

# BCR3101

## Bacheloroppgave

### Høyskolen Kristiania



*Krisen som fremskyndet fremtidens arbeidsform*

**Våren 2020**

*”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens resultater, konklusjoner eller anbefalinger”*

## Forord

Denne bacheloroppgaven markerer avslutningen av vårt treårige studieløp innenfor HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania. All kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom disse årene har formet oss som mennesker, og vekket nye interesser. I løpet av studiet har vi fått innsikt innenfor ulike fagområder, hvor spesielt organisasjon og ledelse fanget vår interesse. Utarbeidelsen av oppgaven har vært en lærerik prosess, hvor vi har lært hvordan å behandle og gjennomføre større fagtekster. Det har tidvis vært krevende, men ved ferdigstillingen står vi igjen med et ferdig produkt vi er svært stolt av.

Vi vil starte med å rette en stor takk til vår veileder, Hanne Stavelie, for gode råd og inspirasjon underveis i vår skriveprosess. Takk for at du har vært så lett tilgjengelig, gitt oss konstruktive tilbakemeldinger og heiet på oss.

Takk til våre informanter i TietoEvry, som i en usikker tid ga oss et innblikk i deres nye hverdag, sterkt preget av krisen. Tusen takk for deres åpenhet og at dere ville dele deres opplevelser med oss. Videre vil vi rette en stor takk til Jarle Kofstadmoen og Heidi Strømberg Jappée for uvurderlig hjelp med innhenting av informanter.

Avslutningsvis ønsker vi å takke samboere, familie og venner, for deres støtte gjennom hele bachelor-tiden, spesielt i sluttspurten. Vi takker for alle bidrag og synspunkter på oppgaven. En ekstra takk til Lars Marius Strømberg Jappée for ditt engasjement og innspill til oppgaven, og til Jørgunn Stø Johansen for tidkrevende korrekturlesing. Ikke minst vil vi takke hverandre. Vi startet og avsluttet denne reisen sammen.

God lesing!

*Oslo, 3.juni 2020*

## Sammendrag

Formålet med oppgaven er å belyse hvordan produktiviteten påvirkes av en hjemmekontor-tilværelse, som påtvunget under Covid-19-krisen. Vi ønsket å se på hva som fremmer produktivitet og om hjemmekontor er en produktiv arbeidsform. Videre vil vi se dette i lys av Covid-19-krisen, hvor forskningen baserer seg på perioden mars-april 2020. Konteksten for studien er vår forskning på ansatte i TietoEvy, en voksende bedrift med fokus på kontinuerlig endring. Hjemmekontor er nærmest et synonym til digitale verktøy, og vi så det derfor særlig spennende å forske på en IT-bedrift som TietoEvy. På bakgrunn av dette ble følgende problemstilling utformet:

*Hvordan påvirker hjemmekontor-tilværelsen produktiviteten til de ansatte i en IT-bedrift under Covid-19-krisen?*

For å kunne besvare problemstillingen, utledes den i tre forskningsspørsmål som tar for seg hovedspørsmålet fra ulike vinkler. Til forskningen har vi anvendt en kvalitativ metode, med en eksplorerende tilnærming ved bruk av dybdeintervjuer som datainnsamlingsteknikk. Videre har vi benyttet bedriftens målinger fra perioden, for å få et helhetlig bilde av situasjonen. I det teoretiske rammeverket belyses teorier som omhandler kriser, produktivitet, endringer og omstillinger, samt operasjonalisering av sentrale begreper.

Våre funn avdekker at hjemmekontor-tilværelsen legger til rette for produktivt arbeid, hvor faktorer innenfor, men også utenfor hjemmet vil være av betydning. Avslutningsvis i oppgaven har vi kommet med våre anbefalinger for å optimalisere denne arbeidsformen. Vårt ønske er at funnene i avhandlingen i fremtiden skal kunne benyttes av bedrifter som vurderer å praktisere hjemmekontor.

# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>Forord</b> .....	<b>1</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>2</b>
<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 <i>Generell innledning</i> .....	6
1.2 <i>Bakgrunn for valg av problemstilling</i> .....	7
1.3 <i>Avgrensninger</i> .....	7
1.4 <i>Om Covid-19</i> .....	8
<b>2.0 Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>10</b>
2.1 <i>Produktivitet</i> .....	11
2.2 <i>Hva er en krise</i> .....	11
2.3 <i>Ulike typer krise</i> .....	12
2.3.1 <i>Uforståelig kriser og krisekommunikasjon</i> .....	12
2.4 <i>Kriser som fører til endringer</i> .....	14
2.5 <i>Hva er endring</i> .....	14
2.6 <i>Omstillingskurven</i> .....	16
2.6.1 <i>Benektningsfasen</i> .....	16
2.6.2 <i>Reaksjonsfasen</i> .....	17
2.6.3 <i>Undersøkelsesfasen</i> .....	17
2.6.4 <i>Tilpasningsfasen</i> .....	18
2.6.5 <i>Individuelle forskjeller</i> .....	18
2.7 <i>Hva fører til økt produktivitet</i> .....	19
2.7.1 <i>Motivasjon</i> .....	19
2.7.2 <i>Kommunikasjon og informasjon</i> .....	19
2.7.3 <i>Selvledelse og autonomi</i> .....	19
2.8 <i>Produktivt kontorarbeid - hjemme?</i> .....	20
2.8.1 <i>Studie av fenomenet hjemmekontor</i> .....	20
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>22</b>
3.1 <i>Bakgrunn for valg av metode</i> .....	22
3.2 <i>Forskningsdesign</i> .....	23
3.3 <i>Datainnsamling</i> .....	24

3.3.1	Populasjon.....	24
3.3.2	Utvalgsstrategi.....	24
3.3.3	Rekruttering.....	25
3.3.4	Datainnsamling.....	25
3.4	Generalisering.....	26
3.5	Validitet og reliabilitet.....	26
3.6	Forskningsetikk.....	28
3.7	Intervjuet og bearbeiding av data.....	29
3.7.1	Koding av funn.....	30
3.8	Fallgruver.....	31
3.9	Evaluering.....	32
<b>4.0</b>	<b>Sentrale funn og analyse.....</b>	<b>33</b>
4.1	Hvordan blir de ansattes hverdag endret av krisen?.....	33
4.1.1	Overgangen til hjemmekontor.....	33
4.1.2	Digital kommunikasjon og informasjon.....	34
4.1.3	Kultur og sosialitet.....	36
4.1.4	Tidsbesparelser ved å jobbe hjemmefra.....	37
4.2	Hvilken betydning har ledelse i en hjemmekontor-tilværelse?.....	38
4.2.1	Lederens rolle i omstillingskurven.....	38
4.3	Hva fremmer produktivitet i arbeidet ved hjemmekontor?.....	41
4.3.1	Tilretteleggelse.....	41
4.3.2	Kommunikasjon og informasjon.....	42
4.3.3	Tillit.....	42
4.3.4	Selvledelse og motivasjon.....	43
<b>5.0</b>	<b>Drøfting av funn.....</b>	<b>45</b>
5.1	Hjemmekontor VS produktivitet.....	45
<b>6.0</b>	<b>Avslutning.....</b>	<b>47</b>
6.1	Konklusjon.....	47
6.2	Anbefalinger.....	48
6.3	Forslag til videre forskning.....	49
<b>7.0</b>	<b>Litteraturliste.....</b>	<b>50</b>
	<b>Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt.....</b>	<b>53</b>

<b>Vedlegg 2: Tabellutskrift av TietoEvrys mars resultater.....</b>	<b>55</b>
<b>Vedlegg 3: Intervjuguide.....</b>	<b>56</b>
<i>Intervjuguide til ansatt.....</i>	<i>56</i>
<i>Intervjuguide til ledere.....</i>	<i>59</i>

## 1.0 Innledning

“Tid som er og tid som var  
er kanskje begge levende  
i tid som kommer,  
og tid som kommer  
iboende i tid som var”  
- T.S. Elliot

### 1.1 Generell innledning

Covid-19 har ført til drastiske endringer i samfunnet, med restriksjoner som har ført til hindringer i flere ledd av organisasjoners drift. I kriser skjer innovasjon, da det må håndteres nye utfordringer. Noen ganger er det gamle innovasjoner som kommer frem i lyset, i dette tilfellet; hjemmekontor. Kan denne pandemien ha fremskyndet fremtidens arbeidsform?

Bakgrunnen for tematikken er organisasjoners utfordring med å utnytte deres ressurser på best mulig måte. Som HR-studenter har vi en særlig interesse av hvordan å ivareta ansatte og bedriftens lønnsomhet på samme tid. For bedriftens lønnsomhet er de ansattes produktivitet en sentral faktor. I denne oppgaven vil vi se nærmere på hva som fører til produktivitet, og om hjemmekontor kan være en hensiktsmessig løsning.

## 1.2 Bakgrunn for valg av problemstilling

Overordnet tema for denne oppgaven er organisasjon og ledelse, med et særlig fokus på endring og omstilling i kriser. Den originale planen var å forske på sammenslåingen av Tieto og Evry, men etter at virus-krisen ble et faktum ønsket vi å ta del i deres omstillingsprosess, og følge endringene dag for dag. Bakgrunnen for denne problemstillingen er basert på vår egen antakelse om at Covid-19-krisen medfører endringer som vil ha en påvirkning på ansattes produktivitet, og videre for hvordan en vil fortsette å arbeide i fremtiden. Med dette utgangspunktet og bakgrunn for oppgavens problemområde har vi formulert følgende problemstilling:

*Hvordan påvirker hjemmekontor-tilværelsen produktiviteten til de ansatte i en IT-bedrift under Covid-19-krisen?*

## 1.3 Avgrensninger

For å svare på dette hovedspørsmålet, stiller vi følgende tre underspørsmål;

- 1. Hvordan blir de ansattes hverdag endret av krisen?*
- 2. Hvilken betydning har ledelse i en hjemmekontor-tilværelse?*
- 3. Hva fremmer produktivitet i arbeidet ved hjemmekontor?*

Disse skal bidra til å operasjonalisere og avgrense problemstillingen, med ønske om å avdekke den fra flere perspektiver. Første forskningsspørsmål er beskrivende, hvor vi vil ta for oss de håndfaste endringene. Det andre forskningsspørsmålet ser på endringen fra et lederperspektiv, og hvordan anvendt lederstil har innvirkning på ansattes produktivitet. Videre vil siste forskningsspørsmål bidra til å belyse faktorer som fremmer produktivitet, og samtidig avgrense det til en hjemmekontor-situasjon. Formålet med å besvare underspørsmålene er å avslutningsvis ha grunnlag for å svare på forskningens hovedspørsmål.



## 1.4 Om Covid-19

Covid-19 er en viral luftveisinfeksjon, og har vist seg å være svært smittsomt. Torsdag 12. mars 2020 varslet norske myndigheter de mest drastiske tiltakene vi har sett i Norge i fredstid. Tiltakene som ble iverksatt først var stenging av landets skoler og barnehager, innføring av karanteneregler, samt stenging av de fleste restauranter. Hensikten med tiltakene var å begrense smitte, men ringvirkningene var store.

Hverdagen forsvant, og ble byttet ut med ord som nasjonal dugnad, krise, dagpenger og antibac. Dette forårsaket store omveltninger i hverdagen til den enkelte, hvor de som var så heldige å ikke ble permittert fikk hjemmekontor. Virkningene av tiltakene utgjorde umiddelbare konsekvenser for norsk økonomi og næringsliv. På Nrk sine nettsider skrev de i 2020 at et ekspertutvalg konkluderte tirsdag 7. april at de innførte krisetiltakene kostet samfunnet om lag 24 milliarder norske kroner i måneden. Samtidig som Norge fikk historisk høy arbeidsledighet, falt kronekursen kraftig. Dette er det smitteverntiltakene har kostet oss, men foreløpige tall tyder på at tiltakene har redusert smittespredningen og sykdomsutviklingen, som har vært regjeringens viktigste sak.

## 1.5 TietoEvry som kontekst

TietoEvry er et finsk-svensk-norsk selskap med hovedkontor i Finland. Selskapet leverer IT-, FoU- og konsulenttjenester til over 90 land, og er en ledende aktør innen digitale tjenester og programvare. På TietoEvrys hjemmeside leser vi (mars 2020) at de har omtrent 24 000 fagfolk over store deler av verden, hvorav deres hovedmarkeder er Nord-Europa, Russland og Polen. De er derfor notert på børsene i Helsinki, Stockholm og Oslo.

Bedriften går under regjeringens bestemmelser over kritiske samfunnsfunksjoner, hvilket betyr at uten dem kan det føre til risiko og sårbarhet i samfunnet (Fimreite, Anne Lise og Peter Lango og Per Læg Reid og Lise H. Rykkja 2011, 15). På Regjeringens hjemmesider noterer de i 2020 TietoEvry under “digital sikkerhet i sivil sektor”. Dette fordi bedriften tilbyr så viktige tjenester for samfunnet, at regjeringen ønsker å tilby midler for å holde dem gående mens krisen pågår. Et eksempel på en tjeneste de tilbyr er programmet *Public 360*, som er et saksbehandlings- og arkivsystem som blir brukt av mange ulike organisasjoner. Dermed er de selv viktige for at disse tjenestene/bedriftene skal kunne operere som normalt.

IT- selskapene Tieto og Evry slo seg sammen til en bedrift i 2020, og i tiden som ett selskap har de vært preget av endringer av varierende størrelse og betydning. De blir derfor sett på som endringsdyktige, da bedriften sammen med de ansatte er vel vant med å endre seg og utvikle seg etter behov. Derimot, i likhet med de aller fleste bedriftene i Norge, har de aldri vært utført en så stor endring og omstilling som nå. Det krever at de må være forberedt på uforutsette endringer. Konsekvensene kan være mange - kunder som uteblir, ansatte som blir satt i karantene, bedriften kan gå tom for nødvendige varer og materialer, permitteringer og oppsigelser. Det blir derfor viktig å kartlegge mulige konsekvenser av viruset for å være i forkant.

## 2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil vi redegjøre for sentrale begreper, analytiske rammeverk og teoretiske perspektiver som ligger til grunn for studien, slik at vi kan trekke konklusjoner på best mulig måte. Begrepene produktivitet, krise og endring er sentrale, og vi vil derfor diskutere hva som menes med begrepene, og redegjøre for ulike former og forståelser av dem.

Vi vil presentere og beskrive omstillingskurven som et sentralt rammeverk for denne studien, og som vil legge grunnlaget for videre forskning. I og med at dette er en eksplorativ studie, foreligger det ikke noe spesifikk teori på akkurat dette fenomenet, og alt kan derfor ikke belyses med teori. Vi vil likevel presentere tidligere forskning gjort på området rundt hva som fører til økt produktivitet hos ansatte. Her beskrives i grove trekk hvilke elementer som er sentrale for begrepet, hvilket er; motivasjon, kommunikasjon og informasjon, selvledelse og autonomi. Avslutningsvis vil vi i teoridelen vise til data og analyser gjort på fenomenet hjemmekontor og fjernarbeid, slik at vi senere kan knytte det til vår forskning.

