kontroll for å kompensere for denne usynligheten.

Vi ser også i Akademikernes undersøkelse at hele 50 prosent mener de jobber mer effektivt fra hjemmekontor (Jordell, 2020). Dette kan være en indikasjon på at hjemmekontor skaper bedre forutsetning for å oppnå flyt i arbeidet. En mulig forklaring på dette kan være mer kontrollerbare omgivelser, klarere oppgaverammer og mindre forstyrrelser på hjemmekontoret. Med andre ord kan hjemmekontor være positivt for arbeidsproduksjonen for noen, men omtrent 20 prosent sier seg helt eller delvis uenig i at effektiviteten har økt (Jordell, 2020).

En mulig løsning for å sikre arbeidsproduksjon i fremtiden, kan være frivillige og oppgaveorienterte kontorløsninger. Dersom man har mulighet til å velge selv hvor man skal jobbe, kan fordelene og ulempene ved hjemmekontor reguleres individuelt. Skal man jobbe med fokusoppgaver som du kan løse på egen hånd, kan hjemmekontor være det beste. Dersom du derimot skal jobbe med kreative samhandlingsoppgaver, vil det være hensiktsmessig å dra på kontoret for å kommunisere, inspirere og motivere hverandre ansikt-til-ansikt. Noen arbeidsoppgaver er det heller ikke mulig å gjennomføre fra hjemmekontor, derfor er det viktig at disse får mulighet til å dra tilbake til sine organisasjonslokaler.

Likevel kom det frem i Clubhouse-diskusjonen at det nå gjøres endringer i forskriften om hjemmekontor, som vil øke muligheten for ansatte til å jobbe hjemmefra. Lite tyder på at hjemmekontorfleksibiliteten vil avta etter pandemien, men hvilke implikasjoner har det for motivasjon?

Delkonklusjon 5.1: Mye tyder på at det vil være muligheter for mer hjemmekontor i fremtiden, enn før pandemien. For at en slik fleksibel ordning skal fungere, vil dette kreve økt tillit og bruk av kontroll.

5.2 Hvilke påvirkninger har hjemmekontor på motivasjon?

Studien til Grødem (2020) viser til at 25 prosent av respondentene har opplevd negativ endring i jobbmotivasjonen under koronapandemien. Tre prosent føler seg mye sjeldnere motivert og hele 22 prosent opplever noe sjeldnere jobbmotivasjon. På motsatt side er det 16 prosent som svarer at de har opplevd en positiv motivasjonsendring (s. 51).

Hva som motiverer, er individuelt: Noen blir motivert av tillit, utviklingsmuligheter og positivitet, mens andre finner motivasjon i samhold og arbeidsoppgaver (Presthus og Blokkdal, 2018, s. 44). Dette, i tillegg til sosial nedstengning og andre ytre faktorer, gjør at det kan være vanskelig å generalisere hva som faktisk står bak motivasjonsendringene under pandemien.

5.2.1 Selvbestemmelsesteorien

I denne delen av diskusjonen vår, ønsker vi å trekke frem hvordan ansatte på hjemmekontor opplever å få oppfylt behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet.

Autonomi

Flere studier viser til at ansatte opplever større følelse av autonomi og selvstendighet når de kan jobbe hjemmefra (Grasvik, 2019, s. 47; Prestvik og Hagen, 2018, s. 47; Sund 2020; Wilhelmsen, 2020, s. 32). Her trekkes det blant annet frem at muligheten til å planlegge og ta selvstendige avgjørelser i sitt eget arbeid, virket svært verdifullt. En fordel ved økt selvbestemmelse er at fjernarbeideren kan bli mer motivert, da han eller hun, i større grad føler seg engasjert og forpliktet til sitt eget arbeid. Det er derfor rimelig å argumentere for at hjemmekontor har positiv innvirkning på tilfredsstillelsen av autonomibehovet, som kan føre til større indre motivasjon hos fjernarbeideren.

På en annen side trekker Wilhelmsen (2020) frem i sin studie, at autonomi på hjemmekontor kan føre til en følelse av for mye ansvar (s. 32). Det kan riktignok være problematisk for nyansatte, da de ikke nødvendigvis har nok kompetanse om hvordan arbeidsoppgavene skal gjennomføres. Dette støttes blant annet opp med det Sund (2020) trekker frem om at veiledning og oppfølging kan bli vanskeligere å gjennomføre fra hjemmekontor. Likevel nevner flere bedrifter at hjemmekontor vil bli en fleksibel fremtidsløsning. Det er derfor

naturlig å oppfordre bedrifter til å gjennomføre opplæring ved fysisk tilstedeværelse. Videre kan man deretter tilby den ansatte valget om å jobbe hjemmefra når personen har tilstrekkelig kompetanse til det. Et positivt aspekt ved dette, er at nyansatte dermed får testet sine egne evner på en annen måte ved å jobbe hjemmefra, og i noen tilfeller ta selvstendige beslutninger som utfordrer egen kompetanse.

Kompetanse

Presthus og Hagen (2018) poengterer at ansatte må ha kompetanse for å kunne jobbe selvstendig hjemmefra (s. 44). Sund (2020) viser likevel til at mangel på ansikt-til-ansikt-kommunikasjon på hjemmekontoret er et stort problem med tanke på læring og utvikling på jobb. Dette innebærer særlig risiko for at den uformelle læringen kan forsvinne på hjemmekontor.

I studien av Wilhelmsen (2020) kommer det frem at arbeidstakere på hjemmekontor føler de har gode muligheter til å benytte og utvikle sin kompetanse, som et resultat av frihet i arbeidet (s. 27). Det mest interessante her, var ansvaret de følte på å måtte “lære selv”, for å forbedre sine oppgaveløsninger. Dette skiller seg nemlig fra ansatte som ble nærledet, som la ansvaret om kompetanseutvikling til leder. Felles for begge gruppene var at tilbakemeldinger og anerkjennelse er like viktig for samtlige.

