



Hvordan blir motivasjonsklima og  
relasjoner på arbeidsplassen påvirket av  
økt bruk av hjemmekontor?

---

**Jannicke Hallgren**

**Masteroppgave i styring og ledelse**

**OsloMet – storbyuniversitetet**

**Handelshøyskolen**

**Fakultetet for samfunnsvitenskap**

## Forord

Det er ikke alle forunt å leve gjennom en pandemi. Vi kommer til å gå inn i historiebøkene og selv om covid-19 i all hovedsak har skapt problemer, så er det faktisk aldri så galt at det ikke er godt for noe. Tanken min når jeg nå skal skrive masteroppgave er at jeg skal bidra til at denne pandemien også kan føre til noe nyttig for samfunnet. Mitt mål med denne oppgaven er å finne ut hvordan vi har hatt det på hjemmekontoret under pandemien og hvordan vi tar dette med oss videre inn i hverdagen etter pandemien. Selv har jeg kommet relativt godt ut av pandemien. Forelesningene ble digitale, som passet meg utmerket ettersom jeg flyttet bort fra universitetet midt i studiet, hjemmekontor passet bra som høygravid og nettopp på grunn av det så tror jeg at jeg klarte å jobbe mer enn jeg ville gjort om jeg måtte ha vært fysisk til stede på kontoret hver dag. Jeg kunne sikkert kommet på flere ting som var positive for *meg*, men jeg vil prøve å finne ut hva som er den rådende opplevelsen arbeidstakere sitter igjen med etter disse to årene med nedstenging av Norge. Hvordan har denne unntakstilstanden endret måten vi jobber på nå og i fremtiden og hvordan vi forholder oss til hverandre på jobb? Til de fleste informantene mine stilte jeg spørsmålet: «Tror dere vi hadde vært her vi er i dag (med tanke på normer rundt bruk av hjemmekontor og nye arbeidsmetoder) hvis det ikke hadde vært for pandemien?» Samtlige svarte nei. Uten pandemien hadde vi ikke vært der vi er i dag allerede i 2022, enkelte tror at deres egen arbeidsplass aldri hadde kommet dit de er i dag i det hele tatt om det ikke hadde vært for pandemien.

Tusen takk til alle som svarte ja til å være informant, selv i en hektisk hverdag. Uten deres innspill hadde ikke denne oppgaven blitt noe av. Jeg vil gjerne takke min forståelsesfulle bedre halvdel som har tatt med ungene til badeland så jeg kan få skrive i fred og jeg vil gjerne takke for alle gode råd og innspill fra venner og familie underveis i prosessen. En stor takk rettes også til min gode veileder, Dominique Kost, som har kommet med viktige og verdifulle tilbakemeldinger underveis i prosessen. Nå ser jeg frem til dager med mindre pc på stuebordet på kveldene og flere dager hvor pc kun er forbeholdt kontoret (og i noen tilfeller hjemmekontoret) på dagtid.

Jannicke Hallgren

Grimstad, 24.11.2022

## Sammendrag

Denne oppgaven dreier seg om hvordan økt bruk av hjemmekontor under koronapandemien har påvirket ansattes relasjoner på arbeidsplassen og hvordan motivasjonsklimaet på jobb har blitt påvirket. For å undersøke dette nærmere har jeg brukt teorien om High-Quality Connections og teori om motivasjonsklima som utgangspunkt for å undersøke om det har vært en endring i relasjoner eller klima på arbeidsplassen på grunn av mer hjemmekontorbruk. For å hente data om dette har jeg tatt i bruk semi-strukturerte intervjuer hvor jeg har intervjuet 12 informanter som er rekruttert fra ulike bransjer. Det eneste utvalgsriteriet var at man måtte ha brukt hjemmekontor mer under pandemien enn før pandemien.

Alle intervjuer ble gjennomført digitalt, og data som har kommet frem av intervjuene viser at det er veldig ulikt hvordan man selv har opplevd det å sitte på hjemmekontor og at man har ulike ønsker for hvordan det blir fremover. Likevel setter samtlige informanter pris på fleksibiliteten hjemmekontor gir, uavhengig av hvilke andre konsekvenser de har kjent på at hjemmekontoret har ført til. I analysen har jeg lagt vekt på de variabler som er sammenfallende i mine to teorier og har sett hvordan hjemmekontor har påvirket disse. De viktigste variablene her er kunnskapsdeling og læring, utvikling, hardførhet, grad av tilkobling, gjensidighet, energi og anerkjennelse. Jeg har også sett om det har vært noen endring i prestasjonsklima.

Resultatene fra intervjuene viser at relasjoner som allerede var gode før pandemien har holdt seg like gode, eller i noen tilfeller blitt enda bedre. Relasjoner som var dårlige eller nøytrale i utgangspunktet ser ut til å enten ha holdt seg på stedet hvil eller blitt færre, ettersom man i større grad kun har hatt kontakt med kolleger man samarbeider tett med fra hjemmekontor og i veldig stor grad selv har kunnet bestemme hvem man har kontakt med. Det digitale har vært en omveltning for mange, men i det store og det hele viser studien at overgangen har gått bra for de fleste og de fleste ønsker også å fortsette delvis med hjemmekontor fremover. Når det kommer til motivasjonsklima ser vi ingen store endringer fra hvilket klima som var gjeldende før pandemien og under pandemien, men noen oppgir at fokuset på læring nå er tilbake til det det var før pandemien. Alle informantene har hovedsakelig et mestringsklima på sitt arbeidssted, selv om enkelte informanter oppga noe informasjon som kan være kjennetegn på et prestasjonsklima. Til slutt nevner jeg noen områder jeg mener er interessant å studere videre, blant annet hvordan work-life-balance kan ha endret seg og hvordan man klarer å

opprettholde balansen her når jobb er mer tilgjengelig enn før. Jeg nevner også at man bør se nærmere på hvordan digitale møter brukes og at et annet interessant tema kan være ulikheter med tanke på om personlighetstrekk som ekstrovert-introvert påvirker hvordan vi trives med hjemmekontor.

## Abstract

Through this study I wished to examine how increased use of remote work affects employee relationships at work and how the motivational climate at work has been affected. To examine this, I have based my interviews on existing theory about relationships, here represented by the theory of High-Quality Connections and the theory of motivational climate and use these theories as a starting point to investigate whether there has been a change here due to increased use of remote work. To further investigate this topic, I conducted semi-structured interviews with 12 informants recruited from various industries and who live in the southern part of Norway. The only selection criterion was that the informants had to have used home office to a greater extent during the pandemic than before the pandemic.

All interviews were conducted digitally through Microsoft Teams. The data showed that that people experienced remote work quite differently depending on which life situation they are in. The informants also had different wishes regarding their use of remote work in the future, but all informants appreciate the opportunity to work from home and wish for it to be a possibility for them also in the future. Even the ones who experienced remote work as difficult and challenging hope to be able to work from home when it is convenient also after the pandemic. In the analysis, I have emphasized the variables that coincide in my two theories and have focused on how increased use of remote work has affected these coinciding variables. The variables I found to be most important are knowledge sharing and learning, personal growth, hardiness, degree of connection, reciprocity, energy, and recognition. I have also looked briefly at emotions and performance climate (which is a part of the theory on motivational climate).

The results show that relationships with colleagues which were already good and strong continued to be so despite of the increased use of remote work. In some cases, the relationship between the colleagues even improved as they got to know each other on a more personal level. Relationships that were bad or neutral seemed to vanish or naturally be less present, due to the fact that you could more easily avoid contact with the ones you did not have positive interactions with when you were working from home. The change in how we work from home with more digital contact has been an upheaval for many, but largely, the study shows that the transition has gone well for the most part, and the organizations have been able to swiftly adapt to the new way of working. As to the motivational climate, we haven't seen any

signs of changes here throughout the pandemic, but the focus on learning (mastery climate) is now on its way back after fewer learning possibilities during the pandemic. All the informants in the study mainly have a mastery climate at their workplace, and just a minor hint of performance climate was mentioned by some of the informants. Topics for further research is mentioned in the end and some of the are how different personality traits affect how people handle working from home, if the work-life-balance is maintained at a satisfying level and how to use digital meetings.

## Innhold

<b>FORORD</b> .....	<b>1</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>2</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>4</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>8</b>
<b>2. TEORI</b> .....	<b>12</b>
2.1 SAMMENHENG MELLOM HQC OG MOTIVASJONSKLIMA .....	12
2.2 HIGH-QUALITY CONNECTIONS.....	13
2.3 MOTIVASJONSKLIMA .....	17
<b>3. METODEKAPITTEL</b> .....	<b>21</b>
3.1 VALG AV METODE - KVALITATIV METODE.....	21
3.2 GJENNOMFØRING AV INTERVJU .....	21
3.3 UTVALGSSTRATEGI .....	23
3.4 EVALUERING AV DATAINNHEMTINGSPROSESSEN .....	24
3.5 KODING OG KATEGORISERING AV INTERVJU.....	25
<i>Utarbeide kodegrupper</i> .....	26
3.6 PÅLITELIGHET OG GYLDIGHET.....	28
<i>Pålitelighet</i> .....	28
<i>Gyldighet</i> .....	28
<i>Egen bakgrunn og eget ståsted</i> .....	29
<b>4. ANALYSE OG DRØFTING</b> .....	<b>30</b>
4.1 KVALITET I RELASJONER .....	30
<i>Hardførhet</i> .....	30
<i>Emosjoner</i> .....	31
<i>Grad av tilkobling</i> .....	32
4.2 OPPLEVELSE AV RELASJONER.....	32
<i>Energi</i> .....	33
<i>Anerkjennelse</i> .....	35
4.3 SAMMENHENGENDE VARIABLER HQC OG MESTRINGSKLIMA.....	36
<i>Gjensidighet og utveksling</i> .....	36
<i>Personlig utvikling</i> .....	38
<i>Læring og kunnskapsdeling</i> .....	39
4.4 PRESTASJONSKLIMA.....	40
<b>5. KONKLUSJON OG OPPSUMMERING</b> .....	<b>41</b>
BEGRENSNINGER OG SVAKHETER.....	44
OMRÅDER FOR VIDERE FORSKNING .....	45

<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>46</b>
<b>VEDLEGG.....</b>	<b>48</b>
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE .....	48
VEDLEGG 2: GODKJENNING FRA NSD.....	51
VEDLEGG 3: AVTALE OM BRUK AV PRIVAT UTSTYR OSLOMET.....	52
VEDLEGG 4: INFORMASJON OG SAMTYKKESKJEMA.....	53
VEDLEGG 5: KODEBOK .....	57

## **Figurer**

Figur 2.1 Sammenhengende variabler.....	13
Figur 3.1 Teoribaserte kategorier.....	26



## 1. Innledning

12.mars 2020 var dagen temaet for min masteroppgave oppstod på mange måter. Norge stengte ned og dette var starten på noe vi ikke ante omfanget av. Nå, to år (og vel så det senere, vet vi vesentlig mer og som følge av tiltak rettet mot arbeidslivet under pandemien så har våre vaner med tanke på arbeidssted endret seg for mange av oss (Ingelsrud et al., 2020). I en AFI-rapport fra april 2022 kommer det frem at av de 50% av arbeidstakerne i Norge som kan ha hjemmekontor så er det 53% som minst ukentlig jobber fra hjemmekontor og 72% av de som jobber hjemmefra sier at de ønsker en eller flere dager på hjemmekontor i uken også fremover (Ingelsrud et al., 2020). Bakgrunnen for temaet til denne oppgaven er hvordan man har blitt påvirket av tiltak om hjemmekontor og hvordan arbeidshverdagen har blitt endret (permanent?) som en konsekvens av dette (Hansen, 2021). I oppgaven har jeg valgt å se på sammenhengen mellom High-Quality Connections (gode relasjoner) og motivasjonsklima på arbeidsplassen og hvordan dette blir påvirket av økt bruk av hjemmekontor.

I følge teorien om High-Quality Connections er noe av det som skaper gode relasjoner mellom kollegaer at man har meningsfulle samtaler og at man opplever å bli sett og hørt (Dutton & Heaphy, 2003). Videre ser man at også at ansatte oppgir at de ikke får en fullgod erstatning for den sosiale interaksjonen de ville fått på kontoret når de jobber hjemmefra (Ingelsrud et al., 2020). Halvparten av NHOs medlemsbedrifter oppgir at de ønsker å fortsette med hjemmekontor etter pandemien og de fleste ansatte som deltok i AFI-rapport 2022:4 ønsker også at muligheten for hjemmekontor forblir, slik at de har fleksibiliteten til å velge (NHO, 2021). Det tyder på at både arbeidstakere og arbeidsgivere ser verdien av å kunne ha en fleksibilitet i hverdagen med tanke på arbeidssted. Likevel er det også tydelig at de ansatte setter pris på samholdet på jobb og at dette også er en viktig del av arbeidslivet for mange og at mange derfor ønsker å tilbringe tid sammen på kontoret (Ingelsrud et al., 2020). Pettersen trekker frem et viktig poeng i sin artikkel: «Videokonferanser reduserer og til dels også ødelegger den naturlige energien som finnes i et fysisk møterom. Ikke-verbal kommunikasjon fanges ikke opp i skjermmøter» (Pettersen, 2022). Dette kan sees i sammenheng med to av prinsippene i teorien om anerkjennende engasjement (Respectful Engagement) som handler om viktigheten av å være tilstede og lytte aktivt og vise dette ved hjelp av kroppsspråk (Dutton, 2003). Anerkjennende engasjement kan sies å være «grunnsteinen» i høykvalitetsrelasjoner (High-Quality Connections) og mange av prinsippene her kan være vanskeligere å etterleve når man ikke befinner seg fysisk i samme rom. For hva skjer egentlig når flere i samme arbeidsmiljø sitter hjemme og jobber og ikke på kontoret?

Kunnskapsdeling har vist seg å gi organisasjoner en konkurransefordel og det er fordelaktig om ansatte deler sin implisitte kunnskap og hjelper andre med å løse problemer og at man sammen kan komme opp med nye ideer og implementere nye rutiner (Nerstad et al., 2018). Deling av kunnskap er også positivt assosiert med teameffektivitet og -prestasjon og kan her sees i sammenheng med det å skape gode relasjoner på jobb (Nerstad et al., 2018). Har man gode relasjoner på arbeidsplassen og føler seg trygg blir det å dele kunnskap og bidra til utvikling av hverandre enklere (Dutton & Heaphy, 2003). Både læring og utvikling tas opp som to av fire rammeverk i Dutton (2003) sin artikkel om HQC og er også en viktig faktor å ha meg seg når vi snakker om mestringsklima kontra prestasjonsklima, da kunnskapsdeling er et kjennetegn ved mestringsklima og det i prestasjonsklima er mer vanlig å holde informasjon tilbake for å ha en fordel av dette selv (Nerstad et al., 2018). Teori om motivasjonsklima og High-Quality Connections kan begge belyse dette området og det er naturlig at det følger av dette at sterke relasjoner på arbeidsplassen også vil legge bedre til rette for mestringsklima på arbeidsplassen (i motsetning til prestasjonsklima). Det er også interessant å se på om økt bruk av hjemmekontor påvirker hvor enkelt eller vanskelig det er å dele informasjon innad i organisasjonen og om dette igjen påvirker hvilket klima man oppfatter at man befinner seg i. Hvordan ansatte oppfatter motivasjonsklimaet på arbeidsplassen har vist seg å påvirke en rekke andre faktorer, blant annet utvikling, innsats og hvordan man forholder seg til hverandre (Nerstad et al., 2018). Denne koblingen mellom High-Quality Connections og mestringsklima vil bli videre drøftet i teorikapittelet og det er spesielt disse sammenhengende variablene på tvers av teoriene jeg ønsker å se nærmere på i tilknytning til økt bruk av hjemmekontor.

Vi er nå inne i en ny arbeidshverdag der du ikke ser alle kollegaene dine hver dag, man har møter både fysisk og digitalt og man bruker andre plattformer for å samarbeide. Påbud om og anbefalinger om hjemmekontor på og av i nesten to år har gjort noe med hverdagen til de med mulighet for hjemmekontor, og jeg synes det er interessant og ikke minst nødvendig å studere effekten dette har hatt på både relasjoner på arbeidsplassen og hvilket klima man oppfatter på arbeidsplassen nå kontra før koronapandemien. Jeg vil legge spesielt stor vekt på de deler av teorien om HQC og motivasjonsklima som er sammenfallende og forsøke å svare på om økt bruk av hjemmekontor har påvirket våre relasjoner og hvilket motivasjonsklima som blir oppfattet på arbeidsplassen. Vil det for eksempel være like lett å vise emosjoner når de oftere må vises digitalt og hvordan påvirker den digitale måte å jobbe på kunnskapsdeling mellom

kolleger? Forskning har vist at det er flere fordeler med å ha sterke relasjoner på arbeidsplassen og Dutton (2003) nevner blant annet at egen trivsel øker, fysisk og psykisk helse blir bedre, man får mer positive emosjoner og man opplever større grad av vitalitet. Organisasjonen drar også fordeler av dette gjennom mer engasjerte ansatte og ansatte som føler seg mer kompetente til å bruke tid og ressurser på sine oppgaver (Dutton, 2003). På bakgrunn av dette ser vi at det å få mer kunnskap på dette området kan bli veldig viktig for organisasjoner som har ansatte på hjemmekontor.

