

# BCR3101

## Bacheloroppgave

**En studie av autonom motivasjon på hjemmekontor under covid-19.**



Høyskolen Kristiania - Vår 2021

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

## Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet i forbindelse med uteksaminering fra Høyskolen Kristiania ved studiet HR og personalledelse. De tre siste årene har vært lærerike og spennende, og har gitt oss mersmak på å studere videre for å utvikle vår kompetanse innenfor fagfeltet. Vi vil benytte anledningen til å takke hverandre for et godt samarbeid gjennom alle gruppeeksamener på Høyskolen Kristiania, og er takknemlig for at vi både startet og avslutter denne reisen sammen. Nå som dette kapittelet snart er over, ser vi tilbake på tiden med glede og stolthet. Vi tar med oss verdifull kompetanse, erfaringer og ikke minst gode relasjoner inn i det neste kapittelet hvor vi vil fortsette reisen sammen som kolleger.

Først og fremst vil vi takke vår dyktige veileder, Morten Ågnes, som har gitt oss gode faglige råd og vist stor entusiasme for oppgaven vår hele veien. Han har vært til god hjelp under hele prosessen, og har gjennom samtlige veiledningsmøter fordret til refleksjon og diskusjon rundt oppgaven. Vi vil også rette en takk til tidligere foreleser Åshild Mongstad, som gjennom sitt engasjement og lidenskap for sitt fagfelt har inspirert oss til å forske videre på det valgte tema. Hun har stilt opp med råd og veiledning gjennom alle tre studieårene, noe som vi har verdsatt høyt.

Sist, men ikke minst vil vi takke Bedrift X, våre kontaktpersoner i HR-avdelingen, og informantene som tok seg tid til å stille opp på intervju. Deres refleksjoner og erfaringer har gitt oss et rikholdig datamateriale, som har bidratt til resultatet av denne bacheloroppgaven.

God lesing!

Bergen 31.05.2021

## Sammendrag

I denne bacheloroppgaven ønsket vi å undersøke hvordan covid-19 med det påfølgende hjemmekontor har fått konsekvenser for de ansattes autonome motivasjon. Etterfulgt av deltagelse i et forskningsprosjekt ved Høyskolen Kristiania, fikk vi et innblikk i hvordan den autonome motivasjonen hos studenter hadde blitt påvirket av en heldigitalisert studenthverdag. Det gav oss flere interessante erfaringer, som vi ønsket å bringe med oss videre ved å undersøke temaet i arbeidslivet. Med bakgrunn i dette utarbeidet vi følgende problemstilling:

***På hvilken måte har medarbeiderne i Bedrift X sin autonome motivasjon blitt påvirket av hjemmekontor under covid-19?***

For å besvare denne problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i psykologene Edward L. Deci og Richard M. Ryan sin Selvbestemmelsesteori. Vi valgte å fokusere på dens mikroteori, herunder de tre basale psykologiske behovene, for å undersøke påvirkningen hjemmekontor har hatt på de ansattes autonome motivasjon. De tre behovene har vært utgangspunktet under innsamling av data, og har videre blitt anvendt under drøftingen for å besvare oppgavens problemstilling. Datamaterialet har blitt innsamlet gjennom bruk av kvalitativ metode og et eksplorativt design. Vi tok utgangspunkt i semistrukturerte dybdeintervju for å avdekke ulike nyanser og perspektiver, for å best mulig besvare vår problemstilling. Totalt gjennomførte vi 13 dybdeintervjuer, hvorav syv var med ansatte og seks med ledere.

Våre hovedfunn er at de ansatte har opplevd økt grad av autonomi, fått et sterkere samhold innad i teamet og vist gode evner til å omstille seg i en krisesituasjon. På den annen side viser det seg at de ansatte har en opplevd lavere grad av kompetanse og tilhørighet til Bedrift X som helhet under hjemmekontor. Vi så blant annet at nyansatte og ansatte som opererte i stillinger med arbeidsoppgaver uavhengig av andre var mer utsatt for å oppleve reduksjon i tilhørighetsbehovet. Det ble utgangspunktet for diskusjonen om hvorvidt mangel på tilfredsstillelse av et eller flere av behov, påvirker tilfredsstillelsen av de andre. Vår forskning tyder på at ved lav grad av opplevd tilhørighet og/eller kompetanse, øker det sjansen for at de ansatte opptrer mer uavhengig enn autonome. Vår studie konkluderer med at hjemmekontor under covid-19 har påvirket de ansatte i Bedrift X sin autonome motivasjon i både positiv og negativ forstand, der de positive konsekvenser først inntreder dersom alle behov er tilfredsstilt. På bakgrunn av manglende behovstfredsstillelse av kompetanse og tilhørighet tyder studien på at hjemmekontor under covid-19 i sin helhet har svekket den autonome motivasjonen.

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>2</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>3</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>6</b>
1.1 BAKGRUNN FOR TEMA .....	6
1.2 OPPGAVENS FORMÅL .....	6
1.3 PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING .....	7
1.4 BEDRIFT X.....	8
1.5 AVGRENSNING.....	8
<b>2.0 TEORETISK RAMMEVERK</b> .....	<b>9</b>
2.1 MOTIVASJONSBEGREPET .....	9
2.1.1 <i>Indre og ytre motivasjon</i> .....	10
2.2 SELVBESTEMMELSESTEORIEN .....	11
2.2.1 <i>Autonom og kontrollert motivasjon</i> .....	12
2.2.1.1 Kontrollerte former for motivasjon.....	13
2.2.1.2 Autonome former for motivasjon.....	14
2.2.2 <i>De tre basale psykologiske behovene</i> .....	14
2.2.2.1 Behovet for autonomi.....	15
2.2.2.2 Behovet for kompetanse.....	16
2.2.2.2 Behovet for tilhørighet .....	17
2.3 ANVENDELSE OG UTFORDRINGER VED SELVBESTEMMELSESTEORIEN.....	18
2.4 OPPSUMMERING AV STUDIETS TEORETISKE RAMMEVERK .....	19
<b>3.0 METODE</b> .....	<b>20</b>
3.1 FORSKNINGSDESIGN .....	20
3.2 KVALITATIV OG KVANTITATIV METODE .....	21
3.3 UTVALGSMETODE.....	22
3.4 VALG AV DATAINNSAMLING.....	23
3.4.1 <i>Dybdeintervju</i> .....	24
3.5 INTERVJUGUIDE .....	24
3.5.1 <i>Kvalitetssikring av intervjuguide</i> .....	25
3.6 GJENNOMFØRING AV INTERVJU .....	25
3.6.1 <i>Transkribering</i> .....	26
3.7 KODING AV DATAMATERIALE OG ANALYSE.....	27
3.8 KVALITETSSIKRING .....	28
3.8.1 <i>Pålitelighet</i> .....	28
3.8.2 <i>Troverdighet</i> .....	29
3.8.3 <i>Overførbarhet</i> .....	30
3.8.4 <i>Bekreftbarhet</i> .....	30
3.9 METODEKRITIKK .....	31
3.9.1 <i>Kritikk til intervju som metode</i> .....	31
3.9.2 <i>Kritikk til utvalgsmetode</i> .....	32
3.10 FORSKNINGSETIKK .....	33
<b>4.0 PRESENTASJON AV FUNN</b> .....	<b>35</b>
4.1 AUTONOMI.....	35
4.1.1 <i>Økt grad av selvstendighet og frihet</i> .....	35
4.1.2 <i>Lav endring i rapportering</i> .....	35
4.2 KOMPETANSE .....	36
4.2.1 <i>Reduksjon i uformell kompetanse</i> .....	36

4.2.2 Individuell kompetanse stagnert.....	36
4.2.3 Ansvar og arbeidsoppgaver .....	37
4.2.4 Kompetanseutvikling .....	37
4.2.5 Mestring og effektivitet.....	38
<b>4.3 TILHØRIGHET.....</b>	<b>38</b>
4.3.1 Tettere relasjoner og fokus på samhold .....	38
4.3.2 Behovet for det sosiale er ikke dekket .....	39
4.3.3 Liten grad av nettverksbygging .....	39
4.3.4 Tilhørighet til bedriften .....	40
<b>4.4 ANSIENNITET OG ROLLER .....</b>	<b>40</b>
4.4.1 Autonomi .....	40
4.4.2 Kompetanse.....	41
4.4.3 Tilhørighet.....	42
<b>4.5 ERGONOMI.....</b>	<b>42</b>
<b>5.0 DRØFTING/ANALYSE AV FUNN .....</b>	<b>43</b>
<b>5.1 AUTONOMI.....</b>	<b>43</b>
5.1.1 Økt grad av selvstendighet og frihet .....	43
5.1.2 “Må gjøre” oppgaver og autonomi .....	44
5.1.3 Utstyr og tilrettelegging .....	45
5.1.4 Har man autonomi på tvunget hjemmekontor?.....	46
5.1.5 Autonomi oppsummert.....	47
<b>5.2 KOMPETANSE 5.2.1 UTNYTTELSE AV KOMPETANSEBEHOVET .....</b>	<b>48</b>
5.2.2 Reduksjon i uformell kompetanse.....	49
5.2.3 Muligheter for kompetanseutvikling.....	50
5.2.4 Mestring .....	51
5.2.5 Kompetanse oppsummert .....	52
<b>5.3 TILHØRIGHET.....</b>	<b>53</b>
5.3.1 Samhold i team.....	53
5.3.2 Arbeidsform.....	54
5.3.3 Nettverksbygging.....	55
5.3.4 Informasjonsflyt og kommunikasjon.....	56
5.3.5 Tilhørighet oppsummert.....	57
<b>5.4 AUTONOM MOTIVASJON .....</b>	<b>58</b>
5.4.1 Autonomi på bekostning av kompetanse? .....	58
5.4.2 Autonomi på bekostning av tilhørighet? .....	60
5.4.3 Uavhengige eller autonome? .....	61
<b>6.0 KONKLUSJON.....</b>	<b>63</b>
6.2 VIDERE ANBEFALINGER .....	64
6.1 ET KRITISK BLIKK PÅ EGEN FORSKNING.....	66
6.3 VIDERE FORSKNING .....	67
<b>7.0 LITTERATURLISTE .....</b>	<b>68</b>
7.1 BØKER .....	68
7.2 TIDSSKRIFTSARTIKLER .....	69
7.3 NETTSTEDER.....	71
<b>VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE ANSATT .....</b>	<b>72</b>
<b>VEDLEGG 2 – INTERVJUGUIDE LEDER .....</b>	<b>73</b>
<b>VEDLEGG 3 – SKJEMA FOR KODING.....</b>	<b>74</b>