Vi ser med andre ord et tydelig skille på hjemmekontor og organisasjonslokaler når det kommer til kompetanseutvikling. I fremtidens løsninger vil det være viktig å definere hvem som har ansvar for kompetanseutvikling, inkludert målsetning og fremgangsmåte. Oppfølging fra leder vil være essensielt uansett hvor man jobber fra. Man bør også innrette metoder for å ivareta uformell læring på hjemmekontor.

Tilhørighet

Som nevnt i teorien er det viktig at ansatte føler tilhørighet, da fellesskapsfølelsen er viktig for motivasjonen. Det å skape sosiale relasjoner og knytte bånd til mennesker kan være utfordrende når man ikke møtes ansikt-til-ansikt. Kommunikasjon over nett oppleves nemlig mer formelt. Det trekkes blant annet frem at det bare er naturlig å ta kontakt med medarbeidere på hjemmekontor, når man har noe konkret å snakke om (Presthus og Blokkdal, 2018, s. 38; Taskin og Sewell, 2015, s. 1517). På denne måten mister man den uformelle samtalen, som er viktig for å kunne knytte nære relasjoner og fellesskapsfølelse.

Spesielt interessant er det Taskin og Sewell (2015) trekker frem om at ansatte som jobbet hjemme en dag i uken, var bekymret for å bli ekskludert fra teamet da de møtte fysisk igjen (s. 1517). En fleksibel ordning har blitt trukket frem som en måte å beholde både fordelene ved hjemmekontor og minimere ulempene. Samtidig viser studien at en slik ordning kan bidra til større utfordringer i henhold til tilhørighet, eksempelvis når man jobber i team. Det kan oppstå bekymring og frykt for å bli ekskludert fra viktige avgjørelser, eller frykt for at man går glipp av uformelle samtaler. Et viktig aspekt i denne sammenheng er leders ansvar for å inkludere, gi like muligheter og lik oppfølging uansett om du blir nærledet eller fjernledet. Kanskje man i fremtiden snakker om digital nærledelse fremfor fjernledelse?

Wilhelmsen (2020) viser også at hjemmekontor fører til et tilhørighetsskille (s. 26). De som jobber hjemmefra har større sjanse for å knytte tilhørighet til team og arbeidsoppgaver, istedenfor organisasjonen og lederen. Hva den ansatte føler tilhørighet til, kan dermed være individuelt. Faren ved å bare knytte tilhørighet til arbeidsoppgavene, er derimot at det kan føles lettere å bytte jobb, fordi man ikke føler tilknytning til organisasjonen (Sund, 2020). Derfor er det viktig at lederen skaper tilhørighet gjennom tilbakemeldinger, inkludering og oppfordring til uformelle samtaler. Det er også hensiktsmessig å formidle at arbeidet den ansatte gjør, er viktig for organisasjonen.

Delkonklusjon 5.2: Hjemmekontor ser ut til å påvirke ansattes motivasjon individuelt. Behovene for autonomi og kompetanse ivaretas fra hjemmekontor, mens behovet for tilhørighet oppleves som mer utfordrende å imøtekomme. Nødvendig for å oppnå ethvert av behovene vil være god kommunikasjon, inkludering og tilbakemeldinger.

5.3 Andre momenter som kan påvirke motivasjon på hjemmekontor

I tillegg til behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet, belyser vår innsamlede litteratur at motivasjon på hjemmekontor ser ut til å være påvirket av andre elementer også. De gjentakende momentene ser ut til å handle om alder, opplevelse av stress og skille mellom jobb og fritid.

5.3.1 Alder

Flere studier peker på at de yngre er mindre motivert på hjemmekontor (Grødem, 2020, s. 57; Jordell 2020) Studien til Grødem (2020) viste blant annet at 30 prosent av de yngste arbeidstakerne har opplevd en negativ endring i henhold til motivasjon, i motsetning til de eldste (s. 51). Hva som forklarer den varierende graden av motivasjon ved alder er det ingen av studiene som klart går inn på, men det er viktig å bemerke seg at studiene er blitt gjennomført under koronatiltakene. Motivasjon i henhold til jobb kan dermed også bli påvirket av ytre faktorer, som mindre sosial kontakt og følelse av isolasjon, når man er nødt til å oppholde seg hjemme. Vi skal senere diskutere hvilke konsekvenser dette kan føre til.

5.3.2 Stress

Videre blir stressfaktorer også trukket frem som et sentralt tema innen motivasjon på hjemmekontor. Stress blir blant annet knyttet til sosial isolering, da det er mangel på ansikt-til-ansikt kontakt (Robelski et al., 2019, s. 5). Som nevnt tidligere trekker flere studier frem at det oppsto et større behov for at fjernarbeidere viste at de var tilgjengelige. Blant annet følte fjernarbeidere at de var nødt til å svare på raskere på mail, for å vise at de er egnet til å jobbe hjemmefra. Tilstedeværelsen kan dermed bli et stressmoment som ikke er like utbredt på fysisk kontor.

Grasvik (2019) viser i sin studie at økt stress var knyttet til at fjernarbeidere hadde korte tidsfrister og løpende nye arbeidsoppgaver (s. 37). Tidsfrister og målbare arbeidsoppgaver blir i større grad brukt ved hjemmekontor, for at fjernarbeideren skal kunne jobbe selvstendig. Det som i utgangspunktet skal sørge for at fjernarbeideren har konkrete arbeidsoppgaver å forholde seg til, kan dermed generere mer stress. Stress kan også oppstå grunnet utstyr og verktøy (Robelski et al., 2019, s. 4).

Det er verdt å merke seg at ikke alle stressfaktorene nødvendigvis er direkte relatert til hjemmekontor. Noen stressfaktorer kan også oppstå på fysisk kontor, eksempelvis når man får tildelt nye arbeidsoppgaver man må forholde seg til. Det er også viktig å trekke frem at hjemmekontor faktisk kan bidra til mindre stress. Noen mener nemlig at det å jobbe selvstendig i et komfortabelt miljø, genererer mindre stress. Undersøkelserapporten fra Akademikerne viser nemlig til at 60 prosent av respondentene er helt eller delvis enig i påstanden om at hjemmekontor gir en mindre stressende hverdag (Jordell, 2020).