Det kommer mer og mer forskning på området, men dette er fortsatt et ungt tema som det er interessant å finne ut mer om, og som også kan være nyttig informasjon for bedrifter som har ansatte som benytter seg av hjemmekontor. I boka *Agile working and well-being in the digital age*, i kapittel 7 som ser på hvordan arbeid fra andre steder enn kontoret påvirker fem faktorer av velvære, er en av implikasjonene som beskrives at det bør forskes mer på hvordan hjemmekontor påvirker nettopp velvære (Grant & Russell, 2020). Hvilket velvære den ansatte opplever kan igjen være med på å påvirke den ansattes relasjoner på jobb, jobbmotivasjon og intensjon om å bli eller slutte i jobben. STAMI har utført en omfattende undersøkelse der de har gått igjennom all internasjonal forskning på hvordan hjemmekontor påvirker helse og arbeidsmiljø og har kommet frem til at resultatene her er både usikre og basert på en unntakstilstand, som vil si at det ikke er sikkert at dette er overførbart til en normalsituasjon (Fløvik et al., 2021). I den samme rapporten skriver også Fløvik at de ikke fant studier som handlet om opplevelsen av å føle seg sosialt isolert fra kolleger, som igjen peker på at vi trenger mer forskning innen dette teamet. Hvilket motivasjonsklima man oppfatter på arbeidsplassen kan ha store påvirkninger på organisasjonen og for de ansattes trivsel, og siden vi ser at teori om HQC kan forklare noe av variasjonen i hvilket klima man oppfatter er dette et viktig område å utforske videre både for å få kunnskap om hvordan hjemmekontor påvirker den enkelte ansatte, men også hvordan økt bruk av hjemmekontor vil påvirke organisasjonen som helhet både på kort og lang sikt.

Jeg går først gjennom teori om HQC og motivasjonsklima og hvordan disse kan sees i sammenheng, spesielt med tanke på variabler innenfor teori om HQC som er sammenfallende med variabler man ser i et mestringsklima. Underveis i teorikapittelet forsøker jeg å knytte teori opp mot problemstillingen for å lede veien videre inn i metode- og analysekapittelet. I

metodekapittelet vil jeg begrunne metodevalg og redegjøre for datainnhentingsprosessen og kodingen av intervjuene, samt eget ståsted og vurderinger av pålitelighet og gyldighet i studien. Analysekapittelet vil så ta for seg data fra dybdeintervjuene og se dette opp mot teori og problemstilling inndelt i et avsnitt per kategori og kodegruppe, før jeg til slutt redegjør for funn i resultatkapittelet. Avslutningsvis vil jeg ta opp tanker om områder som kan belyses videre og svakheter ved studien.

## 2. Teori

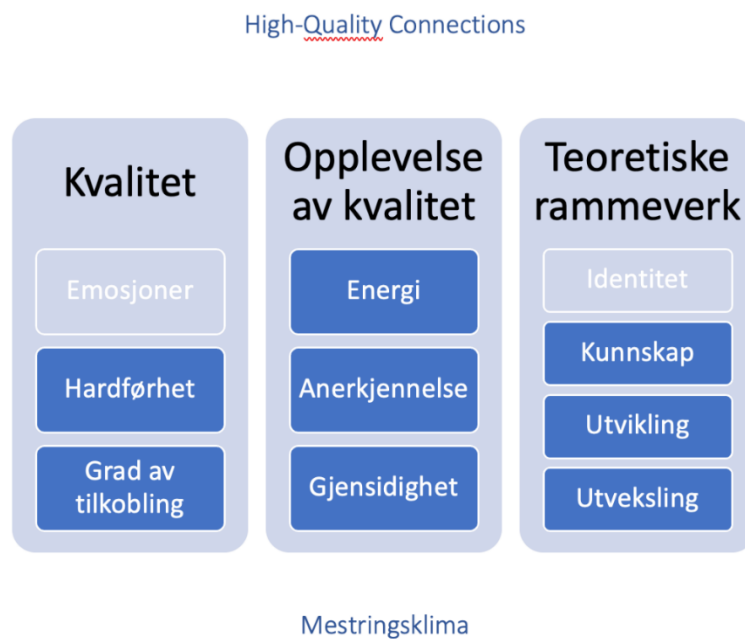
Dette kapittelet tar for seg teori og forskning som ansees som relevant for å besvare problemstillingen «Hvordan blir motivasjonsklima og relasjoner på arbeidsplassen påvirket av økt bruk av hjemmekontor?». Oppgaven tar først for seg teori om «High-Quality Connections» og ser denne opp mot teori om motivasjonsklima og da spesielt det som går på mestringsklima. Faktorer i HQC-teorien, som læring, energi, utveksling, gjensidighet, anerkjennelse, grad av tilkobling, hardførhet, emosjoner, utvikling og kunnskapsdeling overlapper med viktige områder i teori om motivasjonsklima, og det er disse variablene jeg ønsker å legge mest vekt på videre i oppgaven. Jeg ønsker å se på hvordan økt bruk av hjemmekontor har påvirket både relasjoner og motivasjonsklima i sammenheng og ikke hver av teoriene isolert.

Først tar jeg for meg sammenhengen mellom de to teoriene ettersom dette blir viktig videre i oppgaven og jeg i senere avsnitt i kapittelet også refererer til sammenhenger mellom HQC og motivasjonsklima. I avsnittet om HQC kommer vi kjapt innom teorien om anerkjennende engasjement, som er nært knyttet opp mot HQC og som i stor grad omhandler faktorer som danner grunnlaget for en relasjon. Jeg vil redegjøre for sentrale områder innenfor teori om HQC og jeg vil underveis understreke de faktorer vi finner igjen i teori om motivasjonsklima. Til slutt i kapittelet vil vi bevege oss inn i teori om motivasjonsklima, og der vil man kjenne igjen mye av det som tas opp i kapittelet om HQC, blant annet at et mestringsklima kjennetegnes av at man er opptatt av å lære, utvikle seg, dele informasjon og samarbeide og at dette er de gjeldende kriteriene for suksess (Ames, 1992).

### 2.1 Sammenheng mellom HQC og motivasjonsklima

I en god relasjon er man trygg, man føler seg sett og hørt, og man tør vise mer emosjoner, er åpen for nye ideer og samarbeider godt. Gode relasjoner er et godt grunnlag for gode læringsteknikker, utvikling og ikke minst for utveksling av informasjon og kompetanse mellom medarbeidere (Dutton, 2003). HQC kan også være med på å gjøre overføringen av organisasjonens verdier og formål enklere og dermed vil det også være lettere å videreformidle kulturen man ønsker og motivasjonsklimaet vil være lettere å oppfatte (Dutton, 2003). Vi ser at det å utvikle seg, lære, dele informasjon og samarbeide er viktige kriterier for å bygge gode relasjoner og ikke bare er kjennetegn ved et mestringsklima. Har man et mestringsklima på arbeidsplassen er oppfattelsen at det er innsats som fører til

resultater og samarbeid med andre er et viktig virkemiddel for å komme dit man ønsker. Man er ofte mer positive til læring, holder ut lenger ved utfordringer og deler gjerne av egen kunnskap i motsetning til hva som er tilfellet ved et prestasjonsklima som kjennetegnes ved intern konkurranse, det å holde informasjon for seg selv og sammenlikne seg med andre for å oppnå egen suksess (Dragoni, 2005). Figur 3.1 under viser hvilke faktorer innen teori om HQC som jeg mener man finner igjen som kjennetegn ved et mestringsklima. Hvite ruter er faktorer jeg mener ikke har vesentlig sammenheng med mestringsklima.



Figur 2.1: Overlappende faktorer med utgangspunkt i teori om HQC.

## 2.2 High-Quality Connections

For at en organisasjon skal fungere er den avhengig av at det knyttes bånd mellom medarbeiderne som jobber der. Disse relasjonene bør fortrinnsvis være sterke, fleksible og motstandsdyktige, da det er viktig at relasjonene er energigivende og ikke energitakende (Dutton & Heaphy, 2003). Både langvarige relasjoner og bare helt korte interaksjoner kan være kilde til energi eller være energitappende og ringvirkningene av dette kan bli store (Dutton, 2003). Ved økt bruk av hjemmekontor vil det følgelig også bety mindre grad av fysisk samhandling, og det som her blir viktig å se på er om man får den samme *energien* fra sosiale interaksjoner gjennom en skjerm som det man får ved fysisk samhandling. I en studie av et større selskap hvor de ansatte har mulighet til å jobbe hvor de ønsker fant Rockman et al. (2015) ut at større frihet i hvor man arbeider fra også påvirker hvordan man jobber sammen,

hvordan det sosiale aspektet ved arbeidsplassen oppleves og at man ikke lenger har den samme småpratene, de små feiringene eller de kjappe avklaringene over pulten som man hadde da alle måtte jobbe fra kontoret (Rockmann, 2015). Basert på disse funnene kan man spørre seg om man klarer å opprettholde like stor grad av kontakt gjennom det digitale og om hyppigheten av sosial kontakt blir lavere eller høyere når stadig flere sitter hjemme og jobber. Hvordan vil dette påvirke kvaliteten på relasjoner på arbeidsplassen?

Dersom kvaliteten på en relasjon er dårlig ansees den som *energitakende* og det er interessant å se videre på om det at mer samhandling foregår digitalt fører til at de dårligere relasjonene blir flere, færre eller om noen dårlige relasjoner rett og slett blir litt borte på grunn av avstanden. Sterke relasjoner mellom kollegaer har stor betydning og er på mange måter det som former hverdagene på jobb ved at man har meningsfulle samtaler, får støtte og opplever å bli sett og hørt (Dutton & Heaphy, 2003). Hvordan man definerer kvaliteten på en relasjon finnes det enda ikke noe entydig svar på, men det har blitt beskrevet både som styrken på forholdet og basert på den emosjonelle betydningen eller ved gjensidighet og hyppighet av kontakt (Dutton & Heaphy, 2003). I avsnittet under går vi dypere inn på de tre faktorene Dutton og Heaphy (2003) foreslår man kan basere en vurdering av kvaliteten på.

I Dutton & Heaphy (2003) beskriver de kvaliteten på en relasjon som basert på tre faktorer. Den første dreier seg om kapasiteten til å forholde seg til *emosjoner*, altså både at man viser mer emosjoner og at man tør å vise både positive og negative emosjoner. Antakelsen baserer seg på at man i sterkere relasjoner med mer trygghet tør å vise større og flere emosjoner enn i svakere relasjoner (Dutton & Heaphy, 2003). Den andre faktoren handler om *hardførhet*. Hvor godt tåler relasjonen å stå i konflikt og motgang og er relasjonen i stand til å endre seg etter behov. Denne karakteristikken settes på prøve ved økt fysisk avstand og koronapandemien kan nok også sies å ha vært en form for «motgang» for mange. Basert på dette kan det være interessant å se på om relasjonene har holdt seg stabile gjennom perioder med tiltak og om relasjonene forblir de samme, har blitt sterkere eller svakere, samt om relasjonen faktisk har klart å endre seg etter behov. Den tredje karakteristikken handler om hvilken *grad av tilkobling* relasjonen har. Hvor åpen man er for nye ideer og har en atmosfære hvor man klarer å åpne opp for kreativitet og nye muligheter er viktige faktorer som sier noe om hvilken grad av tilkobling som er til stede, samt at man ikke er redd for å ta feil eller dumme seg ut som følge av at man føler en tilkobling til de man samarbeider med (Dutton & Heaphy, 2003). Det å være i en høykvalitetsrelasjon gjør også at man opplever glede, som

igjen fører til at man kjenner på positive emosjoner. Dette gjør igjen at man i større grad tør å eksperimentere, være kreative og tenke utenfor boksen og man i større grad tør å ta risiko og ikke er like redd for å gjøre feil (Dutton, 2003). I tråd med dette ser vi også at AFI-rapporten nevnt innledningsvis, viser til at lederne syns at kreative møter egner seg bedre fysisk enn digitalt (Ingelsrud et al., 2020), som sammenfaller med nettopp det Dutton beskriver som viktig for å ha en høy grad av tilkobling. Basert på dette kan det være interessant å se videre på om muligheter for disse mer kreative og åpne prosessene har vært til stede i like stor grad digitalt som det tidligere var fysisk.

Den subjektive opplevelsen av en «High-Quality Connection» er viktig og Dutton (2003) legger frem tre spesifikke opplevelser som beskriver en god relasjon. Den første handler om at man kjenner på en følelse av vitalitet og «aliveness», den andre handler om opplevelsen av å bli anerkjent, sett og at man har noen som kjenner en og er glad i en, mens den siste er følelsen av gjensidighet (Dutton & Heaphy, 2003). Følelsen av vitalitet og «aliveness» kan også sees på som i hvor stor grad en relasjon eller interaksjon gir deg positiv energi og en følelse av positivt engasjement (Dutton & Heaphy, 2003). Den andre opplevelsen her er spesielt interessant i forhold til denne oppgavens problemstilling, da den krever full oppmerksomhet, aktiv deltakelse og opplevelse av at du har den andres fulle oppmerksomhet (faktorer som alle beskriver viktige faktorer i teorien om anerkjennende engasjement (Dutton, 2003)). Alle disse kan være vanskelig å oppfylle når noen sitter hjemme og deltar ved hjelp av en skjerm. Det jeg ønsker å se videre på i oppgaven er om det er vanskeligere å oppfatte hvorvidt de på andre siden av skjermen er engasjert, interessert i det du sier og faktisk lytter til det du har å si. Kort sagt, om man får med seg kroppsspråket og det ikke-verbale i en interaksjon. Mye av det som utgjør anerkjennende engasjement er definitivt lettest utførbart når man er fysisk til stede sammen med andre, og Dutton anerkjenner også dette i kapitlet sitt, hvor hun blant annet nevner at kroppsspråk, gestikulering og toneleie er vanskeligere å uttrykke elektronisk (f.eks. via epost) enn ansikt-til-ansikt (Dutton, 2003). Den siste opplevelsen som kan beskrive en god relasjon dreier seg om følelsen av gjensidighet, at relasjonen går begge veier og at alle i en interaksjon deltar like aktivt fullt ut (Dutton & Heaphy, 2003).

Dutton & Heaphy (2003) beskriver videre i sin artikkel fire teoretiske rammeverk som viser hvor viktig HQC er for oss på jobb og vi tar for oss disse her for å kunne bruke disse videre når vi skal se på i hvilken grad hjemmekontor påvirker relasjoner og motivasjonsklima på



arbeidsplassen i analysekapittelet. De fire rammeverkene handler om *utveksling, identitet, utvikling og kunnskap*. For denne oppgavens formål velger jeg å legge mest vekt på utveksling, utvikling og kunnskap, og vil ikke bruke videre tid på identitet da dette ikke er relevant for problemstillingen. Utveksling, utvikling og kunnskap er alle tre variabler som også er viktige i et mestringsklima og det å ha støtte fra kolleger og tillit til hverandre er viktig både for mestringsklimaet og for relasjoner. I et prestasjonsklima er det lavere grad av kunnskapsdeling og man har ikke de samme forutsetningene for å støtte hverandre og bidra til at andre utvikler seg (Dragoni, 2005).

De som ser på HQC fra et *utvekslingsperspektiv* legger vekt på hvordan relasjoner på jobb fungerer som plattformer for ressurs- og gevinstutvekslinger (Dutton & Heaphy, 2003). Sosiale relasjoner involverer utveksling av råd, penger, politiske meninger, tillit, støtte og positive følelser og i denne oppgaven vil vi her legge mest vekt på tillit, støtte og positive følelser. Spørsmålet her blir om denne utvekslingen blir redusert ved å samhandle mer digitalt og mindre fysisk? Vi har digitale verktøy som Teams og Zoom hvor man kan både ha videosamtaler og chatte, men det som blir viktig å se på her er om dette er fullgode erstatninger når det kommer til utveksling av ressurser eller om dette blir mer begrenset.