Bakgrunnen for utvelgelsen av disse teoriene er at de kan belyse mulige følger IT-bedriften kan få av Covid-19. Krisen fører i vår studie til endringer, og derfor er disse teoriene valgt for å skape innsikt og forståelse for endringene den medførte. De vil videre bli brukt for å forklare hvilken påvirkning det har hatt på produktiviteten i og med at de ansatte har fått en helt ny jobbhverdag.

## 2.1 Produktivitet

For å kunne besvare vår problemstilling er vi nødt til å operasjonalisere begrepet produktivitet, da det kan defineres på flere måter og har flere betydninger. Vi velger å benytte Jacobsen og Thorsviks definisjon på produktivitet hvilket er: "Ressursene som går med til å produsere en enhet, eller kostnader per enhet. Jo mindre ressurser en organisasjon benytter for å produsere en enhet, desto mer produktiv vil vi si den er" (Jacobsen og Thorsvik 2013, 49). Hvordan vi arbeider, og hvordan vi bruker teknologi, har derfor stor betydning for hvor store verdier vi klarer å skape, og dermed også for bedriftens inntekter (Vinje 2019). Det er flere måter å måle produktivitet på, men det er utfordrende da hver metode innebærer svakheter.

I vår studie kommer vi derimot ikke til å måle produktiviteten, for tallene og målingene for perioden har vi allerede (se vedlegg 2). Vi skal diskutere hva og hvilke elementer som påvirker produktivitet i en så unik situasjon som Covid-19-krisen. Ifølge Samfunnsøkonomisk analyse, viser Norge til gode tall når det kommer til å være produktive i arbeidet (samfunnsøkonomisk-analyse). Vi kan dokumentere til forskningsartikler fra 2015 og frem til nå at vi er blant verdens beste når det gjelder produktivitet. Det tilsier at vi gjør noe riktig i en normal jobbhverdag, men hva skjer med produktiviteten når kontoret blir flyttet hjem?

## 2.2 Hva er en krise

En krise defineres som: "En større uheldig hendelse som bringer med seg problemer som ikke kan løses gjennom ordinær organisering og handlekraft" (Fimreite m.fl. 2011, 13). Den Svenske krisberedskapsmyndigheten definerer derimot begrepet på en måte som beskriver den aktuelle krisen svært godt: "En hendelse som påvirker mange mennesker og store deler av samfunnet og truer grunnleggende funksjoner og verdier, som elektrisitetsforsyning eller helse og frihet" (Fimreite m.fl. 2011, 13). Kriser innebærer tidsnød og usikkerhet, og krever ofte rask beslutningstaking. De som blir nødt til å ta de kritiske beslutningene og iverksette krisehåndtering står i en utfordrende situasjon. Deres håndtering av situasjonen avgjør om krisen forblir en krise for organisasjonen, eller om det blir en katastrofe. En katastrofe skiller seg fra en krise ved en negativ avslutning, det betyr at det altså foretas en normativ bedømmelse av utfallet (Fimreite m.fl. 2011, 14).

## 2.3 Ulike typer krise

Historien har vist at kriser kan være forårsaket av ulike forhold, og har rammet samfunnet på forskjellige måter. Mens noen kriser avdekkes tidlig, avsluttes hurtig og kun fører til små eller ingen endringer i ettertid, vil det i andre tilfeller ta lang tid før krisene oppdages eller anerkjennes. Krisene kan være så omfattende og dramatiske at de blir værende på dagsorden over lang tid og fører til omfattende strukturelle endringer. Noen eksempler på typer kriser er politiske, økonomiske, kriser i hverdagslivet, naturkatastrofer og personlige kriser (Johansen og Frandsen 2010, 20). Professor Arjen Boin (2005) skiller derimot mellom tre hovedformer for kriser: agendasettende kriser, dårlig håndterte kriser og uforståelige kriser (Fimreite m.fl. 2011, 14)

En agendasettende krise, karakteriseres ofte av et samspill mellom både ytre og indre faktorer. En slik krise får ofte glemte risikoer til å bli ført frem i lyset, og kan åpne opp for reform og endring. Dette innebærer gjerne at disse krisene blir brukt politisk. En dårlig håndtert krise, er ofte preget av indre faktorer som vanstyre eller feil innen forvaltningsapparatet (Fimreite m.fl. 2011, 15). Denne type kriser innebærer at responsen på en hendelse kan bli betraktet som treg eller utilstrekkelig, og at dette fører til en forverring av krisen.

En uforståelig krise er en type krise som kommer uventet og rammer hardt, og er gjerne forårsaket av ytre faktorer. Det betyr at det ofte ikke eksisterer sikringstiltak for å håndtere dem. Denne type kriser medfører ofte sterkt ønske av å lære av den, samt at det blir iverksatt evalueringer. Det fokuseres på å plassere ansvar og etablere nye mekanismer for å håndtere gjentakende risiko (Fimreite m.fl. 2011, 13). Det er viktig å skille mellom ulike typer kriser da det kan ventes at de vil håndteres ulikt og få ulike konsekvenser for samfunnet.

### 2.3.1 Uforståelig kriser og krisekommunikasjon

Krisen som vår oppgave vil dreie seg om, vil i følge Boin kategoriseres som en uforståelig krise, men kan også minne om en agendasettende krise. Når en slik krise inntreffer gjelder det at alle ansatte omstiller seg, og gjør hva en kan for å tilpasse seg den nye situasjonen. Slike kriser fører ofte til at ledernes oppgaver forandres, og må bruke endringsledelse og kriseledelse i større grad. En stor del av kriseledelse er å utføre krisekommunikasjon (Johansen og Frandsen 2010, 21).

En erfaren person på dette området, er Siv Meisingseth som har jobbet med kommunikasjon siden 1983. Hun har blant annet jobbet som kommunikasjonsansvarlig under finanskrisen i Norges Bank, samt tsunami-krisen i Asia i 2004. Hun har skrevet en artikkel hvor hun beskriver noe av det viktigste man gjør i en krisesituasjon for å kommunisere på best måte, og dette med henhold til covid-19-krisen.

Meisingseth forklarer at det må fokuseres på budskapet som skal formidles. I en krisesituasjon som Covid-19 er mediene ofte i forkant med informasjon. Dette kan føre til at informasjonen skjer fortløpende, og at det blir mer enn det bedriften klarer å formidle. Hun råder derfor ledere og andre ansatte til å holde seg til fakta, og kvalitetssikre informasjonen som skal formidles. Hun påpeker at en burde i en slik situasjon: “Ha alltid “hode-hjerte-hender-tankegangen” i bakhodet, der hodet er det som dreier seg om det rasjonelle, hjertet som viser at man forstår den enkeltes behov og hender som viser handlekraft” (Meisingseth 2020).

Hun nevner videre at intern informasjon er viktig for å holde produktivitet og moral oppe. Hun påpeker at i en slik krise er en nødt til å kommunisere over intranettet, og det kreves derfor mer av lederne. “Lag et videomøte for mye, ring en gang for mye og send en blomst til den som har gjort noe spesielt bra. Bruk Workplace eller intranettet til å gi løpende informasjon om hvordan krisen påvirker selskapet” (Meisingseth 2020). Hun begrunner dette med at ved mangel på informasjon, vil det kunne resultere til misnøye, og at dette vil få en ringvirkningseffekt (Meisingseth 2020).

Avslutningsvis diskuterer Meisingseth ledernes kommunikasjonsrolle. Hun råder lederne til å: “Informert jevnlig, uansett om du har noe å melde eller ikke. Det gir medarbeiderne visshet om at du er på og til stede. Vær realistisk og beskriv åpent og ærlig hvordan situasjonen er nå og hvordan du ser den framover” (Meisingseth 2020). Videre råder hun til å ikke gi falske forhåpninger, samtidig som en må spre håp slik at man ser lyset i horisonten. Hun poengterer at dersom dette gjøres riktig, kan en krise være samlende i en organisasjon (Meisingseth 2020).

## 2.4 Kriser som fører til endringer

Fra et organisasjonsperspektiv definerer Boin (2005) kriser som *alvorlige trusler mot grunnstrukturen eller de fundamentale verdiene i et system, som krever at det blir tatt viktige beslutninger under tidspress og i usikre omstendigheter* (Nesheim 2016). Når en organisasjon rammes av en krise forbindes dette gjerne med usikkerhet og negative konsekvenser, men kan det komme noe godt ut av det også?

Ved å sette oss i en situasjon hvor det må ses etter nye løsninger, kan kriser føre til nye muligheter. “Krisen skal ses som en proces og herunder som en skaber af forandringer” (Johansen og Frandsen 2010, 176). Det er en prosess som fremmer oppmerksomhet rundt organisasjonens svake områder. Det kan være produktfeil, svikt i IT-systemer eller dårlig ledelse. Kriser kan ses som en prosess med muligheter for å forbedre eller korrigere eksisterende rutiner, og muligheter for nyskaping og innovasjon.

“En krise kan både aktualisere en tidligere kjent idé og gi startskuddet til en ny” (Liland 2020). Forskning viser nemlig at bedrifter i kriser gjerne er mer innovative (Norges forskningsråd 2004). Kriser nødvendiggjør endringer for å overleve, og tvinger på denne måten til å tenke nytt. Gjennom tidene har det vist seg at det i oppgangstider er færre innovasjoner, enn ved nedgangstider (Norges forskningsråd 2004). Professor Henrich R. Greve forklarer dette med at bedrifter som står i motvind er mer henfallen til å satse og iverksette innovasjoner (Norges forskningsråd 2004). Ved endringer og utvikling gjennom innovasjon er det alltid en mulighet for økonomisk tap, denne risikoen er det færre som velger å ta, med mindre det er helt nødvendig.

## 2.5 Hva er endring

Det er viktig å studere endring for å kunne forbedre og effektivisere eksisterende produksjon, innovasjon og legitimitet, for å redusere motstand og konflikt. Det er avgjørende for bedrifter med jevnlig endringer, da bedrifter som ikke utvikler nye løsninger eller produkter kan bli utkonkurrert (Jacobsen og Thorsvik 2013, 384). Jacobsen og Thorsvik (2013) nevner tre former for endring; *planlagte*, *uplanlagte* og *kontinuerlige* endringer.

Planlagte endringer er at endringen er en planlagt prosess, der endringsprosessen skal bringe en organisasjon fra nå-situasjonen til ønsket situasjon. Planlagte endringer er derfor godt

forberedt av organisasjonen, og vil implementeres over lengre tid. En uplanlagt endring derimot, er en endring som kommer plutselig og som organisasjonen ikke har hatt tid til å planlegge. Slike endringer kan oppstå ved for eksempel plutselig endring i den økonomiske situasjonen, endringer i markedet eller lignende. Uansett planlagt eller uplanlagt, vil det alltid kunne forekomme ulike reaksjoner. For mange kan det å gå inn i en ny tilstand som er ukjent skape frykt, og det kan oppstå motstand mot endring (Jacobsen og Thorsvik 2013, 392).

I tillegg til planlagte og uplanlagte endringer har vi endring som en kontinuerlig prosess. I og med at markedet stadig er i forandring, må organisasjonen kontinuerlig tilpasse seg markedet, slik at de responderer på markedets behov, krav eller forventninger. Det samme gjelder innad i organisasjonen og ved personlige endringer. Ved skjevhet mellom organisasjonen og markedets behov, må det interne endringer til slik at en enten kan tilpasse seg, eller klare å jevne ut skjevheten. Personlig endring må til dersom det oppstår disharmoni mellom krav og forventninger på en arbeidsplass (Sander 2019).

Endringer kan også forekomme uten at det ligger menneskelige intensjoner bak. Ved en slik tilnærming er det handlinger og aktiviteter som skaper konsekvenser som ikke kan forutses. I det tilfellet vil endringen innebære å dempe eller utnytte de konsekvensene en ikke hadde forventet (Jacobsen og Thorsvik 2013, 411). I uplanlagte endringer blir en nødt til å gjennomføre planlagte endringer. Dette er også tilfellet i den nåværende krisen, hvor organisasjonene ble nødt til å planlegge endringer for å tilpasse seg de plutselige endringene.

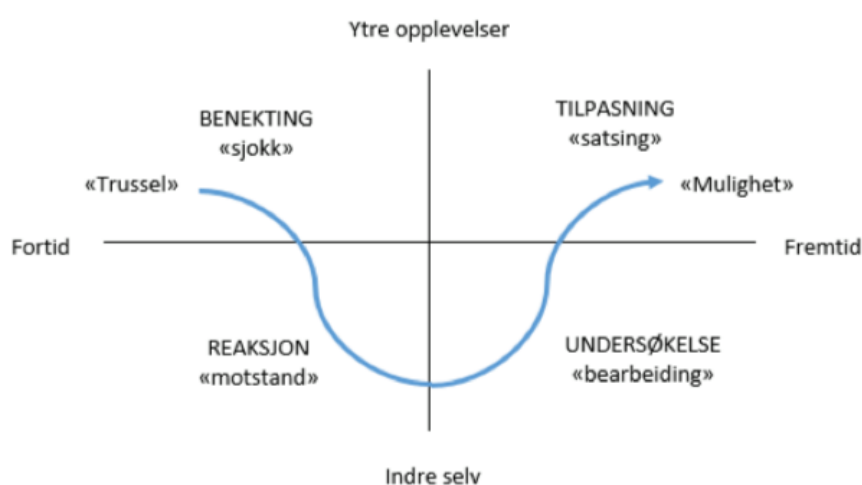
Uavhengig hvilke type endring som blir gjennomført, er organisasjoner som omstiller seg avhengig av å bevare gode arbeidsmiljøer og samarbeidsforhold, samtidig som de må endre. Lederens oppgaver i en endring er å ivareta "helhetstilstanden" (Hennestad og Revang 2017, 127). Professorene Hennestad og Revang (2017) påpeker at: "Ledelse i dag skjer hele tiden "i" endring". Mange sier i dag at all ledelse er endringsledelse. Dette begrunner de med at samfunnet og omgivelser endrer seg hele tiden. En vesentlig lederoppgave blir derfor å tilføre eller konstruere mening, noe som i praksis betyr at det stadig kommuniserer "hvorfor" (86). Derimot vektlegges "hvordan" endringen skal gjennomføres, i en toppstyrt eller en konsulentstyrt endring (128).



## 2.6 Omstillingskurven

Covid-19-krisen har tvunget ansatte over hele verden til å omstille seg til en heldigital hverdag. Denne omstillingen kom brått på, og endringene skjedde umiddelbart. Med omstilling menes: “Generelt en prosess som innebærer endring i organisasjonen” (Arbinn 2020).

En anerkjent prosessteori for omstillinger er *omstillingskurven* fremstilt av Scott, Jaffe og Jick. Modellen er kjent for sin praktiske verdi og kan benyttes til å forutse mulige reaksjoner på mer alvorlige og traumatiske hendelser. Omstillingskurven tar for seg et reaksjonsmønster delt inn i fire faser; benektningsfasen, reaksjonsfasen, undersøkelsesfasen og tilpasningsfasen (Kaufmann og Kaufmann 2015, 379). Modellen er fremstilt med en horisontal akse og en vertikal akse. På den horisontale aksen vises det hvordan fokuset flyttes fra fortid til fremtid, mens den vertikale aksen tar for seg hvordan fokuset flyttes mellom ytre opplevelser og det indre selvet. Modellen kan benyttes til å forstå ansattes reaksjon under en omstillingsprosess, og øke forståelsen for hvor de ansatte befinner seg psykisk under de ulike fasene.