En fleksibel løsning, hvor arbeidstaker kan velge selv om man benytter hjemmekontor, kan derfor være en løsning som minimerer stress. Fordelen med denne løsningen er at tilhørighetsfølelsen øker når man møter på fysiske kontor, arbeidsoppgaver kan lettere fordeles ansikt-til-ansikt og opplæring av nytt utstyr kan skje fysisk. Samtidig er det viktig at lederen, uavhengig av hvilken løsning som velges, tilbyr lik oppfølging og opplæring for både fjern- og nærarbeideren.

5.3.3 Skille mellom jobb og fritid

For mange kan en fordel med hjemmekontor være at man får tilbragt mer tid hjemme med familien, eller at man får mer fritid fordi man sparer tid på reisevei. Resultatene til Vaagaasar, Muller og De Poali (2019) viser at fleksibiliteten var nyttig for å kunne balansere mellom arbeid og fritid, og at dette førte til at de ansatte ble mer produktive. Også Randstad (2021) sin undersøkelse viser at åtte av ti opplever en god balanse mellom jobb og fritid på hjemmekontor.

På motsatt side viser flere av våre innsamlede studier at hjemmekontor også kan føre til problematikk knyttet til det å skille mellom arbeid og fritid (Robelski et al., 2019, s. 5; Sund 2020; Taskin og Sewell, 2015, s.1520). Det kan oppstå større forvirring over hva som er fritid og hva som er arbeidstid. Det å skille fritid og arbeidstid oppleves likevel individuelt, og er ikke nødvendigvis avhengig om man jobber hjemmefra eller på fysiske kontor. Det er likevel problematisk at de som jobber hjemmefra føler de er nødt til å vise at de er tilgjengelige til enhver tid, eksempelvis ved å svare på mail og jobbe utenfor arbeidstid, i frykt for å bli oversett. Resultatet Sund (2020) presenterer støtter opp dette. Den tyske studien viste at 18,8 prosent rapporterte om problemer med å skille fritid og arbeidstid. På denne måten kan det som i utgangspunktet er en fordel med hjemmekontor, generere mer stress og høyere arbeidsmengde.

Delkonklusjon 5.3: De yngste sliter mest med motivasjon på hjemmekontor. Noen opplever økt stress knyttet til sosial isolasjon, tilstedeværelse og arbeidsoppgaver på hjemmekontor, mens andre opplever redusert stress ved den fleksible hjemmekontorløsningen. Det kommer også frem problematikk med å skille mellom jobb og fritid, men dette oppleves individuelt. I fremtidens kontorløsninger er tillit til fjernarbeideren en avgjørende faktor for å redusere stressnivået.

5.4 Hva kan konsekvensene av dette føre til, og hvordan kan man håndtere problematikken?

Økt stress, tydeligere aldersforskjeller og vanskelighet med å skille mellom jobb og fritid; Hva kan dette bety for fremtidens bruk av hjemmekontor?

5.4.1 De yngste kommer dårligst ut

Som vi ovenfor poengterer, ser det ut til å være gjentakende forskjeller på hvilke aldersgrupper som trives på hjemmekontor. Overgangen til hjemmekontor opplevdes også vanskeligst for de yngste arbeidstakerne (Slette-meås og Storm-Mathiasen, 2020, s. 6). Samme studie viser også at bare 23 prosent bruker privat utstyr på jobben, og flertallet av disse er blant de unge (Slette-meås og Storm-Mathiasen, 2020, s. 6). Grødem (2020) presenterer også i sin studie at 90 prosent av de spurte synes det er lett å bruke de digitale møteplattformene, men at hele 80 prosent savner å ha kontakt ansikt-til-ansikt (s. 40). Det ser med andre ord ikke ut til at det er selve teknologien som gjør hjemmekontor til en utfordring for de yngste, men at utfordringen utløses av noe annet.

Dette gir grunnlag for å argumentere for at yngre arbeidstakere har et større behov for å komme seg tilbake til kontorlandskapet sitt, for å trives i jobben sin. Dersom yngre arbeidstakere i fremtiden blir tvunget på hjemmekontor, kan dette i verste fall føre til et tap av motivasjonen og økt turnovers. Elin Ørjasæter uttaler seg i nettavisen om at hjemmekontor kan virke karrierehemmende for yngre arbeidstakere, nettopp fordi de er mer avhengige av å ta inn mest mulig kunnskap og tilbakemeldinger fra erfarne kollegaer (Lorvik, 2021).

Videre i artikkelen poengterer også Helene Tronstad Moe at dersom vedkommende ikke behersker teknologien til å bygge relasjoner og nettverk, kan konsekvensene bli at man blir usynliggjort og kanskje oversett når nye oppgaver, roller eller posisjoner skal fordeles (Lorvik, 2021). Ifølge Sund (2020) kan nettopp denne frykten for å bli oversett, være en stor stressfaktor for arbeidere på hjemmekontor.

En annen årsak til at yngre trives dårligere, kan være at yngre bor gjerne trangere, og samboere vil kunne forstyrre hverandre dersom begge har videomøter, poengterer Ørjasæter videre (Lorvik, 2021). Arbeidstakere som har vært lengre i arbeidslivet har oftere større boliger med bedre forutsetninger for å innrede et eget kontor-rom. Likevel har

koronapandemien også utfordret foreldre med barn som også har hjemmeskole, noe som kan føre til mange forstyrrelser på hjemmekontoret.

Fra et mangfoldsperspektiv er det like viktig å ivareta alle aldersgrupper. I debatten om fremtidens hjemmekontorløsninger må organisasjonene huske å ta vare på det som har fungert, finne løsninger på det som ikke har fungert, og definere hvem det ikke fungerer for.

5.4.2 Økte kjønnsforskjeller

Våre innhentede litteraturer poengterer ikke bare skiller mellom aldersgrupper, men også at hjemmekontor påvirker kjønnene ulikt. Studien til Grødem (2020) viser at kvinner er mindre komfortable med digitale møter enn menn (s. 33). Kvinnene sier seg oftere enn menn enige i at de blir mer slitne av møter på digitale plattformer, med et skille på fem prosent. Når det kommer til motivasjon, ser det riktignok ikke ut til å være noen kjønnsforskjeller i denne studien.