I et utviklingsperspektiv ser man på gode relasjoner som svært viktig for å utvikle seg og som nødvendig for å vokse som menneske. Det er flere ulike teorier som bidrar til denne vinklingen på HQC og hovedpunktene her dreier seg om menneskets behov for å *høre til*, at menneskelig vekst skjer i samspill med andre gjennom gjensidige empatiske forhold og at forholdssystemer bidrar til fysisk helse, utvikling og et meningsfullt liv (Dutton & Heaphy, 2003). Vil man i like stor grad oppleve et gjensidig empatisk forhold, føle at man hører til og utvikle seg ved hjelp av andre fra hjemmekontoret? Rolle (leder, kollega, avdelingsleder etc.) er ikke nødvendigvis det som bestemmer om du har en påvirkning på andre, men det er kvaliteten på forholdet som bestemmer hvor stor påvirkning man har på andre i en relasjon (Dutton & Heaphy, 2003).

Til slutt har vi læringsperspektivet. I gode relasjoner overføres informasjon lettere, raskere og mer fullstendig, og i tillegg blir også forholdet styrket, samtidig som læring også kan skje i selve interaksjonen som finner sted i en High-Quality Connection (Dutton & Heaphy, 2003). Vi må videre her se på om denne læringen fortsatt er mulig digitalt i like stor grad eller om det digitale her er en hindring. I en god relasjon vil det være lettere og tryggere å dele erfaringer,

meninger, tanker og følelser og man kan på denne måten utvikle en ny og delt forståelse (Dutton & Heaphy, 2003). På samme måte ser vi at kjennetegn ved et mestringsklima også innebærer at man deler kunnskap, samarbeider og gjør hverandre gode og at det er dette som er kriteriene for suksess (Nerstad et al., 2020). Så gjenstår det å se på om man deler like mye fra hjemmekontoret som man gjør når man sitter sammen på kontoret eller om man kanskje til og med deler mer enn før. I en studie fra 2009 utført av Carmelli, Brueller og Dutton hvor de hentet data fra 212 deltidsstudenter som jobbet fulltid fant de ut at både egenskapene til HQC (bæreevnen, fleksibiliteten og grad av tilkobling) og den subjektive opplevelsen (følelsen av gjensidighet og positiv anerkjennelse) av HQC er både sammen og hver for seg med på å påvirke følelsen av psykologisk trygghet som igjen er forbundet med læringsatferd (Carmeli et al., 2009). Læringsatferd er igjen knyttet tett opp mot mestringsklima og basert på dette blir det interessant å se videre på hvordan deling av kunnskap og læring gjennom samarbeid har foregått under pandemien.

Det vi ser er at HQC kan være med å bidra til at medarbeidere lærer raskere, har mer energi, utvikler seg og føler en større trygghet på arbeidsplassen (Dutton & Heaphy, 2003). Det viser seg også at prosesser kan bli mer produktive og effektive som et resultat av gode relasjoner blant medarbeidere da de har større trygghet, tør å prøve og feile og er mer motstandsdyktige i motgang, for å nevne noen få fordeler (Dutton & Heaphy, 2003). Motsatt vil relasjoner av lav kvalitet trekke ut energi fra medarbeidere, gjøre de i dårligere stand til å ta imot informasjon, samarbeide og resultater vil forverres (Dutton, 2003). Ser vi dette i sammenheng med prestasjonsklima ser vi at disse sammenfaller i noen grad ved at dårligere samarbeid og mindre grad av læring også er kjennetegn ved prestasjonsklima (Cerne et al., 2014).

### 2.3 Motivasjonsklima

Motivasjonsklima henger sammen med High-Quality Connections ved at hvilket klima du oppfatter at du har på arbeidsplassen din kan påvirke hvilken relasjon du knytter til kollegaene dine og motsatt, som jeg så vidt var inne på i starten av kapitlet. På en arbeidsplass karakteriseres motivasjonsklimaet som «...kriteriene for suksess og nederlag og er delt inn i mestringsklima som innebærer støtte, samarbeid, læring og oppgavemestring og prestasjonsklima, som innebærer sosial sammenlikning, og intern konkurranse» (Steindórsdóttir et al., 2020). En videre presisering av begrepet *klima* i denne sammenheng finnes i Nerstad et al., 2013, og lyder som følger: «Det oppfattede psykologiske

motivasjonsklimaet på en arbeidsplass betegnes av den ansattes oppfattelse av kriteriene for suksess og nederlag, som blir tydeliggjort gjennom retningslinjer, praksis og prosedyrer i arbeidsmiljøet» (Nerstad et al., 2013, p. 2232).

Mestringsklima oppfordrer til mer samarbeid ved at man har et indre ønske om og oppfatter at det er viktig å lære og å mestre og utvikle deg selv, og ikke ser på andre som en «trussel», mens i et prestasjonsbasert miljø vil det være mer fokus på resultater og intern konkurranse (Dragoni, 2005). For å oppnå HQC er det mest fordelaktig at man har et klima der man føler seg trygg og der man kan utveksle kompetanse og råd med andre, mens i et prestasjonsklima vil fokuset være på å være bedre enn de andre og dermed blir potensielt kompetanse og informasjon tilbakeholdt for å beholde det til egen fordel (Cerne et al., 2014). I et prestasjonsklima vil dermed forutsetningene for gode relasjoner ikke være like gode som i et mestringsklima. Snur vi rundt på det kan vi også tenke at en god relasjon med en kollega også vil bidra til et miljø der man i større grad har tryggheten man trenger for å lære og utvikle seg og dermed oppfatter at man befinner seg i et mestringsklima og disse teoriene kan dermed sees på som gjensidig avhengige av hverandre på noen punkter og gode relasjoner vil med stor sannsynlighet gi bedre forutsetninger for et mestringsklima og vice versa.

I Nerstad et. al. sin artikkel fra 2020 henvises det til at mestringsklima har flere positive effekter, blant annet engasjement, autonom motivasjon og kunnskapsdeling, som også er sammenfallende med kunnskapsdeling som en del av en god relasjon (Nerstad et al., 2020). I den samme artikkelen har forskerne sett på sammenhengen mellom hvilket klima man oppfatter (mestrings- eller prestasjonsklima) og om i hvilken grad psykologiske behov dekkes (basert på Deci & Ryan (1985) sin Self-Determination Theory) påvirker hvilken energi man har på jobb (Nerstad et al., 2020). Et av de tre psykologiske behovene Deci & Ryan trekker frem i sin teori går på behovet for relasjoner, og dreier seg om behovet for å ha gjensidige og fungerende relasjoner med andre, som her også er direkte relevant for sammenhengen mellom mestringsklima og teori om HQC (Gagné & Deci, 2005; Nerstad et al., 2020). I studien finner de støtte for at mestringsklima gir økt grad av tilfredsstillelse av de tre grunnleggende psykologiske behovene (kompetanse, autonomi og relasjon) og derfor igjen gir økt grad av «vigor» eller «energi» på jobb (Nerstad et al., 2020). I motsatt fall viste også studien at i et prestasjonsklima vil ikke psykologiske behov dekkes i like stor grad og dermed også minske sannsynligheten for god energi på jobb og øke sjansen for lav energi og utbrenthet (Nerstad et al., 2020). Dette er også med på å vise at sterkere relasjoner gir mer energi, mens svakere

relasjoner gir mindre energi. I tillegg viser studien at et mestringsklima legger bedre til rette for gode relasjoner enn det et prestasjonsklima gjør.

For å bedre forstå bakgrunnen for de to hovedretningene for motivasjonsklima kan det være fordelaktig å ta en tur innom målorienteringsteori. En definisjon på målorientering (Achievement Goal Orientation) foreslått i Nerstad et al., 2013 er: «...en disposisjon mot å utvikle og/eller demonstrere evner i prestasjonssituasjoner som et resultat av sosialisering» (Nerstad et al., 2013, p. 2234). Når det kommer til medarbeideres motivasjon kan målorientering være en måte å se det på, ettersom hvilke mål som er viktige også påvirker hvilken motivasjon du har for å nå ulike mål eller jobbe på ulike måter (Dragoni, 2005). Målorientering blir av mange sett på som noe relativt stabilt, men forskning har vist at målorientering i enkelte tilfeller kan påvirkes og på denne måten kan man forsøke å øke individuelle prestasjoner og læring ved å påvirke individer til å ta til seg en mer produktiv målorientering (Dragoni, 2005). I Dweck (1986) sitt opprinnelige arbeid studerte man barn i en klasseromsetting og hypotesen var at barn har to ulike målorienteringer; mestringsorientering og prestasjonsorientering. De som hadde en mestringsorientering var fokuserte på å lære og utvikle seg, mens de som var prestasjonsorienterte var mer opptatt av å sammenlikne seg med andre og vise frem hva de kunne eller å unngå å vise hva de ikke kunne (Dragoni, 2005). De som har en mestringsorientering og de som har prestasjonsorientering har ulike måter å tenke om seg selv og læring på og dette vil igjen påvirke hvilket motivasjonsmønster man har. De som har en mestringsorientering tror at innsats leder til suksess, de ønsker utfordringer og har et indre ønske om å lære samt en positiv holdning til læring i seg selv. De holder også ut lenger ved utfordringer, og tar i større grad bruk effektive læringsstrategier (Ames, 1992). Prestasjonsorientering, på den andre siden, er forbundet med et motivasjonsmønster hvor man i stor grad forsøker å unngå å gjøre feil, unngår utfordrende oppgaver, bruker snarveier til læring og er opptatt av å sammenlikne seg med og være bedre enn andre (Ames, 1992). Ved større fysisk avstand vil det følgelig også være vanskeligere å sammenlikne seg selv med andre og lese andre i samme klima, men spørsmålet blir da om man likevel, gjennom digitale verktøy, har den informasjonen man trenger for å «måle seg» med andre selv fra hjemmekontoret eller om det har blitt vanskeligere å gjøre seg opp en mening om hvilket klima som gjelder på sin arbeidsplass.

Mestringsklima er forbundet med høyere engasjement på jobb, ekstra arbeidsinnsats og fokus på læringsprosessen, mens prestasjonsklima er forbundet med mer normative kriterier for

suksess (Cerne et al., 2014). I et prestasjonsklima er det sammenlikning, konkurranse innad i team og avdelinger som gjelder og kun de aller beste blir anerkjent for sin suksess. Denne typen miljø har også vist seg å skape flere negative konsekvenser, både at medarbeidere blir «satt opp mot» hverandre i konkurransen om å bli best, men også prestasjonsangst, lavere utholdenhet og intensjon om å slutte er noen av de maladaptive atferdene som viser seg i disse klimaene (Cerne et al., 2014). En studie av Nerstad et.al. (2013) avdekket noen viktige sammenhenger, blant annet at et mestringsklima fasiliterer høyere arbeidsinnsats og -kvalitet og at et prestasjonsklima på motsatt side er negativt korrelert med de samme faktorene (Nerstad et al., 2013).

En annen viktig kilde til informasjon om motivasjonsklimaet i organisasjonen er tilbakemeldinger og krav fra ledere i organisasjonen. Her vil man direkte og indirekte kunne hente informasjon om hvilken atferd som er viktig for suksess, og dermed hvilket motivasjonsklima som er gjeldende (Nerstad et al., 2013). Forskning har vist at det også er mulig å både ha en mestringsorientering og en prestasjonsorientering samtidig og at den ene ikke nødvendigvis utelukker den andre. Sett opp mot problemstillingen vil det være viktig å avdekke om måten man oppfatter klimaet på har endret seg når man har sittet mer hjemme og ikke minst om oppfattelsen er den samme som før eller om en endring i relasjoner har ført til en endring i klima.

### 3. Metodekapittel

I dette kapittelet vil jeg legge frem bakgrunnen for valg av metode og drøfte styrker og svakheter ved valg jeg har tatt. Hvordan selve prosessen i studien har vært vil bli beskrevet og avslutningsvis vil jeg også legge frem studiens pålitelighet og reliabilitet og eget ståsted.

#### 3.1 Valg av metode - kvalitativ metode

For å belyse problemstillingen min, som dreier seg om hvordan økt bruk av hjemmekontor har påvirket relasjoner og motivasjonsklima på jobb, var det for meg naturlig å velge kvalitativ metode. Bruk av hjemmekontor har på ingen måte være like påtvungen og massiv tidligere som den var under koronapandemien og dette er et relativt nytt område som jeg ønsket å studere. For å få en nærhet til temaet og innsyn i opplevelser og erfaringer fra dette temaet har jeg funnet den kvalitative retningen mer hensiktsmessig enn den kvantitative (Tjora, 2021). Prosjektet er av en interaksjonistisk art på den måten at jeg ønsker å se på hvordan samhandling mellom kollegaer endres når flere jobber hjemmefra og hvordan mangel på fysiske sosiale situasjoner endrer klimaet på jobb og relasjoner man har til egne kollegaer (Tjora, 2021). For meg har det også vært viktig å ha muligheten for å avdekke områder jeg ikke på forhånd har tenkt over og komme nærmere inn på refleksjoner rundt teamet i samtaler med informantene. Studien er deduktiv av natur, hvor jeg ønsker å gå fra teori til å samle inn data basert på teorien og ved hjelp av teoretiske rammeverk og data som blir samlet inn komme frem til resultater som i større eller mindre grad kan svare på problemstillingen (Tjora, 2021).

#### 3.2 Gjennomføring av intervju

Jeg har valgt å bruke semi-strukturert intervju i datainnsamlingen, både fordi jeg ønsker å få frem informantenes opplevelser, refleksjoner og tanker rundt bruken av hjemmekontor og av praktiske hensyn (oppgavens begrensede omfang) (Johannessen et al., 2020). Ved å ha åpne spørsmål og rom for å følge samtalen dit den leder sørger jeg for å gi muligheter for informantene til å komme med annen relevant informasjon eller interessante perspektiver, men samtidig sørge for at det er et visst sammenlikningsgrunnlag i intervjuene. Jeg har forsøkt å begrense antall spørsmål så godt jeg kan for ikke å stjele mer tid enn nødvendig fra informantene og har prøvd å ha tanken om fokuserte intervjuer i bakhodet (Tjora, 2021).

Hovedtemaene i intervjuguiden har vært bakgrunnsinformasjon om bruk av hjemmekontor, relasjoner på arbeidsplassen og motivasjonsklima. I starten har jeg stilt enkle spørsmål om hvordan det har vært med hjemmekontorbruk før, under og etter pandemien for å vite litt av konteksten informantene har vært i gjennom koronapandemien, og for å kunne se dette opp mot forskjellen fra tidligere og hva som er ønsket videre etter pandemien. Jeg har også bedt informantene ta stilling til hva de synes er positivt og negativt med ulike former for arbeidsmetoder og det å sitte hjemme kontra på kontoret. Innenfor temaet relasjoner på arbeidsplassen har jeg forsøkt å avdekke hvordan samhandlingen med kollegaer har endret seg, hva som har vært positivt eller negativt med økt bruk av digitale plattformer, og om de selv har merket en endring i egne relasjoner på arbeidsplassen under pandemien som følge av mer hjemmekontor. Avslutningsvis går jeg inn på temaet motivasjonsklima hvor jeg forsøker å finne ut om informantene har merket en endring i klimaet, om det er like lett å oppfatte hvilket klima som er ønskelig fra arbeidsgivers side og om det er like lett å opprettholde motivasjonsklimaet digitalt som fysisk. Intervjuguiden ligger som vedlegg i oppgaven.

Alle informanter har i forkant fått utdelt og signert på samtykkeskjema med utfyllende informasjon om prosjektet og formålet med prosjektet, alle er informert om at samtalen tas opp og at opptak slettes etter prosjektets slutt (se eget vedlegg). Samtlige intervjuer er gjennomført digitalt via Teams, mest av praktiske hensyn, ettersom geografisk avstand gjorde det vanskelig å treffes fysisk. I intervjuer med informanter som ikke kjenner meg og oppgaven fra tidligere har jeg presentert meg selv kort i forkant av opptakets start. Intervjuene har funnet sted i perioden 07.03.2022-04.05.2022.

Et av intervjuene ble ikke gjennomført like fullt som de andre da vedkommende ikke hadde jobbet noe særlig på hjemmekontor, men gjerne ønsket å dele sin erfaring fra kontoret for de som blir sittende igjen. Jeg ønsket å ta henne med ettersom det også er en interessant vinkling på problemstillingen og at en effekt av hjemmekontoret også vil påvirke de som sitter igjen på kontoret, som vi blant annet har sett av studien til Rockman nevnt tidligere (2015).

I løpet av de første intervjuene kjente jeg på at noen av spørsmålene ble litt lange og kronglete, og jeg har derfor kuttet ned og forenklet noen spørsmål underveis tilpasset respondente. Jeg kjente også på at flere i starten ikke forstod det første spørsmålet mitt i temaet som handlet om motivasjonsteori, og begynte derfor med å skissere raskt hvilke forskjeller det er jeg ønsker å se på i forkant av dette spørsmålet (forskjellen mellom

mestringsklima og prestasjonsklima). Dette kan ha vært med på å styre respondenten i den ene eller den andre retningen og kan være en svakhet, men jeg følte der og da at jeg fikk respons i form av kroppsspråk og ansiktsuttrykk om at det var noen spørsmål innenfor motivasjonsteori der det var vanskelig å skjønne hva jeg ville ha svar på. Derfor valgte jeg å gi informantene noe mer utfyllende informasjon her.