Kilde: (Kaufmann og Kaufmann 2015, 379).

### 2.6.1 Benektningsfasen

Første fasen kalles *benektningsfasen*, eller *sjokkfasen*. Her vil kognitiv og emosjonell blokkering føre til vanskeligheter med å akseptere faktum (Kaufmann og Kaufmann 2015, 379). Ansatte vil ikke akseptere endringene og fortsetter med “business as usual”. Fokuset er på fortiden som individet holder fast ved, og tanker om hvordan de selv må innrette seg etter endringene er minimalt i dette stadiet.

I denne fasen vil lederens rolle være å hjelpe sine ansatte ved å tydeliggjøre realiteten, og gjerne gjenta med ulike uttrykksmåter. En kombinasjon av individuelle- og gruppesamtaler ses som gunstig for å skape forståelse og aksept av det som er realiteten. Her vil det være viktig å gi tilstrekkelig tid, slik at alle kan la endringene synke inn (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann 2001, 273).

### **2.6.2 Reaksjonsfasen**

I andre fase, såkalte *reaksjonsfasen*, oppstår det mental motstand. Individet blir realitetsorientert hvor motstand mot endringen uttrykkes med sinne, angst, fortvilelse og tristhet (Kaufmann og Kaufmann 2015, 379). Fokuset flyttes mot selvet, og spørsmål som “hvordan påvirker dette meg?” vil være naturlig. Denne fasen kan være svært påkjennende, og kan gi psykosomatiske reaksjoner som forhøyet blodtrykk og lignende kroppslige reaksjoner (379).

Ifølge Scott og Jaffe (1988) vil det å gi de ansatte rom til å slippe ut frustrasjon og dele sine synspunkter, bidra til å minimere denne fasen. På denne måten vil de ansatte føle seg mindre alene og håndtering av følelser vil forenkles. Dette er et stadie som ofte tar tid, men som er viktig for videre fremgang. Fasen betegnes av teoretikerne som “the low point” i prosessen, hvor de ansattes produktivitet ofte er nedsatt. Etter dette skjer det et skifte hvor prosessen går bedre, og vi går over til den tredje fasen i modellen (Scott og Jaffe 1988, 27).

### **2.6.3 Undersøkelsesfasen**

I *undersøkelsesfasen*, også kalt *bearbeidingsfasen*, har individet akseptert det som har vært vanskelig og endringens faktum. Gradvis vil det vokse frem en kultur for positivitet og nysgjerrighet på muligheter (Kaufmann og Kaufmann 2015, 379). Fokuset flyttes følgelig fra fortid til fremtid. Fasen oppleves som forfriskende, og ansatte ser etter nye metoder og løsninger ved å eksperimentere, søke og teste - både i grupper og individuelt. Derimot vil denne fasen oppleves som krevende for personligheter med sterkt behov for struktur og stabilitet.

Som leder i denne fasen bør det settes av tid til rådgivning og personlig veiledning, og stimulere til idéskapning gjennom å aktivt være med de ansatte med å søke og utvikle nye løsninger. Klar og tydelig informasjon vil være helt avgjørende for å redusere usikkerhet og sette rammer for veien videre. Dermed blir det å definere kortsiktige mål og planer svært viktig. Disse planene

må følges opp og trekke frem konkrete delmål for å stimulere til økt mestringsfølelse og motivasjon for veien videre (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann 2001, 273-276).

#### **2.6.4 Tilpasningsfasen**

Den siste fasen i omstillingskurven omtales som *tilpasningsfasen*, eller *satsningsfasen*. Her er fokuset flyttet bort fra selvet, og er nå rettet mot fremtiden og omgivelsene. Endringer av eventuelle arbeidsmetoder er godt implementert, slik at ansattes forutsetninger for fokus og engasjement rundt fremtiden er til stede (Kaufmann og Kaufmann 2015, 379). Nye roller og forventninger reforhandles før de avklares, slik at ansatte har klare retningslinjer og mål å jobbe mot. Denne fasen pågår til det oppstår en ny omstilling, som igjen vil starte med første fase i omstillingskurven.

I tilpasningsfasen må lederen sørge for at mål blir avklart og forstått, og involvere medarbeiderne aktivt i planleggingen og problemløsning. Videre er det nødvendig å løse opp i eventuelle konflikter som har utviklet seg gjennom de foregående fasene, for at ikke de skal bli et hinder for et åpent og trygt miljø (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann 2001, 273-276).

#### **2.6.5 Individuelle forskjeller**

Individuelle forskjeller i personlighet, stresstoleranse og problemløsningsstil vil ha stor innvirkning på tiden det tar å komme seg igjennom de fire fasene, samt håndteringen av dem. Videre vil den enkeltes totalsituasjon ha betydning for varigheten i de ulike fasene. Dette påvirkes av individets sosiale støtte fra familie, så vel som organisasjonens håndtering av de ansatte i omstillingsprosessen (Kaufmann og Kaufmann 2015, 379).

## **2.7 Hva fører til økt produktivitet**

Som nevnt ligger Norge på verdenstoppen når det kommer til å være produktive i arbeidslivet. Vi skal se på mulige suksessfaktorer som kan bidra til økt produktivitet hos de ansatte. Det vil derimot ikke bli gått i dybden på hvert tema, men kort redegjøres for hver av dem.

### **2.7.1 Motivasjon**

I organisasjonspsykologien er vi opptatt av å finne ut hvilke motiver som ligger til grunn for menneskers atferd i arbeidslivet (Kaufmann og Kaufmann 2015, 113). Motivasjon defineres som: “De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål” (Kaufmann og Kaufmann 2015, 113). Oceane (2017) viser til at trivsel og motivasjon er sentrale faktorer som igjen kan føre til produktivitet. Andre studier viser også at motiverte ansatte kan ha opptil 38% økt sannsynlighet for å prestere over gjennomsnittet (Oceane 2017).

### **2.7.2 Kommunikasjon og informasjon**

Som vi tidligere har sett på, er kommunikasjon og informasjon viktig i kriser. Det hevdes at kommunikasjon er selve limet i organisasjonen og at ledere har et ekstra stort ansvar for å bidra til god kommunikasjon (Kaufmann og Kaufmann 2015, 393). Kommunikasjon brukes både verbalt og ikke-verbalt (kroppsspråk). I en kommunikasjonsprosess er det viktig å være tydelig i sine budskap, slik at det skapes felles forståelse. Det brukes også til å forsterke sosialt samspill og samarbeid, samt gi tilbakemeldinger på jobb-ytelser som er nødvendig for regulering av atferd (407). God kommunikasjon er derfor avgjørende for bedriftens produktivitet.

### **2.7.3 Selvledelse og autonomi**

“Selvledelse er å influere egne tanker, følelser og handlinger for å nå egne mål” (Karlsen og Berg 2018). Selvledelse egner seg best i organisasjoner der medarbeidere sitter med høy kompetanse og der ledere ser at det er behov for andre måter «å tenke ledelse på». Med selvledelse kan medarbeiderne få opplevelsen av mer ansvar og frihet, og dermed kan de bli mer aktive og føle et ansvar for organisasjonen. Dette både når det kommer til planlegging, samt ved å ta beslutninger og evaluering (Martinsen 2010, 326). Autonomi betyr at vi opplever at bak alle handlinger vi foretar oss, ligger våre egne interesser og ønsker. Ved økt medbestemmelse og mulighet til å bestemme over egen jobbsituasjon, kan det føre til økt

motivasjon, glede og engasjement hos medarbeiderne. Det blir da viktig for en leder å guide de ansatte, samt vise anerkjennelse i jobben de gjør (Hetland 2013).

## **2.8 Produktivt kontorarbeid - hjemme?**

Som vi har sett på tidligere kan kriser føre til endringer, og den pågående krisen er intet unntak. Tidligere har hjemmekontor vært et alternativ til det vanlige arbeidsstedet, men etter strenge restriksjoner som følge av Covid-19 har denne arbeidsformen blitt pålagt for å redusere smittespredning. Det viser seg at flere bedrifter opplever at denne ordningen har fungert særdeles godt, og viser til gode resultater. Vi har tidligere sett på ulike elementer som fører til økt produktivitet, og et naturlig spørsmål ble; er hjemmekontor en produktiv arbeidsordning?

Hjemmekontor, hvor fjernarbeid praktiseres, er en arbeidsmetode som krever svært mye tillit fra både arbeidstakers- og arbeidsgivers side. Ifølge HR Norge (2020) stiller Norge godt med ledere som er blant de beste i verden til å skape åpenhet og tillit. Nils Brede Moe (2020) forsker på teamarbeid og påstår at produktiviteten ikke reduseres ved hjemmekontor. Arbeid hjemmefra kan bety, dersom forholdene ligger til rette, færre avbrytelser og en mer effektiv arbeidsdag. “En utvikler trenger i snitt 20 minutter for å komme tilbake til oppgaven sin etter et avbrudd” uttaler Moe (Benjaminsen 2020). Vi vil nå se på en bredere studie av hvordan hjemmekontor påvirker produktiviteten.

### **2.8.1 Studie av fenomenet hjemmekontor**

Som nevnt er det svært lite forskning på området. Airtasker har skrevet en artikkel basert på informasjon fra en rekke kilder som har gjennomført diverse undersøkelser knyttet til hjemmekontor og produktivitet. Derimot tar vi høyde for at forskningen er gjort i USA, og under andre omstendigheter. Vi ønsker likevel å benytte dette som teorigrunnlag slik at vi kan sammenligne det med vår forskning.

Undersøkelsen tok for seg over tusen ansatte i USA, hvor ca. halvparten jobbet hjemmefra. Studien så på de ansattes produktivitet, forbrukerverer og helse – for å komme nærmere et svar på om hjemmekontor er en bedre løsning enn ordinært kontorarbeid.

Resultatene viste at det er lett å miste fokus, og svært ofte er nærmeste leder årsaken til dette. Nærmere en fjerdedel av de som jobbet på kontor i studien opplevde lederen som en distraksjon, og ytterligere 52% følte at dette resulterte til stress (Airtasker 2020). Derimot opplevde bare 15% av hjemmekontor-arbeiderne at lederen deres distraherer dem fra jobben, ved å være for pratsom. Dersom det brukes for mye tid på selskapielig prat kan det gå utover lederens autoritet, samt at det kan føre til redusert produktivitet (Scott 2020). Dette må derimot ikke forveksles med viktigheten av "leder-ansatt" relasjonen, som må prioriteres- bare det ikke medfører jevnlig distraksjoner.

Studien viste at en klar fordel med hjemmekontor er fravær fra pendling. Ifølge undersøkelsene har pendling vært grunnen til at 1 av 4 respondenter sluttet i en jobb. Her kom det frem at respondentene var villig til å gi opp mye for å unngå pendling. Respondentene påpekte kostnadsbesparelser og mer fritid som andre goder som kom ut av å eliminere pendlingen fra hverdagen. I gjennomsnitt sparte de ansatte 8,5 timer i uka, altså 17 i året på å jobbe hjemmefra, hvor flere brukte den vinnende tiden på å bygge sunne vaner. Ifølge forskerne brukte fjernarbeidere to timer og 44 minutter på trening hver uke, som var 25 minutter mer enn sine kontorbaserte kolleger (Airtasker 2020). Dette er en åpenbar fordel for bedriftene da dette bidrar til en friskere arbeidsstyrke, med høyere konsentrasjonsevne og færre sykedager.

Bevisene på at produktiviteten forbedres ved hjemmekontor, kan antas at er en følge av livsstilen som det tilrettelegges for. Forskerne i denne studien fant ut at fjernarbeidere jobbet 1,4 dager mer i måneden (tilsvarer 16,8 dager i året) enn kontoransatte. Studien viste at på disse dagene fikk de i tillegg gjort mye mer enn sine kontorbaserte kollegaer. Kontoransatte rapporterte at gjennomsnittlig 37 minutter per arbeidsdag ble mistet til unødvendige distraksjoner, mens hjemmekontor-arbeidere kun mistet 27 minutter (Airtasker 2020). Disse tok likevel flere bevisste pauser, noe som beviser at denne løsningen øker produktiviteten (Kruse 2017).

### 3.0 Metode

Vi vil i dette kapitlet redegjøre for oppgavens metodiske tilnærming. Metodebegrepet stammer fra det greske ordet *methodos* og betyr “å følge ein bestemt veg mot eit mål eller ein systematisk framgangsmåte” (Krumsvik 2013, 22). Valg av metodisk framgangsmåte dikteres ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) av problemstillingen og gjennomførbarheten innenfor aktuelle tidsrammer. Ifølge Tjora (2018) fremstår to vesentlige tenkemåter innenfor samfunnsforskning; kvalitativ og kvantitativ. Disse metodene blir begge brukt for å innhente eller generere informasjon om forskningsområdet, for så å analysere funnene. Med andre ord omhandler dette hvordan forskere på en mest mulig hensiktsmessig måte kan samle inn empiri om virkeligheten, slik at det som samles inn er troverdig og svarer på ønsket spørsmål.

#### 3.1 Bakgrunn for valg av metode

Med bakgrunn i vår aktuelle problemstilling ses det hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode. Kvalitativ tilnærming benyttes for å få en dypere forståelse og innsikt, samt utforske et fenomen det foreligger lite informasjon om. Metodetilnærmingen anvendes ved utvikling av teorier og hypoteser, hvor selve fortolkningen av innhentet data vektlegges (Johannessen m.fl. 2010, 99). Slike studier er gjerne *intensive*, i form av at det forskes i dybden på få enheter, hvor dataen innsamles i form av tekst (Jacobsen og Thorsvik 2013, 145).

Denne metoden åpner opp for innhentelse av *nyansert* og utfyllende data, som anses som svært viktig for å kunne forstå ansattes opplevelse av den pågående krisen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 130). Tilnærmingen lar i stor grad informantene definere “korrekt” forståelse av en situasjon eller fenomen, og vil derfor gjerne ha *høy relevans* (129). Sett i lys av denne oppgaven betyr dette at informantene besitter kunnskap og erfaringer om det aktuelle temaet, ettersom at det er de som står i situasjonen. Kvalitativ metode er likevel en omfattende og *ressurskrevende* prosess, hvor generalisering blir vanskelig.

## 3.2 Forskningsdesign

Et av de tidligste valgene man står ovenfor i en forskningsprosess er valg av forskningsdesign. Forskningsdesignet er en overordnet plan for hvordan problemstillingen skal belyses og besvares (Askheim og Grenness 2019, 66). Med andre ord skal forskningsdesignet inneholde en beskrivelse av hvem, hva, hvor og hvordan.

Ifølge Askheim og Grenness (2019) er det i hovedsak tre ulike design; eksplorerende, deskriptiv og kausalt, hvor de to sistnevnte gjerne regnes som typiske for kvantitative studier. For denne kvalitative undersøkelsen vil et eksplorerende design være mest relevant å bruke. Dette fordi eksplorativt design handler om å skape innsikt og forståelse om fenomenet, og benyttes der det ikke er klare ideer om hvordan fenomenet skal analyseres (Johannessen m.fl. 2010, 80). Askheim og Grenness (2019) presenterer videre fire undertyper av eksplorativt design; fenomenologisk, casestudie, etnografisk og grounded theory. For denne undersøkelsen mener vi det er mest relevant å bruke et eksplorerende fenomenologisk design kombinert med casedesign.