Fra vår deltakelse på livediskusjonen “Hvordan bør hjemmekontor reguleres?” kom Arne F. Håstein med et innspill om at hjemmekontor i fremtiden kan føre til en likestillingsutfordring (2021). Her viste han til at unge kvinner under 35 år ønsket å være mer hjemme enn menn i en undersøkelse innen finans. Dette gjorde oss videre nysgjerrige på tematikken, noe som førte til at vi fant undersøkelsen til Finansforbundet (2021). Her fant vi at 65 prosent av kvinner og 50 prosent av menn under 35 år, ønsket hjemmekontor 2-3 dager etter pandemien (Finansforbundet, 2021). Artikkelen til Nilsen presenterer også undersøkelsen som utfyller Håsteins problematisering av likestilling på hjemmekontor (2021). Nilsen viser til en undersøkelse av Opinion som forteller at kvinner bruker mer tid på barn, matlaging, husarbeid og eventuelt hjemmeskolearbeid enn menn under pandemien (2020). Håstein påpeker dette som et skritt tilbake for likestillingen mellom menn og kvinner.

Studien til Lyttelton, Zang og Musick (2020) poengterer også at hjemmearbeidende mødre har større sannsynlighet for å føle seg deprimerte, engstelige og ensomme enn hjemmearbeidende menn (s. 30). Studien presiserer også at mødre bruker mer tid på barnepass, hjemmeundervisning og husarbeid mens de jobbet hjemmefra, enn menn. Dette støtter Håstein sin uttrykte problemstilling om hjemmekontor som likestillingsutfordring.

Per nå finnes det få svar for hva hjemmekontor vil bety for likestillingen i fremtiden, nettopp fordi problematikken er så ny, og situasjonen med hjemmeundervisning har preget foreldrenes hverdag. Likevel er resultatene våre verdt å bemerke seg i henhold til trivsel, motivasjon, likestilling og mangfold, og karrieremuligheter. Fremtidens arbeidsmuligheter bør føre oss nærmere likestillingen, og her må man vurdere forskjellige elementer for å komme frem til en løsning. Situasjonen krever åpen og ærlig dialog med leder, tydelig kommunikasjon av behov, og en god tilrettelegging for både jobbprestasjon og ivaretagelse av balansen mellom jobb og fritid.

5.4.3 Personlighet kan ha mye å bety

Vår utvalgte litteratur viser til at ansatte opplever hjemmekontor forskjellig; Noen trives, mens andre mistrives med å jobbe hjemmefra. Dette kan være et resultat av at motivasjon er en individuell prosess. Det er ingen selvfølge at noe som motiverer en ansatt, vil motivere en annen. Hva som motiverer, er nemlig individuelt. Derfor vil vi også trekke inn personlighet som en avgjørende faktor for hvordan man motiveres. I teoridelen vår forklarte vi femfaktormodellen. Herav ønsker vi å se nærmere på utvalgte personlighetstrekk i søk etter forklaring på hvorfor mennesker opplever hjemmekontor så forskjellig. De utvalgte trekkene vi ønsker å se nærmere på er ekstrovertsjon, samvittighetsfullhet og nevrotisisme.

En typisk ekstrovert person har behov for å være omgitt av mennesker, fordi ekstroverte får energi av det. Det finnes lite grunnlag for å konkludere med at dette behovet blir oppfylt fra hjemmekontor. Tvert imot, forteller faktisk Akademikerne at hele 80 prosent av respondentene på hjemmekontor, savner det sosiale felleskapet på jobb. Likevel kan hjemmekontor være en god løsning for introverte medarbeidere, som mister energi av støy og småprat i kontorlokaler. På hjemmekontor har man nemlig større forutsetning for å kontrollere omgivelsene rundt, med mål om å skape den arbeidsroen man trenger. Ekstroverte medarbeidere vil derimot ha et større behov for å komme tilbake til kontorlandskapene sine, for å samhandle med, og få energi av, sine kollegaer.

Trekket for samvittighetsfullhet handler om evne til å jobbe selvstendig, målstyrt og motivert. En person som skårer lavt på dette trekket kan ha større behov for en tydelig leder og medarbeidere rundt seg, som trekker prosessen fremover. En slik person vil kanskje ha behov for å jobbe på kontorlandskaper, for å klare å komme i riktig arbeidsmodus til å få arbeidsoppgavene gjort. På motsatt side har vi de som skårer høyt på trekket for

samvittighetsfullhet. Disse menneskene er naturlig flinke til å lede seg selv og strukturere egen tidsbruk. Disse vil ha forutsetninger til å gjøre det godt, både på hjemmekontor og på kontorlandskap.

Trekket for nevrotisisme kan også ha betydning for velvære på hjemmekontor. De som skårer høyt på dette trekket har større sjanse for å bli stresset og få psykiske plager. Dette trekket er interessant fordi det kan forklare hvorfor noen opplever økt stress på hjemmekontor. En slik stressreaksjon kan eksempelvis komme av overgangen fra kontorlokaler til hjemmekontor, eller frykten for å bli oversett. Personer med høy nevrotisisme vil med andre ord trives best i kontrollerte omgivelser som reduserer faren for mentale påkjennelser. Er dette på hjemmekontor eller på kontorlokaler?

Avslutningsvis for denne delen av diskusjonskapittelet, ønsker vi å presisere at denne tematikken krever mer forskning for å generalisere resultatet.

Delkonklusjon 5.4: For å ivareta mangfoldet i alder, kjønn og personlighet må arbeidsgiver være oppmerksom på enkeltindividets preferanser i debatten om kontorløsninger. Vår tydelige anbefaling er å tilby tilgang til både organisasjonslokaler og hjemmekontor som en fleksibel, men samtidig forutsigbar løsning. Leder må være åpen for differensierte preferanser, og sørge for at ingen blir tvunget til å jobbe på en plass som utfordrer motivasjon, karrieremuligheter, jobbprestasjon eller likestillingen i hjemmet.