I enkelte tilfeller i løpet av flere av intervjuene fant jeg det utfordrende å holde fokus på informanten samtidig som jeg skulle holde følge med intervjuguiden og gli sømløst over i neste spørsmål. Derfor har jeg noen ganger tatt en liten pause og sagt høyt at jeg må kaste et blikk på intervjuguiden for å sikre at jeg ikke glemmer viktige spørsmål de gangene jeg har stått fast. Etter hvert har dette gått bedre da jeg har husket flere og flere av spørsmålene, men dette har nok også gjort at rekkefølgen på spørsmålene ikke har blitt fulgt like nøye ettersom det kan variere litt når jeg har kommet på de ulike spørsmålene. Jeg har underveis også forsøkt å stille oppfølgingsspørsmål og gi tid og rom for utfyllende svar (Johannessen et al., 2020).

### 3.3 Utvalgsstrategi

For å få relevante svar på min problemstilling anså jeg det som nødvendig å basere meg på et kriterieutvalg (Johannessen et al., 2020) hvor kriteriet var at informantene måtte ha jobbet merkbart mer på hjemmekontor under covid-19-pandemien enn før pandemien. Jeg hadde ikke satt noen grense for hvor stor denne endringen skulle være, og heller ingen kriterier for hvilken stilling, alder, kjønn eller bransje vedkommende jobbet i. Der informanten har byttet jobb nylig eller underveis i pandemien har vedkommende blitt bedt om å konsentrere seg om den jobben de har jobbet i største delen av pandemien eller eventuelt svare for begge jobbene.

For å få tak i informanter har jeg henvendt meg på flere ulike forum. Jeg startet med å ta kontakt med medstudenter på OsloMet, og har også lagt ut forespørsel på Facebook, både på min egen profil og på en Facebook-gruppe jeg er medlem i som har mange medlemmer, hvor fellesnevneren for medlemmene er at de er mødre. Jeg har også kontaktet mine medkolleger i hele Norge på Workplace. Ettersom min gamle arbeidsgiver nylig har blitt kjøpt opp av et annet selskap hadde jeg i det nye selskapet mulighet til å nå ut til mange kollegaer som jeg ikke har et nært forhold til, for å sikre at jeg har lavest mulig sannsynlighet for at noen vil endre på svarene sine som følge av at de kjenner meg. Likevel har jeg ikke lagt så stor vekt på



dette, da temaet for min studie ikke er sensitivt eller at det skulle være åpenbare grunner for å tilpasse svar fordi man kjenner meg fra før. Derfor har jeg også intervjuet et par stykker jeg kjenner godt fra før, mens de aller fleste er fjernt bekjente eller helt ukjente.

Jeg har totalt hatt 12 intervjuer hvor 2 er menn og 10 er kvinner. Alle informantene er yrkesaktive og er bosatt i ulike deler av landet, men alle i den sørlige delen. Alle informantene er yrkesaktive og mellom 30 og 55 år gamle. I hovedtrekk har informantene fra tidligere av ikke vært noe særlig på hjemmekontor (med unntak av en informant som også har brukt det mye tidligere), alle hadde perioder der de satt tilnærmet 100% hjemme under pandemien (utenom et par informanter som på grunn av mangel på utstyr hjemme var på kontoret), mens de fleste er mest mulig på kontoret nå etter pandemien, men sitter ofte 1-2 dager hjemme i gjennomsnitt. Halvparten av informantene jobber i offentlig sektor, 5 i det private næringsliv og en innen det frivillige (idrett). Informantene jobber blant annet innen regnskapsbransjen, i industri, offentlig helsetilbud, NAV, forsvaret, politiet og rusomsorgen.

### 3.4 Evaluering av datainnhentingsprosessen

Optimalt så ville jeg i størst mulig grad hatt intervjuene mine fysisk, da jeg tror jeg mistet noe av kontakten og de ikke-verbale tilbakemeldingene underveis ved å ha intervjuene digitalt. Samtidig så har det aldri vært et bedre tidspunkt å ha digitale intervjuer på, da dette for mange nå er den normale måten å samhandle på, og alle er godt kjent med det tekniske. Det aller beste kunne kanskje vært å ha en kombinasjon, for å sjekke ut nettopp noe av det jeg undersøker, om man får en annen dynamikk digitalt enn fysisk, men alt i alt så har det vært veldig praktisk å bruke digitale plattformer både for å rekruttere informanter og for å avholde intervjuene og jeg føler jeg fikk god kontakt med informantene selv om interaksjonen foregikk digitalt.

I ettertid skulle jeg ønske at jeg hadde forenklet noen av spørsmålene i intervjuguiden litt eller eventuelt delt de opp i flere spørsmål, men jeg valgte å beholde intervjuguiden som den var underveis for å ha det samme utgangspunktet for alle intervjuene og dermed beholde likest mulig sammenlikningsgrunnlag. Jeg er samtidig veldig glad for at jeg har hatt fleksibiliteten til å gå dit samtalen har ført meg, da dette temaet er nytt og engasjerer informantene. Da har jeg tenkt at jeg må følge de interessante sporene som dukker opp underveis, og ofte har det ledet til at jeg har fått svar på flere av mine spørsmål før de egentlig ble stilt. Et par av

respondentene viste seg også å ha jobbet ganske lite på hjemmekontor, noe som ikke kom frem før intervjuet ble startet. Jeg valgte likevel å fortsette med intervjuet og også snakke om grunner til at de ønsket og var såpass mye på kontoret selv om vi levde med strenge tiltak. En av respondentene viste seg også å ha få eller til tider ingen kollegaer, noe som gjorde spørsmålene om relasjoner noe overflødige og vanskelige for vedkommende å svare på. Informantene fikk selv mulighet til å velge tidspunkt for samtalen, og ettersom intervjuene var digitale kunne de i praksis også velge hvor de ønsket å bli intervjuet. Både jeg og informantene har stort sett sittet på kontoret dersom intervjuet var på dagtid og hjemme i stua dersom det var på kveldstid. I et par av intervjuene har jeg selv blitt avbrutt av mine egne barn i løpet av intervjuet da intervjuene ble gjennomført på kveldstid etter informantens ønske og jeg da har vært alene hjemme med barna. Jeg har ikke opplevd dette som noen større hindring eller avbrytelse da temaet for oppgaven ikke er av særlig sensitiv art og det går raskt å komme tilbake til der man var. I et av intervjuene ble informanten forstyrret av sine egne hunder og valgte å sette seg i et annet rom i løpet av intervjuet.

### 3.5 Koding og kategorisering av intervju

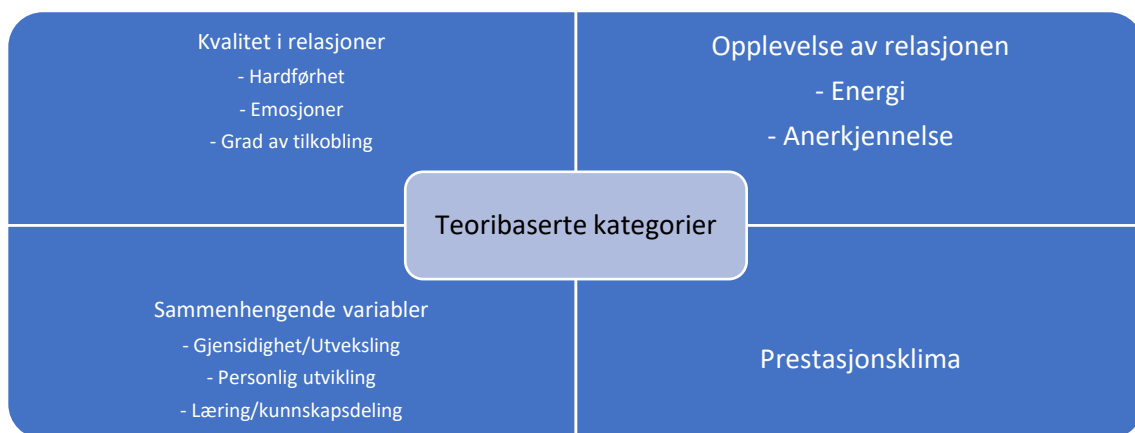
I kodingen har jeg brukt teori som utgangspunkt hvor jeg har laget meg ulike kategorier basert på teori om High-Quality Connections og sammenhengende variabler med teori om motivasjonsklima. Jeg har i de ulike kategoriene funnet underkategorier (kodegrupper) som er i samsvar med hovedtrekk innenfor de aktuelle teoriene og samtidig gjenspeiler informasjon som har kommet frem under intervjuet og er i samsvar med intervjuguiden. Under selve kodingen har jeg satt søkelys på å ha mest mulig empirinære koder.

Jeg har i kodeboken tatt med meg koder jeg anser som spesielt representative for teoriene jeg baserer meg på og for å besvare oppgavens problemstilling. Kodingen startet etter jeg hadde gjennomført alle mine 12 intervjuer, selv om jeg helst skulle gjennomført kodingen fortløpende. Kodeboken ble utformet underveis i transkriberingen og kodene ble satt inn i det jeg anser som den mest beskrivende kategorien. Kategoriene er noe justert underveis ettersom jeg har sett behovet for mer differensiering innen de ulike kategoriene og underkategoriene og noen av kodene har også blitt omrokkert etter hvert som jeg har blitt mer fortrolig med de ulike kategoriene. Etter koding av intervju ni begynte jeg å vurdere om jeg skulle transkribere og kode flere av intervjuene eller ikke, da omfanget av oppgaven og knapp tid gjorde at jeg følte det var på tide å vurdere om jeg snart hadde nådd et tilfredsstillende nivå av «theoretical

saturation» i form av å ha nådd et punkt hvor dataene jeg har vil gi meg nok informasjon til å svare på problemstillingen gitt omfanget av prosjektet (Low, 2019). Etter transkriberingen av intervju ni så jeg at jeg fikk flere gode sitater jeg ønsket å ta med meg videre inn i analysen og bestemte meg derfor for å transkribere resterende intervjuer også.

### Utarbeide kodegrupper

I starten var det utfordrende å finne en god inndeling av kodegruppene da mange, men ikke alle, av kodegruppene mine passet inn i begge teorier, men jeg endte til slutt opp med kategoriene «Kvalitet i relasjoner», «Opplevelse av relasjonen», «Sammenhengende variabler» og «Prestasjonsklima». Selv om jeg har en egen kategori for «Sammenhengende variabler» finner man også igjen koder i de andre kategoriene som gjelder både i HQC og teori om motivasjonsklima. I intervjuene kommer det også frem mye informasjon angående situasjonen med hjemmekontor som kan være interessant å se videre på i en annen sammenheng, men som ikke er relevant for denne studien sin problemstilling, og disse er derfor ikke tatt med. Fordelingen av kodegrupper i de teoribaserte kategoriene er som følger:



Figur 3.1: Oversikt over teoribaserte kategorier og underliggende kodegrupper

Innenfor teorien om HQC har jeg i teorikapittelet snakket om variabler innen henholdsvis kvalitet, subjektiv oppfattelse og teoretiske rammeverk, og de ulike variablene innenfor disse tre områdene kommer her igjen i kodegruppene og er «slått sammen» med de variabler vi også finner igjen i teori om motivasjonsklima. Kodegruppene baserer seg i hovedsak på spørsmål fra intervjuguiden innenfor de to respektive teoriene og variabler innenfor de to som er helt eller delvis sammenfallende, som forklart over. Som nevnt er det i hovedsak koding av

svar på spørsmål innenfor teoriene som inngår i disse kodegruppene, men også svar på andre innledende spørsmål som kan kobles opp mot teoriene er plassert i de ulike kodegruppene her.

Kodegruppene gjensidighet/utveksling, personlig utvikling og læring/kunnskapsdeling er de kodegruppene jeg anser som de der det er sterkest sammenheng mellom teori om HQC og mestringsklima. Gjensidighet/utveksling handler om det å ha tillit til hverandre, vise støtte og at dette går «begge veier» i relasjonen og beskrivelser av i hvilken grad dette oppfattes like godt fysisk og digitalt er satt inn her. Personlig utvikling baserer seg på det teoretiske rammeverket som går på utvikling innen HQC, men dette sammenfaller i stor grad med noe av det som kjenner et mestringsklima ved at man legger vekt på samarbeid, og for å lettere skille denne kodegruppen fra den neste som går på læring og kunnskapsdeling så valgte jeg å kalle denne *personlig* utvikling. Her har jeg puttet inn koder som dreier seg om i hvilken grad man har hatt mulighet til å utvikle seg og i hvilken grad personlig vekst har vært mulig under pandemien. I kodegruppen for læring/kunnskapsutvikling finner vi koder og sitater som handler om for eksempel opplæring, muligheter for å ta kurs, videreutdanning og hvordan man lærer i samarbeid med andre og også hva som har vært annerledes her når man har sittet mer hjemme og jobbet.

Prestasjonsklima handler kun om motivasjonsklima og tar med seg koder og sitater som omhandler beskrivelser av klima som passer med de typiske trekkene til et prestasjonsklima. Hardførhet, emosjoner og grad av tilkobling er kodegrupper hvor det handler mest om kvaliteten av en relasjon (HQC), hvor hardførhet handler mest om i hvilken grad en relasjon tåler motstand og kan endre seg ved behov hvor jeg har plassert koder som beskriver i hvilken grad eksisterende relasjoner har klart seg gjennom koronapandemien og økt bruk av hjemmekontor og eventuelt hvordan det har gått å etablere nye relasjoner. I kodegruppen for emosjoner har jeg plassert koder som beskriver i hvilken grad man har klart å opprettholde det å uttrykke emosjoner mellom seg digitalt i motsetning til fysisk og i kodegruppen for grad av tilkobling har jeg tatt med koder som beskriver en atmosfære der man føler seg trygg nok til å dele nye ideer og være kreativ. Flere studier nevnt innledningsvis har pekt på at kreative møter har vært vanskeligere digitalt og koder som omhandler denne problematikken, for eksempel, har fått plass her.

Kodegruppene som havner inn under *hvordan man opplever* en relasjon er kodegruppen for energi og for anerkjennelse. I kodegruppen for energi er tanken at beskrivelser av i hvilken

grad man får energi eller mister energi i en relasjon tatt med og sitater som beskriver likheter og ulikheter mellom energi på kontoret og hjemme er plassert her. I kategorien for anerkjennelse finner vi igjen sitater og koder som beskriver eksempler på faktorer vi finner igjen i teori om anerkjennende engasjement, om man føler seg sett, hørt og satt pris på og om man oppfatter at den andre er med i samtalen og om man har en følelse av å ha noen å være glad i som er glad i en tilbake.

### 3.6 Pålitelighet og gyldighet

#### Pålitelighet

I mine valg av sitater har jeg lagt vekt på sitater jeg mener representerer den *nye situasjonen* som har kommet som følge av økt bruk av hjemmekontor og som jeg mener er spesielt representative for det flesteparten av informantene har gitt uttrykk for, men hvor dette spesifikke sitatet er *best egnet* til å beskrive og tegne et bilde av situasjonen, følelsen eller opplevelsen informantene har hatt. Jeg har også vært bevisst på å trekke frem sitater som representerer funn der jeg ser at funnene ikke er «enstemmig» eller går tydelig i en retning og har vært bevisst på å ta med «avvikende» sitater der hvor alle utenom noen få respondenter har ment det samme eller hatt samme opplevelse.

Som nevnt tidligere har jeg noe kjennskap til noen av informantene mine. Dette har jeg hele tiden vært bevisst på og har på grunn av studiens natur vurdert det dit hen at dette ikke vil ha større påvirkning på funnene da temaet jeg skriver om ikke er av sensitiv art og at deltakerne derfor ikke vil bli påvirket til å svare noe annet fordi de kjenner meg fra før. Enkelte av informantene jobber i samme selskap som meg, men jeg har likevel ikke kjent dem fra tidligere av ettersom min avdeling nylig ble kjøpt opp at selskapet og vi derfor kun nylig ble kolleger på ulike lokasjoner.

#### Gyldighet

I prosjektet har jeg vært bevisst på at problemstilling, teori og metode skal henge sammen og sørge for at det i denne oppgaven er god sammenheng mellom de ulike delene og kapitlene. Studien er deduktiv og tar utgangspunkt i allerede etablerte teorier og relevant forskning på det samme området som jeg ønsker å studere. Samtidig er min problemstilling knyttet til et gitt tidsrom som nylig har vært (2020-2022) og mengden av etablert forskning på akkurat det

området jeg studerer er fortsatt begrenset. Jeg har derfor tatt utgangspunkt i forskning som i størst mulig grad kan sammenliknes med de områder jeg ønsker å se nærmere på, for eksempel forskning på hjemmekontor, men hvor hovedfokus har vært et annet enn mitt.