En fenomenologisk tilnærming brukes til å utforske og beskrive mennesker, deres erfaringer og forståelse av et fenomen (Johannessen m.fl. 2010, 82). Det vil derfor være fordelaktig i denne studien, ettersom at vi studerer opplevelsen av en krise. Vi ser det hensiktsmessig å ha et fleksibelt design, slik som fenomenologisk, da dette gir rom for å endre problemstillingen underveis. Denne muligheten har vi benyttet oss av, hvilket vi opplever at har styrket oppgaven vår da vi underveis i prosessen har fått mer innsikt i fenomenet. Samtidig har vi brukt casedesign da det innebærer et studium av en case, med detaljert og omfattende datainnsamling (80). Casedesign har vært nyttig da vi bruker eksisterende statistikk og data fra bedriftens hjemmesider.



## 3.3 Datainnsamling

### 3.3.1 Populasjon

Begrepet *populasjon* er et annet ord for befolkning, hvor vi i samfunnsvitenskapelig setting benytter begrepet til å beskrive studiets omfang av undersøkelsesenheter (Johannessen m.fl. 2010, 240). I vår studie har vi identifisert populasjonen til å være TietoEvrys ansatte i Norge. Grunnen til denne avgrensingen er begrenset tid og ressurser.

### 3.3.2 Utvalgsstrategi

Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer et utvalg som en undergruppe av en populasjon. Etersom bedriften har lokaler i flere land, har vi avgrenset utvalget til å være ansatte lokalisert i Norge. Her anvendte vi tre ulike utvalgsstrategier; kriteriebasert-, nettverksbasert- og bekvemmelighetsbasert utvalg.

Kriteriebasert utvalg tar for seg informanter som oppfyller noen spesielle kriterier eller krav for å generere ønsket data (Jacobsen og Thorsvik 2013, 109). Som nevnt, har vi i vår studie hatt et krav om at informantene skal være ansatte i TietoEvry Norge. Vi har hatt et ønske om å ha en jevn fordeling av roller, hvor tre av informantene er avdelingsledere og de resterende fire er ansatte uten personalansvar. Vi valgte dette som kriterium fordi en leder vil ha en annen opplevelse av fjernarbeidet enn vanlige ansatte. De vil ha andre oppgaver, en annen autoritet, samt en krevende rolle med tanke på krisehåndtering. Eksempelvis vil en ansatt være bekymret for å *bli* permittert, mens en leder vil kvie seg for å eventuelt *måtte* permittere en av sine medarbeidere. Årsaken til at vi har benyttet denne utvalgsmetoden er for å avgrense populasjonen, samt forsikre oss om at vi har fått informanter som kan gi oss relevant data til å besvare problemstillingen.

Nettverksbasert utvalg, også kalt snøballmetoden, ble benyttet da vi ikke hadde nok innsikt om organisasjonens ansatte. Etter første intervju ble vi rådet til hvem som ville være hensiktsmessig å intervju videre for å innhente verdifull data. Videre benyttet vi oss av bekvemmelighetsbasert utvelgelse som er en strategi der utvelgelsesprosessen nærmest går av seg selv, hvor informanter velges ut fra tilgjengelighet. Dette brukte vi mot slutten av studiet, da krisen hadde skapt store konsekvenser for bedriften og det var dermed få tilgjengelige informanter. Dette ble en nødvendighet da krisen vanskeliggjorde datainnhenting.

### **3.3.3 Rekruttering**

Da vi skulle rekruttere til vår studie ønsket vi å finne en større bedrift som nylig hadde vært gjennom større endringer. Valget havnet på TietoEvry ettersom at de i 2019 og 2020 gjennomgikk en stor endringsprosess da de gikk fra to bedrifter til en. Rekrutteringsprosessen startet med å utarbeide et skriv som informerte om hva det ville innebære for informantene å delta i studien (se vedlegg 1). Det ble her informert om formålet med studien, behandling av data og personvern. På denne måten sikret vi at alle informantene fikk lik informasjon, slik som Johannessen (2010) påpeker viktigheten av. Vi valgte deretter informantene ut fra hvem som responderte på skrivet.

Til forskningen rekrutterte vi syv informanter, og gjennomførte individuelle dybdeintervjuer. Dataen er hentet fra de to laveste nivåene i organisasjonen, både de som har direkte kunde- og leverandørkontakt og deres nærmeste leder. Det er viktig å poengtere at lederne i studiet er mellomledere, og har ledere over seg - og kategoriseres derfor også som ansatte. Informantene har jobbet i bedriften i alt fra under ett til tretten år, og har et aldersspenn på 25-60 år.

### **3.3.4 Datainnsamling**

Opgavens datagrunnlag baseres på intervjuer med informanter, supplert med informasjon i form av tabell-utskrifter fått fra informantene. Som innsamlingsmetode valgte vi å benytte oss av dybdeintervjuer. Dette fordi informantene må gjøre rede for egne tanker, følelser og reaksjoner angående fenomenet. Det ble videre foretatt et halvstrukturert intervju med en intervjuguide som fungerer som en tematisk veiledning, mer enn et krystallisert skjema. Dette ga rom for å få en dypere forståelse av hva som ligger bak svarene som ble avgitt, og vi kunne tilegne oss fyldigere og detaljerte beskrivelser (Johannessen m.fl. 2010, 137).

Vi valgte å danne to ulike intervjuguider, en til avdelingslederne og en til deres ansatte. Dette da vi ønsket ulik informasjon av informantene, og vi ønsket å tilpasse spørsmålene etter hvilken rolle de har i bedriften. Intervjuguidene har begge en logisk rekkefølge, ved at vi startet med generelle spørsmål før de blir mer spisset og konkrete mot slutten. Samtidig valgte vi å benytte fullstendige setninger, slik at intervjuene foregikk på mest mulig lik måte, og fordi det minsker sjansen for feiltolkning og misforståelser. Spørsmålene er nøye kategorisert og satt opp i de overordnede temaene, slik at det ble enklere å systematisere og kategorisere innhentede data i ettertid.

Det finnes både fordeler og ulemper med å velge dybdeintervju som innsamlingsmetode. Noen fordeler til dybdeintervjuet er at man har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål og det er mulig å tilpasse oss den enkelte informant. I vårt tilfelle ønsket vi å avdekke dypere meninger og holdninger, samt mer sensitiv informasjon hos informantene. Derimot kan det ses som en ulempe at det var tidkrevende, da hvert intervju tok i gjennomsnitt tretti minutter å gjennomføre. Intervjuene ble også svært forskjellige og noe ustrukturerte, da vi utførte intervjuene på ulike måter. Dette førte derfor til komplisert analyse og fortolkning (Askheim og Grenness 2019, 90).

### 3.4 Generalisering

Johannessen (2010) forklarer at vi ved generalisering konkluderer med at resultatet man har kommet frem til i utvalget også gjelder for populasjonen. Videre skriver forfatterne at utvalget av en større populasjon må være representativt. Vårt mål med denne oppgaven er imidlertid ikke å gi et generalisert svar på ansattes produktivitet ved hjemmekontor. Vi er heller ute etter å undersøke den subjektive opplevelsen av hjemmekontor-tilværelsen til hver enkelt informant i akkurat denne krisen.

### 3.5 Validitet og reliabilitet

Gyldigheten, eller *validiteten* omhandler troverdighet og hvorvidt det er sammenheng mellom innhentet data og det vi ønsket å måle. Vi deler validitet inn i tre ulike undergrupper; *begrepsvaliditet*, *intern validitet* og *ekstern validitet*. Begrepsvaliditet måler om det er samsvar mellom anvendte begreper og forståelsen av disse (Johannessen m.fl. 2010, 70). Da vi gjennomførte intervjuene opplevde vi til tider at informantene stilte spørsmål til begrepene vi brukte. Her kom *probing* oss til gode, ved at vi kunne utdype begreper og rette opp misforståelser.

*Intern validitet* måler sammenhengen mellom forskerens funn og det som ønskes undersøkt. Med andre ord i hvilken grad resultatene er gyldige for utvalget (Gripsrud 2018, 132). I vår studie vil ikke utvalget være representativt, som følge av at vi kun har gjennomført syv dybdeintervjuer av en populasjon på over fire tusen ansatte. På en annen side kan dette ikke sies med sikkerhet, da informantene våre er ansatte i ulike avdelinger, samt at

de er et delvis tilfeldig utvalg. Skulle studien tatt for seg hele populasjonen, ville det vært kostbart og tidkrevende (Jacobsen 2013, 87). I forhold til validiteten vil det alltid oppstå enkle systematiske feil i henhold til hvordan intervjuene er utført.

*Ekstern validitet* går ut på i hvilken grad funnene fra studien kan generaliseres og overføres til andre liknende fenomener/situasjoner (Johannessen m.fl. 2010, 230). Vi har tidligere nevnt forskningens avgrensninger, og kan derfor påpeke at våre funn ikke vil kunne overføres til en hvilken som helst setting, situasjon eller kontekst. Dette fordi vi har utført oppgaven under spesifikke forhold som gjør at den kun kan benyttes i denne organisasjonen. Samtidig kan det også kritiseres at vi ikke har mange respondenter, og det kan derfor sies at validiteten ikke er høy. På en annen side kan vi ha fått mer valide svar nå enn om vi utførte denne undersøkelsen i etterkant av Covid-19. Ved at vi innhenter data under denne krisen fanger vi informasjon som på et senere tidspunkt kunne gått tapt. Våre informanter er ikke nødt til å tenke tilbake på noe som har skjedd, men gir oss verdifull informasjon om det som skjer midt under denne krisen.

Reliabilitet sier noe om det vi måler er pålitelig. Om vi hadde målt det samme gjentatte ganger, på samme måte – ville vi fått samme resultat? Dersom vi hadde fått det samme resultatet hver gang ville målet vært reliabelt. Ifølge Krumsvik (2013) vil vi ved å måle reliabiliteten lettere kunne kartlegge eventuelle feilkilder. Intervjuguiden som er anvendt i denne oppgaven (vedlegg 3) er vedlagt, for å gi forståelse i grunnlaget for dette studiets analyser. Det kan allikevel være ulike former for forstyrrelser som kan påvirke reliabiliteten i dette studiet, eksempelvis omstendighetene rundt dataanalyse og anvendt undersøkelsesinstrumenter. Med dette i bakhodet har vi hatt et stort fokus på å tilrettelegge oss etter informantene, hvor vi har gjennomført intervjuene på deres premisser.

### 3.6 Forskningsetikk

Når forskningen inkluderer mennesker som er direkte tilknyttet til datainnsamlingen må forskeren ta stilling til en rekke etiske retningslinjer. De etiske retningslinjene innebærer forskerens plikt til å respektere informantens privatliv, og forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen m.fl. 2010, 91). Overfor aktuelle informanter tydeliggjøres det at informantenes medbestemmelse, frihet og selvstendighet skal respekteres, og at informasjon om deltakerne skal behandles fortrolig og konfidensielt. Informantene ble også informert om og samtykket til bruk av lydopptak.

Vi har gjort oss kjent med retningslinjene vedrørende personvern, og har valgt å ikke melde inn prosjektet vårt til NSD (Norsk senter for forskningsdata). Vi måtte ta stilling til hvordan vi skulle behandle den sensitive informasjonen vi innhentet. Vi har derfor valgt å utelukke sensitiv informasjon som navn på informantene, hvilken avdeling de hører til, og annen info som kan avsløre deres identitet. Vi har også valgt i noen tilfeller å ikke oppgi informant-koden, der vi ser det særlig viktig å ivareta informantenes anonymitet. Dette gjøres for at dataene ikke kan spores tilbake til informantene. Videre vil alle intervjuer bli slettet etter oppgaven er levert. For å videre sikre anonymitet vil informantene heretter omtales som A1-A3 og B1-B4, hvor A-informanter er avdelingsledere og B-informanter ansatte av dem.

### 3.7 Intervjuet og bearbeiding av data

Intervjuene i dette studiet ble utført på ulike måter, på grunn av virus-situasjonen som oppsto. Det første intervjuet vi hadde var ansikt til ansikt i intervjuobjektets kontorlokale. Videre ble vi, på grunn av strengere restriksjoner som ble innført i Norge, nødt til å tilpasse oss slik at de andre intervjuene ble holdt over internett og telefon. Vi valgte derfor ulike metoder ut ifra intervjuobjektene ønske. Lydopptakene som informantene samtykket til, ble videre brukt til transkribering.

Vi informerte intervjuobjektene om deres anonymitet i publikasjonen og anvendelse av dataene slik at de følgelig ikke vil være identifiserbare. Vi benyttet intelligent verbatim transkripsjonsstil, som redigerer og korter ned på teksten for å skape en lettlest transkripsjon. I vårt tilfelle har vi valgt å fjerne pauseord og ufullstendige setninger for å utelate informasjonen som ikke har noen innvirkning på det informantene sier. Informantene våre snakket ulike dialekter og for å anonymisere de ytterligere, valgte vi å transkribere intervjuene våre på bokmål.

Det er både fordeler og ulemper ved at vi har gjennomført intervjuene på ulike måter. Det kan ses som en fordel ved at respondentene har hatt medbestemmelse, noe som kan ha bidratt til større engasjement og åpenhet. Vi har hatt et stort fokus på å skape trygghet under intervjuene, hvor vi ser det hensiktsmessig at responsene selv har fått satt tid, lokasjon og utførelse. Dette er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) noe som kan bidra til at informantene vil være mer komfortable og avslappet. På den andre siden kan det sees som en ulempe da reliabiliteten kan være lavere, da både undersøkelsesinstrumentet og omstendighetene rundt dataanalysen i stor grad varierer fra respondent til respondent.

En annen ulempe ved at respondentene fikk bestemme utførelse av intervju, kan være at mange av dem ønsket gjennomførelse uten kamera, hvor vi dermed ikke kunne observere informantenes reaksjoner og tolke kroppsspråk. Dette kan igjen føre til tapt verdifull informasjon, som kan ha påvirket vår tolkning av respondentenes svar. Tilegningen av data har derav ikke blitt gjennomført på optimal måte, likevel tror vi at dette har bidratt til mer ærlige svar.

### 3.7.1 Koding av funn

Kodingsprosessen omhandler hvordan forskeren benytter koder og kategorier, og vil hjelpe med å skille ut det som er relevant for problemstillingen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 174). Ved å bruke en eksplorerende fenomenologisk tilnærming har vi hatt mulighet til å gjøre endringer og rette oss etter funnene underveis. Til å begynne med kategoriserte vi svarene ut fra ulike temaer som spørsmålene berørte, derav de temaene som er representert i intervjuguiden (vedlegg 3). Etter vi transkriberte intervjuene, fant vi det mer hensiktsmessig å identifiserte likheter og ulikheter i respondentenes svar, og systematiserte disse etter våre tre forskningsspørsmål. Ved å kode ble datamaterialet redusert, slik at vi lettere kunne analysere funnene (174).