5.5 Implikasjoner til studien vår

Vi skal følgende beskrive våre begrensninger til studien vi har gjennomført. I henhold til metoden "litteraturstudie", hadde vi liten kunnskap om hvordan dette skulle gjennomføres før bachelorperioden. Dette krevde blant annet at vi måtte bruke god tid på å sette oss inn i metoden, og søke etter god litteratur. Det var også noe problematisk da det meste av litteratur om metoden, tok utgangspunkt i helsefag. Dette førte til at vi var nødt til å tolke metoden slik at den også kunne anvendes for vår studie. En fordel ved dette er at vi fikk en grundig forståelse av hvordan metoden skal gjennomføres. Vi måtte detaljert gå gjennom alle delene av fremgangsmåten, og tilegnet oss god kunnskap om kritisk vurdering av litteratur.

Videre har metoden også satt noen begrensninger i arbeidet, i henhold til datainnsamling. Blant annet har tilgangen til datamaterialet vært noe innskrenket, da flere studier som i

utgangspunktet hadde vært relevante, ikke har vært mulig å inkludere grunnet betalingstilgang. I noen tilfeller har dette blitt løst ved å ta kontakt med OsloMet sitt universitetsbibliotek, som har vært svært hjelpelige og sendt oss tilgang til aktuelle studier på mail.

I mål om å generalisere resultatene vi har funnet, kan dette også oppleves problematisk. Dette er fordi flere av studiene tar utgangspunkt i hjemmekontor under koronapandemien. Under pandemien har hjemmekontor nemlig ikke vært frivillig, men vedtatt på grunn av smittevernhensyn. Studiene fra denne perioden kan derfor også ha vært preget av restriksjoner og andre ytre forhold, som kan ha påvirket motivasjonen. Økt grad av isolasjon og sosial nedstenging kan nemlig også skape indre uro, som svekker den indre motivasjonen.

Det vil derfor være interessant å se hva videre forskning viser om effekten av en fleksibel ordning, og indikere om hjemmekontor faktisk har kommet for å bli. Det er også særlig relevant å se hvilke endringer som blir gjort i hjemmekontorforskriften om hvordan man skal regulere hjemmekontor. Effekten av de nye lovene kan bidra til å minimere noen av ulempene ved hjemmekontor, blant annet økt arbeidstid og vanskeligheten av å skille mellom jobb og fritid. Til senere studier hadde det også vært svært interessant å se nærmere på hvilken grad personlighet faktisk har for motivasjonen på hjemmekontor.

6.0 Konklusjon

Vi har i denne bacheloroppgaven belyst problemstillingen “Hva er fremtidens bruk av hjemmekontor, og hva kan dette bety for jobbmotivasjon?”. Gjennom vår systematiske litteraturstudie, tyder våre funn på at det vil bli økt fleksibilitet og bruk av hjemmekontor også etter koronapandemien. Dette betyr likevel ikke at hjemmekontor passer for alle. Et alternativ til hjemmekontor er å tilby oppgaveorienterte kontorløsninger som tilrettelegger for flytsonen. Våre anbefalinger er å tilby ansatte både tilgang til hjemmekontor, men også organisasjonslokaler/samarbeidssoner for å ivareta tilhørighet og uformell kompetanseutvikling. For at en så fleksibel løsning skal fungere, vil dette kreve god kommunikasjon, tillit og oppfølging fra leder.

I henhold til våre funn på motivasjon på hjemmekontor, ser vi at påvirkningen av hjemmekontor er individuelt. Noen opplever økt motivasjon, økt effektivitet og bedre balanse mellom arbeid og fritid, mens andre opplever stress og redusert motivasjon. Behovene for autonomi og kompetanse blir til en viss grad oppfylt fra hjemmekontor, mens behovet for tilhørigheten oppleves mer utfordrende å imøtekomme. Nødvendig for å oppnå ethvert av behovene vil være god kommunikasjon, inkludering og tilbakemeldinger.

Særs interessant var det også å se hvordan hjemmekontor påvirker motivasjonen til mangfoldet i en organisasjon. Yngre arbeidstakere trives dårligere, kvinner og menn opplever forskjellig psykologisk påkjenning som resultat av hjemmekontor, samt at vår diskusjon stiller spørsmål til hvorvidt personlighet kan ha betydning for dette. Økt stress, mangel på uformell samhandling og vansker med å skille mellom jobb og fritid, ser ut til å være de største gjentakende problemene på hjemmekontor.

For å ivareta motivasjonen og mangfoldet i alder, kjønn og personlighet må arbeidsgiver, basert på våre funn, være oppmerksom på enkeltindividets preferanser i debatten om hjemmekontorløsninger. Leder må være åpen for differensierte preferanser, og sørge for at ingen blir tvunget til å jobbe på en plass som utfordrer motivasjon, karrieremuligheter, jobbprestasjon eller likestilling. I målet om å oppnå et godt liv må arbeidshverdagen tilrettelegge for meningsfylt innhold, tillit, tilhørighet og gode sosiale relasjoner, samt balanse mellom jobb og fritid. Man må ivareta sine ansatte, og sørge for at hjemmekontor ikke fører til ensomhet og utbrenthet.

Litteraturliste

Brenna, R., Loveleen. (2018), *Mangfoldsledelse*. Cappelen Damm

Deci, E. L. og Ryan, R. M., (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer

Ekeland, T.- J., Iversen, O., Ohnstad A. og Nordhelle G. (2004) *Psykologi for sosial og helsefag*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag

Finansforbundet (2021) Hjemmekontor kan bli en likestillingsutfordring. *Finansforbundet*.
Hentet fra: <https://www.finansforbundet.no/folk-og-fag/forbundsnytt/hjemmekontor-kan-bli-en-likestillingsutfordring/>

Forsberg, C. og Wengström, Y. (2015) *Att göra systematiska litteraturstudier: värdering, analys och presentation av omvårdnadsforskning*. (4. utg). Stockholm: Natur & kultur.