Teoriene jeg har valgt er teorier jeg mener i stor grad representerer områder som påvirkes av at man sitter et annet sted enn på kontoret og jobber og jeg har også prøvd i størst mulig grad å se disse to teoriene i sammenheng for å kunne si noe om i hvilken grad disse teoriene sammen blir påvirket av økt bruk av hjemmekontor. I metodekapittelet har jeg etter beste evne prøvd å være åpen om metoder, begrunne mine valg og videre vært bevisst på å redegjøre for eventuelle svakheter. Ettersom koronapandemien er relativt nytt fremdeles mener jeg selv at dybdeintervju var den beste måten å samle inn data på, da dette åpner for gode beskrivelser at hvordan noe *oppleves* og relasjoner og motivasjonsklima vanskelig kan studeres ved observasjon eller dokumentstudier, til eksempel, da oppgaven har et gitt tidsrom og dokumentmengden enn så lenge er noe begrenset på dette området. Jeg mener jeg uansett ville brukt dybdeintervjuer om jeg så skulle hatt lenger tid på oppgaven da jeg anser dette som mest formålstjenlig for å besvare oppgavens problemstilling.

#### Egen bakgrunn og eget ståsted

Selv jobber jeg på kontor med god mulighet for å jobbe hjemmefra, og jeg var selv påvirket av tiltak og anbefalinger om hjemmekontor da dette var gjeldende. Jeg byttet jobb midt i koronapandemien og opplevde det å være ny fra hjemmekontor. I store deler av pandemien var jeg også hjemme i foreldrepermisjon (juli 2020-april 2021) og tiltak i denne perioden rettet mot hjemmekontor ble jeg ikke påvirket av. Kort tid etter permisjonen flyttet jeg til en annen by og startet i ny jobb midt i en periode med strenge tiltak. I tillegg ble det på nytt påbud om hjemmekontor i desember 2021-januar 2022 midt i den mest hektiske perioden på jobb hvor jeg selv hadde hatt stort behov for å sitte sammen med kollegaer for å få opplæring og hjelp. Personlig har jeg likt å sitte på hjemmekontor, og jeg har satt stor pris på fleksibiliteten dette har medført da jeg høsten 2021 var alene med mine to sønner 4 dager i uka. I denne perioden vet jeg at jeg ikke hadde klart det jeg gjorde om ikke jeg kunne sittede hjemme, for i likhet med mange av mine informanter så har jeg lang vei til jobb. Det er ingen tvil om at temaet for oppgaven er noe jeg selv finner veldig interessant å studere, og jeg har i så måte et forhold til det emnet jeg har studert. Likevel ser jeg selv på dette mer som en fordel enn en ulempe da jeg lettere kan sette meg inn i informantens situasjon og da lettere kommer med relevante oppfølgingsspørsmål. Det at jeg selv har vært i samme situasjon er heller ikke veldig uvanlig

da veldig mange har vært påvirket av økt bruk av hjemmekontor under koronapandemien. Jeg har vært bevisst på hele veien at jeg ikke skal la egne meninger og opplevelser under pandemien farge intervjuguiden eller på noen måte påvirke informantene. Jeg har prøvd etter beste evne å ikke ilegge noen *verdi* til det ene eller andre svaret, men behandlet alle svar som gode svar. Optimalt sett skulle vi gjerne vært to om studien for å oppnå større grad av refleksivitet (Tjora, 2010), men av praktiske hensyn (bosted langt unna andre medstudenter), var dette lite gjennomførbart i dette tilfellet.

Videre kan nevnes at jeg har utdanning innenfor både økonomi og administrasjon, samt psykologi og pedagogikk og har ofte på meg «menneske»-briller i mitt arbeid. Jeg har på ingen måte blitt påvirket av en oppdragsgiver eller liknende instans til å velge det temaet jeg har valgt.

## 4. Analyse og drøfting

I analysen vil jeg gå gjennom hver kategori med sine underliggende kodegrupper en og en, hvor jeg beskriver relevante funn innenfor hver kategori og kodegruppe ved bruk av sitater fra intervjuene og drøfting opp mot problemstillingen. I intervjuene kom det også frem mye informasjon om hva informantene ser på som fordeler og ulemper ved hjemmekontor som ikke er direkte relevant for problemstillingen, og for spesielt interesserte kan disse finnes i kodeboken (se vedlegg).

### 4.1 Kvalitet i relasjoner

I dette avsnittet har jeg tatt med de tre variablene som beskriver kvaliteten på en relasjon ihht teorien om HQC og har sett på hvilke funn jeg har fått frem gjennom intervjuene innenfor disse tre variablene. De tre variablene er hardførhet, emosjoner og grad av tilkobling og er basert på teorien om HQC og spesielt da Dutton & Heaphy sin artikkel fra 2003. Funnene knyttes opp mot teori gjennomgått i teorikapittelet.

#### Hardførhet

Det jeg ser er gjennomgående i flere av intervjuene er at informantene sier at de nære kollegene har holdt seg nære og kanskje til og med blitt enda nærere etter pandemien enn de var før pandemien, mens de mer perifere kollegene har blitt enda mer perifere og at man har

mistet litt kontakten med dem. «De som jeg har tettere kontakt med, der føler jeg det ikke har vært noen stor endring. Der føler jeg vi klarer å holde god kontakt og snakker daglig sammen enten på chat eller på face-to-face på Teams, liksom, så der er liksom terskelen veldig lav for å ta kontakt. Men de som er litt mer perifere, de som jeg ikke har så mye kontakt med (...) (de er det høyere terskel for å ta kontakt med)», sier informant 1 på spørsmål om hun føler relasjonen til kolleger har endret seg under pandemien. Noe av det samme svarer også informant 2: «Jeg tror de som jeg har jobbet tett med, der har vi nesten kanskje kommet nærmere hverandre. Fordi du sitter hjemme og, ja, det skjer ting og plutselig kommer det en seksåring på, ikke sant, du blir litt mer kjent med hverandre da....vi som kanskje ikke jobber så tett med hverandre har jo ikke nødvendigvis så mye med hverandre å gjøre, så da mister man litt kontakt kanskje». Samtidig sier de som har vært endel på kontoret at de føler de har fått bedre kontakt med de som er på kontoret hver dag enn de som sitter hjemme og jobber. Et sitat jeg synes beskriver hardførhet på en god måte er informant 8 sitt svar på samme spørsmål: «Men nå, jeg føler på en måte man bare har satt på en pauseknapp og så har to år gått og så trykker man på play igjen, ikke sant». Det vi ser er at informantene oppgir at kolleger de jobbet tett med før pandemien og fortsatte å jobbe tett med videre har man opprettholdt en like god relasjon til, og kanskje til og med fått en enda sterkere relasjon til fordi man blir kjent på mer privat basis også og ikke kun på jobb-basis. Vi ser også at kolleger man ikke samarbeider med minster man også mer kontakten med og relasjonen bli svakere. I relasjoner der det er sterke bånd har man også klart å endre seg i form av å benytte nye kommunikasjonsformer og verktøy og tilpasse rutiner til en ny hverdag med mer digital kontakt, ved at man snakker sammen på chat, telefon eller i videomøter. Vi ser også at denne kontakten ikke alltid bare har vært faglig, men også av sosial art ved at man har tatt en kaffepause sammen, spist lunsj sammen over video eller har møttes for å gå tur sammen om man bor i nærheten av hverandre.

### Emosjoner

Emosjoner var ikke i veldig fokus i intervjuguiden og det har dermed ikke kommet så mange svar som passer inn i denne kategorien utenom en informant som nevnte at det er lettere å ventilere frustrasjon fysisk på kontoret enn det er når man sitter hjemme og jobber. For henne var dette viktig og noe hun hadde savnet i tiden på hjemmekontor: «Men for meg, hvis jeg sliter med noe, så snakker jeg ofte med folk og det var lettere på kontoret», nevner hun og forteller også om et spesifikt tilfelle der hun strevde veldig med et prosjekt og da måtte ringe noen for å lufte noen tanker. Hun beskriver at hun da følte at hun plaget folk med å ringe og at



det hadde vært lettere å gå bort til noen på kontoret og be om to minutter uten at hun hadde følt seg like mye til bry. Vi kan anta ut fra dette at det er enklere å dele sine emosjoner med andre dersom man er fysisk til stede, men dette er basert på veldig lite datagrunnlag og bør ikke ilegges for mye vekt.

#### Grad av tilkobling

Her har jeg sett etter koder og sitater som kan beskrive hvordan atmosfæren på jobb oppfattes og om man kjenner på en følelse av at det er ønsket at man kommer med nye ideer og kan være kreative sammen på grunnlag av at man føler seg knyttet til og trygg på dem man samarbeider med. Flere av informantene har lagt vekt på at det er vanskeligere å være kreative i digitale møter enn i fysiske møter. Det handler også litt om måten man jobber på i kreative møter og at man ofte har behov for å tegne på tavla, lage tankekart etc. som er vesentlig mer kronglete å få til på en skjerm. Det at man også blir avbrutt av diverse tekniske utfordringer gjør også at den kreative prosessen kan stoppe litt opp og at det blir vanskelig å holde fokuset der det skal være. Informant 8 la vekt på dette i sitt svar på hva som er den største utfordringen med å samarbeide digitalt: «... istedenfor å bare skrive på en gul postit-lapp så skal du da opprette denne i Mural eller i Whiteboard, ikke sant, og det er overraskende vanskelig når du ikke har gjort det før». Samtidig sier informant 1 at «...men det er klart at i prosesser hvor man skal være litt mer kreativ og kanskje skal jobbe sammen og komme frem til nye måter å jobbe på eller en ny type modell eller noe sånt hvor man trenger å jobbe litt kreativt sammen over flere timer, det kan være veldig slitsomt på Teams (...) For eksempel hvis man skal ha kreative prosesser hvor man skal tegne ting på tavla og er avhengig av at man kan være litt sånn fri i dialogen, hve seg litt på, er mye mer vanskelig når man må sitte på Teams og rekke opp hånden og vente på at 5-6 stykker før deg har sagt det de skal si, og så videre». Basert på dette kan det se ut som at graden av tilkobling er vanskeligere å få til digitalt, da man ofte er avhengig av å være flere sammen fysisk for å skape en viss atmosfære og et inntrykk av hvor stor grad av tilkobling man føler i rommet.

#### 4.2 Opplevelse av relasjoner

I dette kapittelet tar vi for oss energi og anerkjennelse, mens gjensidighet er slått sammen med utveksling i kapittelet med sammenfallende variabler. Energi og anerkjennelse er også relatert til mestringsklima og alle koder og sitater som passer inn i både HQC og motivasjonsklima er tatt med i disse kategoriene.

## Energi

«Man smiler jo når man ser folk og da blir man jo glad da!», informant 9 oppgir at hun savner både å treffe folk og det faglige som man går glipp av hjemmefra. Det at de små avklaringene blir enklere og at man kan ta en «ordentlig prat» (informant 8) på kontoret er det flere enn informant 8 og 9 som setter pris på. Når jeg har stilt spørsmål om man føler man får like mye energi fra digitale interaksjoner som fra fysiske interaksjoner har samtlige svart nei. De føler de får mer igjen for møter de har på kontoret og at det digitale ikke er en fullgod erstatter. Informant 7 beskriver de største fordelene med kontoret som: «Det er jo at vi får energi. Sånn at du får noe av de folka rundt deg da, rett og slett. De gir deg et lite energipåfyll», mens informant 3 også sier at «Jeg tror man, at man mister litt livsgnisten da. Det blir litt sånn daft», på samme spørsmål. Det er mange liknende svar blant informantene om at de føler de mister litt av energien når de sitter hjemme, om at det er «folka» som gir energi og at det er «det å møtes på ekte som teller». Noen oppgir også at de har mer energi etter en dag på kontoret enn etter en dag på hjemmekontoret, som informant 1 beskriver her når jeg spør om hun får like mye energi av møter på teams som møter på kontoret: «Men jeg merker jo at de dagene jeg har vært inne på kontoret så kommer jeg hjem med mye mer energi. Og jeg er jo faktisk en person som er, på en skala mellom ekstrovert og introvert, så er jeg litt mer introvert. Men jeg merker jeg får mer energi av å være på kontoret». Informant 1 påpekte også at noe av det hun savner med det sosiale på kontoret er at man går glipp av endel informasjon og sier videre «...hva skal jeg si, ikke mat for sjela, men den energien man får av å snakke med kolleger da. Møte de og spøke og le litt da, den uformelle praten, men også den faglige praten».

En av informantene påpekte også at hun tenker det kan være individuelt hva som tapper folk for energi og at hun tenker at for noen så kan hennes egen energi og væremåte gjøre at andre blir slitne og tappet for energi, mens andre igjen kan få mer energi av at hun har mye energi. En annen informant oppga også at han i et tidligere arbeidsforhold hadde endt med å si opp som følge av en energitakende relasjon. Informant 10 nevner også at de energitakende relasjonene har blitt mer fraværende under pandemien: «Nei, altså, for de har jeg jo ikke snakket med. Jeg har jo ikke tatt noen kontakt med de jeg påvirkes negativt av. Det har man jo, det må man jo på jobb på en måte, hvis de er der. Men i mye mindre grad, kanskje bare på

fellesmøter da, selvfølgelig, men ikke den der... man har jo i mye større grad valgt hvem man snakker med.

Ut fra dette leser jeg at informant 10 setter pris på å i større grad kunne velge sine egne relasjoner og interaksjoner når hun jobber hjemmefra. Hun slipper å forholde seg til kolleger hun pleier å irritere seg over og bli frustrert over og kan i større grad unngå interaksjoner med disse menneskene når hun sitter hjemme og jobber. Likevel er hun også bevisst på hvilke konsekvenser det kan ha for andre som ikke blir kontaktet like mye når de sitter hjemme. Dersom man oppleves som noen som tapper andre for energi, så vil man sjeldnere bli «valgt» om man trenger noen å sparre med og får av den grunn mindre kontakt med kolleger og mister en stor del av det sosiale man hadde fått på kontoret. Informant 3 nevner også hva hun tenker om det å ha «det råtne egget i avdelingen» og beskriver det sånn: «Kan bli litt sånn deppa. Men hvis du har masse gode folk rundt deg, da blir det god teamspirit og man leverer bedre, det syns jeg». Informant 1 sier også at hun syns det er lettere å gjøre hverandre bedre når man møtes fysisk og at hun trives mye bedre på kontoret nettopp fordi hun er veldig sosial av seg og får motivasjon av å møte andre. Behovet for fysisk interaksjon med andre kommer tydelig frem når vi sammenfatter funnene fra intervjuene og vi ser at funnene også viser til at man opplever at man får mer energi av å møte mennesker fysisk enn digitalt, og at det digitale ikke er en fullgod erstatter for det fysiske, men at det er «bedre enn ingenting» og noe å se frem til.

Samtlige informanter fikk spørsmål om motivasjonen deres har endret seg noe i løpet av pandemien og om kolleger påvirker motivasjonen deres på jobb. Motivasjon i denne sammenheng ser jeg på som sterkt sammenfallende med det å *få energi*. Samtlige svarte at kolleger har påvirkning, mens svarene var ganske delt når det kom til spørsmålet om motivasjonen har endret seg noe i løpet av pandemien. Ingen svarte at motivasjonen har økt under pandemien. Det som går igjen hos mange av de som svarer at motivasjonen har blitt dårligere er at de ikke nødvendigvis tror at dette kommer av faktorer på jobb alene, men av alt rundt pandemien, at man også fikk færre arenaer å treffes på sosialt på fritiden og at livet ble mer stillestående. Det var dermed ikke noe tydelig mønster i at motivasjonen ble påvirket av det å sitte på hjemmekontor alene. Informant 2, som har en jobb der de arrangerer mye fysiske arrangementer, sa også at det å planlegge ting gang på gang for så å måtte avlyse var mye av det som gjorde hennes motivasjon lavere under korona. En av informantene sier også at hun syns det er «fryktelig nitrist» å sitte hjemme og at hun mister motivasjonen av det og at dagene ikke var så lystbetonte som de var tidligere og at «...hele livet ble jo på en måte snudd

på hodet. Det går utover motivasjonen». Alt i alt ser det ut til at motivasjonen har vært mindre stabil under korona, men at dette ikke kun skyldes økt bruk av hjemmekontor, men også andre konsekvenser av koronapandemien. Data fra intervjuene peker også i retning av at man ikke får like mye energi fra digitale møter som fra fysiske møter og enkelte sier også at det er mer slitsomt med digitale enn fysiske møter. Samtlige informanter oppgir at de får mer energi av dager på kontoret enn av dager hjemme, men flere ønsker likevel å sitte flere dager i uken hjemme av praktiske årsaker eller av emosjonelle årsaker (reducere stress, få mer ro i hverdagen). Basert på utsagn om motivasjon i sammenheng med utsagt som tilsier at informantene får mindre energi av å sitte hjemme og mer energi av å sitte på kontoret kan det se ut som at energigivende interaksjoner først og fremst finner sted på kontoret og ikke hjemmekontoret.