## 1.0 Innledning

### 1.1 Bakgrunn for tema

«De fleste mennesker i vårt moderne samfunn bruker mesteparten av sitt våkne liv i arbeid» (Wiggen 2014). Hvordan vi utnytter denne tiden, har blitt svært viktig for både bedrifter og de ansatte. Spesielt ser vi et stort engasjement for fenomenet motivasjon. Arbeidsplassen har nemlig utviklet seg fra å skulle dekke finansielle behov, til å skulle være en arena for også utvikling, og et sted hvor vi opplever at vi er en del av noe større. Motivasjon er en sentral faktor i arbeidslivet, og de siste årene har det fått stor oppmerksomhet på tvers av alle bransjer. Det sies at mennesket er organisasjonens viktigste ressurs, og at motiverte medarbeiderne kan gi organisasjonen et betydelig konkurransefortrinn (Olafsen 2018). Men hvordan kan organisasjonen ta vare på og motivere den menneskelige kapitalen? Hva er det som egentlig motiverer de ansatte?

Motivasjon er et av de mest sentrale temaene vi lærte om i emnet Arbeidsmiljø og Organisasjonspsykologi, og har vært gjennomgående for flere fag i senere tid. Feltet fanget oppmerksomheten vår umiddelbart, og som fremtidige HR-medarbeidere er vi opptatt av å finne ut hva det er som driver de ansatte til å utføre sine arbeidsoppgaver. I tillegg deltok vi på et forskningsprosjekt høsten 2020 som forskningsassistenter. Forskningen var basert på Selvbestemmelsesteorien, og undersøkte den autonome motivasjonen hos studenter ved bruk av ulike læringsplattformer. Dette ga oss en rikholdig innsikt og interesse for å forske videre på temaet, og undersøke hvordan teorien utspilte seg i dagens arbeidsliv.

12. Mars 2020 stengte store deler av Norge ned som følge av koronapandemiens inntreden i landet (Regjeringen.no 2020). Det flere trodde skulle vare i noen uker har vart i overkant av et år, og de fleste arbeidsplasser har midlertidig flyttet fra fysisk arbeidssted til hjemmekontor. I forbindelse med pandemien og det påfølgende hjemmekontoret, har vi blitt nysgjerrige på hvordan dette påvirker motivasjonen. Vi ønsket derfor å undersøke hvordan den autonome motivasjonen har blitt påvirket som følge av hjemmekontor.

### 1.2 Oppgavens formål

Formålet med denne studien er å få innsikt i hva som skjer med ansattes motivasjon når arbeidet flyttes fra bedriftens kontor til hjemmet. Vi ønsker å få en dypere innsikt i hvilke faktorer som påvirker de ansattes motivasjon, med fokus på behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet, og undersøke hvordan disse har utviklet seg i nye omgivelser.

Sett i lys av dagens situasjon, kan vi se tendenser til at hjemmekontor vil bli en langt mer normal arbeidsform i fremtiden. Vi ønsker at vår forskning skal bidra til å forstå konsekvensene av hjemmekontor som arbeidsform, med vekt på de ansattes motivasjon. Vårt mål ikke er å presentere løsninger for Bedrift X, men vi ønsker å få en forståelse for hvordan den autonome motivasjonen påvirkes i en ny kontekst som det siste året har rammet hele verden. Likevel håper vi at vår forskning kan bidra til å gi Bedrift X en forståelse for hvilke faktorer som kan være avgjørende å rette fokuset mot i en krisesituasjon, så vel som i tiden etter.

### 1.3 Presentasjon av problemstilling

Vi har utviklet en problemstilling med bakgrunn i Edward L. Deci og Richard M. Ryan sin Selvbestedelsesteori med fokus på autonom motivasjon. Med ønske om å undersøke hjemmekontorets påvirkning på ansattes autonome motivasjon, har vi utarbeidet følgende problemstilling:

***På hvilken måte har medarbeiderne i Bedrift X sin autonome motivasjon blitt påvirket av hjemmekontor under covid-19?***

Vi så det interessant å inkludere konteksten hjemmekontor, da dette har vært en reell faktor for de aller fleste bedriftene det siste året. Hjemmekontor har til tider vært et påbud fra myndighetene, og ellers en sterk anbefaling. Ansatte over hele landet har derfor måtte omstille seg og arbeide under nye omgivelser. Vi ønsket derfor å undersøke nærmere hvordan behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet virker inn på de ansatte under hjemmekontor.

Forskningen inkluderer ledere, ordinære ansatte og nyansatte. I denne studien betegnes nyansatte som ansatte som har jobbet i Bedrift X under 18 måneder. Med dette utgangspunktet ønsket vi å se på hvordan hjemmekontor under covid-19 påvirket de ansatte, undersøke hvordan ledelsens oppfatning av situasjonen var, og hvordan de tilrettela for autonom motivasjon. Det må imidlertid poengteres at vi ikke har forsket på de ansattes opplevde autonome motivasjon før krisesituasjonen, og vil derfor ikke kunne påpeke forskjeller fra fysisk kontor til hjemmekontor. Problemstillingen knyttes derfor til hvordan opplevd autonom motivasjon hos de ansatte er nå.

## 1.4 Bedrift X

Bedrift X er en internasjonal produsent og distributør av matvarer, med hovedkvarter plassert i Norge. Bedriften er børsnotert, og har over 4000 ansatte fordelt over flere datterselskaper. Under pandemien har bedriften vært definert som en samfunnskritisk funksjon, slik at de ansatte har hatt mulighet til å søke om å jobbe fysisk på kontoret i særskilte tilfeller.

Valg av bedrift har bakgrunn i at en av gruppe medlemmene arbeider i dens HR-funksjon. I en uforutsigbar tid så vi det hensiktsmessig å benytte oss av de kontaktene vi allerede har. Bedriften har aldri operert med denne type hjemmekontor tidligere, og vi så det derfor som ekstra spennende å forske på akkurat denne bedriften.

## 1.5 Avgrensning

I dette avsnittet vil vi presentere de avgrensningene vi har foretatt for vår studie.

Problemstillingen vi har presentert vil etablere rammen for den videre forskningen, og tillegger naturlige avgrensninger. På grunn av at studien er gjennomført med begrensede ressurser og tidsomfang, har vi vært nødt til å snevre inn oppgaven ytterligere.

For å forske på problemstillingens variabler autonom motivasjon og ansatte i Bedrift X, i konteksten hjemmekontor, har vi begrenset oppgavens teoretiske rammeverk til Ryan og Deci sin Selvbestemmelsesteori. Herunder har vi primært fokusert på mikroteorien om de tre basale psykologiske behovene, samt forskjellen mellom autonom og kontrollert motivasjon.

Bedrift X er en stor internasjonal bedrift med over 50 selskaper. Vi har imidlertid begrenset oppgaven ved å kun inkludere hovedkvarterer i vårt utvalg. Vi viser med andre ord til hovedkvarteret når vi omtaler de ansatte i Bedrift X. Ved å begrense utvalget til denne enheten sikret vi å inkludere kontoransatte som har gått fra ordinær kontorplass til hjemmekontor under covid-19. Vi så det derfor interessant å undersøke hvordan de basale psykologiske behovene og den autonome motivasjonen til denne gruppen hadde blitt påvirket av overgangen.



## 2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet skal vi redegjøre for det teoretiske rammeverket og relevante begreper som sammen med funn fra datamaterialet vil være grunnlaget for å besvare oppgavens problemstilling. Vi har valgt å begrense teorien ved å benytte oss av Ryan og Deci sin mikroteori av Selvbestemmelsesteorien, herunder tre basale psykologiske behov.

Innledningsvis vil vi gjøre rede for motivasjonsbegrepet og det tradisjonelle skillet mellom indre og ytre motivasjon. Videre vil leseren få et dypere innblikk i Selvbestemmelsesteorien, hvor vi gjør rede for skillet mellom kontrollert og autonom motivasjon og dykker inn i vår hovedteori, de basale psykologiske behovene. Avslutningsvis vil vi presentere Ryan og Deci sin anvendelse av teorien for å videre kunne drøfte hvordan den autonome motivasjonen hos de ansatte i Bedrift X har blitt påvirket av hjemmekontor under covid-19.

### 2.1 Motivasjonsbegrepet

Temaet motivasjon har vært forsket på i flere århundrer og det finnes utallige teorier, forskning og meninger om hva som skal til for å motivere mennesker. Begrepet kommer opprinnelig fra det latinske ordet «movere» som betyr å bevege (Kaufmann og Kaufmann 2015, 113). Ryan og Deci (2000a) beskriver motivasjon som drivkraften en har til å utføre en handling. For å besvare oppgavens problemstilling skal vi primært se på hvordan mennesker motiveres i arbeidshverdagen, men på en annen arena enn vanlig.