Tabellen nedenfor presenterer studiens deltakere. Som nevnt, for at de ikke skal være identifiserbare presenterer vi dem som intervjuobjekt A1-3 og B1-4. Dette gjør vi for å få frem et skille mellom konsulentenes og mellomledernes opplevelse av situasjonen. Her har vi i modellen fremstilt deres overordnet stilling i selskapet, samt hvor lenge de har vært ansatt. Dette kan ha betydning for deres svar.

Intervjuobjekt;	Stilling;	Ansatt siden;
A1	Avdelingsleder	2007
A2	Avdelingsleder	2016
A3	Avdelingsleder	2011
B1	Konsulent	2019
B2	Konsulent	2013
B3	Konsulent	2015
B4	Konsulent	2012

### 3.8 Fallgruver

Det er ulike faktorer som kan påvirke datainnsamlingen, derfor er bevissthet rundt fallgruvene viktig slik at de kan minimeres (Dalland 2012, 120). Som nevnt, var vi og informantene nødt til å overholde myndighetene råd om å begrense situasjoner som kunne føre til smitte. Dette førte til at 6 av 7 intervjuer ble holdt over internett. En av de største fallgruvene i vår oppgave kan dermed være det at vi ikke fikk møte alle våre informanter fysisk. Det kan påvirke kommunikasjonen negativt, da det kan være vanskeligere å skape tillit mellom intervjuer og informant.

Ved manglende tillit, kan det være at informanten ikke føler seg like trygg på å dele informasjon med oss, som igjen kan føre til at vi går glipp av verdifulle data. Dette kan også føre til at informanten svarer mer generelt og ikke i dybden, slik vi ønsker. Dette er en fallgruve vi har vært oppmerksom på før vi startet med intervjuene. For å unngå denne fallgruven har vi brukt lette, generelle og åpne spørsmål i starten av intervjuet, for å varme opp informanten og prøve å skape tillit tidlig i intervjuet. Vi har også sagt at det er ønskelig å se dem via kamera.

Andre fallgruver er at vi som nevnt over, har valgt å gjennomføre alle intervjuene på forskjellige måter. På bakgrunn av dette, har ikke informantene hatt de samme forholdene under intervjuet, noe som kan ha påvirket informasjonen vi har fått. Dette var likevel en vurdering vi tok underveis, der vi fant ut at vi skulle tilpasse oss informantene for å gjøre det mest mulig komfortabelt for dem. Covid-19-krisen har også satt en stopper for oss i forhold til datainnsamling. Det har vært en utfordring å få tak i informanter, da enkelte avlyste i siste liten. Vi har derfor intervjuet alle som har vært tilgjengelige for oss. Det har resultert i informanter i forskjellige avdelinger og på forskjellige lokasjoner, og har dermed ikke fått gått så i dybden som vi ønsket.



### 3.9 Evaluering

Generelt følte vi at intervjuguiden og intervjuene våre var godt planlagt og gjennomført. En av styrkene vi har hatt under gjennomføringen av denne oppgaven, er at vi har jobbet eksplorativt under en pågående krise. Dette fordi vi under utarbeidelsen av oppgaven har måttet følge utviklingen av krisen, og dermed endre oppgaven deretter. All data er med andre ord “fersk”, og vi kan derfor anta at vi har fanget verdifull informasjon.

Derimot gjorde vi en del justeringer etter første intervju. Vi fjernet overflødige spørsmål, og la til noen nye. Dette førte til at vi måtte stille disse spørsmålene til informantene i etterkant. Før vi skulle intervju første leder skjønnte vi at det ville være lurt å lage en egen intervjuguide som skulle stilles til ledere (vedlegg 3), da spørsmålene trengte en annen vinkling for å kunne besvare vår problemstilling. I begynnelsen opplevde vi vansker med å skaffe informanter, og måtte derfor vurdere andre måter å skaffe data. Vi lagde dermed to nye intervjuguides, en for leder og en for ansatt, som var tilrettelagt for å besvares skriftlig, og ble sendt over mail. Vi fikk derimot ingen svar på disse, hvilket vi tenker skyldes antall spørsmål vi ønsket besvart.

Selve intervjuene følte vi var gode, med fin flyt i samtalen. Intervjuene varierte derimot veldig fra informant til informant, fordi vi brukte mange ulike “metoder” å kontakte dem på (via telefon, teams, ansikt til ansikt), samt det at vi byttet på oss imellom å intervju. Dette hadde derfor påvirkning på hvordan spørsmålene ble formulert, og hvordan vi responderte på svarene. Det var også ulikt hvordan informantene tolket spørsmålene, hvor vi da forklarte litt dypere hva vi mente. Her kom vår detaljerte intervjuguide oss til gode. Tiden på intervjuene varierte også, men de fleste holdt tidsrammen på en halvtime. Flere av informantene ga uttrykk for at de synes problematikken i studien var spennende. De synes det var nyttig for deres egen, samt bedriftens del å reflektere over prosessen de gjennomgår. Alle informantene satte derfor av god tid.

## **4.0 Sentrale funn og analyse**

I dette kapitlet vil vi presentere resultatene vi har fremskaffet gjennom vår kvalitative datainnsamling, samt analysere disse. Deretter deles empirien inn etter oppgavens forskningsspørsmål. Ved å presentere det slik, vil vi etter endt kapittel være ett skritt nærmere et grunnlag for å besvare problemstillingen. Her vil det være sentralt å ta i betraktning at intervjuene har blitt gjennomført på ulike tidspunkter, da enkelte ble intervjuet i starten av krisen, og andre på et senere tidspunkt. Vi vil kun presentere funn vi finner relevant for å belyse oppgaven, som vil analyseres med bakgrunn i presentert teori. For innsikt i alle stilte spørsmål se vedlagt intervjuguide (vedlegg 3).

### **4.1 Hvordan blir de ansattes hverdag endret av krisen?**

Som et tiltak for å redusere smittespredningen ga bedriften, på oppfordring fra myndighetene, beskjed til alle sine ansatte om at de fra og med uke 11 skulle jobbe hjemmefra på ubestemt tid. De ansattes hverdag gikk hovedsakelig fra arbeid på kontor til å arbeide hjemme. Som beskrevet i avsnitt 2.5 om endring, er bedrifter nødt til å endre seg for å tilpasse seg det dynamiske markedet slik at de ikke blir utkonkurrert. I tilfellet til TietoEvry var de nødt til å iverksette ulike tiltak som permitteringer og oppsigelser. Dette gjorde bedriften på bakgrunn av å sikre videre drift, samt for å nå sine målsetninger. Dette medførte usikkerhet i hverdagen til de ansatte, særlig frem til krisetiltakene var avklart.

#### **4.1.1 Overgangen til hjemmekontor**

Da vi stilte spørsmål til informantene angående deres første tanker da krisen nådde Norge, ønsket vi å få innsikt i informantenes holdning til krisen og endringene den medførte. Vi ønsket videre innsikt i deres opplevelse av hvordan prosessene ble håndtert. Felles for informantenes svar var at de aller fleste var vant til endringer. På en annen side var det ingen som hadde opplevd så store, og så mange endringer, gjort på så kort tid. Samtlige presiserer likevel at de personlig ikke er imot endringene som sådan, og vi tolker det som at informantene ser på fjernarbeidet som en god løsning i krisen. De nevner eksempelvis en detaljert beredskapsplan og mindre reising, som positive ting som kommer ut av det. Derimot nevner informant B1 og B2 at hjemmekontor-tilværelsen av og til kan påvirke disiplinen og rutinene deres negativt. De

nevner at de i større grad står opp til ulike tider, og kan utsette oppgaver til senere på dagen. Informant B1 forteller:

*Endringen er jo at man ikke møter opp på jobb hver dag, som man vanligvis har en rutine på å gjøre. Før sto man opp til en fast tid, dro på jobb og møtte de samme folkene, og bare generelt jobbet til mer fast tid. så det ble en stor overgang å gå over til hjemmekontor, hvor man ikke har samme oppfølging og rutiner.*

Dette kan forklares i belyst teori at forhastede overganger som ofte forekommer ved uplanlagte endringer, kan oppleves belastende. På en annen side sier de andre informantene at det har ført til at de i større grad kan styre egen jobbhverdag, og at fjernarbeid fremmer evne til planlegging og beslutningsdyktighet. Det kan tyde på at de trives med selvledelse og autonomi, hvilket kan være et grunnlag for økt produktivitet. Dette vil vi se nærmere på under det tredje forskningsspørsmålet.

#### **4.1.2 Digital kommunikasjon og informasjon**

Vi har forstått at en stor endring i hverdagen er hvor og hvordan de får informasjon, samt måten de kommuniserer på. På spørsmålene angående dette var de aller fleste informantene enige om at det generelt har vært god og regelmessig kommunikasjon, men noe utydelig informasjon. Vi får svar på at de bruker Teams for møter, og Workplace og mail for polstringer av informasjon og linker. Informant B2 og A2 forklarer at grunnen til at kommunikasjonen har vært god i løpet av prosessen, er på bakgrunn av at de ansatte har praktisert fjernarbeid tidligere, og var på forhånd kjent med Teams og Workplace.

Det er derimot uenighet om Teams er en god plattform å holde møter på, da B3 presiserer: “...vi bruker Teams, og det er jo det største søppel produktet som er lagd for å ha møte med mange”. Hen forklarer videre at: “er man mindre enn ti så fungerer det veldig fint, men livestreaming funker ikke når man bikker over hundre deltakere”. Dette begrunner svarene til noen av informantene, som sa at de ikke kunne delta på Covid-19-møtene da de gikk direkte. Dette førte dermed til at de ikke kunne stille spørsmål og kommunisere med dem underveis, men måtte se møtene i etterkant. Ifølge teorien som belyst i avsnitt 2.7.3, kan denne type systemsvikt føre til tapt opplevelse av inkludering og medbestemmelse, samt at det ikke forsikres at alle har forstått budskapet. På en annen side var seks av syv informanter fornøyd med denne ordningen, hvilket tilsier at løsningen fungerer enn så lenge.

Ettersom at Covid-19 er en uforståelig krise er det mange kontrabeskjeder, da det ikke finnes mye kunnskap om krisen på forhånd. Dette merker vi preger informasjonen innad i bedriften. Resultatene våre viser at det har vært misvisende informasjon angående om det skal iverksettes permitteringer eller ikke. På tidspunktet vi intervjuet B1 og B2 hadde bedriften informert om at det ikke ville bli iverksatt permitteringer. Derimot da vi intervjuet resterende, var permitteringer og oppsigelser et faktum. Dette kan være årsaken til at B3 sier: “Jeg tenker vel nå i retrospekt at det hadde vært en bedre løsning om konsernledelsen hadde gått ut tidligere og fortalt at de kom til å gå inn med ganske harde innsparingstiltak, istedenfor å vente så lenge med å gjøre det”. A1 bekrefter dette ved at hen ønsket bedre informasjon på området angående permitteringer og oppsigelser. Vi kan ut fra dette tolke det som at ikke alle ledere har klart å formidle realiteten, på bakgrunn av at de er feilinformert. Siv Meisingseth (2020) poengterer viktigheten av åpen og ærlig kommunikasjon i kriser. Hos TietoEvry finner vi en svikt i kommunikasjonen fra toppledelsen, som har gitt ringvirkninger ved videre informering.

Denne systemsvikten kan føre til usikkerhet og motstand, slik som Meisingseth belyser i sin artikkel. Informant B4 påpekte: “Det var mye frem og tilbake, så det kunne vært tydeligere beskjeder. Det gikk mange rykter rundt, før det kom faktiske råd fra ledelsen”. I teorien om endringer i avsnitt 2.5, forklares det at å gjennomføre uplanlagte endringer kan føles som å gå inn i noe ukjent og kan for noen skape frykt. Ingen kan foreløpig fastslå et tidspunkt om når Covid-19-krisen vil ende, og hvilke konsekvenser det har for fremtiden. Det vil derfor være naturlig at de ansatte vil spekulere i hva som kommer til å skje, og ulik informasjon vil bli spredd ansatte imellom. Uansett er ryktespredning og spekulering generelt noe som bør unngås, da det kan føre til kollektiv usikkerhet. Det kan derfor tyde på at bedriften ikke har vært god nok på å gi ut informasjon fortløpende.

### 4.1.3 Kultur og sosialitet

Møtekulturen er endret ved at IT-bedriften tidligere hadde fysiske møter både internt og eksternt. Alle informantene bekrefter at møtevirksomheten har blitt endret ved at hyppigheten på møtene har gått opp, men med kortere varighet, noe som de fleste mente funket bra. På en annen side forteller både informant B1 og B2 at økningen i antall møter til tider kan virke forstyrrende, og føles som at det ikke alltid er like nødvendig å delta. Dette kan tyde på at det innad har vært mangel på å forklare viktigheten og målene med møtene, og behovet de har for at de ansatte deltar. Derimot opplevde fem av syv informanter at dette var nødvendig, og mente at når de først er i møter er de mer konsentrerte, og at det ikke er like mye “utenomstakk” slik det vanligvis er i et møterom. Dette samsvarer med funnene fra tidligere belyst studie vedrørende produktivitet på hjemmekontor, hvor det kom frem at denne arbeidsformen innebærer færre avbrytelser og mer produktive ansatte. Vi finner derfor et avvik hos to av informantene.

På spørsmål om dynamikken og kulturen ble forandret, fikk vi svært ulike svar fra alle informantene. Likevel var det enighet om at det ikke er det samme å snakke over Skype og Teams, som å kunne møtes ansikt til ansikt. I tillegg til dette sier de at den typiske “kaffeprat” utgår, hvilket fører til redusert sosial interaksjon. Videre sier B3 at hen ikke snakker med sine kollegaer lengre, med mindre det omhandler jobb. B1, B2 og B4 er mer positive i svarene sine, og mener at lunsjmøtene de har noen ganger i uken over Teams, hjelper på motivasjonen. Vi får informasjon om at kulturen ikke er påvirket i særlig grad, men at sosiale tiltak nå foregår over nett. Eksempelvis tas det fortsatt initiativ til sosiale aktiviteter, slik som digital fredagspils og kaffepauser. Slike kreative og sosiale tiltak er viktig for å opprettholde motivasjon og produktiviteten under krisen.

Ut fra dette tolker vi det som at informantene opplever at de snakker oftere sammen ved hjemmekontor, men i mindre grad om annet enn jobberelaterte temaer. Informant B1 underbygger dette med: “Vi snakker nok egentlig mer sammen på kontoret, da vi har åpent kontorlandskap - så vi småprater jo hele tiden”. Tiden som tidligere gikk til distraherende småprat, kan antas å nå benyttes mer produktivt. De påpeker spesielt “kaffemaskin-praten”, hvor informant B4 forteller at: “den er hyggelig – men det er ikke noen tvil om at mye tid blir brukt ved å være sosial der”. Flere nevner at de hjemme ikke blir jevnlig avbrutt av kolleger og ledere, noe som har ført til at informantene føler seg mer produktive med hjemmekontor. Dette til tross for at det er andre distraksjoner hjemme, eksempelvis annen familie som jobber

hjemmefra og barn med hjemmeskole. I forbindelse med dette sier B3: “Det er mer effektivt å jobbe hjemme. Men det tror jeg er det at jeg sitter alene, hadde jeg hatt et eget kontor på jobben hadde jeg jobbet like effektivt der”. Dette kan kobles til at det er færre distraksjoner og derfor tidsbesparende om man har et eget kontor.