### Anerkjennelse

En tankevekker er det informant 8 hadde hørt i et kurs hun var med på under pandemien: «Nå har vi faktisk ikke sett noen andre i øynene enn oss selv i ett år. For, ikke sant, enten så må jeg se på deg og ditt bilde eller så må jeg se i kamera, men da ser jeg jo ikke deg, så det er umulig for oss å ha noen form for øyekontakt.» Flere nevner også at mangelen på småprat, avklaringer i gangene, praten med kaffemaskinen og samtalene i lunsjen er sårt savnet og at vi trenger å treffes fysisk. Informant 3 nevner også at kroppsspråk kan påvirke hvilken energi du får i møter: «Jeg tror det er liksom det...jeg tror når man sitter fysisk så kan man se litt på kroppsspråk, hvordan folk er, enklere enn...altså, det funker med film, men det er ikke liksom helt det samme».

Informanten legger vekt på mangelen på muligheten til å lese kroppsspråket til den man har en dialog med og at man ikke kan se *hvordan folk er* i digitale møter på samme måte som man kan i fysiske møter. Det *funker* med film, men det er ikke å anse som optimalt i en samtale eller et møte. Informant 3 viser her tegn på at hun ikke i like stor grad får energi av disse digitale interaksjonene og at det er nettopp mangelen på det å kunne lese de andre som gjør at energien mangler.

For å føle seg anerkjent, sett og hørt er det flere faktorer man trenger å kunne se hverandre for å innfri og dermed vil også bruken av kamera i digitale møter her være relevant i denne sammenhengen. I de intervjuene der vi naturlig har kommet inn på det har jeg stilt spørsmål om bruken av kamera i digitale møter, og det jeg har opplevd da er at alle informanter svarer

at det utgjør en forskjell om man har på kamera eller ikke. Informant 6 legger vekt på det at møter med kamera på i større grad kan sammenliknes med fysiske møter fordi du da har mye av den samme interaksjonen, mens møter der man ikke har på kamera blir mer likt det å snakke i telefonen. Informant 10 forteller også om en gang hun hadde nyansattkurs der ingen hadde på kamera og opplevde dette som veldig rart å sitte i 45 minutter å snakke til en sort skjerm og ikke få bekreftelse på om det satt folk og hørte etter eller ikke. På samme måte følte informant 10 at det var kleint å skulle presentere noe i et møte der hun selv ikke klarte å skru på kamera.

Når muligheten til å vise at du lytter og er engasjert til en viss grad faller bort, faller også mange av de grunnleggende faktorene for å få til gode relasjoner bort og vi ser her at det oppleves som både rart og merkelig å bli satt i en situasjon der man verken kan gi eller få bekreftelse. Informant 1 sa at hun selv har vært bevisst på nettopp dette med tanke på å skulle opprettholde gode relasjoner hjemmefra. Hun har alltid pleid å ta en videosamtale på Teams i de tilfellene hun trengte hjelp av andre kolleger for å få sett hverandre og for å ha muligheten til å ta to ekstra minutter for å spørre hvordan den andre har det. Som hun selv sier: «...og da pleier man relasjonen bedre enn å bare sende noe skriftlig».

### 4.3 Sammenhengende variabler HQC og mestringsklima

I dette avsnittet ser vi på variabler som vi finner igjen både i teori om HQC og mestringsklima. Gjensidighet er en av faktorene som går under *opplevelse av relasjon*, men siden den sammenfaller i stor grad med det teoretiske rammeverket som går på utveksling har jeg valgt å slå disse to sammen til en kodegruppe. Personlig utvikling baserer seg på det teoretiske rammeverket *utvikling* innen teori om HQC. Læring og kunnskapsdeling er basert på rammeverket som går på læring samt at det er en veldig viktig faktor i et mestringsklima.

#### Gjensidighet og utveksling

En viktig del av gjensidighet og utveksling er dette med å utveksle informasjon, små avklaringer og det å ha kontakt med hverandre for å underbygge en grunnleggende tillit, positive følelser og støtte hverandre. Alle informantene snakker om dette med «praten i gangen» eller dette med å kunne prikke hverandre på ryggen i motsetning til å måtte ringe eller sende en chat på f.eks. Teams. Hovedparten av informantene synes det er enklere å ta kontakt med hverandre fysisk, mens enkelte av informantene påpeker at for noen så kan jo

digital kontakt også kjennes enklere. Informant 1 har også et godt poeng med at om man sitter både litt hjemme og litt på kontoret så tillater man alle former for kommunikasjon og dekker da et bredere spekter av personligheter og foretrukne kommunikasjonsformer. De som kanskje ikke synes det er så lett å gå bort for å stille et spørsmål fysisk fordi man føler man forstyrres kan sende en chat eller e-post, mens de som synes det er lettest å ta disse små avklaringene fysisk når man ser at personen er ledig kan gjøre dette de dagene de er fysisk til stede på kontoret. Flere av informantene sa også at de selv setter pris på muligheten for å kunne utsette avbrytelsene når de sitter hjemme. Kommer noen og prikker deg på skuldra er det ikke så lett å avvise dem og si at man er opptatt, men dersom man får en chat så kan man gjøre seg ferdig med det man holder på med før man besvarer henvendelsen.

Et annet poeng som har kommet frem er at det helt i starten ble fryktelig mye møter fordi alle de små avklaringene nå måtte få sitt eget møte og at man da ofte ble booket inn til møter hele dagen og ikke engang rakk å gå på do eller å få unna andre oppgaver. Informant 3 beskriver det sånn: «Ja, alt måtte ha møte. Du hadde ikke de kjappe avklaringene over bordet, så ble det heller møter, så det ble sykt mye møter. Aldri hatt så mye møter før jeg!» og informant 8 beskriver en liknende situasjon: «Vi fikk, dette var ikke noe vi manglet fra før, men vi fikk altså så mye møter. Du fikk jo et møte for alt og tok den lille avklaringen. Og nå skal vi først snakke om dette her, så da satte vi bare automatisk av en time og så er det sånn... *Dette møtet var en epost.*» De sosiale aspektene ved å ta dette over videomøte istedenfor e-post eller telefon ble ikke videre nevnt, men det var tydelig på måten dette ble lagt frem av informantene at dette med flere møter ble sett på som negativt og ineffektivt og at dette ikke var noe som var med på å styrke relasjonen til kollegene i noen stor grad. Informant 4 nevner at digitale møter kunne ha en negativ påvirkning ved at det ble mer irritasjon og frustrasjon over det tekniske i møtene og at man da ble litt frustrert over de som satt hjemme istedenfor å komme inn på kontoret for å ha møtet. Hun sier at de digitale møtene «ikke akkurat er noe som har styrket samholdet, for å si det sånn».

Er man helt ny på en arbeidsplass så har man ikke hatt disse fysiske møtene og introduksjonene som man vanligvis har, og det å knytte nære relasjoner digitalt blir en øvelse man må mestre før man klarer å oppnå disse båndene med nye kolleger. Informant 1 har også reflektert over at hun når hun sitter hjemme har mye kontakt med de hun samarbeider mye med og dermed klarer å opprettholde en god relasjon der, mens de hun ikke samarbeider så mye med, de treffer man aldri om man bare sitter hjemme. Hun har tidligere

satt pris på å treffe de kollegene hun ikke vanligvis samarbeider med også og hun savner å få litt oppdateringer fra andre avdelinger. Hun fikk også ny leder under pandemien som hun synes har vært utfordrende å få en god relasjon til. Hun oppgir at hun har blitt mer demotivert under pandemien og hun tror selv at dette har å gjøre med at hun har savnet det sosiale og det faglige i møter med kolleger, samt at det at hun har hatt mindre kontakt med nærmeste leder også kan ha påvirket. Hun er også tydelig på at det er mye omorganiseringer på arbeidsplassen som påvirker motivasjonen hennes. Det informant sier her om at motivasjonen er lavere nå fordi hun har mistet mye av det sosiale kan også tyde på at behovet for relasjoner ikke i like stor grad er tilfredsstillende under pandemien og at dette igjen påvirker hennes energi og motivasjon for egen jobb.

Tillit er også et viktig nøkkelord her og med tanke på at man ikke har like god kontroll på ansatte som sitter på hjemmekontor så er løsningen med å kunne sitte hjemme og jobbe i stor grad basert på tillit. Informant 3 tar opp dette og tror på sin side at «folk er mer happy når de kan ha litt fleksibilitet da, at de faktisk kan ta en fredag på hytta, men jobbe. Når du gir fleksibilitet så er det jo tillitsbasert da, men jeg tror folk som har tillit er også mer happy».

### Personlig utvikling

Utvikling er et av de fire teoretiske rammeverkene i teorien om HQC og jeg har her valgt å kalle dette for *personlig* utvikling for å skille dette fra *faglig* utvikling. Faglig utvikling tar jeg inn som en del av neste avsnitt om læring og kunnskapsdeling, mens jeg her ønsker å se på hvordan medarbeidere utvikler seg på bakgrunn av interaksjon med gode kolleger og hvordan oppfattet klima på arbeidsplassen påvirker i hvilken grad man klarer og ønsker å utvikle seg personlig. Det handler om i hvilken grad man får oppfylt behovet for å høre til, og i hvor stor grad man gjennom samspill med andre vokser som menneske.

Noe som er direkte rettet mot personlig utvikling på arbeidsplassen er medarbeidersamtaler eller andre samtaler med leder. Her har samtlige som tok opp dette sagt at de synes medarbeidersamtalen fungerte like bra digitalt som fysisk. Likevel må man her være klar over at det ikke nødvendigvis er personer i gitte roller (f.eks. leder) som har størst påvirkning på utvikling, men at hvor sterk relasjon du har er det som spiller en rolle (Dutton & Heaphy, 2003). Utover dette har ikke intervjuene gitt veldig mye funn på det som går på personlig utvikling, mens det faglige har blitt omtalt i større grad. Det kan være rimelig å anta at dette har å gjøre med denne faktorens natur, i at personlig utvikling er en kontinuerlig prosess der

man selv kanskje ikke er bevisst på hvilken endring eller vekst som har skjedd i hos seg selv når man snakker om et såpass kort tidsspenn som to år er i denne sammenheng.

Informant 12 mener også at muligheten hun har hatt til å sitte mer hjemme har gjort at hun får hverdagene til å gå opp og at hun derfor nå er mindre stresset og har mer ro til å utvikle seg både på jobb og på fritiden. Når hun har mer fleksibilitet kan hun i større grad legge til rette logistikken på den måten som passer best for henne og hennes situasjon som småbarnsmor. Personlig utvikling og læring/kunnskapsdeling henger også sammen og for å beskrive dette velger jeg å ta med et sitat fra intervjuet med informant 12 der hun legger stor vekt på hvordan hennes leders fokus på utvikling også henger nøye sammen med det å dele informasjon: «Jeg føler at han har vært veldig opptatt av det at vi skal utveksle informasjon, veldig opptatt av det under hele pandemien. At vi må snakke sammen og at vi må dele. Delingskultur har på en måte vært en kampsak for han da.» Informant 12 beskriver også at dette fokuset har vært det samme under pandemien og at hun føler det har vært like lett å oppfatte og opprettholde dette selv fra hjemmekontoret og at hun setter stor pris på at det er nettopp dette som er i fokus og ikke resultater. Dette bringer oss videre inn i det som handler om læring og kunnskapsdeling som vi nå fortsetter med i neste avsnitt.

#### Læring og kunnskapsdeling

Her ser jeg på funn som både handler om læring i samhandling med andre og egenopplæring i form av kurs eller annen selvlært kompetanse. Videre har jeg også prøvd å finne ut om informantene har opplevd en endring i hvordan man lærer/deler kunnskap og om dette er oppfattet som negativt eller positivt av informantene.

Noe som kommer frem i flere av intervjuene er hvordan det er vanskeligere å få med seg informasjon som man vanligvis plukker opp i gangene eller i kontorlandskapet hjemmefra. Det kan også være informasjon som ikke nødvendigvis går direkte på eget fagfelt, men fagkunnskap fra andre avdelinger som kan gjøre at man selv lærer noe nytt og på den måten kan få en bredere kompetanse. Informant 1 fremhevet også at det under koronapandemien kunne være vanskeligere å «komme på» andre medarbeidere de burde inkludert i prosjekter da de ikke er *synlige* i bokstavelig forstand når man jobber hjemmefra. Kolleger fra andre avdelinger som kan inneha kompetanse som er relevant blir kanskje glemt, rett og slett fordi de er «ute av syne, ute av sinn».



Når det kommer til opplæring har flesteparten svart at dette er lettere fysisk, men spesielt informant 10 var veldig positiv til digital opplæring da hun ofte hadde behov for å vise frem programmer eller andre ting på skjerm som hadde vært vanskeligere med fire nyansatte hengende over skuldra enn å dele skjerm i et digitalt møte. Det har kommet frem både positive og negative sider med digital opplæring, hvor de positive er at det er enkelt å vise noe på en skjerm til flere på en gang hvor alle ser like godt, mens det negative som er tatt opp er at det er vanskelig å få dialogen til å flyte, man kan få tekniske problemer og det er vanskeligere å få kontakt med den du har opplæring med siden man ikke ser vedkommende når man presenterer noe med delt skjerm. Hos arbeidsgiveren til informant 1 har de også en dedikert ressurs som jobber nettopp med strategisk kompetansestyring og de jobber også alltid i team på to og to for å ha muligheten for å lære av hverandre. Informant 1 forteller også at samarbeid er et av de viktigste virkemidlene arbeidsgiver benytter seg av for å nå målene sine og at det er stor bevissthet rundt å sette sammen team med folk med litt ulik kompetanse som kan utfylle hverandre og at de streber etter å få til samarbeid også på tvers av avdelinger der det er mulig.

Fokuset på læring har holdt seg stabilt under pandemien for de fleste med unntak av en informant som oppgir at hun merker det er økt fokus på fagutvikling nå etter pandemien på grunn av manglende muligheter for dette under pandemien, men at dette bare har gjort at de nå er tilbake der de var før pandemien. Andre oppgir at *mulighetene* for læring kan ha endret seg noe, enten ved at de fikk mindre/mer tid til å drive egenopplæring eller at det har vært færre arenaer for å lære ettersom det har vært færre fysiske kurs avholdt.

#### 4.4 Prestasjonsklima

De fleste informantene ga uttrykk for at det hovedsakelig er et mestringsklima på deres arbeidsplass, men mange oppga også at det er innslag av faktorer på arbeidsplassen som ofte plasseres i et prestasjonsklima. Likevel vil jeg være tydelig på at ingen av informantene oppga at de kun opplever at de har et prestasjonsklima på sin arbeidsplass eller oppga annen informasjon som tilsier dette. Enkelte av informantene jobber også i kommune/stat der målsettinger etc. er gitt ut fra hvilket område de jobber innenfor, og det dermed ikke er behov for ledelsen å formulere mål på lik måte som det vil være i det private næringsliv. En informant oppgir derimot at de måles på antall konsultasjoner (i kommunen) opp mot andre bydeler, men at denne målingen likevel ikke har noen praktisk betydning. Informant 1 oppgir

også at: «Jeg opplever ukentlig at det er resultater som blir etterspurt. Så har vi jo medarbeidersamtaler en gang i året og halvårssamtaler, og så har vi jo ofte... mange hos oss legger opp til faste samtaler en gang i uka da, men i det daglige så er det jo kanskje resultatene som blir etterspurt». Informant 1 gir også uttrykk for at det ikke er det ene eller det andre, men at begge deler er ønskelig og at kompetanseheving blir oppfordret til spesielt i rolige perioder, men at fokus her har vært omtrent likt før, under og etter pandemien.