Mennesker foretar kontinuerlig handlinger og valg. Vi står opp, går på jobb, gjør oppgaver, tar en pause, gjør nye oppgaver og vi vender hjem. Handlingene kan variere i intensitet og omfang, og det er ikke alltid vi forstår hva som driver oss til å ta de valgene og handle slik vi gjør. Å forstå hva som motiverer oss mennesker er en viktig kilde til for å forstå hvorfor vi gjør som vi gjør (Deci 1995). Motivasjon kan beskrives som en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensiteten i atferd (Kaufmann og Kaufmann 2015, 113). Motivasjon er med andre ord noe som står sentralt i enhver sammenheng vi mennesker utfører en handling.

Siden 1920-tallet har begrepet arbeidsmotivasjon stått sentralt, og fått svært stor oppmerksomhet. Å ha motiverte ansatte kan bidra til både å beholde og tiltrekke medarbeidere (Olafsen 2018). I tillegg vil motivasjon være en viktig faktor for å sikre at organisasjonen når de ønskede mål og resultater, fordi motivasjon beskrives som en viktig komponent for effektivitet, tilfredshet og jobbforpliktelse (Ryan og Deci 2000a). Ryan og Deci (1985) har med sitt bidrag i forskningen satt et fokus på type motivasjon fremfor

mengde motivasjon. De har utviklet Selvbestemmelsesteorien som beskriver hovedskillet mellom indre og ytre motivasjon, og herunder flere mikroteorier som går i dybden på ulike typer og former for motivasjon. Deres forskning har vært revolusjonerende innenfor feltet, og satt lys på hvordan vi bør gå frem for å undersøke motivasjon og hvilke typer motivasjon som er fordelaktig i ulike situasjoner og kontekster.

### 2.1.1 Indre og ytre motivasjon

Motivasjonsteorien skiller hovedsakelig mellom indre og ytre motivasjon (Gagné og Deci 2005). Indre motivasjon handler om en iboende interesse for selve arbeidet eller aktiviteten, og at gjennomføringen er av fri vilje basert på tilfredsstillelsen av å utføre selve oppgaven (Ryan og Deci 2000a). Det er med andre ord selve arbeidet som er drivkraften.

Indre motivasjon beskrives som den mest autonome formen for motivasjon. Det inkluderer atferd som kommer fra selvet, og innebærer en følelse av fri vilje, valgfrihet og lyst til å utføre en oppgave (Deci og Ryan 2008, 15). Når en er indre motivert er man interessert i det en gjør, en viser nysgjerrighet, utforsker nye stimuli og jobber for å mestre utfordringer (White 1959) (Deci 1975). Et eksempel kan være en foreleser som elsker å holde presentasjoner, formidle kunnskap og får en tilfredsstillelse av å utføre selve arbeidet som foreleser.

Ytre motivasjon er tradisjonelt beskrevet som en motivasjonstype hvor ens handlinger er drevet av belønning eller straff. Eksempelvis at en motiveres til å utføre arbeidsoppgavene av anerkjennelse og lønn, eller drives av å unngå sanksjoner som kjeft eller bøter. I den senere forskningen har man undersøkt hvordan ytre motivasjon kan forekomme i forskjellige typer, og flere forskere har blant annet undersøkt hvordan en kan være autonom motivert innenfor noen former for ytre motivasjon (Gagné og Deci, 2005). I denne oppgaven skal vi undersøke autonom motivasjon, og vil derfor inkludere både de ytre og indre aspektene av autonom motivasjon.

Forskningen på motivasjon har videre undersøkt hvordan belønninger påvirker motivasjonen. Spørsmålet som reise seg var om den indre motivasjonen og ytre motivasjon var additive; dersom belønningen påvirket nivået av indre motivasjon, ville motivasjonstypene virke mot hverandre, og dermed ikke være synergisk positive. En kan anta at dersom en både får en spennende arbeidsoppgave, hvor en i tillegg får en gigantisk bonus for å klare oppgaven, så øker motivasjonen. Edward L. Deci, Richard Koestner og Richard M. Ryan publiserte i 1999 en metaanalyse som viste at ytre belønninger undergravde den indre motivasjonen for selve

oppgaven. Funnene begrenses til belønningene som opplevdes kontrollerende på atferden. Senere forskning har antydnet at ytre belønninger som positiv feedback relatert til oppgaven, ikke virker undergravende på motivasjonen (Deci, Koestner og Ryan 1999). Med andre ord ble det funnet at enkelte ytre belønninger kunne oppleves som kontrollerende overfor arbeidet, slik at det kunne undergrave selve motivasjonen for aktiviteten.

## 2.2 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien ble utviklet i 1985, og er en makroteori som vektlegger type motivasjon, fremfor mengde motivasjon (Ryan og Deci 1985). Teorien er blitt forsket på og praktisert av forskere over hele verden, og har vist seg å være stabil på tvers av kulturer og historie (Gagné og Deci 2005). Gjennom tidene har forskere som Abraham Maslow (1943) og David McClelland (1965) hevdet at behov er grunnleggende for hvordan mennesker handler. Flere av motivasjonsteoriene har i stor grad vektlagt at atferd styres av eksterne belønninger, noe som fører til et forhøyet fokus på de håndfaste godene ved arbeidet, fremfor fokus på selve arbeidets natur og betydning. Ryan og Deci (1985) reagerte på dette, og utviklet og presenterte sin Selvbestemmelsesteori.

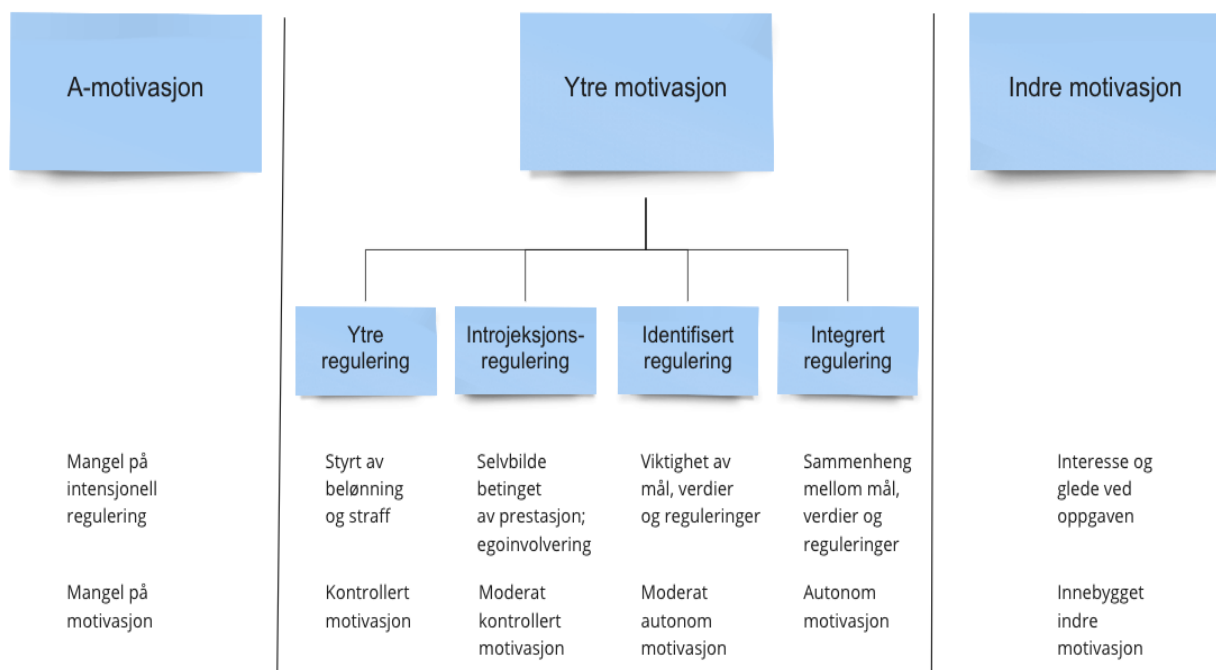
Teorien er empirisk basert og den undersøker menneskelig utvikling og velvære. Den bygger på antagelsen om at mennesker har en naturlig og medfødt tendens til å ønske å oppnå personlig vekst, gjennom utfordringer, aktiviteter, og nysgjerrighet (Deci og Ryan 2008, 14). Ifølge Richard M. Ryan, Edward L. Deci og Dan N. Stone (2009) har mennesket en iboende motivasjon om å vokse og utvikle seg, og vil derfor fullt ut forplikte og engasjere seg for til og med uinteressante oppgaver – så lenge deres mening og verdi er forstått. Mikroteoriene i Selvbestemmelsesteorien er utviklet for å forklare ulike sett av teoriens motivasjonsbaserte fenomener. Den beskriver hva menneskelig motivasjon består av, samt ulike aspekt ved skillet mellom indre og ytre motivasjon (Deci, Ryan og Olafsen 2017, 23).