Grasvik, K. (2019) *Psykososialt arbeidsmiljø og fjernledelse i Statens vegvesen*. (Masteroppgave, Norges teknisk-naturvitenskapelig universitet, Trondheim) Hentet fra: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/2633071>

Grødem, A. S. (2020) *Eldre arbeidstakere med ny teknologi: Kommunikasjon og motivasjon i arbeidslivet under koronatiltakene*. (Rapport 2020: 11) Hentet fra: <https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/handle/11250/2685759>

Hart, C. (1998). *Doing a literature review: releasing the social science research imagination*. London: Sage Publications

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

Jordell, H. (2020) *Hjemmekontor: Akademikerpanelet 3, 2020*. Hentet fra:

<https://akademikerne.s3.amazonaws.com/Hjemmekontor-Akademikerpanel-november-2020.pdf?mtime=20201214142610&focal=none>

Karrierestart (2017, 18. september) Dette kriteriet er viktigst for nordmenn på jobb jakt.

Karrierestart. Hentet fra: <https://karrierestart.no/karrierevalg/1816-fleksibilitet-pa-jobben-er-viktigere-enn-hoy-lonn>

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

Kotler, S. (2019, 11. oktober) Create a work environment that fosters flow. *Harvard Business Review*. Hentet fra: <https://hbr.org/2014/05/create-a-work-environment-that-fosters-flow>

Likestillings- og diskrimineringsloven (2017) Lov om likestilling og forbud mot diskriminering (LOV-2017-06-16-51). Hentet fra: <https://lovdata.no/lov/2017-06-16-51>

Lorvik, N. (2021, 19. april) Spesielt unge arbeidstakere rammes, mener ekspertene.

Nettavisen. Hentet fra: <https://www.nettavisen.no/okonomi/advarer-mot-hjemmekontor-effekt-kan-vare-karrierehemmende/s/12-95-3424114363>

Lussier, R. N. og Hendon, J. R. (2019). *Human resource management: functions, applications, and skill development*. (3. utg.). Los Angeles: SAGE Publishing

Lyttelton, T., Zang, E. og Musick, K. (2020) *Gender Differences in Telecommuting and Implications for Inequality at Home and Work*. Hentet fra: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3645561

Manger, T. (2012). *Motivasjon og mestring*. Oslo: Gyldendal Akademisk

McMillan, K. og Weyers, J. (2011). *Slik skriver du oppgaver og prosjektrapporter*. Harlow: Prentice Hall/Pearson

- Mushtaq, J. (2019, 19. februar) Mangfold er et ubenyttet konkurransefortrinn. *Dagens næringsliv*. Hentet fra: <https://www.dn.no/innlegg/ledelse/naringsliv/rekruttering/mangfold-er-et-ubenyttet-konkurransefortrinn/2-1-545967>
- Neck, C. P., Houghton, J. D. og Murray, E. L. (2020). *Organizational behavior: a skill building approach*. (2. utg). Los Angeles: Sage
- Nilsen, J. (2021). Unge kvinner ønsker mer hjemmekontor enn menn etter pandemien. *TU*. Hentet fra: <https://www.tu.no/artikler/unge-kvinner-onsker-mer-hjemmekontor-enn-menn-etter-pandemien/507060>
- Presthus, A. N. og Blokkdal, M. H. (2018) *Fjernledelse kontra nærledelse: Kommunikasjon og psykologiske kontrakter og lederstiler* (Masteroppgave, Universitetet i Stavanger, Stavanger) Hentet fra: <https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/handle/11250/2562695>
- Randstad (2021) *hr-tender 2021*. Hentet fra: <https://info.randstad.no/hr-trender-2021?hsCtaTracking=a25491ff-1e54-4ae5-90c9-91b86c988198%7C60e08533-db3a-46e5-834a-1d5f160f1942>
- Risan, H. (2004) *Effektiv prosjektarbeid- en kjapp innføring for studenter*. Høgskolen i Akershus
- Robelski, S., Keller, H., Volker, H. og Mache, S. (2019) Coworking Spaces: The Better Home Office? A Psychosocial and Health-Related Perspective on an Emerging Work Environment *International journal of environmental research and public health*, 2019-07-04, Vol.16 (13), p.2379. <https://www.mdpi.com/1660-4601/16/13/2379/htm>
- Sander, K. (2020, 24. september) Selvbestemmelsesteorien. Hentet fra: <https://estudie.no/selvbestemmelsesteorien/>
- Slette-meås, D. og Storm-Mathiasen, A. (2020). *Digitalt koronaliv 2020: Norske husstanders digitale håndtering av koronapandemien*. (SIFO-Rapport 7 2020). Hentet fra: <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/10642/9054>

Store norske leksikon (2018, 8. juni) Behov. Hentet fra: <https://snl.no/behov>

Sund, S. S. (2020, 9. november) Ansatte med hjemmekontor opplever større psykologisk stress enn de som jobber på arbeidsplassen sin. *Ledernytt*. Hentet fra: <https://www.ledernytt.no/ansatte-med-hjemmekontor-opplever-stoerre-psykologisk-stress-enn-de-som-bare-jobber-paa-arbeidsplassen-sin.6331428-355436.html>

Taskin, L. og Sewell, G. (2015) Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework. *Organization studies*, 2015-11, Vol.36 (11), s.1507-1529. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840615593587>

Vaagaasar, A. L., Muller, R. og De Paolo, D. (2019) Project managers adjust their leadership: to workplace and project type. *Emerald insight*

Wenneberg, A. (2020, 20. april) Lite fleksibel arbeidsgiver? Nei takk! *Lederne*. Hentet fra: <https://lederne.no/2019/06/25/fleksibilitet-lite-fleksible-arbeidsgivere-nei-takk/>

Wilhelmsen, S. A. (2020) *Selvbestemmelsesteori og lederstiler i fjernledelse og nærledelse- Hva motiverer?* (Masteroppgave, Norges arktiske universitet, Moss) Hentet fra: <https://munin.uit.no/handle/10037/19134>