Det jeg ser er at de fleste opplever at resultater og mål i organisasjonen er viktig, men i den forstand at man har noe man jobber mot og at midlene for å komme dit ofte likevel dreier seg om læring og utvikling av de ansatte. Resultatene som etterspørres er ofte på avdelingsnivå eller høyere opp og det er ikke resultatene til hver enkelt som evalueres. Det er ingen som opplever at det er et rent prestasjonsklima der de jobber, men ofte en kombinasjon. Ser man funnene opp mot teori om motivasjonsklima ser jeg likevel at det er mestringsklima som er gjennomgående for informantenes arbeidsplasser og at mål og resultater de har ikke er med på å styre klimaet i retning av prestasjonsbasert klima da måten resultater synliggjøres på ikke er med på å forsterke atferd som ellers er typisk for et prestasjonsklima. Det er ingen som oppgir at de har intern konkurranse eller at hovedfokuset er på egen prestasjon kontra kollegenes prestasjon. Det er heller ingen som oppgir at det har vært en endring i om man har et mestringsklima eller prestasjonsklima under pandemien. Enkelte har sagt at de syns målene til bedriften har blitt enda tydeligere under pandemien ettersom de nå ble tvunget til å gå ut med mer informasjon digitalt enn at informasjonen bare spredte seg tilfeldig på kontoret.

## 5. Konklusjon og oppsummering

Basert på funn fra denne studien kan vi se at det er mønstre som tilsier at tiltak om hjemmekontor kan ha hatt en påvirkning på oss på flere måter. I tråd med AFI-rapporten nevnt innledningsvis ser vi også gjennom funn i denne studien at mange ønsker å fortsette med hjemmekontor også i fremtiden, men det varierer hvor mye man ønsker å bruke det og årsakene til dette er også varierte. Måten vi arbeider på hjemmefra er naturligvis annerledes enn den vi var vant med og vi får her også innblikk i hva som har vært de vanligste utfordringene og hva som har vært positivt. Det kan se ut som at det er et mønster at de med en hektisk hverdag setter pris på muligheten for å sitte hjemme innimellom for å *roe ned* og for å få hverdagslogistikken til å gå opp. Likevel sier de samme personene at de setter pris på det sosiale ved å være på kontoret og at de ser at andre som bor alene eller ikke har så mange

andre i nettverket sitt utenom jobb kan ha større behov for å sitte på kontoret og ta del av det sosiale fellesskapet der. Videre ser det også ut til at de som beskriver seg selv som introverte ikke nødvendigvis er de som ønsker sterkest å sitte på hjemmekontor, men at de også nevner at de savner det sosiale på kontoret. De kan derimot ha et større behov for å ha noen dager innimellom hjemme for å bearbeide inntrykk og komme ovenpå igjen. Det er altså her en liten «drakamp» mellom det å være sosial og ta del i fellesskapet på jobb og det å få hverdagen til å gå opp.

I innledningen siterte jeg fra Pettersen (2022) som snakker om det at videosamtaler ødelegger energi som finnes naturlig i et fysisk møterom, noe vi ser ut til å ha fått delvis bekreftet gjennom denne studien. En større andel av informantene oppgir at de ikke får like mye energi av et digitalt møte som de ville fått om det var fysisk, og noen nevner også at de har lavere motivasjon når de er tvunget til å sitte hjemme. Om man bruker kamera eller ikke i et møte har også vist seg å være viktig, da man mister muligheten for å lese de andre deltakerne om man ikke ser den man snakker med. Dermed mister man også muligheten for selv å gi bekreftende tilbakemeldinger til den man snakker med, og interaksjonen blir *fattigere* og gir mindre energi.

Denne studien har vist at relasjonen til kolleger man samarbeider mye med (nære kolleger) ikke har blitt spesielt påvirket av økt bruk av hjemmekontor og at man i stor grad har klart å tilpasse seg nye arbeidsmetoder for å fortsette å samarbeide på lik linje som man gjorde før pandemien, men at det i mer perifere relasjoner har blitt vanskeligere å holde kontakt når man har sittet mye hjemme. Omtrent halvparten oppgir faktisk at de nære kollegene har blitt enda nærere under pandemien fordi man også har fått innsyn i mer av privatlivet til kollegene sine og blir kjent med andre sider av hverandre. Noen mener at møter har blitt fattigere og flyter mindre godt hjemmefra enn om alle er til stede på kontoret og at bruken av kamera i digitale møter er avgjørende for om man får et tilnærmet like godt digitalt møte som man ville fått om møtet var fysisk. Mangel på den uformelle praten og de korte avklaringene har vært utfordrende og mange savner kontakten også med de mindre nære kollegene. Når det kommer til kunnskapsdeling tyder det på at det kommer an på hva slags informasjon som skal deles om dette er lett eller vanskelig og at det i noen tilfeller er like enkelt og kanskje enklere å dele informasjon digitalt, mens at det i andre tilfeller kan være vanskeligere å formidle informasjon til andre når man jobber hjemmefra. Et viktig poeng som også har kommet frem

er at det er vanskeligere å få med seg taus eller tilfeldig kunnskap som deles «over bordet» eller ved kaffemaskinen og kreative prosesser er mer utfordrende gjennom en skjerm.

Når det kommer til motivasjonsklima har det ikke vært noen funn av betydning som indikerer at motivasjonsklimaet har endret seg eller har blitt vanskeligere å oppfatte fra hjemmekontoret enn det var før pandemien. Enkelte sier at målene til bedriften har blitt enda tydeligere etter ledelsen ble tvunget til å dele mer informasjon skriftlig under pandemien, men dette har likevel ikke påvirket motivasjonsklimaet på arbeidsplassen. Data fra intervjuene viser at det rådende motivasjonsklimaet hos mine informanternes arbeidsplass er mestringsklima og at de har merket liten eller ingen endring i fokuset på læring, samarbeid og kunnskapsdeling under pandemien. Noen oppgir at læringsfokuset har økt nå i etterkant av pandemien, men at dette er fordi mulighetene for læring (f.eks. ved fysiske kurs) under pandemien var mer begrenset og man nå vil tilbake til det «vanlige» nivået på opplæring og kunnskapsdeling. Det varierer i hvilken grad informantene føler de har fått til god opplæring fra hjemmekontor og det kommer frem at det kommer an på hva slags opplæring det er og hva slags metode som brukes i opplæringen. Som nevnt over savner mange input de får av å bare være på kontoret, da man ofte plukker opp litt informasjon ved kaffemaskinen, i gangene eller i landskapet, og det kan nok tenkes at det fra hjemmekontor er vanskeligere å få med seg taus kunnskap og andre «rykter» som går, informasjon om nyansatte, folk som skal slutte eller andre endringer i organisasjonen av mer uformell art.

At motivasjonsklimaet har holdt seg stabilt og at det i hovedsak er mestringsklima på arbeidsplassene til informantene stemmer godt overens med at relasjoner i stor grad har holdt seg sterke under pandemien, da vi forutsetter at gode relasjoner også mest sannsynlig fører til blant annet mer læring, bedre samarbeid og mer energi og at dette igjen fører til en oppfattelse av at det er et mestringsklima man har på arbeidsplassen. Dårligere relasjoner har det blitt mindre av, som igjen vil gjøre at man opplever færre energitakende interaksjoner. Selv om mange opplever ulike utfordringer med det å sitte hjemme, så kan det tyde på at selve relasjonene i seg selv ikke blir særlig påvirket, men at man selv kan føle på at det er kjedelig, lite motiverende og «tomt» å bare sitte hjemmefra å jobbe. Samarbeid med kolleger er et lysglimt i hverdagen, og det er andre faktorer som påvirker energien og motivasjonen mer (i negativ retning), kan det tyde på. Det ser heller ikke ut til at motivasjonsklimaet har endret seg noe, men at det har opplevdes som at det er «på stedet hvil» med tanke på hvilket klima man oppfatter at man har på arbeidsplassen, men at opplæringsaktiviteter fikk seg en tvungen

pause under perioder med tiltak som gjorde det vanskelig å arrangere kurs og liknende. Alt i alt ser vi at relasjoner har holdt seg sterke gjennom pandemien, men at man likevel har opplevd økt bruk av hjemmekontor som utfordrende og mindre energigivende enn det å sitte sammen med andre kolleger på kontoret. Studien har også avdekket flere områder det er interessant å se nærmere på som vi kommer tilbake til helt til slutt.

### Begrensninger og svakheter

I ettertid ser jeg at intervjuguiden i større grad burde dekket flere av variablene i teoriene jeg har brukt i oppgaven, og da spesielt emosjoner og personlig utvikling. Jeg hadde ikke med spørsmål direkte om emosjoner eller personlig utvikling i intervjuguiden, men fikk likevel refleksjoner rundt emosjoner fra en av informantene, og lite informasjon om personlig utvikling. For å få med hele bredden av teori om HQC og kvaliteten på en relasjon så burde jeg hatt med spørsmål som rettet seg mot emosjoner og personlig utvikling i intervjuguiden. På spørsmål som indirekte dreier seg om læring/utvikling ser jeg at de fleste har valgt å svare i retning av utvikling i det faglige eller det jobbrelevante og ikke i retning av hvordan de selv har utviklet seg som menneske gjennom relasjoner eller hvordan dette har endret seg i løpet av pandemien.

Oppsummert ser jeg at jeg i forkant av å lage intervjuguiden burde ha jobbet enda mer med teorien og på forhånd hatt enda klarere for meg hvordan jeg ønsket å strukturere analysen ut fra teorien. Intervjuguiden har derfor i for stor grad blitt skilt i to deler, en per hovedteori, mens jeg i ettertid ser at jeg burde ha formulert spørsmål som i større grad tar hensyn til de overlappende variablene og at jeg hadde sørget for at jeg hadde med spørsmål om alle de ulike variablene jeg senere ville se på i analysen. Videre hadde det også vært mer hensiktsmessig å transkribere og kode underveis i intervjuprosessen, da dette kunne gitt meg nyttige tilbakemeldinger underveis og jeg da kunne fanget opp områder jeg burde stilt flere/færre spørsmål om. Jeg ser i ettertid at noen av spørsmålene i liten eller ingen grad er relevant for analysen, men som har engasjert informantene og at jeg dermed likevel har brukt mye tid på disse spørsmålene i intervjuene. I ettertid ser jeg derfor at intervjuguiden burde vært mer grundig gjennomgått og at jeg med fordel kunne hatt et testintervju før jeg startet datainnsamlingen min.

## Områder for videre forskning

Underveis i studien har jeg funnet flere områder som jeg tenker er interessant å forske mer på. Blant annet ser jeg at mange nevner at skillet mellom privatliv og jobbliv er mer vasket ut nå som jobb er mer tilgjengelig hjemmefra enn man er vant med fra tidligere av. Noen nevner at det er lett å bare ta frem pc-en på kvelden for å svare på et par mail, og at det ofte er fristende å bare «få unna» litt ting på kvelden etter ungene er lagt. I STAMI sin rapport fra 2021 så de på data fra 12 ulike studier av varierende kvalitet som hadde studert balansen mellom privatliv og jobb. Rapporten konkluderte med at kvaliteten på det samlede studiematerialet var for dårlig til å kunne si noe om balansen her blir påvirket av arbeid hjemmefra (Fløvik et al., 2021). Dette området tenker jeg er både interessant og viktig å studere videre, da vi antakeligvis vil oppleve større grad av hjemmekontor også fremover og riktig «work-life-balance» for mange er viktig.

Et annet tema som engasjerte flere var bruken av kamera i digitale møter. Det å se på hvordan bruken av kamera i møter påvirker møtedeltakerne kunne vært interessant, og basert på opplysninger fra denne studien kan det også være hensiktsmessig å undersøke hvordan ulike møter krever ulik bruk av kamera. Det å ta et bevisst valg på om et møte skal være fysisk, digitalt eller hybrid er også en problemstilling man gjerne kan studere mer inngående da ulike temaer kan kreve ulike møteformer.

Videre ser jeg også at flere informanter uoppfordret har kategorisert seg selv som introvert eller ekstrovert når de har beskrevet hvor godt de trives hjemme eller på kontoret og der de selv har reflektert over at ulike mennesker vil ha ulik grad av trivsel på hjemmekontor. En av informantene påpekte at selv om hun anså seg selv for introvert så savnet hun det sosiale på kontoret, og en annen sa også at hun trives veldig godt på hjemmekontor for å få tid til å bearbeide de sosiale inntrykkene fra dagene hun var på kontoret. Dette hadde også vært et interessant perspektiv å studere bruken av hjemmekontor gjennom.

## Litteraturliste

- Ames, C. (1992). Classrooms: Goals, Structures, and Student Motivation. *Journal of educational psychology*, 84(3), 261-271. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.84.3.261>
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Syst. Res*, 26,13(4,1), 81-98. <https://doi.org/10.1002/sres.932>
- Cerne, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). WHAT GOES AROUND COMES AROUND: KNOWLEDGE HIDING, PERCEIVED MOTIVATIONAL CLIMATE, AND CREATIVITY. *Academy of Management journal*, 57(1), 172-192. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0122>
- Dragoni, L. (2005). Understanding the Emergence of State Goal Orientation in Organizational Work Groups: The Role of Leadership and Multilevel Climate Perceptions. *J Appl Psychol*, 90(6), 1084-1095. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1084>
- Dutton, J. E. (2003). *Energize your workplace : how to create and sustain high-quality connections at work* (1st ed.). Jossey-Bass.
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The Power of High Quality Connections. In K. D. J. E. Q. Cameron, Robert (Ed.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 263-278). Berrett-Koehler.
- Fløvik, L., Lunde, L.-K., Vleeshouwes, J., Johannessen, H. A., Finne, L. B., Mohr, B., Jørgensen, I. L., & Christensen, J. O. (2021). *Arbeid hjemmefra, helse og arbeidsmiljø. En systematisk kunnskapsoppsummering*.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *J. Organiz. Behav*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Grant, C., & Russell, E. (2020). *Agile working and well-being in the digital age* (1st 2020. ed.). Springer : Palgrave Macmillan.
- Hansen, J.-A. (2021). Hjemmekontor har kommet for å bli - det endrer lederrollen. Retrieved 13.09.2022, from <https://gemini.no/2021/04/hjemmekontoret-har-kommet-for-a-bli-det-endrer-lederrollen-ifølge-forskere/>
- Ingelsrud, M. H., Aksnes, S. Y., Bernstrøm, V. H., Egeland, C., Hansen, P. B., Pedersen, E., Underthun, A., & Weitzenboeck, E. M. (2020). Hjemme–Borte–Uavgjort. Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser. In: Arbeidsforskningsinstituttet AFI ved OsloMet.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utgave. ed.). Abstrakt forlag.
- Low, J. (2019). A Pragmatic Definition of the Concept of Theoretical Saturation. *Sociological focus (Kent, Ohio)*, 52(2), 131-139. <https://doi.org/10.1080/00380237.2018.1544514>
- Nerstad, C. G. L., Caniëlis, M., Roberts, G. C., & Richardsen, A. M. (2020). Perceived Motivational Climates and Employee Energy: The Mediating Role of Basic Psychological Needs. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01509>
- Nerstad, C. G. L., Roberts, G. C., & Richardsen, A. M. (2013). Achieving success at work: development and validation of the Motivational Climate at Work Questionnaire (MCWQ). *J Appl Soc Psychol*, 43(11), 2231-2250. <https://doi.org/10.1111/jasp.12174>
- Nerstad, C. G. L., Searle, R., Černe, M., Dysvik, A., Škerlavaj, M., & Scherer, R. (2018). Perceived mastery climate, felt trust, and knowledge sharing. *Journal of organizational behavior*, 39(4), 429-447. <https://doi.org/10.1002/job.2241>

- NHO. (2021, 19.05.2021). *NHOs posisjon for fremtidig bruk av hjemmekontor*. Retrieved 13.09.2022 from <https://www.nho.no/tema/arbeidsliv/artikler/nhos-posisjon-for-fremtidig-bruk-av-hjemmekontor/>
- Pettersen, I. J. (2022). Hva skjer etter pandemien?: Om arbeidsliv, hjemmekontor og digitalisering. *Praktisk økonomi og finans*, 38(2), 170-178. <https://doi.org/10.18261/pof.38.2.5>
- Rockmann, K. W. P., Michael G. (2015). Contagious Offsite Work and the Lonely Office: The Unintended Consequences of Distributed Work. *Academy of Management Discoveries*, 1 (2), 150-164. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5465/amd.2014.0016>
- Steindórsdóttir, B. D., Nerstad, C. G. L., & Magnúsdóttir, K. Þ. (2020). What makes employees stay? Mastery climate, psychological need satisfaction and on-the-job embeddedness. *Nordic psychology*, 73(1), 91-115. <https://doi.org/10.1080/19012276.2020.1817770>
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave. ed.). Gyldendal.



# Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### Innledende bakgrunnsspørsmål

- a. Stillingsnivå
  - b. Bransje
  - c. Personalansvar eller ikke?
1. Hvor ofte jobbet du i gjennomsnitt hjemmefra før koronapandemien (definert start som mars 2020 basert på nedstengning av Norge 12.mars)?
  2. Hvor mange dager i uken har du i gjennomsnitt jobbet hjemmefra under pandemien i de periodene det har vært påbud eller anbefaling om hjemmekontor?
  3. Hvor ofte jobber du nå for tiden hjemmefra i gjennomsnitt utenom perioder med tiltak om anbefaling/påbud om hjemmekontor?
  4. Har arbeidsgiver satt konkrete regler for bruken av hjemmekontor hos dere nå i etterkant av pandemien?
    - Tenker du at disse reglene er rettferdige?
    - Var disse reglene annerledes før koronapandemien?
    - Hva tror du er bakgrunnen for at arbeidsgiveren din har satt disse reglene?
    - Tenker du det er viktig at man har regler om dette?
  5. Hva ser du på som fordelene med å jobbe hjemmefra?
    - Fordeler med kontoret?
  6. Hva ser du på som ulemper med å jobbe hjemmefra?
    - Ulemper med kontoret?

### **High-Quality Connections**

7. På hvilken måte føler du at forholdet ditt til kollegene dine har endret seg når du/dine kolleger har sittet på hjemmekontor i større grad?
8. Hvis du tenker på de sosiale aspektene ved å sitte på kontoret, hva er det du savner mest ved dette de dagene du ikke er på kontoret?
  - Er det noen personer du spesielt savner?
  - Noen situasjoner du spesielt savner?
9. Hva gjør du for å opprettholde de relasjonene du har til kolleger og andre på arbeidsplassen din når du jobber hjemmefra? Kan du gi meg et eksempel?
  - Er det sosiale aspektet ved jobb noe av det som trekker deg mot kontoret?

- Hva slags tiltak har dere satt i gang for å holde kontakten, selv fra hjemmekontoret? F.eks. digital kaffe eller andre møter med sosial hensikt?

10. I hvilken grad opplever du energigivende interaksjoner med andre når du sitter hjemme kontra på kontoret?

- På hvilken måte påvirker dette relasjonene du har til andre kollegaer?
- Opplever du at flere interaksjoner med kollegaer nå enn før er energitakende? Kan du gi meg et eksempel?

## **Motivasjonsklima**

11. På hvilken måte opplever du at arbeidsgiveren din legger opp til å fremme læring?

Kan du gi meg et eksempel på en hendelse hvor det kom frem at det å lære og mestre jobben/ oppgaver er viktig for din arbeidsgiver?

- Har dette på noen måte endret seg under pandemien?

12. På hvilken måte opplever du at arbeidsgiveren din bare er fokusert på resultater og at innsats ikke spiller en stor rolle? Kan du gi meg et eksempel på en hendelse hvor det kom frem at det å prestere og få gode resultater på jobb er viktig for din arbeidsgiver?

- Har dette endret seg noe under pandemien?
- Hva har endret seg?

13. Når du tenker tilbake på tilbakemeldinger og forespørsler fra nærmeste leder (eller andre i ledelsen), oppfatter du at de legger mest vekt på deg og din utvikling, eller organisasjonens resultater? Kan du gi meg et eksempel?

- Hvordan føler du dette har vært under pandemien? Endringer?
- Hvordan er det å oppfatte ledelsens ønsker fra kontoret kontra hjemmefra?

14. Hvordan opplever du at arbeidsmiljøet er på din arbeidsplass med tanke på samarbeid kolleger imellom?

- Hvordan går det å samarbeide hjemmefra?
- Hva er annerledes med å samarbeide digitalt?
- Har du eksempler på situasjoner der samarbeidet har fungert bra/dårlig?
- Hvilke tanker har du om hvordan hjemmekontor påvirker samhandling mellom kollegaer?

15. På hvilken måte påvirker relasjoner til kollegaene dine hvordan motivasjonen din er?

- Har du et eksempel på en relasjon på arbeidsplassen du tenker påvirker din motivasjon?

- På hvilken måte?

16. Føler du at egen motivasjon for dine arbeidsoppgaver har endret seg noe på grunn av økt bruk av hjemmekontor?

- Er det andre endringer som har skjedd samtidig som også kan ha påvirket dette?

Har du andre tanker rundt det å bruke hjemmekontor i større grad, som du tenker det er viktig å få frem?

## Vedlegg 2: Godkjenning fra NSD

# Vurdering

Referansenummer	Type	Dato
582575	Standard	05.07.2022

**Prosjekttittel**

«Hvordan blir motivasjonsklima og relasjoner på arbeidsplassen påvirket av økt bruk av hjemmekontor?»

**Behandlingsansvarlig institusjon**

OsloMet – storbyuniversitetet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Handelshøyskolen

**Prosjektansvarlig**

Dominique Kost

**Student**

Jannicke Hallgren

**Prosjektperiode**

01.02.2022 - 31.12.2022

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Rettslig grunnlag**

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene kan starte så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det rettslige grunnlaget gjelder til 31.12.2022.

[Meldeskjema](#)

**Kommentar**

Personverntjenester har vurdert endringen i prosjektslutt dato.

Vi har nå registrert 31.12.2022 som ny slutt dato for behandling av personopplysninger.

Vi vil følge opp ved ny planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til videre med prosjektet!

## Vedlegg 3: Avtale om bruk av privat utstyr OsloMet

### Bekreftelse fra OsloMet

Viser til meldeskjema med referansenummer: 582575

i forbindelse med gjennomføring av masterprosjekt "Hvordan blir relasjoner på arbeidsplassen og motivasjonsklima påvirket av økt bruk av hjemmekontor?" ved OsloMet.

I avsnittet om behandling av datamaterialet opplyser NSD om følgende: *Datainnsamling, oppbevaring eller lagring på private lagringsenheter som privat pc, mobiltelefon, minnepinne osv. er ikke anbefalt og forutsettes avklart med behandlingsansvarlig institusjon.*

I mitt prosjekt skal jeg kun ha informantenes navn og kontaktinformasjon av praktiske grunner og ingen sensitive personopplysninger vil bli spurt om eller komme frem i prosjektet. Alle data oppbevart på privat Mac hvor kun studenten kjenner passordet. Lydopptak vil også kun være tilgjengelig for studenten og vil slettes etter transkribering. Lydopptak vil foregå etter OsloMet sine retningslinjer beskrevet nedenfor.

Viser til OsloMet sin FoU-håndbok: <https://ansatt.oslomet.no/personvern-dataplaner-databehandling>. Det følger av retningslinjene her at særlige kategorier av personopplysninger (sensitive) ikke skal lagres på privat utstyr. Andre personopplysninger kan lagres på private datamaskiner eller annet privat utstyr **under forutsetning av at kryptering**. Enheter som har forbindelse med nett skal aldri brukes til lyd- eller videoopptak, f.eks. mobiltelefon og nettbrett. Zoom kan brukes på privat PC til å gjennomføre forskningsintervju, men det kan ikke gjøre lydopptak. Mer informasjon her: <https://ansatt.oslomet.no/rutine-zoom-forskningintervjuer>. Lydopptaket må gjøres med nettskjema diktafon app. Mer informasjon her: <https://student.oslomet.no/kom-i-gang-med-lydopptak>

OsloMet aksepterer bruk av personlig datamaskin ved skrivning og analyse av data ved dette masteroppgaveprosjektet, under følgende forutsetninger:

- Aktuelle data skal alltid være kryptert med unntak av når de er i aktiv bruk.
- Før data dekrypteres (åpnes), skal datamaskinen kobles av internett (både trådfast og trådløst), og forbli frakoblet til data igjen er kryptert.
- Informasjon om kryptering finnes her: <https://ansatt.oslomet.no/kryptering>

Underskrift fra behandlingsansvarlig institusjon, ved Dominique Kost.

Oslo 20.01.2022



Dominique Kost

Veileder

## Vedlegg 4: Informasjon og samtykkeskjema

Følgende informasjon er sendt til samtlige informanter og samtlige informanter har samtykket.

### **Vil du delta i forskningsprosjektet:**

### **«Hvordan blir motivasjonsklima og relasjoner på arbeidsplassen påvirket av økt bruk av hjemmekontor?»**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å avdekke hvordan motivasjonsklimaet og relasjoner til kollegaer og ledere på arbeidsplassen har blitt endret som følge av mer bruk av hjemmekontor under koronapandemien. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Prosjektet har som formål å innhente informasjon om i hvilken grad motivasjonsklima på arbeidsplassen blir påvirket av økt bruk av hjemmekontor, spesielt med tanke på tiltak og restriksjoner som har vært gjeldende under koronapandemien. Prosjektets formål er også å se på hvordan relasjoner mellom ansatte har endret seg gjennom økt bruk av hjemmekontor og hvilke konsekvenser dette har for den enkelte og for motivasjonsklimaet på arbeidsplassen. Dette er en masterstudie som ønsker å ta i bruk kvalitative intervjuer for å belyse problemstillingen, der ønsket antall informanter er 8-12 personer fra ulike bransjer.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Samfunnsvitenskapelig fakultet ved OsloMet er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du har blitt spurt om å delta i dette prosjektet ettersom jeg anser din arbeidssituasjon som sannsynlig relevant for min problemstilling. Denne henvendelsen sendes til omtrent 40-60 personer, hvor jeg håper at 8-12 personer takker ja til å delta. Kriterier for å delta i denne studien er at du har en jobb hvor det er mulig å jobbe både fra kontor og hjemmefra, og hvor det i perioder med tiltak på grunn av korona har vært nødvendig å bruke hjemmekontor i økt grad.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Dersom du takker ja til å delta innebærer dette et dybdeintervju på 40-50 minutter enten fysisk eller digitalt (etter ønske og praktisk gjennomførbarhet). Opplysninger som samles inn omhandler jobbsituasjonen de siste 2-3 årene med tanke på arbeidssted og tanker rundt endringer her, samt enkelte bakgrunnsspørsmål rundt stilling. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet som senere vil bli transkribert.

### **Det er frivillig å delta**

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

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

- Kun student vil ha tilgang til lydopptak og disse vil slettes etter prosjektet er ferdig. Alle opplysninger vil bli anonymisert. Deltakerne i denne studien vil ikke kunne identifiseres i oppgaven, da all informasjon vil bli anonymisert. Navn og kontaktinformasjon vil oppbevares i eget dokument atskilt fra resterende dokumentasjon i prosjektet.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 31.12.2022. Opptak eller andre personopplysninger vil kort tid etter prosjektets slutt bli slettet (senest 1 mnd. etter prosjektslutt).

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norsk senter for forskningsdata har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Oslo Met – Storbyuniversitetet, fakultet for samfunnsfag ved veileder Dominique Kost eller student Jannicke Hallgren (epost og telefon er tatt bort i vedlegget til masteroppgaven av personvernmessige hensyn)
- Vårt personvernombud: Ingrid S. Jacobsen, (personvernombud@oslomet.no, telefon 67235534)

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

*Dominique Kost*  
(Forsker/veileder)

*Jannicke Hallgren*



---

-----

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan blir motivasjonsklima og relasjoner på arbeidsplassen påvirket av økt bruk av hjemmekontor?», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i dybdeintervju på en varighet av omtrent 40-50 minutter

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 5: Kodebok

<b>Bakgrunnsinformasjon om bruk av hjemmekontor</b>		
Før korona	Under korona	Etter korona
Aldri hjemmekontor	Ønsket minst mulig hjemmekontor	Helst ingenting hjemmekontor
Sjeldent hjemmekontor	Litt hjemmekontor innimellom	100% på kontoret
Ganske ofte hjemmekontor	80-100% hjemmekontor	To dager hjemme og 3 på kontoret
	Alle dager hjemmekontor (med få unntak)	Lite hjemmekontor, men har muligheten

<b>Hjemmekontorbruk</b>	
Fordeler	Ulemper
Slipper reisevei	Stillestående liv
Bedre familielogistikk	Høyere terskel for å ta kontakt digitalt
Lavterskel og behagelig	Tilgang til mindre informasjon/faglig
Jobber mer effektivt	Glemmer å ta kontakt med folk
Mindre forstyrrelser	Vanskelig med kreative prosesser digitalt
Lettere å konsentrere seg	Slitsomt med lange møter digitalt
Lettere med digital kontakt	Digitale møter blir fattigere
Store effektive møter	Mister smaltalk
Kan sove lenger	Mister rutiner
Kan være mer ustelt	Tungt først, men bedre og bedre
Kan jobbe mer på tross av sykdom	Mangler riktig utstyr hjemme
Fleksibilitet	Ikke lett å lære gjennom skjerm
Får med folk som vanligvis ikke dukker opp	Fryktelig lite sosialt
Mulighet for å hente kompetanse andre steder	Ekstremt mye møter
De unge er mer vant med det digitale	Går utover barna
Kan sette på vaskemaskin	Får på en måte aldri fri
	Vanskeligere å holde kurs
	Man mister litt livsgnisten/blir koko

<b>Kontorbruk</b>	
Fordeler	Ulemper
Tydligere skille mellom jobb og privatliv	Bruker mye tid på reise
Best for fysisk og psykisk helse	Mye forstyrrelser
Mer bevegelse	Da vi ikke kunne bestemme selv hvor vi satt
Kaffepraten	
Opplæring er bedre fysisk	
Det praktiske	

At man kommer seg ut av huset	
Forsyne seg av samme matfat i lunsjen	

Kvalitet i relasjoner		
Hardførhet	Emosjoner	Grad av tilkobling
Nære kolleger fortsatt nære	Lettere å ventilere frustrasjon fysisk	Leverer bedre med gode folk rundt
Opprettholder relasjon til de man samarbeider med	Vanskeligere å skulle ringe å få ut frustrasjon	Jobber sammen på en annen måte med hjemmekontor
Har kommet tettere nære kolleger		Praten går lett
Kjernen har ikke endret seg så veldig		Vanskeligere med kreative møter
Hjemmekontor har ikke styrket samholdet		
Bedre relasjon til de på kontoret enn hjemme		
Mindre kontakt med perifere kolleger		
På kontoret treffer man de man ikke samarbeider med		
Som å trykke på pauseknappen		

Opplevelse av relasjon	
Energi	Anerkjennelse
Flere relasjoner viktige for motivasjonen	Vi er folk, vi trenger å treffes fysisk
Savner latterkuler	Treffer mennesker på kontoret
Stemmeleie og entusiasme selv digitalt	Få noe av folka rundt deg
Mister energi man får av å prate med kolleger	Mindre uformell prat
Ikke samme energi fra digitale som fysiske møter	Mister samtaler i gangen
Mer energi etter dager på kontoret	Ring på Teams, ikke telefon
Sa opp da jeg hadde energitakende kollega	Skru på kamera
Får energipåfyll av å møte folka	Lettere å se kroppsspråk fysisk
Mye effekt med kamera, men ikke helt den samme	Mer hakkete kommunikasjon digitalt
Individuelt hva som tapper energi	Vanskelig med hybride møter
Man smiler når man ser folk, man blir glad	Mer effektivt digitalt
Mer engasjerte og dedikerte når man dukker opp	Bare sett oss selv i øynene
Det å møtes "på ekte" som teller	

Sammenhengende variabler		
Gjensidighet/Utveksling	Personlig utvikling	Læring/Kunnskapsdeling
Samarbeider bedre med de jeg sitter nærmest	Mister litt av dynamikken	Jobben blir lettere når man kjenner hverandre
Under lockdown savnet jeg kollegene mine	Medarbeidersamtale digitalt fungerte bra	Mister faglige diskusjoner
Mye kontakt med få hjemmefra	Fungert fint å kommunisere med leder digitalt	Flere enn tre deltakere digitalt går dårlig
Fast liten gjeng man ringer på Teams	Krever mer å være fjernleder	Viktig å ha noen å diskutere med
Vanskeligere å bli kjent digitalt	Vanskeligere å ta seg selv i nakken hjemme	Team med utfyllende kompetanse
Snikmøttes	Samtaler med leder	Ønsker samarbeid på tvers
Kolleger viktig for motivasjon	Viktig med godt samarbeid	Fokus på samarbeid
Noen å dele interesser med	Tips om relevante kurs	Stort fokus på læring hos ag
Lettere å være motivert når man møter andre fysisk		Ingen endring på fokus
Min motivasjon påvirkes av andres motivasjon		Leders fokus påvirker
At du trives med kollegaen din har mye å si for motivasjonen		Mer fokus på fag etter pandemien
Ikke trivdes like godt om kollega med best relasjon sa opp		Faglig lagt på is under pandemien
Utfordrende å bli kjent med nye		Man gjør en innsats for felleskapet
		Lite intern konkurranse
		God kultur for å spørre og hjelpe hverandre

Prestasjonsklima
Resultater er viktig
Resultater blir etterspurt
For 0 om du ikke når målet
Fokus på resultater, men ikke på personnivå
Faktureringsgrad må være der
Bonus ved gode resultater
Ledelsens mål tydeligere under pandemien
Mer «telling» under pandemien
Jo høyere opp i organisasjonen jo mer opptatt av resultater

Sammenliknes med andre enheter