En sentral del av Selvbestemmelsesteorien forutsetter at mennesker har tre grunnleggende psykologiske behov, derav autonomi, kompetanse og tilhørighet. Antagelsen baserer seg på at dersom alle behovene er tilfredsstillt vil en oppnå autonom motivasjon og trivsel (Baard, Deci og Ryan 2004, 2046-2047). Hvorvidt disse behovene tilfredsstilles, avhenger av de sosiale og kulturelle faktorene rundt mennesket (Gagné og Deci 2005). Både egenskaper hos individet, hvordan en fungerer og utvikler seg i en sosial kontekst, og egenskapene ved den sosiale konteksten påvirker hvilken type motivasjon en har. Dersom de sosiale og kulturelle faktorene rundt mennesket muliggjør tilfredsstillelse av de nevnte behovene, hevder Ryan og

Deci (2000a) at det vil fremme mer optimal motivasjon og gi positive psykologiske, utviklingsmessige og atferdsmessige resultater. I kontrast vil sosiale miljøer som hindrer tilfredsstillelse av behovene gi mindre optimale former for motivasjon og har negative effekter på velvære hos mennesket (Deci og Ryan 2008).

### 2.2.1 Autonom og kontrollert motivasjon

Selvbestemmelsesteorien har vært opptatt av å forstå handlinger som er autonome og villige (Deci og Ryan 2008). Med andre ord, handlinger hvor mennesket har en full følelse av valg og godkjennelse, hvor egenmotivasjonen representerer denne opplevelsen.



Figur 1: Motivasjonskontinuumet (Gagné og Deci 2005, 336)

Ryan og Deci (1985) presenterte mikroteorien Organismisk Integrasjonsteori (OIT), som visualisert i bildet over. Modellen er visualisert som et kontinuum, altså at jo lengre til høyre du beveger deg, desto mer autonom er motivasjonen (Deci og Ryan 2008). Det er imidlertid ikke en stegvis prosess, fordi graden av integrering varierer fra individ og handling. Modellen viser at Selvbestemmelsesteorien skiller mellom det som kalles a-motivasjon, ytre motivasjon og indre motivasjon. Herunder er det presentert ulike typer motivasjon som igjen kategoriseres som kontrollerte eller autonom.

Det er viktig å forstå forskjellen mellom kontrollert og autonom motivasjon. Den autonome motivasjonen er altså når man opplever handlinger som selvbestemte – en følelse av fri vilje

og at handlingen er integrert med egne verdier. Kontrollert motivasjon handler om at man utfører en handling fordi en er redd for straff, ønsker belønning eller er redd for skade på selvbildet (Gagné og Deci 2005). Autonom motivasjon handler imidlertid ikke om uavhengighet (Deci og Ryan 2008). Uavhengighet handler om at en fungerer alene og ikke stoler på andre. Dette kan være at en ikke føler andre har god nok kompetanse til å utføre oppgaven, eller at en ikke liker å forholde seg til andre. Uavhengighet kan i stedet oppleves som kontrollert – en må gjøre oppgavene selv, eller at en ikke ønsker å inkludere andre.

#### 2.2.1.1 Kontrollerte former for motivasjon

Ytterst til venstre i modellen finner vi a-motivasjon. A-motivasjon skiller seg fra de andre typene, ved at det reflekterer mangelen på intensjon om å handle (Deci og Ryan 2008). Det betyr at handlingen skjer fordi man må, men personen føler ingen motivasjon for å utføre handlingen.

Til høyre for a-motivasjon viser modellen fem klassifiseringer av motivert atferd. Hver kategori i modellen er teoretisk, erfaringsmessig og funksjonelt forskjellige typer for motivasjon (Ryan og Deci 2000a). Modellen presenterer to former for kontrollert motivasjon; *ytre regulering og introjeksjonsregulering*. I den ytre reguleringen er driverne for handlingen å få belønning eller unngå straff. Individet som er ytre regulert har ofte en ekstern opplevd kausalitet (deCharms 1968), altså at prestasjoner er betinget ytre forhold. Individet opplever at den «må» utføre handlingen. Eksempelvis: «jeg gjør jobben fordi sjefen ser på, hvis jeg gjør det bra får jeg bonus, hvis jeg gjør det dårlig får jeg trekk i lønn». Denne formen for motivasjon, er typen motivasjon som la grunnlaget for funnene i metaanalysen beskrevet i 2.1.1 Indre og ytre motivasjon.

Introjeksjonsregulering er en moderat kontrollert motivasjonstype. Den innebærer å ta inn en regulering, men ikke fullt ut akseptere den som sin egen (Ryan og Deci 2000a). I denne motivasjonstypen er driveren for å utføre en handling å unngå skade på selvbildet (Gagné og Deci 2005), eller å oppnå ego-forbedringer som eksempelvis fysisk anerkjennelse. Den klassiske driveren er at man ønsker å demonstrere egen evne eller unngå svikt for å oppleve en følelse av verdi (Ryan og Deci 2000a). Det handler altså om å unngå dårlig samvittighet eller forbedre egoet; for eksempel at man hater å trene, men gjør det for å ikke få dårlig samvittighet eller for å bevise at en kan trene. De to formene for kontrollert motivasjon har ofte en tendens til å opptre i kombinerte former (Williams, Grow, Freedman, Ryan og Deci, 1996).

### 2.2.1.2 Autonome former for motivasjon

Videre mot høyre i modellen presenteres de ulike formene for autonom motivasjon; *identifisert regulering, integrert regulering og indre motivasjon.*

Identifisert regulering er en moderat form for ytre autonom motivasjon. Identifisering handler om at det er en bevisst form for verdsetting mot atferdsmessige mål eller atferdsregulering slik at en opplever at handlingen aksepteres som personlig viktig (Ryan og Deci 2000a). Det betyr at den ikke er fullstendig selvbestemt, men en identifiserer oppgaven mot personlige mål eller identitet slik at selve oppgaven kan føles meningsfylt for å ivareta selvbildet eller måloppnåelsen (Gagné og Deci 2005). For eksempel at man som sykepleier identifiserer seg med å ivareta helse og komfort, slik at de mer rutinemessige oppgavene knyttet til dette blir mer meningsfylt.

Integrert regulering går enda nærmere en autonom motivert klassifisering. Integrering skjer når identifiserte regler blir fullstendig assimilert med selvet (Ryan og Deci 2000a). Det betyr at de er blitt evaluert, og satt i samsvar med ens egne verdier og behov. For eksempel identifiserer man seg med yrkestittel og det tittelen innebærer av arbeidsoppgaver – som igjen skaper mening og en opplevd selvbestemmelse i handlingene. Det som skiller integrert regulering fra indre motivasjon, er at det regnes som ytre motivasjon fordi det handler om separate resultater, og oppgaven i seg selv ikke er drivkraften til handlingen. Når et individ er indre motivert, altså den mest autonome formen for motivasjon, er det altså tilfredsstillelse av selve oppgaven som står sentralt.

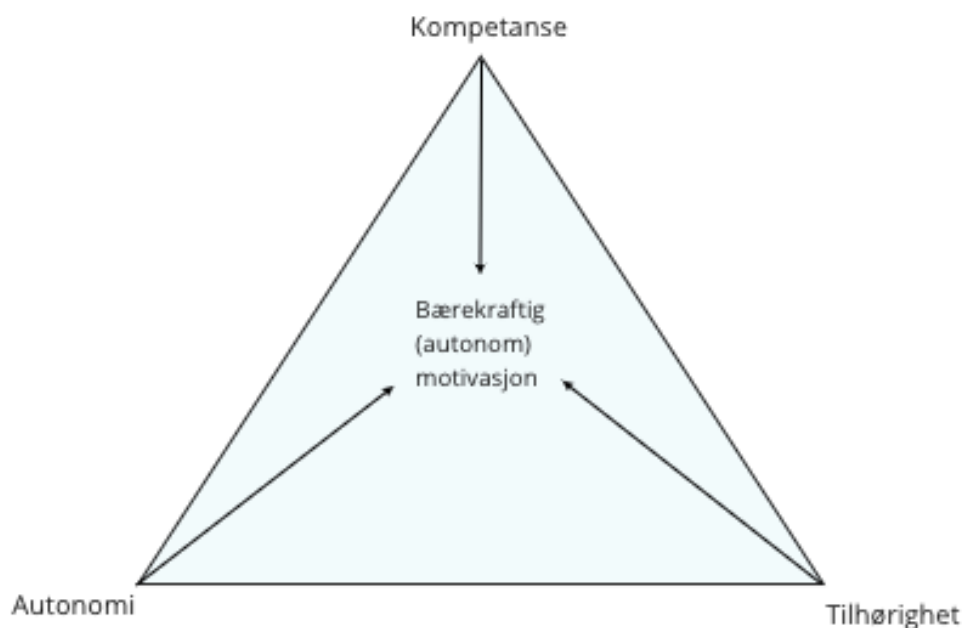
### 2.2.2 De tre basale psykologiske behovene

Selvbestemmelsesteorien vektlegger tre basale psykologiske behov, som står sterkt i sammenheng med menneskelig motivasjon, utvikling og velvære (Olafsen 2018). Dette inkluderer behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Behovene benyttes til å organisere og tolke empiriske resultater. Ryan og Deci (2000a) definerer grunnleggende behov som en energigivende tilstand. Når behovene er tilfredsstilt leder de mot helse og velvære, i kontrast med sykdom og uvelhet når de er undergravd. Behovene beskrives som menneskets næringsstoffer, og innebærer at mennesker ikke kan trives uten å tilfredsstille dem alle, slik som mennesker kan fungere med mat, men ikke uten vann (Ryan og Deci 2000a).

I et organisasjonsperspektiv hevder Marylene Gagné og Edward L. Deci (2005) at tilfredsstillelse av disse behovene vil styrke de ansattes egenmotivasjon og fremme full

internalisering av ytre motivasjon, som beskrevet i avsnittet ovenfor. I kontrast viser Ryan og Deci (2000a) at kontrollerte former for motivasjon gjerne forekommer i omgivelser der behovene er undergravd.