#### **4.1.4 Tidsbesparelser ved å jobbe hjemmefra**

Ved tidligere forskning på hjemmekontor, som belyst i teorikapittelet, sparte deres respondenter 8,5 timer i uka på pendling, altså en arbeidsdag. Videre fant de at den vinnende tiden ble benyttet til å bygge sunne vaner, hvor de blant annet fant at de trente i snitt 25 minutter mer i uken. På spørsmål om hvordan hverdagen er endret nå, forteller samtlige informanter om daglig spart tid. De peker på at de sparer tid ved mindre bruk av pendling. A1 forteller: “...det er jo klart mer effektiv jobbing nå, vi slipper jo den jobbreisen frem og tilbake hver dag så vi får jo egentlig gjort litt mer- Det er sånn sett noen positive sider ved å jobbe elektronisk hjemmefra”.

## 4.2 Hvilken betydning har ledelse i en hjemmekontor-tilværelse?

I avsnitt 2.3.1 belyses lederens oppgaver under uforståelige kriser, slik som den aktuelle Covid-19 pandemien. Mellomlederne, våre A-informanter, har andre utfordringer enn de uten personalansvar. De må sørge for at avdelingen deres er forberedt på den kommende situasjonen, men er selv ikke i posisjon til å ta de store avgjørelsene. Mellomlederne vi intervjuet ble plutselig tvunget til å utøve kriseledelse, en helt ny ledelsesform for dem. Vår informant A1 reflekterer rundt dette, og sier:

*Jeg får utfordret meg selv på nye områder. Jeg har ikke erfaringer med kriseledelse på det nivået her. Det er alltid omstillinger på en eller annen måte, enten vi skal jobbe på en smartere måte eller gjøre ting på en annen måte. Så vi jobber jo alltid med endringsledelse, men kriseledelse sånn som det haster her, så alvorlig som det er her - det har jeg ikke gjort før. Det er egentlig spennende! Jeg merker at jeg ikke hadde de nødvendige kunnskapene på forhånd.*

Som informanten sier har lederne blitt utfordret på nye områder, og ifølge deres ansatte som vi har snakket med har de håndtert situasjonen på en måte hvor deres ansatte føler seg sett og hørt. Vi skal nå se nærmere på hva ledelsen har gjort under krisen sett ut fra omstillingskurven, og hvordan dette har hatt innvirkning på produktiviteten.

### 4.2.1 Lederens rolle i omstillingskurven

Sett i lys av omstillingskurven blir mellomlederens rolle i en endring eller krise å prøve å forstå de ansatte. I dette tilfellet vil B-informantene våre befinne seg i ulike faser til ulikt tidspunkt. Det kan være en krevende jobb for lederne, i og med at de selv også vil befinne seg i faser underveis. Lederne må bruke mye tid på å se sine ansatte, og anerkjenne dem og deres håndtering av krisen. Ifølge Scott og Jaffe (1988) er første reaksjon på en omstilling benektelse og sjokk, hvor det oppstår en kognitiv og emosjonell blokkering som vanskeliggjør å akseptere faktum. Dette samsvarer med reaksjonen til to av syv informanter, som opplyste at de tenkte viruset ble hauset opp og at den ikke ville ramme dem. Informant B2 får frem dette da hen sier: "Nei, jeg tenkte at det ikke skulle gå så langt som det har gjort, selv om vi så hvordan det var i Kina. Tenkte det ville være forbigående, at det ble hauset mer opp enn nødvendig".

Vi opplever B1 og B2 i en benektningsfase. Disse to informantene har ikke forsøkt å etablere gode hjemmekontorløsninger og virker til å fortsette som normalt og behandle situasjonen som en midlertidig, kortvarig løsning. Samtlige informanter har fått lov til å hente det de trenger av ressurser på kontoret, hvilket B1 og B2 ikke har benyttet seg av, til tross for at B2 nevner fysiske plager som følge av dette. I denne fasen er det viktig at lederen ifølge avsnitt 2.6.1 tar hyppig kontakt og tydeliggjør realiteten. Som B1 nevner opplever hen at det er masete med så hyppig kontakt, noe som kan tilsa at lederen gjør det som Scott og Jaffe påpeker er viktig i denne fasen - nemlig å gjenta realiteten med ulike uttrykksformer.

Den ene informanten vår er blitt permittert, og vi ser at den permitterte skiller seg ut fra de andre informantene ved at hen ofte svarer negativ på spørsmålene vi stiller. Vi spurte blant annet om de kunne rangere deres grad av medbestemmelse under omstillingen. B3 spurte da om hen kunne oppgi et negativt tall, før hen videre sier: «De hører på hva som blir sagt, de bare bryr seg ikke om det». Det er tydelig for oss at den permitterte er i reaksjonsfasen, noe svarene kan være farget av. Den permitterte svarer ikke på hva som fungerer bedre nå enn tidligere, men vi får en god del informasjon om hva som kunne blitt gjort annerledes i forhold til permitteringen. Det er også interessant at den permitterte spesielt trekker frem lederen sin som det positive under denne prosessen. Dette tyder på at vedkommende føler at lederen har fulgt hen opp underveis, og vist forståelse for den vanskelige situasjonen hen har havnet i.

Lederen til vår permitterte informant, som omtales som A2, forteller at hen bruker mye tid på å ta vare på følelsene til sin permitterte ansatt. Hen forklarer videre at hen fokuserer spesielt på å rose for deres håndtering av situasjonen. Dette kom frem da vi videre spurte våre A-informanter om de i større grad har sett behov for å gi positive tilbakemeldinger i form av ros og anerkjennelse til sine ansatte. Her svarer informant A1 entusiastisk: “Ja, absolutt. Jeg synes det er gøy og viktig å gjøre det hele tiden. Så har jeg to sabla bra team som leverer utrolig bra resultater”. Det kommer frem i alle tre intervjuene at dette er noe som er viktig for dem, og som de har reflektert over under perioden. A3 poengterer at det er mer utfordrende å gi tilbakemeldinger nå, og sier:

*...det er noe med at selv om du ser folk på teams og har på webkamera så får du ikke det hele inntrykket og får ikke kroppsspråket som man ellers får når man kan klappe folk på skulderen og gi tommelen opp osv i forbifarten og sånn, det kan du ikke gjøre nå. Så du må nesten ta det som en samtale, og da er det klart et behov for å rose folk på den måten, og da en litt annen måte enn jeg ellers gjør fysisk.*



I forhold til omstillingskurven, opplever vi at informant A1 skiller seg ut fra resterende informanter. Hen viser en mer aksept for situasjonen og har en løsningsorientert holdning. Senere i intervjuet kommer det frem at hen har fulgt med på sykdomsutviklingen lenge før den traff Norge, og det i en mye større grad enn de andre informantene. Vi opplever at hen er i en annen fase enn de andre, og muligens allerede har beveget seg over til *undersøkelsesfasen*, om ikke *tilpasningsfasen*. Der de andre benekter situasjonen, sier A1: “I starten var fokuset på hvordan vi skulle holde oss friske og hvordan vi skulle unngå at veldig mange ble smittet samtidig på jobben for å klare å levere det vi skal til kundene”. Det er nærliggende å tro at dette har hatt stor betydning for hvordan vedkommende har ledet sine ansatte gjennom krisen. Her har lederen hatt en fordel da hen har kunnet lede de ansatte gjennom de første fasene på en mer hensiktsmessig måte, med mulighet til å hjelpe sine ansatte med å redusere usikkerhet og sette rammer for veien videre. Dette hadde vært utfordrende dersom informant A1 selv hadde befunnet seg i en av de tidligere fasene.

### 4.3 Hva fremmer produktivitet i arbeidet ved hjemmekontor?

Vi har tidligere nevnt at de ansatte i TietoEvry ofte har gått gjennom endringer, og vi kan derfor anta at de er vant med å omstille seg. I denne krisen har de vært nødt til å omstille seg svært raskt, og her antar vi at deres tidligere erfaringer kommer dem til gode. I kapittelet med teori så vi på ulike faktorer som kan bidra til å øke produktiviteten. Vi er først og fremst interessert i de ansattes *opplevelse* av produktiviteten, men likevel er det interessant å se på hva tallene viser. Av resultatet for mars (se vedlegg 2), ser vi at med lavere arbeidsstyrke, har de økt overskudd. Med informasjonen vi har fått vedrørende antall permitteringer og oppsigelser, kan vi anta at deres produktivitet har gått opp samtidig som hjemmekontor ble innført. Vi spurte våre informanter om de opplevde å være mer produktive når de jobbet hjemmefra, og fikk varierende svar.

#### 4.3.1 Tilretteleggelse

Resultatet viste en varierende opplevelse av egen produktivitet med hjemmekontor. De to yngste informantene opplyste at de ikke følte de jobbet mer nå enn tidligere, hvor informant B1 sier: "...kontoret mitt nå er stua og kjøkkenet, så er ikke det beste stedet å jobbe på. Må vel si at jeg kanskje er mer produktiv på arbeidsplassen". Det er tydelig at forholdene ikke ligger til rette hos informanten, hvilket ble belyst i 2.8 at er avgjørende for å jobbe produktivt. Derimot viser de fem resterende optimisme rundt kontor i eget hjem, hvor informant B4 uttaler:

*Når du har hjemmekontor så jobber du mer, fordi du blir ikke ukonsentrert på samme måte. På et kontor med åpent landskap blir du som en valp – du ser noe som rører seg og da er øynene på det med en gang. Hjemme ser du absolutt null, nada. Du jobber mer effektivt og konsentrert hjemme enn på jobben.*

Dette samsvarer med funnene fra Airtasker-studien, hvor fjernarbeiderne i snitt jobbet mer enn sine kontorbaserte kolleger. Studien viste videre at på disse dagene fikk dem i tillegg gjort mye mer. Det interessante her er at våre informanter opplyser at de ikke nødvendigvis får gjort mer i løpet av en uke, men at de jobber mer effektivt med gitte oppgaver. Informant B4 forteller: "Jeg føler jeg får gjort mer, på kortere tid". De har dermed i utgangspunktet mulighet til å påta seg flere arbeidsoppgaver. Det viktigste er likevel ansatte og lederes opplevelse av produktivitet. For selv om de ikke nødvendigvis er mer produktive nå, så kan de likevel bli det dersom de tror det. Dette kan oppleves som en selvoppfylgende profeti.

### 4.3.2 Kommunikasjon og informasjon

Som tidligere belyst er den aktuelle krisen en uforståelig krise, med mange kontrabeskjeder da situasjonen hele tiden endrer seg. Her er utfordringen å skape forutsigbarhet i en uforutsigbar situasjon. Dette kan gjøres ved å oppdatere hyppig, men heller ikke for hyppig - da det vil føre til ytterligere kontrabeskjeder. Hos TietoEvry får vi innsikt i at de ansatte opplever svært hyppige beskjeder, hvor konsekvensene har blitt at uklarhetene har virket forstyrrende og distraherende fra arbeide.

På en annen side kan det ses som en fordel at alle har jobbet hjemmefra i denne periode, da det trolig ville vært større grad av ryktespredning på kontoret. Resultatene viser at både ansatte og mellomledere savnet tydelig informasjon, som ikke kan feiltolkes. I avsnitt 2.3.1 belyses viktigheten av god informasjon og kommunikasjon når en krise inntreffer. Kommunikasjonsflyten og informasjonsdeling vil ha innvirkning på produktiviteten, da dette har betydning for smidigheten i arbeidet. Informant B1 forteller:

*Ja, jeg tror alle kjenner på at de ønsker å få mer svar enn det man kan få. I starten var jo alt veldig uklart, siden vi ikke visste hva regjeringen ønsket å gjøre med bedriftene. Så vi fulgte med på nyhetene, og ventet på at ledelsen skulle komme med oppdatert informasjon.*

Spillereglene som ble satt av myndighetene endret seg kontinuerlig. Det har derav vært utfordrende for mellomlederne å trygge sine ansatte, og skape forutsigbarhet - nærmest umulig. Slik som Meisingseth poengterer, er det i slike kriser viktigere enn noen gang å være åpen. Av begge informant-typene fremkommer det at mellomlederne har vært ærlige om den informasjonen de har hatt hele veien, også når det har vært vanskelig. Informant A3 tar dette opp, opptil flere ganger, hvor viktig det har vært for vedkommende i hens kommunikasjon under krisen.

### 4.3.3 Tillit

Forskeren Nils Brede Moe (2020) fremhever tillit som en sentral faktor for å lykkes med hjemmekontor. Som tidligere nevnt, har krisen medført at bedriften måttet gjennomføre drastiske tiltak, som har skapt usikkerhet hos de ansatte. En av informantene uttaler: “Ja, det skal sies opp 240 stykker i Sverige, 160 i Norge og 80 i Finland på grunn av kostnadskutt. Men jeg tror ikke det er på grunn av Covid-19-krisen”. Det er nærliggende å tro at flere av

informantene har utviklet en svært negativ holdning til toppledelsen, hvilket tyder på svekket tillit. Informant B3 bygger dette senere opp med “Når de har bestemt seg og tatt en avgjørelse så står de for den uavhengig av om det er en god eller dårlig løsning. Så den type ledelse har jeg ikke noe til overs for”. Dette kan tyde på mistillit til toppledelsen, hvilket kan ha store konsekvenser for arbeidet. Likevel så opplever vi at samtlige informanter forteller om en god og tillitsfull relasjon til sin nærmeste leder.

Kan tillit til nærmeste leder veie opp for mistillit til toppledelsen? Det er tross alt nærmeste leder de må forholde seg mest til, og vi ser måten de mestrer å skille hvem som tar beslutningene som en styrke. Som belyst tidligere krever hjemmekontor-arbeid svært mye tillit. Tillit kan fremmes gjennom åpenhet og ærlighet, slik som Meisingseth påpeker viktigheten av. Covid-19-krisen setter lederne på prøve her, hvor sannheten kan være vanskelig å si høyt. Informant B3 forteller om sin leder: “Hen forteller deg det sånn det er, så er det dårlige nyheter så får du det, og er det bra får du det. Hen er løsningsorientert. Utrolig fornøyd med at hen er min leder”. Som leder under en krise er ærlighet viktig for tilliten, og tillit fremmer produktivitet i en hjemmekontor-tilværelse.

Utfordringen med hjemmekontor er at det ikke bare krever tillit fra ansatte til ledelsen, men også fra ledelsen til ansatte. Jevnlige og god kontakt mellom leder og ansatt er en viktig del av hjemmekontor, slik at en holder hverandre oppdatert. Både A1 og A3 sier at de jevnlig sjekker innom de ansatte for å se om de har kledd på seg og om alt er bra. Selv om lederne kan gjøre det i beste mening, kan det også være at de ansatte oppfatter det som om de ikke har tillit til dem. Derimot kan noen ansatte føle at lederens hyppige kontaktsøking tidvis kan virke overvåkende. Denne mangelen på tillit, kan videre føre til redusert motivasjon. Derfor spiller tilliten til nærmeste leder en sentral rolle for økt motivasjon og produktivitet.