Vedlegg

Tabell 1: Oversikt over inkluderte studier og kvalitet

Forfattere År Tidsskrift	Tittel	Hensikt	Metode og deltakere	Hovedfunn	Kvalitet
Vaagaasar, Anne Live Muller, Ralf De Paoli, Donatella 2019 Emerald insight	Project managers adjust their leadership: to workplace and project type	Formålet med undersøkelsen er å forklare forholdet mellom arbeidsplass, prosjekttype og lederstil for å forklare preferanser for arbeidsområde	Kvalitativ metode	Større følelse av autonomi da det var mulig å jobbe hjemme eller fritidsboligene sine. Teknologien blir trukket frem som særlig viktig, samtidig som det blir trukket frem at det kan oppstå misforståelser da det er mangel på observerbart kroppsspråk. Fleksibiliteten virket verdifullt for å kunne balansere mellom arbeid og familie og ga høy produktivitet.	God Oppfylte satte kriterier Fagfelle- vurdert tidsskrift
Sund, Steinar Steinkopf 2020 Ledernytt	Ansatte med hjemmekontor opplever større psykologisk stress enn de som jobber på arbeidsplassen sin	Opplyse om fysiske miljøfaktorer, psykologiske mekanismer og stress på hjemmekontor	Kvalitativ studie fra Tyskland og intervju med professor fra UiO 2000 ansatte mellom 16-65 år og Professor Knut Inge Fostervold	Uheldige sider ved hjemmekontor; Svakere tilknytning til jobben, isolasjon, vanskeligere skille mellom jobb og fritid, manglende HMS og arbeidstid- regulering, større psykisk belastning og stress, men samtidig lavere sykefravær.	God Oppfylte satte kriterier Noe kritisk da det ikke er egen studie, men referanser ble dobbel- sjekket
Slette-meås, Dag	Digitalt koronaliv 2020: Norske husstanders digitale håndtering	Hensikten med undersøkelsen har vært å skaffe tidlig dokumentasjon om	Kvantitativ metode	60% har erfaring med hjemmekontor,	God

Storm- Mathiasen, Ardis 2020 SIFO- rapport	av koronapandemien	nordmenns opplevelser og digitale håndtering av koronapandemien i kjølevannet av de første inngripende tiltakene i Norge	Spørreundersø kelse Totalt 1000 respondenter	40% måtte omstille seg raskt 77% opplevde overgangen som uproblematisk, men er flest blant de yngste som finder den problematisk	Oppfylte satte kriterier Noe kritisk ettersom studien tar utgangs- punkt i korona
Taskin, Laurent Sewell, Graham 2015 Sage Journals	Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework	Undersøker en tilsynelatende spenning som ligger i fjernledelse og bruk av informasjons- og kommunikasjonstek nologi for å arbeide vekk fra tradisjonelle arbeidsplasser kan gi de ansatte en større følelse av autonomi og samtidig plassere nye begrensninger for måten de oppfører seg	Longitudinell casestudie 17 frivillige deltakere	Mer formell planlegging ved fjernarbeid Elektronisk overvåking ble brukt i større grad De som hadde hjemmekontor en dag per uke uttrykte bekymring for at de ble ekskludert fra teamet da de kom tilbake og større følelse av sosial isolasjon Ingen økt følelse av autonomi	God Oppfylte satte kriterier Spesielt relevant og gode referanser Fagfelle- vurdert tidsskrift
Jordell, Hanne 2020 Undersøkel sesrapport	Hjemmekontor	Undersøke fordeler og ulemper ved hjemmekontor, samt fremtidige ønsker	Kvalitativ metode 1008 respondenter med lang høyere utdanning	66% ønsker mer hjemmekontor etter koronakrisen Omtrent 80% savner det faglige fellesskapet på jobb De yngste trives dårligst	God Oppfylte satte kriterier Spesielt relevant
Presthus, Andreas Nikolai	Fjernledelse kontra nærledelse: Kommunikasjon, psykologiske	Bidra til mer kunnskap om kommunikasjon, psykologiske kontrakter og ulike	Kvalitativ metode	Kompetanse er viktig for å kunne jobbe selvstendig.	God Oppfylte satte kriterier

Blokkdal, Morten Hagen 2018 Universitetet i Stavanger	kontrakter og lederstiler	lederstiler i fjernledelse sammenlignet med nærledelse	Åtte intervjuobjekter	Hva som motiverer den enkelte er individuelt og derfor ikke avhengig av om man er fjern- eller nærmedarbeider. Større behov for autonomi ved fjernledelse.	Spesielt relevant og gode referanser
Ranstad Norway 2021 Ranstad	hr-trender 2021	«I den nyeste utgaven av Randstad rapport, HR-trender, får du innsikt i ulike trender og utviklingstrekk som påvirker HR- og rekrutteringspraksiser i norske selskaper.»	250 norske ledere fra små, mellomstore og store bedrifter	1 av 10 norske ledere vil innføre hjemmekontor som permanent ordning 4 av 10 ledere har konkludert med at hjemmekontor vil være en naturlig del av arbeidshverdagen Bekymring knyttet til kulturbygning, arbeidsmiljø, felleskap og mental helse	God Oppfylte satte kriterier Spesielt relevant og gode referanser
Robelski, Swantje Keller, Helena Volker, Harth Mache, Stefanie 2019 International Journal of Environme	Coworking Spaces: The Better Home Office? A Psychosocial and Health-Related Perspective on an Emerging Work Environment	Undersøke effekten av hjemmekontor med henhold til arbeids- og presentasjonsrelatert, sosialt, miljø- og helserelaterte aspekter	Kvantitativ studiedesign med en tversnittstilnærming via spørreskjema. 262 respondenter	Å jobbe utenfor organisasjonslokaler kan være positivt for fleksibilitet, autonomi og jobb-balanse, men risikoen er økte krav, tidskrav og jobbintensivitet Stress knyttet til arbeidsoppgaver, utstyr og verktøy.	God Oppfylte satte kriterier Fagfelle-vurdert tidsskrift