Ryan og Deci (2000a) hevder behovene er universelle for alle mennesker, og er uavhengig faktorer som kjønn, alder og kulturer. De psykologiske behovene ser seg også gjeldene i alle aspekter i et menneskets liv. Det betyr imidlertid ikke at det alltid er samme mengde eller type behov. På grunn av at behovstilfredshet oppstår ved internalisering og integrering av omgivelser, verdier og atferd, er det sannsynlig at individer vil uttrykke sin autonomi, kompetanse, og tilhørighet på en annen måte i kulturer som har forskjellige verdier (Ryan og Deci 2000a). Det betyr altså at det kan være variasjoner i mål og verdier, men forskningen antyder at det er likhetene i de underliggende prosessene, de basale psykologiske behovene, som er grunnleggende for vedvarende autonom motivasjonen.



Figur 2: Fundamentet for vedvarende autonom motivasjon (Stone, Deci og Ryan 2009, 78)

### 2.2.2.1 Behovet for autonomi

Behovet for autonomi er svært sentralt i Selvbestemmelsesteorien, og blir formidlet som det viktigste behovet for å oppnå autonom motivasjon (Ryan og Deci 1985). Autonomi inkluderer atferd som et uttrykk for selvet, altså at individet selv føler et ansvar og identifisering i atferden (Ryan og Deci 2004, 8).

Bård Kuvaas (2018, 199) viser at individer fungerer best når de selv er årsaken til deres atferd og handlinger, kontra å bli kontrollert av eksterne faktorer. Autonomi handler altså om at individet har mulighet til å ta valg, og oppleve at valgene og handlingene en foretar er for sin egen del. Det innebærer at vi opplever at våre interesser og ønsker er underliggende våre valg, og det er ingen som tvinger oss til å føle, handle eller tenke på en bestemt måte. Dersom man opplever tvang, kan kontrollerte former for motivasjon oppstå (Deci, Ryan og Olafsen 2017, 21).

Johnmarshall Reeve (2005) fremmer tre subjektive kvaliteter innenfor autonomibegrepet: indre kontrollplassering eller «locus of control», fri vilje og opplevd valg i ens egne handlinger. Indre kontrollplassering handler om at vi selv forårsaker det som skjer, og at en opplever at en styrer sitt eget liv. For eksempel at en selv er grunnen til at oppgaven ble en suksess, og ikke lederen. Fri vilje knytter seg til graden en føler en selv kan bestemme og utforme sitt egen arbeid, mens opplevd valg i ens egne handlinger, knytter seg mer til valgmulighetene en har. Med andre ord handler ikke autonomi bare om å kunne bestemme selv, men en opplevd grad av involvering i valgene, friheten til å ta valg og at en føler en er ansvarlig i de valgene som tas.

Selvbestemmelsesteorien viser at å være autonom motivert avhenger av å ha en følelse av selvbestemmelse og valgfrihet i arbeidshverdagen. Teorien viser at autonomi både kan reduseres gjennom kontroll og rapportering, men også tilrettelegges for ved blant annet valgmuligheter, myndiggjøring og ansvar. Sentralt i forskningen knyttet til autonomi på arbeidsplassen har lederen en fremtredende rolle. Kuvaas (2018, 210) viser at autonomistøttende ledelse og kolleger i stor grad kan føre til behovstilfredsstillelse og mer autonom motivasjon.

#### 2.2.2.2 Behovet for kompetanse

Ryan og Deci (1985) definerer kompetansebehovet som behovet for å oppleve mestring i interaksjon med miljøet, og ønsket om å bruke egne evner og ferdigheter og slik søke å mestre optimale utfordringer. Kompetansebehovet kan dekkes gjennom ulike aktiviteter, strukturer og organiseringsmetoder (Einarsen og Skogstad, 2011, 108). Blant annet fremmes metoder som å lære bort eller lære av andre og dermed benytte kunnskapen i problemløsningen for å mestre en utfordring. Deci og Ryan (2004, 7) hevder at mennesket har et medfødt behov for å strekke seg mot utvikling, blant annet gjennom aktiviteter som er relevante og effektive for sosial interaksjon. De problematiserer mennesker som ikke



opplever tilfredsstillelse av egen læring, men heller blir påtvunget eksterne forsterkninger. De har mindre sannsynlighet for å engasjere seg i spesifikke ferdigheter, samt utvikle det potensialet de har innen arbeidslivet (Deci og Ryan 2000b).

Videre hevder Andrew J. Elliot, Holly A. McGregor og Todd M. Thrash (2002) at kompetansebehovet kontinuerlig beveger seg. Når behovet er tilfredsstilt vil individet forsøke å opprettholde og utvikle ferdighetene sine, samt søke nye utfordringer som samsvarer med deres kapasitet. Konseptet understøttes av Albert Bandura (1986) som var opptatt av begrepet «self-efficacy», eller mestringstro. Sentralt i hans teori er at jo mer individet opplever en mestring, desto mer søker den nye utfordringer for å mestre igjen. Ryan og Deci (1985) inkluderer interaksjon med miljøet, som vektlegger det å føle at man utvikler seg i takt med omgivelsenes verdier og reguleringer, som er en viktig del av integrasjonsprosessen.

Linda Lai (2013, 153) kritiserer norske organisasjoner for å være for dårlige på å undersøke og ha oversikt over deres kompetansebeholdning, og dermed at mye kompetanse ikke blir utnyttet riktig. Hun definerer kompetanse som «de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (Lai 2013, 46). Muligheter til å bruke egen kompetanse kan dekke grunnleggende psykologiske behov. Dersom en medarbeider ikke får brukt sin kompetanse, vil den oppleve et demotiverende misforhold mellom eget potensial og mulighet til å utvikle seg (Lai 2013, 154). Dette kan føre til redusert autonom motivasjon og mestringstro, samt svekke innsats og ytelse over tid. Lai (2013, 165) viser imidlertid til konstruktive tilbakemeldinger og positiv feedback som virkemidler for å øke vilje til innsats og motivasjon.

#### 2.2.2.2 Behovet for tilhørighet

Selvbestemmelsesteorien inkluderte i senere tid tilhørighet som et av de basale psykologiske behovene. Det var Roy Baumeister og Mark Leary som i 1995 skrev en artikkel som ble svært sentral for argumentasjonen for at tilhørighet er et basalt menneskelig behov. Behovet henviser til «det å føle en tilknytning til andre, føle at andre bryr seg om og respekterer oss, samt at vi bryr oss og respekterer andre» (Baumeister og Leary, 1995). Tilhørighet knyttes også mot tillit, som betegnes som en svært sentral komponent for å lykkes med læring og kreativitet. Deci og Ryan (2004, 7) formidler at behovet handler om å oppleve en forbindelse med og å være integrert med andre og føle seg akseptert. Det angår den psykologiske følelsen av å være sammen med andre i et trygt miljø, og opplevelsen av et samhold. Deci og Gagné

(2005) viser at tilhørighet er viktig fordi det å skape sosiale relasjoner i omgivelsene, støtter menneskets tendens til å internalisere verdiene og reguleringene som lever i omgivelsene. Behovet for tilhørighet knyttes altså ikke bare til arbeidsplassen, men det regnes som et grunnleggende behov som er utviklet av evolusjonen (Maslow 1943). Vi mennesker er flokkdyr, og er ikke skapt for å være alene.

En norsk studie viser at karismatiske og støttende ledere har en sterk sammenheng mellom opplevelsen av tilhørighet og autonomi (Hetland 2013). Med andre ord har lederen en nøkkelrolle i det å dekke eller true tilhørighetsbehovet hos de ansatte. De kan legge til rette for at behovet for tilhørighet blir ivaretatt, ved å støtte, kommunisere godt med, og skape gode relasjoner til sine ansatte. Under en krise er det ekstra viktig for ledelsen å kommunisere godt, for å skape trygghet og forutsigbarhet (Mendy, Stewart og VanAkin 2020). For å øke tilhørigheten er med andre ord kommunikasjon viktig, selv om det fremgår at kommunikasjon gjennom digitale plattformer kan være mindre informativt enn fysisk ansikt-til-ansikt (Kaufmann og Kaufmann 2015, 401).

### 2.3 Anvendelse og utfordringer ved Selvbestemmelsesteorien

Ifølge Selvbestemmelsesteorien er innfrielse av autonomi, kompetanse, og tilhørighet selve grunnmuren for autonom motivasjon (Ryan og Deci 1985). Dersom behovene blir hindret vil det undergrave motivasjonen, og oppstå i mer kontrollerte former (Deci, Koestner og Ryan 1999).

De tre behovene kan derimot være utfordrende å iverksette i organisasjoner både med tanke på kompleksitet og ressurser. Forskning har imidlertid kommet frem til seks prinsipper for å innfri de psykologiske behovene i organisasjoner (Ryan, Deci og Stone, 2009): (1) stille åpne spørsmål, og inkludere til løsning av viktige problemer, (2) aktiv lytting og anerkjennelse av ansattes perspektiv, (3) tilby valgmuligheter innenfor struktur, inkludert ansvarsavklaring, (4) gi oppriktige og positive tilbakemeldinger som anerkjenner initiativ, (5) minimere kontroll som belønning og sammenligning med andre, og (6) utvikling og deling av kunnskap for å styrke kompetanse og autonomi. De seks prinsippene gjenspeiler i stor grad det som defineres som autonomistøtte (Olafsen 2018), og viser at det er viktig å tilrettelegge for å tilfredsstille alle tre behovene.