#### **4.3.4 Selvledelse og motivasjon**

Som nevnt i avsnitt 2.7.3 egner selvledelse seg best i organisasjoner der de ansatte har høy kompetanse. I TietoEvry har de ansatte høy IT-kompetanse, hvilket har stor betydning for deres håndtering av situasjonen og evne til å lede seg selv hjemme. Hjemmesituasjonen krever større grad av selvledelse for å være produktiv. Vi opplever at fem av våre syv informanter viser tydelig tegn til selvledelse, og har tatt kontroll over egen arbeidssituasjon. Dette har trolig en sammenheng med at de er eldre og har mer erfaring generelt og i bedriften. Samtidig kan de to informantene som avviker her, muligens være mer tilpasningsdyktige, men ha et større behov

for oppfølging fra sine ledere. Samtlige besitter høy kompetanse på sitt felt, hvilket gir dem større mulighet for autonomi i hverdagen.

Krisen har gitt dem ytterligere mulighet til å styre egen hverdag, da de sitter hjemme. Dette kan bidra til økt motivasjon, slik som det i avsnitt 2.7.1 belyses at er en sentral faktor for produktivitet. Informant B4 forteller: “Skal jeg være ærlig, så har jeg faktisk vært ganske motivert i det siste. Kanskje fordi jeg bare trengte et skift i arbeidshverdagen, eller jeg vet ikke”. Dette kan tolkes som at tilværelsen kan for noen av informantene oppleves motiverende, som kan ha en sammenheng med økt mulighet for autonomi.

Vi stilte videre spørsmål om hvilken rolle de tar i en gruppesammenheng. Både B1 og B4 sier at de tar ofte en lederrolle. B1 sier også at det kommer an på situasjonen, og påpeker at hvis hen er i en situasjon hvor hen vet at andre har mer kunnskap eller sterkere meninger, er hen stille og heller lytter. B3 beskriver også seg selv på denne måten, og legger til at hen alltid starter med å lytte og observere før hen tar ordet. Det at flere sier de ofte tar en lederrolle selv om de ikke er ledere, kan være et godt utgangspunkt for god selvledelse. Selvledelse er et av faktorene som det i teoridelen fremkommer at bidrar til økt produktivitet.

Vi får en forståelse av at hjemmekontor-tilværelsen generelt har fungert godt, og bedre enn de forventet. I vår forskning er vi som nevnt særlig opptatt av ansattes opplevelse av arbeidet. Krisesituasjonen førte til at de ansatte ble tvunget til å utforske nye oppgaver, hvilket kan ha ført til at de oppdager nye og bedre måter å arbeide på. På spørsmål om de kommer til å videreføre noen av de nye måtene de jobber på, er samtlige enige med informant B2, som sier:

*Jeg tror at vi kommer til å ta med oss ganske mye av det vi har gjort under denne krisen. Så måten vi jobber på kommer nok til å endres. Det vil kanskje være mer av videosamtaler fra hjemmekontor med kollegaer, noe vi ikke hadde før. Tidligere når vi har hatt fjernarbeid, og da har det vært slik at vi ringer til kollegaene hvis det har vært noe. Mens nå tror jeg at terskelen for å ta en Teams samtale er senket, det samme med videosamtale.*

## 5.0 Drøfting av funn

Vi har nå sett på innhentet empiri opp mot relevant teori. Videre ønsker vi å drøfte hovedfunnene fra forskningsspørsmålene våre, for å komme nærmere en besvarelse på vår problemstilling.

### 5.1 Hjemmekontor VS produktivitet

Det informantene våre først og fremst trekker frem som positivt med hjemmekontor-tilværelsen er færre distraksjoner hjemme, da de sitter uforstyrret fra sine kolleger. Imidlertid har denne situasjonen ført til at hele familier har måttet oppholde seg hjemme, og dette har medført andre forstyrrelser. Likevel forteller informantene våre at dette ikke har vært en særlig utfordring, derimot er det møtehyppigheten som har vært et forstyrrelsesmoment, og som kan ha påvirket produktiviteten. På en annen side er dette noe som trolig vil avta med krisen, når det ikke er like mange kontrabeskjeder. Samme med hjemmesituasjonen, hvor barn vil vende tilbake til skolen. Med andre ord er distraksjonene som trekkes frem, ikke permanente.

Hjemmekontor-tilværelsen har ført til flere tids- og kostnadsbesparende tiltak. Tid som tidligere ble brukt på pendling til kundemøter, utgår når møtene holdes digitalt. Informantene opplever dette som positivt da denne tiden kan benyttes til faktiske arbeidsoppgaver. Samtidig vil mindre reising være kostnadsbesparende for bedriften. Videre påpeker informantene at det brukes unødvendig tid på teknologiske utfordringer ved Teams. Dette blant annet ved at ikke alle får med seg livesendingene, som kan ha påvirket informasjonsinnhenting til den enkelte. Dersom dette er en kontorløsning de vil fortsette med, vil dette mest sannsynlig ikke vedvare - da TietoEvry er en IT-bedrift og jobber med å forbedre slike programmer. Videre vil tidsbesparelsen og stressreduksjonen som følge av dette ha gode ringvirkninger utover dagen, og være et godt utgangspunkt for en produktiv arbeidsdag.

Videre viste funnene at praktisering av hjemmekontor har gått utover deres sosiale behov. Informantene arbeider vanligvis i team, og det merkes i større grad at det blir mindre tid til sosialisering og diskusjon, som igjen har påvirkning på deres motivasjon. Krisetiltakene kan også ha spilt en sentral rolle, da de pålagte restriksjonene førte til isolasjon og mindre sosial omgang. Fraværet fra omverden har vært et element som har gjort hjemmekontor-tilværelsen utfordrende. Derimot påpeker ikke alle informantene at dette er et problem, da det avhenger av

livssituasjon og individuelle behov. Uansett bør sosialisering prioriteres i en slik tilværelse, da det ikke ligger like til rette for kreativ tenkning, problemløsning og idémyldring når en er isolert i hjemmet. Hvis hjemmekontor skal bli en varig løsning, er en nødt til å vurdere å implementere ulike tiltak for å ivareta dette.

Funnene viser at lederne har i stor grad påvirket medarbeidernes produktivitet. Dette ser vi at de gjør ved å skape forutsigbarhet, i en uforutsigbar situasjon. Med hensyn til alle endringene, har det vært større behov for kontinuerlig oppfølging mens de nye rutinene etableres. Disse plutselige endringene medførte mange ulike reaksjoner, og like mange behov. Vi opplever at mellomlederne har vært svært oppmerksom på de ansattes følelser, og brukt mye tid på å ivareta disse.

Derimot trekkes utydelig informasjonen frem som en utfordring i krisen. Dette da myndighetene endret spillereglene fortløpende, og lederne måtte informere deretter uten å vite at dette ville være gjeldende for morgendagen. Likevel mestrer mellomlederne å løse dette med kontinuerlige samtaler med sine ansatte, og med åpenhet rundt situasjonen. De opptrer reflekterte og dyktige i deres håndtering av kommunikasjonen med sine ansatte, selv med all usikkerheten de selv føler på. Dette kan trolig ha en sammenheng med at kriseledelse minner mye om endringsledelse, som de er godt kjent med.

Imidlertid var det kun en A-informant som hadde satt seg inn i kriseledelse, på det tidspunktet vi intervjuet. Både mellomlederne og medarbeiderne forteller om en god relasjon med mye tillit. Dette kan være en av årsakene til at de opplever at hjemmekontor fungerer godt, da mellomlederne har tillit til at teamet strukturerer arbeidsdagen sin på en hensiktsmessig måte og gjør sine oppgaver. Denne gjensidige tilliten gir rom for autonomi og selvledelse, hvor hver enkelt kan utforske hvordan de jobber mest produktivt.

## 6.0 Avslutning

*Vi skal ikke opphøre med å utforske*

*og målet for vår forskning*

*er alltid å ankomme der vi begynte*

*og kjenne oss igjen for første gang*

-T.S Elliot

### 6.1 Konklusjon

I følgende konklusjon skal vi på best mulig måte besvare oppgavens problemstilling, på bakgrunn av analyse av innhentet datamaterialet. Som det fremgår innledningsvis er oppgavens formål å besvare gitt spørsmål: *Hvordan påvirker hjemmekontor-tilværelsen produktiviteten til de ansatte i en IT-bedrift under Covid-19-krisen?*

Gjennom dybdeintervjuer og bedriftens analysemateriale har vi fått innsikt i bedriftens omstilling i forbindelse med Covid-19-krisen. Vår forskning viser at de ansatte opplever færre distraksjoner i jobbhverdagen, og at den hjemmeværende jobbsituasjon er tid- og kostnadsbesparende. Kommunikasjonen i bedriften foregår nå hovedsakelig via digitale verktøy. Vi ser imidlertid at møtevirkomheten har økt i denne tiden, men at “kaffeprat” er betydelig redusert. De ansattes jobbhverdag er forbedret ved fravær av pendling, uforstyrret arbeid, større grad av autonomi og derav mer produktivt arbeid.

Krisen har satt lederne på prøve, hvor de har utøvd en ny type ledelse. Denne ledelsesformen, i form av kriseledelse, minner om endringsledelse som de kjenner godt til. Vi antar at deres erfaring herfra har hatt stor betydning for deres håndtering av de store omveltningene i hverdagen. Tall fra perioden og ansattes opplevelse tyder på økt produktivitet, til tross for krisesituasjonen. Vi kan derav konkludere med at fjernarbeid ikke reduserer produktiviteten, men kan være en mer produktiv arbeidsform, dersom forholdene ligger til rette. Hjemmekontor er både en produktiv og lønnsom løsning, og kanskje ville vi uansett på et tidspunkt gått over til dette. Kan vi da si at fremtidens arbeidsform ble fremskyndet av krisen?



## **6.2 Anbefalinger**

Etter endt forskning sitter vi med en forståelse av at hjemmekontor kan være en produktiv arbeidsform, med visse forutsetninger. For den aktuelle bedriften er det fortsatt behov for justeringer for å optimalisere denne arbeidsløsningen. Vi ønsker med dette å fremme noen anbefalinger for veien videre.

### ***Eliminere nåværende distraksjoner***

Vår forskning fant at det hovedsakelig er reduseringen av distraksjoner, som fremmer produktiviteten. For å fjerne nåværende distraksjoner, vil vi anbefale å kontinuerlig vurdere om det er overflødig møtevirksomhet. Videre vil det trolig lønne seg å videreutvikle intranettkvaliteten, slik at svikt ikke blir en forstyrrelse i arbeidsdagen.

### ***Fleksibilitet***

Vi vil anbefale bedriften å fortsette med å gi ansatte valgmuligheter, hvor de selv kan vurdere om de jobber best på kontoret eller hjemme. Hjemmekontor er muligens det beste for bedriften, men ikke for alle ansatte. Ved å være fleksibel og legge til rette for at de som ønsker å jobbe på kontoret, gjør det - og de som ønsker å jobbe hjemme, gjør det.

### ***Avtalte kontordager***

Videre vil vi anbefale satte dager hvor alle møtes på kontoret. Dette for å styrke samholdet, og ta opp aktuelle temaer. Et alternativ er å sette en fast dag i uken på kontoret, hvor resterende dager er valgfrie. Denne dagen blir viktig for å opprettholde samholdet, ta opp aktuelle temaer og problemløsning.

### ***Tilrettelegge for godt oppsett av hjemmekontor***

Utstyr og møblement bør tilrettelegges for at ansatte skal være produktive og trives med å jobbe hjemmefra. Dette innebærer tilgang til skjermer, tastatur, webkamera, samt ergonomiske stoler. For bedriften vil det være en relativt liten investering, men som optimaliserer hjemmekontortilværelsen. Videre vil et minimumskrav til internetthastighet sikre gode digitale møter.

### *Tilrettelegge for læring*

Tekniske utfordringer blir av alle organisasjoner nevnt som svakheten til hjemmekontor, dette også hos IT-bedriften TietoEvry. En del av dette er de ansattes manglende kunnskaper. Her vil en anbefaling være å tilby kurs, som de som opplever dette som en utfordring kan benytte seg av.

## **6.3 Forslag til videre forskning**

Med bakgrunn i avhandlingen ser vi at studien kan undersøkes på flere måter, og med andre problemstillinger som kan forfølges med videre forskning. Studien ville hatt en fordel av en kvantitativ undersøkelse, for å forske på fenomenet i en større sammenheng. Dette vil kunne gi svar på om funnene er gjeldende for andre bedrifter, og være en mer valid undersøkelse av årsakssammenhengen mellom produktivitet og hjemmekontor. Som nevnt avgrenset vi vår forskning til TietoEvry Norge, og til videre forskning er det interessant å se på samme problemstilling ved alle lokasjonene til TietoEvry.

I og med at krisen pågår i skrivende stund, har vi kun studert den kortsiktige virkningen av produktiviteten ved hjemmekontor. En forlengelse av denne studien kan være å forske på de langsiktige konsekvensene. Dersom det blir en permanent løsning hos TietoEvry, vil det da kunne føre til mindre samarbeid og sosialisering mellom ansatte? Vil de gode samtalene minske, samt de som fremmer innovasjon? Vil det være problematisk å bli forfremmet? Eller vil det kun føre til forbedringer?

Videre vil det vært interessant å forske på om arbeidsmengden vil øke, i og med at de ansatte opplyser at de jobber mer effektivt med hjemmekontor. I dag er nemlig en av grunnene til deres tilfredshet at de har mer tid, ettersom at de fullfører oppgavene sine på kortere tid. På bakgrunn av dette vil de trolig pålegges flere oppgaver med tiden. Spørsmålet da er hvor mange flere oppgaver kan en pålegges før “produktivitet-effekten” svikter?

I vår forskning har utfordringen vært nettopp det at det ikke finnes særlig forskning på området. Dette vil trolig endres i fremtiden, da det allerede er et tema i “vinden” som følge av Covid-19-krisen. For spør du oss, er det ikke lenger spørsmål om - men når hjemmekontor er den nye kontorløsningen.

## 7.0 Litteraturliste

- Askheim & Grenness. 2019. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dalland, Olav. 2012. *Metode og oppgaveskriving*. 5 utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Fimreite, Anne Lise og Peter Lango og Per Læg Reid og Lise H. Rykkja (red.). 2011. *Organisering, samfunnsikkerhet og krisehåndtering*. 1 utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gripsrud, Geir og Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2018. *Metode og dataanalyse*. 3 utg. Oslo: Cappelen Damm.
- Grønhaug, Kjetil og Odd Henning Hellesøy og Geir Kaufmann. 2001. *Ledelse i teori og praksis*. 1 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hennestad, Bjørn W og Øivind Revang. 2017. *Endringsledelse og ledelsesendring – fra plan til praksis*. 3 utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn og Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 2 utg. Oslo: Abstrakt.
- Johansen, Olav og Helene Sætersdal (red.). 2017. *HR og personalledelse*. 1 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johansen, Winni og Finn Frandsen. 2010. *Krisekommunikasjon, når virksomhedens image og omdømme er truet*. 1 utg. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Krumsvik, Rune Johan. 2013. *Forskningsdesign og kvalitativ metode*. 1 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Martinsen, Øyvind Lund. 2010. *Perspektiver på ledelse*. 3 utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Roos, Göran m.fl. 2014. *Strategi – en innføring*. 6 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tanggaard, Pål. 2016. *Prosesslederboka*. 1 utg. Oslo: Kommuneforlaget.
- Tjora, Aksel. 2018. *Kvalitativt forskningsmetoder i praksis*. 3 utg. Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS.