ntal Reasearch and Public Health					
Grødem, Anne Skevik 2020 Institutt for samfunnsf orskning	Eldre arbeidstakere med ny teknologi: Kommunikasjon og motivasjon under koronatiltakene	Problemstillingene i rapporten er (1) hvordan opplevde ulike arbeidstakere overgangen til økt bruk av hjemmekontor og digitale møteverktøy, og (2) i hvilken grad har disse endringene påvirket motivasjonen de føler for jobben?	Panelundersøkelse 1045 yrkesaktive personer i alderen 18 til 67 år	53% føler seg like motivert som før 25% har opplevd en negativ endring 16% har opplevde en positiv endring Ingen kjønnsforskjeller Forskjell i alder: 30% av de yngre (34 år eller yngre) føler seg sjeldnere enn før motivert, mens 17% av de eldste sier det samme	God Oppfylte satte kriterier
Wilhelmse n, Selvi Andrea 2020 Norges arktiske universitet	Selvbestemmelse teori og lederstiler i fjernledelse og nærledelse- Hva motiverer?	Hvordan lede og motivere ansatte ved fjernledelse kontra nærledelse	Kvalitativ metode, enkelt-casestudie 5 kvinner og 2 menn ble intervjuet, alle over 25 år hvor 4 ble nærledet og 3 ble fjernledet	For fjernarbeidere var det arbeidsmiljø, utviklingsmuligheter, personlig målsetning og mestringsfølelse de viktigste motivasjonsfaktorene. Variert opplevelse av autonomi, noen mente det var viktig og følte seg autonome, mens noen mente det ble for mye ansvar	God Oppfylte satte kriterier Spesielt relevant og gode referanser

<p>Grasvik, Ksenia</p> <p>2019</p> <p>Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet</p>	<p>Psykososialt arbeidsmiljø og fjernledelse i Statens vegvesen</p>	<p>Hovedfokuset i studien er var å forstå opplevelsen av det psykososiale arbeidsmiljøet sett fra medarbeidernes perspektiv under fjernledelse</p>	<p>Kvalitativ metode</p>	<p>Ansatte opplevde at det stilles høye krav til dem i arbeidet, samtidig som de har god kontroll over egen arbeidssituasjon og har mye selvstendighet.</p> <p>Høy stressbelastning</p> <p>Høyere krav og kontroll over arbeidsoppgavene</p>	<p>God</p> <p>Oppfylte satte kriterier</p> <p>Spesielt relevant og gode referanser</p>
<p>Lyttelton, Thomas</p> <p>Zang, Emma</p> <p>Musick, Kelly</p> <p>2020</p> <p>Yale</p>	<p>Gender Differences in Telecommuting and Implications for Inequality at Home and Work</p>	<p>Sammenlikne mødre og fedre som utelukkende jobber på arbeidsplassen, hjemmefra og deltid hjemmefra, for å beskrive forskjeller i tid brukt på husarbeid, barnepass og fritid, i tillegg til subjektive erfaringer med fjernarbeid.</p>	<p>Amerikansk tidsbruksundersøkelse 2003-2018 (N = 19 197) kombinert med Covid konsekvensundersøkelse i 2020 (N = 784). Kvasiekseptentell design i ATUS.</p>	<p>Fjernarbeidende mødre rapporterer oftere følelser av angst, ensomhet og depresjon enn fedre.</p> <p>Kvinner bruker signifikant mer tid på husarbeid mens de er på hjemmekontor enn menn.</p> <p>Fjernarbeid kan redusere kjønnsforskjellen i barnepass, spesielt når begge foreldre er heltidsansatte. Likevel påvirker barnepass mødrenes daglige arbeidstid 33 minutter mer enn fedrenes.</p>	<p>God</p> <p>Oppfylte satte kriterier</p> <p>Fikk tilsendt etter seminar</p>

<p>Alsos, Brita</p> <p>Begum, Saida R.</p> <p>Einan, Vegard</p> <p>Flagstad, Anne</p> <p>Håstein, Arne Fredrik</p> <p>2021</p> <p>Politisk talkshow (ClubHou se)</p>	<p>Hvordan bør hjemmekontor reguleres?</p>	<p>Diskusjon om arbeidsmiljøloven er tilpasset den nye arbeidshverdagen og hvordan ivareta både fleksibilitet og et godt arbeidsmiljø</p>	<p>Live-diskusjon</p> <p>5 foredragsholdere, åpen tilgang for publikum for deltakelse og spørsmål.</p>	<p>DnB og Telenor mener det vil bli mer hjemmekontor i fremtiden, fordi ansatte ønsker fleksibiliteten.</p> <p>Finansforbundet er også positive til hjemmekontor, men stiller spørsmål om hjemmekontorløsningen kan bli en utfordring for likestilling. Tillitsbasert ledelse er nøkkelen for fremtiden, men det er viktig at vi ivaretar alle behov i diskusjonen om fremtidens løsninger.</p> <p>Statssekretærene i arbeids- og sosialdepartementet poengterer at hjemmekontorfor skriften fra juni 2002 må endres. Arbeidssituasjonen er ikke lenger avhengig av arbeidssted, derfor må arbeidstaker være vernet av arbeidsmiljøloven uansett hvor man jobber.</p>	<p>God</p> <p>Oppfylte satte kriterier</p> <p>Spesielt relevant og gode referanser som ble dobbeltsjekket</p>
--	--	---	--	---	---

<p>Finansforbundet 2021</p>	<p>Hjemmekontor kan bli en likestillingsutfordring</p>		<p>Kvantitativ undersøkelse blant Finansforbundets medlemmer, totalt 1788 respondenter.</p>	<p>De under 35 år: 65% kvinner og 50% menn ønsker å fortsette med hjemmekontor</p> <p>8 av 10 trives godt eller veldig godt med hjemmekontor.</p> <p>Hjemmekontor bidrar til god balanse mellom jobb og fritid</p>	<p>God</p> <p>Oppfylte satte kriterier</p> <p>Ble brukt som utgangspunkt under diskusjon om hjemmekontor</p>
---------------------------------	--	--	---	--	--