Selvbestemmelsesteorien legger til grunn antagelsen om at det er våre omgivelser som skaper forutsetningene for om våre behov blir tilfredsstilt, og argumenterer for at autonomistøttende omgivelser fordrer tilfredsstillelse av behovene og autonom motivasjon (Ryan og Deci 2000a). Med andre ord kan en organisasjons kultur, miljø og ledelse ha en sentral rolle i hvorvidt behovene blir tilfredsstilt. Autonomistøtte handler i stor grad om å forstå og anerkjenne andres perspektiver, for å kunne legge til rette for at andre kan ta selvstendige valg, utforske nye ting og fremgangsmåter, og oppfordre til initiativ. Med andre ord vil autonomistøttende omgivelser skape et større handlingsrom, der individene har bedre mulighet til å utforske hvordan ting skal gjøres, og forstå meningen bak og viktigheten av oppgavene. Slik kan de internalisere aktiviteten i sitt eget verdisystem (Deci, Eghrari, Patrick, & Leone, 1994).

Vi ser det aktuelt å poengtere det Ståle Einarsen og Anders Skogstad (2011, 109) formidler som et viktig skille mellom teori og praksis. Selvbestemmelsesteorien kan kritiseres for en manglende forståelse for virkelighet og daglige utfordringer i organisasjonen. Kartet stemmer ikke alltid overens med terrenget, og i praksis er det flere faktorer som utfordrer teorien. Selv om man ønsker å fokusere på å tilfredsstille behovene, er arbeidshverdagen sammensatt og det er flere faktorer som må tas hensyn til. På bakgrunn av kompromisser, tid og ressurser kan det tenkes at flere organisasjoner opplever å måtte nedprioritere arbeid for autonomistøttende omgivelser og ledelse.

#### 2.4 Oppsummering av studiets teoretiske rammeverk

Kort oppsummert har vi i dette kapitlet redegjort for Selvbestemmelsesteorien og hvordan den forklarer autonom motivasjon. Vi har tatt for oss motivasjonskontinuumet, som viser til at også ytre former for motivasjon kan betegnes som autonom, så lenge handlingenes meninger, verdier og regler er integrert med selvet. Videre har vi tatt for oss hvordan teorien viser at tilfredsstillelse av behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet er grunnleggende for autonom motivasjon. Avslutningsvis har vi poengtert noen utfordringer med teorien, som blant annet at den kan kritiseres for en manglende virkelighetsforståelse for arbeidslivet. Likevel, kan teorien vise til årrekker med anerkjente studier og vi ser den derfor relevant å benytte som et rammeverk for å forstå hvordan den autonome motivasjonen i Bedrift X har blitt påvirket av hjemmekontor under covid-19.

## 3.0 Metode

I dette kapittelet vil vi legge frem de elementene som har påvirket og formet våre forskningsresultater. I det følgende vil vi reflektere rundt våre metodiske valg, herunder forskningsdesign, utvalg, datainnsamling, analyse, kritikk og etikk. På denne måten vil du som leser få et oppriktig inntrykk av vår prosess, og hvordan vi har kommet frem til de resultatene som presenteres i oppgaven.

### 3.1 Forskningsdesign

Problemstillingen vår legger føringer for valg av forskningsdesign, som videre vil være avgjørende for hvilken tilnærming og metode som vil forme studien videre. Litteraturen skiller i hovedsak mellom tre typer forskningsdesign, deriblant eksplorerende, deskriptivt og kausalt design (Gripsrud, Olsson, Silkoset 2016, 47). Eksplorativt design er en utforskende tilnærming hvor man vet lite om et saksområde på forhånd. Målet er å utforske temaet videre for å forstå og tolke det aktuelle fenomenet på best mulig måte. Deskriptivt design brukes når man har en grunnleggende forståelse av fenomenet, og målet er å beskrive dette. Ved et kausalt design er man derimot ute etter å bevise at en hendelse er årsaken til en annen hendelse.

For å undersøke hvordan den autonome motivasjonen i Bedrift X har blitt påvirket av hjemmekontor under covid-19, var det særlig tre faktorer som spilte inn i valget av forskningsdesign. Først var det naturlig å se på erfaring fra saksområdet, samt den forskningen som allerede er gjort på feltet (Gripsrud, Olsson, Silkoset 2016, 59). Vår erfaring knytter seg til vår deltakelse i forskningsprosjektet høsten 2020. Her undersøkte vi autonom motivasjon hos studenter, men hvorvidt dette var gjeldende i arbeidslivet var et saksområde vi hadde lite erfaring fra. I tillegg har hjemmekontor under covid-19 hatt et kort tidsforløp, og man kan dermed ikke med sikkerhet si at den foreløpige forskningen er reliabel og kan generaliseres. Det tyder på at det ville være hensiktsmessig å benytte en utforskende tilnærming til vår problemstilling.

Avslutningsvis var det viktig å avklare formålet med studiet, og ambisjonsnivået med hensyn til å identifisere sammenhenger mellom variabler (Gripsrud, Olsson, Silkoset 2016, 59). Vi har ikke et ønske å trekke kausale slutninger, men heller undersøke hvorvidt den autonome motivasjonen påvirkes i den konteksten vi befinner oss i. På bakgrunn av de nevnte argumentene, så vi det dermed hensiktsmessig å benytte oss av et eksplorativt design.

### 3.2 Kvalitativ og kvantitativ metode

Det finnes to hovedtilnærminger til forskningsmetode: kvalitativ- og kvantitativ metode. Kvalitative metoder skiller seg fra kvantitative metoder ved å undersøke få enheter med mange variabler, i kontrast med mange enheter, og få variabler (Tjora 2020, 29). Innen kvalitativ metode er man opptatt av å få innsikt og forståelse om et fenomen gjennom informanternes meninger, betydninger, og virkelighetsoppfatninger, kontra statistikk og hyppighet (Gripsrud, Olsson, Silkoset 2016, 103-104). Valget mellom å gjennomføre kvalitativ eller kvantitativ forskning handler i stor grad om hvilket spørsmål man ønsker å besvare (Skilbrei 2019, 14). I denne studien har vi stilt spørsmålet: *På hvilken måte har medarbeiderne i Bedrift X sin autonome motivasjon blitt påvirket av hjemmekontor under covid-19?*

For å undersøke vår eksplorerende problemstilling, så vi det mest hensiktsmessig å benytte oss av en kvalitativ forskningsmetode. Det begrunnes i at vi ønsker å tolke de sosiale settingene på hjemmekontor, lære om meningene de ansatte tillegger dem, samt få en dypere innsikt i deres erfaringer. Ved å ta i bruk kvalitativ metode tar vi høyde for ansattes subjektive erfaringer, og åpner for nye perspektiver, forklaringer og meningsdannelser (Skilbrei 2019, 29). Dette bidrar til at datamaterialet blir virkelighetsnært og har høy relevans. For å best mulig besvare vår problemstilling, ser vi at slike fordeler vil komme oss til gode. Den innsamlede dataen samles i tekst, og analyseres deretter (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 29).

Med en teoribasert formulert problemstilling er vår hensikt med oppgaven å undersøke hvordan vi gjennom teori kan forklare den autonome motivasjonen i Bedrift X. Forskningsprosessen har derfor hovedsakelig hatt en deduktiv tilnærming. Den deduktive tilnærmingen skiller seg fra induktiv på grunn av forholdet mellom teori og empiri (Skilbrei, 2019, 53). Tilnærmingen legger grunnlaget for en teoridrevet prosess, hvor teorien står i sentrum for utviklingen av problemstilling, og den videre datainnsamlingen. I denne studien valgte vi å utsette intervjuene noen uker for å etablere en god og trygg forståelse av teori og hvilke faktorer som var sentrale i teorien, i henhold til den deduktive tilnærmingen med en teoridrevet prosess. Dette kan betegnes som det Yvonna S. Lincoln og Egon G. Guba (1985) kaller vedvarende observasjon, som er en metode som kan styrke studiets troverdighet.

Det er imidlertid mer naturlig å benytte seg av en induktiv tilnærming ved kvalitativ datainnsamling, fordi denne tilnærmingen gjerne handler om å få forståelse for et fenomen,

for så å utvikle teorier. På den måten kan vi si at vi har hatt en deduktiv-induktiv tilnærming. Vi har tatt utgangspunkt i allerede eksisterende teori fra Selvbestemmelsesteorien i vår problemstilling, og ønsker å få mer kunnskap om et fenomen hvor det er lite kunnskap fra før. Teorien har vært grunnleggende for både intervjuguide og analyse, og benyttes for å gi oss svar på vår problemstilling. Formålet med studien er å undersøke problemstillingen, se etter spesielle mønstre og eventuelt trekke konklusjoner som kan bidra til en videre forskning på feltet. Målet er altså ikke å teste teorien slik en vanligvis ville gjort gjennom kvantitative studier med et deduktiv design.

### 3.3 Utvalgsmetode

Ved bruk av kvalitativ metode forsøker man å innhente mye informasjon fra et begrenset antall informanter. Anton J. Kruzel (1999) skildrer at en tommelfingerregel ved utvalgsstørrelse er at det må være stort nok til å belyse problemstillingen.

Første steg i utvelgelsesprosessen er å avklare populasjonen for forskningen. Asbjørn Johannessen, Per Arne Tuft og Line Christoffersen (2016, 242) forklarer populasjon som samlingen av alle enhetene som forskningsspørsmålet gjelder for. Populasjonen vår ble begrenset til bedriftens hovedkontor, hvor de ansatte sitter med administrative og prosjektbaserte oppgaver. Det begrenser våre funn til å ikke kunne gjelde Bedrift X som helhet, men de som karakteriseres som kontoransatte.