## 7.1 Artikler og publikasjoner

- Airtasker. 2020. The benefits of working from home. Lesedato 17.04.20:  
<https://www.airtasker.com/blog/the-benefits-of-working-from-home/>
- Arbinn. *Hva er en omstilling*. Lesedato 04.04.20:  
<https://arbinn.nho.no/hms/arbeidsmiljo-og-trivsel/omstilling-og-arbeidsmiljo/qa-omstilling/hva-er-en-omstilling/>
- Benjaminsen, Christina. 2020. Hjemmekontor gjør oss ikke mindre produktive. Lesedato 09.04.20:  
<https://www.sintef.no/siste-nytt/hjemmekontor-gjor-oss-ikke-mindre-produktive/>
- Hetland, Hilde. 2013. Lederen som inspirator og støtte i forhold til våre basale psykologiske behov. Lesedato 18.04.20:  
<https://www.magma.no/lederen-som-inspirator-og-stotte-i-forhold-til-vare-basale-psykologiske-behov?fbclid=IwAR0KQEjIxI37Zt7msWBvi74Vv948RxjzJtskaexQ2RnGIbitCWsZG ITP530>
- Karlsen, Jan Terje og Morten Emil Berg. 2018. Selvledelse og superledelse. Lesedato 02.04.20: <https://www.magma.no/selvledelse-og-superledelse>
- Kaste, Anders Moen. 2020. Slik takler du dagene med hjemmekontor. Lesedato 28.03.20:  
[https://forskning.no/psykologi/slik-takler-du-dagene-med-hjemmekontor/1655019?fbclid=IwAR3E\\_Gt6hz9Rov7a-eZs11k-8mWgxhs6oo-38b2K\\_y-21p60Mj-nCBdghGM](https://forskning.no/psykologi/slik-takler-du-dagene-med-hjemmekontor/1655019?fbclid=IwAR3E_Gt6hz9Rov7a-eZs11k-8mWgxhs6oo-38b2K_y-21p60Mj-nCBdghGM)
- Kruse, Kevin. 2017. Want to get more done try taking more breaks. Lesedato 06.05.20:  
<https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2017/02/06/want-to-get-more-done-try-taking-more-breaks/#272c03886db4>
- Liland, Truls. 2020. Kriser og innovasjon - hva er sammenhengen? Lesedato: 06.04.20:  
<https://www.dagensperspektiv.no/2020/kriser-og-innovasjon-hva-er-sammenhengen>
- Meisingseth, Siv. 2020. Koronaviruset herjer i verden - hvordan lede og kommunisere i en krise. Lesedato 25.04.20:  
<https://www.ledernytt.no/koronaviruset-herjer-i-verden-hvordan-lede-og-kommunisere-i-en-krise.6304308-419970.html>
- Nesheim, Torstein. 2016. Kriseledelse og organisering. Lesedato 03.04.20  
<https://www.magma.no/kriseledelse-og-organisering>
- Norges forskningsråd. 2004. Flest innovasjoner i krisetider. Lesedato 21.05.20:  
<https://forskning.no/norges-forskningsrad-partner-verdikjeden-forskning--utvikling/flest-innovasjoner-i-krisetider/990253>
- Oceane. 2017. 5 gode tips for å øke produktiviteten. Lesedato 28.03.20:  
<https://www.waterlogic.no/blogg/5-gode-tips-for-a-oke-produktiviteten/>
- Samfunnsøkonomisk analyse. 2016. Verdens mest produktive. Lesedato 13.04.20:  
<http://www.samfunnsokonomisk-analyse.no/kronikker/2016/7/29/verdens-mest-produktive>

- Sander, Kjetil. 2019. *Endringsledelse*. Lesedato 07.05.20: <https://estudie.no/endringsledelse/>
- Scott, Cynthia D. og Dennis T. Jaffe. 1998. *Survive and thrive in times of change*. Training and development Journal: April 1998. Lesedato 02.03.20
- Scott, Kim. 2020. Ask a candid boss can managers be friends with their employees. Lesedato 05.05.20: <https://www.themuse.com/advice/ask-a-candid-boss-can-managers-be-friends-with-their-employees>
- Vinje, Villeman. 2019. Hva er produktivitet. Lesedato 02.05.20: <https://www.civita.no/politisk-ordbok/hva-er-produktivitet>

## Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

*«Hvordan påvirker hjemmekontor-tilværelsen produktiviteten til de ansatte i en IT-bedrift under Covid-19-krisen?»*

#### Bakgrunn og formål

Studien er en del av vår avsluttende bacheloroppgave i studiet HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Problemstillingen som skal belyses er hvordan ansatte påvirkes av en uplanlagt endring, hvor vi sikter mot den pågående Koronakrisen. Ettersom TietoEvry nylig har gjennomført en nøye planlagt endring, syntes vi det er særlig interessant å høre hvordan dere opplever de uplanlagte endringene som dere nå har vært nødt til å gjøre.

#### Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakerne i studien vil bli intervjuet, i form av et semistrukturert intervju. Dette innebærer at alle deltakere vil få samme spørsmål med ulike oppfølgingsspørsmål basert på deres svar. Grunnet omstendighetene vil intervjuet holdes via Teams, og vil ha en varighet på omtrent 30 minutter. Spørsmålene vil primært omfatte hvordan dere opplever og håndterer de endringene som Covid-19 har påført TietoEvry.

#### Hva skjer med informasjonen om deg?

Det vil bli tatt notater underveis, og opptak av samtalen dersom det gis tillatelse fra den enkelte deltaker. Opptakene vil benyttes til transkribering av intervju, og vil bli slettet ved ferdigstillelse av oppgaven. Deltakerne vil være anonyme i publikasjonen og dataene fra intervjuet vil følgelig ikke være identifiserbare.

#### Frivillig deltakelse

Deltakelsen i studiet er frivillig, med mulighet til å trekke tilbake samtykke uten å oppgi noen grunn helt frem til ferdigstillelsen av prosjektet 25.05.20. Dersom du ønsker å trekke deg eller har spørsmål til studien, kan du kontakte oss via [stojohansen@gmail.com](mailto:stojohansen@gmail.com).

Vi ser frem til å snakke med dere og høre deres opplevelser i denne spesielle tiden.

**Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

---

(Deltakers signatur, dato)

## Vedlegg 2: Tabellutskrift av TietoEvrys mars resultater

	Revenue, EUR million 1–3/2020	Revenue, EUR million 1–3/2019	Growth, %	Organic growth, % <sup>2)</sup>	Adjusted <sup>1)</sup> operating profit, EUR million 1–3/2020	Adjusted <sup>1)</sup> operating profit, EUR million 1–3/2019	Adjusted <sup>1)</sup> operating margin, % 1–3/2020	Adjusted <sup>1)</sup> operating margin % 1–3/2019
Digital Experience	123.4	129.7	-5	-4	15.6	19.3	12.6	14.9
Hybrid Infra	134.7	129.0	4	6	16.0	8.9	11.8	6.9
Industry Software	117.1	112.7	4	7	12.1	14.0	10.3	12.5
Product Development Services	37.8	36.8	3	5	4.6	4.5	12.1	12.3
EVRY	331.2	340.8	-3	3	34.8	33.8	10.5	9.9
Financial Services	86.7	91.0	-5	1	7.0	9.7	8.1	10.6
Sweden	77.9	82.8	-6	-4	3.9	3.1	5.0	3.8
Norway	154.4	154.1	0	8	17.9	16.1	11.6	10.4



## Vedlegg 3: Intervjuguide

### Intervjuguide til ansatt

#### Demografi

- Hva er din stilling i selskapet?
- Hvor lenge har du vært ansatt i TietoEvry?
- Hva var dine første tanker da du fikk høre om virus-krisen?

#### Kommunikasjon

1. Kan du fortelle litt om hvilke endringer som har blitt innført på grunn av pandemien og hvordan disse endringene ble kommunisert?
2. Hvordan vurderer du kvaliteten på kommunikasjonen? Var formålet med endringen tydelig? Hvorfor/hvorfor ikke?
3. Opplevde du å få tilstrekkelig informasjon om hva endringen ville innebære for deg?
4. Sett i lys av hvordan kommunikasjonen var i denne prosessen, hvordan ville du gjennomført det om du skulle gjort det om igjen? Hvilke tiltak kunne du ønske ble satt i gang?
5. Deltok du eller har du sett i ettertid noen av møtene angående korona-krisen som har blitt holdt av toppledelsen og direktøren?

*JA: Hva fikk du ut av det? Hva var det viktigste budskapet*

*NEI: Hvorfor ikke?*

#### Personlighet

6. Hvordan vil du beskrive din personlighet? Hva er dine sterke sider og svake sider?
7. Hvilken rolle påtar du deg i en gruppesammenheng?
8. Har virus-krisen påvirket deg på en annen måte enn bare i jobbsammenheng? På hvilken måte?

### **Om endringen**

9. Har TietoEvry vært utfordret av en lignende situasjon hvor dere har måttet gjort endringer?
10. Har du hjemmekontor? Hvordan føler du din jobbhverdag blir påvirket av dette?
  - Jobber du mer enn før, eller mindre enn før?
11. Hvilke andre prosesser og tiltak har dere måttet gjennomføre i denne perioden?
12. Føler du TietoEvry var forberedt på endringene virus-krisen ville medføre?
13. Hva mener du denne endringen har å si for TietoEvrys framtid?

### **Kultur**

14. Hvordan er forholdet ditt til dine kollegaer?
15. Hvordan er forholdet ditt til lederen din?
16. Ble dynamikken og kulturen forandret på grunn av at det var så mange endringer i jobbhverdagen deres? Isåfall, på hvilken måte?

### **Reaksjon på endringen**

17. Føler du at du får brukt din kompetanse og erfaringer i større eller mindre grad nå etter omstillingen?
18. Har situasjonen ført til flere belastninger? (belysning, ingen medarbeidere, stol og pult)
  - *Hvorfor/hvorfor ikke?*
19. Har du i løpet av omstillingen følt deg frustrert, vært urolig eller oppgitt?
  - *Hvorfor/hvorfor ikke?*
20. Er det noe du mener fungerer bedre nå enn før krisen?
21. Hva er tankene dine rundt permittering?
  - Føler du deg stresset/usikker når du tenker på fremtiden?
22. Med tanke på hvordan krisen er blitt håndtert, og de tiltakene som er blitt gjort - er det noe du tenker burde vært unngått eller blitt gjort annerledes?
  - Hvilke tiltak kunne du ønske ble satt i gang?

### **Ledelse**

23. Føler du deg ivaretatt og sett av ledelsen?
24. Har det vært mulighet for å komme med tilbakemeldinger underveis i omstillingen?
25. Dersom du skal rangere grad av medbestemmelse i denne omstillingsprosessen, hva ville du gitt- der 0 er i ingen grad og 10 er i svært stor grad?
26. Har du i løpet av omstillingsprosessen fått tydelige positive tilbakemeldinger i form av ros og anerkjennelse? På hvilken måte?

## Intervjuguide til ledere

### Demografi

- Hva er din stilling i selskapet?
- Hvor lenge har du vært ansatt i TietoEvry?
- Hva var dine første tanker da du fikk høre om virus-krisen som rammet verden?

### Kommunikasjon

1. Kan du fortelle litt om hvilke endringer som har blitt innført på grunn av pandemien og hvordan disse endringene ble kommunisert?
2. Opplever du at formålet med endringene har blitt tydelig kommunisert?
3. Opplever du at du fikk tilstrekkelig informasjon om hva endringen ville innebære for deg?
4. Har du blitt kontaktet direkte av lederen din under prosessen, for å få info om hvordan du skal kunne lede dine ansatte gjennom prosessen?
  - a. *Hva var dine tanker om endringen i etterkant av samtalen? – endret den noe?*
5. Sett i lys av hvordan kommunikasjonen har vært i prosessen, kunne du ønske noe ble gjort annerledes?
6. Deltok du eller har du sett i ettertid noen av møtene angående korona-krisen som har blitt holdt av toppledelsen og direktøren?
  - a. *JA: Hva fikk du ut av det? Hva var det viktigste budskapet*  
*NEI: Hvorfor ikke?*

### Personlighet

7. Hvordan vil du beskrive din personlighet? Hva er dine sterke sider og svake sider?
8. Hvilken rolle påtar du deg i en gruppesammenheng?
9. Har virus-krisen påvirket deg på en annen måte enn bare i jobbsammenheng? På hvilken måte?

### **Om endringen**

10. Har TietoEvry vært utfordret av en lignende situasjon hvor dere har måttet gjøre endringer?  
- Føler du TietoEvry var forberedt på endringene virus-krisen ville medføre?
11. Har du hjemmekontor? Hvordan føler du din jobbhverdag blir påvirket av dette?  
- Jobber du mer enn før, eller mindre enn før?
12. Hvilke andre prosesser og tiltak har dere måttet gjennomføre i denne perioden?
13. Hva mener du denne endringen har å si for TietoEvrys framtid?

### **Kultur**

14. Hvordan er forholdet ditt til dine ansatte?
15. Ble dynamikken og kulturen forandret på grunn av at det var så mange endringer i jobbhverdagen deres? Isåfall, på hvilken måte?

### **Reaksjon på endringen**

16. Føler du at du får brukt din kompetanse og erfaringer i større eller mindre grad nå etter omstillingen?
17. Har situasjonen ført til flere belastninger?
  - a. *For eksempel på grunn av ikke tilrettelagt pult og kontorstol, eller det å ikke dele morgenkaffen med de andre fra teamet*
  - b. Hvorfor/hvorfor ikke?
18. Har du i løpet av omstillingen følt deg frustrert, vært urolig eller oppgitt?  
Hvorfor/hvorfor ikke?
19. Hva er tankene dine rundt permittering?
20. Føler du deg stresset/usikker når du tenker på fremtiden?
21. Er du redd for at du er nødt til å permittere noen av dine ansatte?
22. Er det noe du mener fungerer bedre nå enn før krisen?
23. Med tanke på hvordan krisen er blitt håndtert, og de tiltakene som er blitt gjort  
- er det noe du tenker burde vært unngått eller blitt gjort annerledes?
24. Hvilke tiltak kunne du ønske ble satt i gang?
25. Er det noe du tenker dere kan lære av krisen, noe dere vil være mer forberedt på neste gang?

### **Ledelse**

26. Ifølge forskning er første reaksjon på en plutselig endring benektelse og motstand
- Opplevde du at noen av dine ansatte reagerte på dette?
  - Opplever du store forskjeller i hvordan dine ansatte håndterer krisen?
27. Har du hatt individuelle samtaler med dine ansatte om hvordan de rammes av krisen?
- *Både i jobbsammenheng, og privat*
28. Opplever du at dine medarbeidere tenker ekstra kreativt nå, og har en ekstra motivasjon til å finne gode løsninger?
29. Har du i større grad sett behov for å gi positive tilbakemeldinger i form av ros og anerkjennelse til dine medarbeidere? På hvilken måte?