På denne måten sikret vi et utvalg med informanter som vanligvis arbeider på bedriftens kontor, men som har arbeidet på hjemmekontor det siste året. Vår kontaktperson i HR-avdelingen i bedriften ga oss mulighet til å poste en melding på bedriftens Intranett for å etablere kontakt med informantene. Dette innebar kort informasjon om tema og gjennomførelse for intervjuet, og mulighet til å melde seg på via et Google Forms registreringskjema. Her skulle de registrere seg med generelle personopplysninger, ønsket tidspunkt for intervju samt avklare om de har hatt hjemmekontor 2-3 måneder det siste året. Ved å opprette et registreringskjema som de interesserte kunne melde seg på, sikret vi samtykke og anonymitet. På den annen side kan det ha oppstått visse feilkilder når informantene selv melder seg på, noe vi vil diskutere nærmere i 1.8 Kritikk og feilkilder.

Totalt fikk vi inn 17 registrerte ansatte som hadde mulighet til å delta på intervju. Aksel Tjora (2020, 130) skildrer at hovedregelen for utvalg i kvalitativ metode er at man velger informanter som vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet. Med andre

ord tar man et utvalg basert på de informantene som passer best for forskningstemaet. Dette kalles et strategisk utvalg (Tjora 2020, 130). Fordi vi har få strategiske utvalgte enheter, altså de ansatte på hovedkvarteret i Bedrift X, valgte vi å videre avgrense studien ved å foreta et kriterieutvalg.

Et kriterieutvalg viser til å undersøke noe som er knyttet til informantene selv, som for eksempel erfaringer og opplevelser (Tjora 2020, 130). De kriteriene vi satt var basert på stilling og ansiennitet, for å sikre et godt utvalg med variert data. I forkant hadde vi diskutert om behov og erfaringer fra det siste året kunne være ulik basert på hvor lenge man har jobbet i bedriften. Derfor valgte vi å inkludere nyansatte, ordinære ansatte, samt ledere med ønske om å få frem nyanser og variasjon i datamaterialet. I denne studien betegnes nyansatte som ansatte som har jobbet i bedriften under 18 måneder. Denne teknikken kalles også metodetriangulering, som er en metode for å øke studiets troverdighet. Ved å foreta et utvalg som sikrer bredde med tanke på ansiennitet og stilling, kan det tenkes at vi får en bredere forståelse og innsikt, noe som kan øke studiets troverdighet (Lincoln og Guba 1985).

Utvalgsmetoden endret seg noe underveis, da vi etter hvert oppdaget mangel på ledere med personalansvar. Det medførte at vi så at dataen manglet nyttige perspektiver, og dermed ikke hadde oppnådd ønsket metning for å kunne forsvare vårt utvalg. Dette diskuteres videre i 3.9.2 Kritikk til utvalgsmetode. For å dekke mangelen på ledere, benyttet vi oss av snøballmetoden. Dette innebar at tidligere informanter med stort engasjement for temaet rekrutterte og tipset oss om nye informanter (Skilbrei, 2019, 125). Dette resulterte i at vi fikk en jevn fordeling over nyansatte og ledere.

Av totalt 17 påmeldte kontaktet vi 13 for deltakelse i intervju. Disse besto av 7 ansatte hvorav 3 var nyansatte, relativt unge og hadde jobbet under ett år. Resterende 6 informanter var ledere, i form av teamledere/mellomledere og avdelingsledere. De utvalgte ble kontaktet på mail, hvor vi ble enige om tidspunkt som passet begge parter. Fokuset på anonymitet ble igjen belyst i mailen, samt vår kontaktinformasjon dersom det skulle oppstå noe underveis.

### 3.4 Valg av datainnsamling

For å samle inn data kan man primært velge mellom tre innsamlingsmetoder i kvalitativ forskning: observasjonsstudier, intervjustudier og tekstanalyse (Skilbrei, 2019, 57). Vi valgte å benytte oss av intervjustudier ved å gjennomføre individuelle dybdeintervju. Bakgrunnen for valget var at vi primært ønsket å undersøke informantenes personlige erfaringer og

meninger knyttet til hjemmekontor det siste året. Vi var opptatt av at deres synspunkter ikke skulle påvirkes av andre, noe man eksempelvis risikerer ved bruk av fokusgrupper. Dybdeintervju er basert på et fenomenologisk perspektiv, hvor formålet er å forstå informantens opplevelser og dens refleksjoner rundt dette (Tjora, 2020, 114).

### 3.4.1 Dybdeintervju

Litteraturen skiller mellom tre former for gjennomføring av dybdeintervju: strukturert, semistrukturert og ustrukturert. I henhold til studiets problemstilling så vi det mest hensiktsmessig å benytte oss av et semistrukturert intervju. Semistrukturert intervju skiller seg fra strukturert- og ustrukturert intervju ved at det har en fleksibel intervjuguide (Larsen 2017, 99). Bakgrunnen for vårt valg var at vi hadde flere spørsmål som vi ønsket at alle informantene skulle besvare, men var opptatt av å følge intervjuets energi etter hvert som det tok form. Ved semistrukturert intervju benytter man åpne spørsmål for å gi informanten mulighet til å gå i dybden der de har mye å fortelle, noe som resulterer i at samtalen får en fri flyt (Tjora, 2020, 114). Fordelen med å benytte seg av denne intervjuformen i motsetning til et strukturert intervju, er at man i større grad kan tillate avvik fra intervjuguiden, og følge opp interessante perspektiver med oppfølgingsspørsmål. På denne måten kunne vi avdekke nyanser, samt få mer beskrivende forklaringer av fenomener for å øke forståelsen vår og kvaliteten på tolkningen.

### 3.5 Intervjuguide

Med utgangspunkt i semistrukturert intervju, utarbeidet vi en intervjuguide som ble brukt som en mal under intervjuene. Vår intervjuguide var først og fremst et arbeidsredskap for oss som intervjuere både før og under gjennomføringen. Den inneholdt en oversikt over sentrale temaer og spørsmål som vi så relevant for å besvare problemstillingen (Larsen 2017, 78).

Spørsmålene i intervjuguiden ble utarbeidet i lys av teorien, og inndelt etter de tre behovene: autonomi, kompetanse og tilhørighet. Guiden inneholdt planlagte spørsmål og bestemt rekkefølge, men med mulighet for oppfølgingsspørsmål og endringer underveis.

Innledningsvis begynte vi intervjuene med oppvarmingsspørsmål. Dette var noe vi bevisst ønsket å bruke tid på, for å få en relasjon til, og informasjon om informantene. Slik kunne vi forme spørsmålene for å få mest mulig ærlige og åpne svar over en digital plattform.

Oppvarmingsspørsmålene inneholdt relativt enkle spørsmål vedrørende informanten og dens arbeidshverdag. Videre fulgte spørsmål knyttet til autonomi, tilhørighet og kompetanse, før vi



avslutningsvis rundet av med åpne spørsmål knyttet til situasjonen. Vi ga også informanten mulighet til å tilføye noe, som i flere tilfeller ga oss et innblikk i interessante perspektiver som vi ikke hadde tenkt over tidligere.

Vi opprettet to intervjuguider, en for leder og en for ansatt. Innholdet var i stor grad likt, men lederne fikk i større grad spørsmål knyttet til hvordan de tilrettela for sine ansatte på hjemmekontor. Fordelen med å stille mange av de samme spørsmålene til både leder og ansatte, er at vi kunne sette svarene opp mot hverandre og sammenligne informasjonen.

### 3.5.1 Kvalitetssikring av intervjuguide

I forkant av intervjuene gjennomførte vi to pilotintervjuer. Steinar Kvale og Svend Brinkmann (2009, 132) formidler at pilotintervju er en måte å sikre intervjuets validitet og reliabilitet. Et pilotintervju kan også bidra til at man blir kjent med seg selv som intervjuer, lærer seg å stille spørsmål og lytte etter anledninger til å stille oppfølgingsspørsmål (Skilbrei, 2019, 132).

Intervjuene ble gjennomført med en forelder av en av gruppemedlemmene som er leder i en bedrift, og en tidligere student som nå er nyansatt i en tilsvarende bedrift som vi skal undersøke. Dette hjalp oss med å avdekke eventuelle mangler i intervjuguiden vår, få et innblikk i hvordan spørsmålene fungerte, og registrere hvor lang tid intervjuet varte. Blant annet fikk vi forslag om å være mer direkte, og endret spørsmål mellom de to ulike intervjuene for å se om endringen fungerte. I andre runde av pilotintervjuene fikk vi bekreftet at spørsmålene var tydelige, og at vi fikk undersøkt det vi ønsker å undersøke. Vi reviderte deretter intervjuene basert på egne erfaringer fra gjennomføringen, samt tilbakemeldinger fra pilotinformantene som stilte opp.

### 3.6 Gjennomføring av intervju

Intervjuene varte omkring en time, og ble gjennomført over Zoom i henhold til smittevernregler og hva som var praktisk mulig. Vi bestemte på forhånd å ikke ta opptak av intervjuene, slik at transkriberingen foregikk underveis. Vi delte roller mellom oss, og byttet på hvem som transkriberte og intervjuet etter hvert intervju.

Innledningsvis fikk informantene praktisk informasjon, slik at de fikk en forståelse for hvordan intervjuet ville fremgå. I forkant av intervjuene var vi klar over at det muligens kunne være en ulempe å gjennomføre intervjuene digitalt, fremfor ansikt-til-ansikt. Dette

kunne påvirke relasjonen mellom intervjuer og informant, og gjøre at åpenhet og tillit ble noe begrenset i en digital intervjuform. Vi brukte derfor mye tid på oppvarmingsspørsmålene, hvor informantene besvarte enkle spørsmål om seg selv og sine arbeidsoppgaver. Vårt fokus på anonymitet og at data ikke kan spores tilbake til informanten har vært sentral gjennom alle deler av intervjuprosessen. Det ble belyst flere ganger til informantene for å skape en trygg atmosfære hvor de kunne uttrykke sine meninger og erfaringer. Vi avklarte også at de ikke ville bli sitert på informasjon som kan spores tilbake til dem, i henhold til vårt ønske om å sikre anonymitet.

Vi opplevde noen implikasjoner ved bruk av digitale verktøy i intervjuet. Blant annet hadde vi enkelte situasjoner der lydfunksjonen til enten intervjuer eller informant ble brutt eller preget av støy. Måten vi løste slike situasjoner på var å stoppe opp og gjenta spørsmålet. Selv om vi opplevde at vi raskt kom tilbake til en flyt i dialogen, kan det argumenteres for at slike forstyrrelser, samt fryst bilde eller annet digitalt støy, kan svekke kommunikasjonens kvalitet (Kaufmann og Kaufmann 2015, 401). Vi opplevde imidlertid at vi fikk en god relasjon og informantene fremsto som trygge og fornøyde. De tekniske problemene skapte i flere tilfeller til og med humor, da det var et godt eksempel på hvilke implikasjoner informantene opplever på digitalt hjemmekontor.

Alt i alt gikk gjennomføringen av intervjuene etter planen, og vi satt igjen med mye variert og spennende data. Vi fikk tilbakemeldinger fra informantene at intervjuet var en fin opplevelse, og flere meldte seg til å svare på oppfølgingsspørsmål over mail ved behov. Mange av informantene viste stort engasjement og interesse for temaet, noe som resulterte i gode samtaler med spennende vinklinger.

### 3.6.1 Transkribering

Transkribering av intervju innebærer en nøyaktig gjengivelse av hva som har blitt sagt, ord for ord, gjennom tekst (Askheim og Grenness, 2008, 144). Vi delte rollene mellom oss, og byttet på rollene som intervjuer og transkriberer under intervjuene. Siden vi ikke tok lydopptak av intervjuet, var dette eneste sjansen til å transkribere data. En fordel med å transkribere underveis eller fortløpende etter intervjuet, er at man kan lære av feil og revidere til neste intervju (Skilbrei 2019, 173). Dette benyttet vi oss av, noe som resulterte i at enkelte av spørsmålene ble omformulert eller endret underveis.

Intervjuene ble gjennomført digitalt over Zoom, noe som til tider gjorde transkriberingen utfordrende på grunn av dårlig lyd og nettverk. Dette påvirket likevel transkriberingen i liten grad, da informantene enten gjentok hva de sa, eller intervjuer registrerte det og fikk skrevet det ned. Vi benyttet oss av Google Docs gjennom intervjuene, som gjorde at intervjuer kunne se spørsmålene samtidig som den andre transkriberte. Dette hjalp oss med å samarbeide godt underveis, og hjalp intervjuer å kartlegge muligheter for oppfølgingsspørsmål i større grad.

Tjora (2020, 175) formidler i litteraturen at det viktigste tapet fra intervju til transkribering er det han kaller visuelle ledetråder, altså informasjon om stemningen og atferd i løpet av intervjuet. Transkriberingen inneholdt derfor detaljerte beskrivelser av samtalen, og inkluderte atferd som blant annet tenkepauser (...) og latter (ler). I tillegg til dette noterte vi hvordan konteksten i intervjuet var. Dette innebar alt fra hvordan atmosfæren var, atferden til informantene, og hvorvidt det var noen tekniske problemer underveis som kan ha påvirket innholdet. Dette ga oss en god indikator på hvordan vi skulle tolke og analysere funnene våre i etterkant.

### 3.7 Koding av datamateriale og analyse

Når man analyserer er målet å gjøre det mulig for leseren å få økt kunnskap om saksområdet, uten å selv måtte gå gjennom de data som er generert gjennom forskningsprosjektet (Tjora 2020, 195). For å kunne analysere datamaterialet fra de 13 dybdeintervjuene vi gjennomførte, kodet vi datamaterialet inn i mindre elementer og kategorier. Målet med kodingen var å finne mønster, for å videre kunne analysere og avdekke budskap og mening i datamaterialet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 162).

Vi benyttet oss av koding i form av farger og kategorier. Teorien vi anvendte ga utgangspunkt for kodingen, hvor vi delte inn i kategorier etter de tre behovene: autonomi, kompetanse og tilhørighet. Deretter brukte vi fargekoder (grønn, gul og rød) for å kartlegge positiv, nøytral og negativ grad av behovene. For å gjøre grupperingen mer forståelig og håndterbar, skrev vi kommentarer som forklarte avgjørelsen for fargekodene. Et eksempel på en grønn fargekode innenfor kompetanse kunne vært "Informanten har mye fokus på kompetanseutvikling, og har tatt diverse kurs og videreutdanning for å styrke kompetansen. Opplever mestring i arbeidet, spesielt når informanten har nådd et mål eller et ønsket resultat. Får brukt kompetansen godt gjennom stillingen sin, ved arbeidsoppgaver som...".

Vi kodet materialet individuelt fortløpende etter hvert intervju. Her inkluderte vi også en kartlegging av type motivasjon, samt øvrige kommentarer som omhandlet informantens atferd, og atmosfæren under intervjuet. Se vedlegg 3: “Skjema for koding”. Dette resulterte i at vi fikk et overblikk over hverandres fortolkninger, før vi samlet informasjonen i kodemalen og fikk kategorisert datamaterialet. Resultatet av kodingen blir presentert i kapittelet 4.0 Presentasjon av funn og kommer til anvendelse for drøfting mot teorien i kapittelet 5.0 Drøfting/analyse av funn.

Ved at datamaterialet ble kategorisert ut ifra teori, fikk vi en naturlig struktur når vi skulle analysere ved å drøfte datamaterialet opp mot teori. Analysearbeid er en tidkrevende prosess som krever systematisk arbeid, kreativitet og evne til refleksjon (Askheim og Grenness 2008, 91). Kodingen og sorteringen av data ble en sentral del for oppgaven vår, hvor vi kontinuerlig gikk tilbake med et kritisk blikk under analysen.

### 3.8 Kvalitetssikring

I forskning står begrepene validitet og reliabilitet sentralt for å vurdere kvalitet. Validitet knytter seg til gyldighet, mens reliabilitet handler om nøyaktighet eller pålitelighet. I kvalitative studier knyttes validitet mer konkret til bekreftbarhet, troverdighet og overførbarhet (Larsen 2017, 93). I det følgende vil vi bruke begrepene pålitelighet, bekreftbarhet, troverdighet og overførbarhet da dette i større grad samsvarer med vår kvalitative forskningsmetode.

#### 3.8.1 Pålitelighet

Pålitelighet handler om hvorvidt vi oppfatter en klar sammenheng mellom empiri, analyse og resultater i en undersøkelse, og at denne sammenhengen ikke er styrt av personlige eller andre faktorer som ikke er redegjort for (Tjora 2021, 264). Med andre ord handler pålitelighet om hvorvidt studien vi har gjennomført er til å stole på. I kvalitative studier påvirker gjerne individuelle forskjeller hos forskeren og kontekstuelle faktorer datainnsamlingen, og kan slik svekke påliteligheten. Ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten og være åpen om fremgangsmåten gjennom hele forskingsprosessen, kan vi imidlertid bidra til å styrke studiets pålitelighet (Johannessen, Christoffersen og Tuft 2016, 232).

Vår studie gir en detaljert beskrivelse om hvordan vi har utledet problemstilling, foretatt valg for datainnsamling samt hvilke vurderinger og feilkilder som mulig kan ha påvirket resultatet.

Gjennom kritisk drøfting, og ved å stille spørsmål til egen metode, kan vi styrke oppgavens pålitelighet, og gi leseren en klar forståelse om bakgrunnen for våre avgjørelser (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2016, 232). Gjennom prosessen har vi tatt høyde for ulike fallgruver, og hele veien vurdert og vektet de valgene vi har foretatt. For eksempel valgte vi å følge de anbefalte retningslinjene om å ikke ta opp intervjuene, som det kan tenkes at påvirket kvaliteten på transkriberingen. Transkriberingen ble dermed ikke like fullstendig som den kunne blitt ved å gjengi hvert enkelt ord, men til gjengjeld ble intervjuene preget av trygghet og tillit.

### 3.8.2 Troverdighet

Troverdighet knyttes mot det som i kvantitative studier betegnes som intern validitet, hvor en stiller seg spørsmålet om vi måler det vi ønsker å måle (Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 232). Kvalitative studier kan ikke måles med tall og statistikk, og vil dermed være vanskeligere å betegne som troverdige. I den kvalitative forskningen handler imidlertid troverdighet om i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2016, 232).

Ved bruk av dybdeintervjuer kan grad av troverdighet svekkes fordi man som forsker og informant har subjektive tolkninger og perspektiver på ulike fenomener. Alle intervjuene foregikk over Zoom, hvor 75% av informantene befant seg på hjemmekontor. Vi opplevde at de hadde lettere for å beskrive erfaringene og følelser knyttet til situasjonen på hjemmekontor, kontra de som for øyeblikket ikke befant seg i den konteksten vi undersøkte. På den måten kan man argumentere for at vår data reflekterer en naturlig kontekst. Vi opplevde at informantene hadde mye innsikt, erfaring og kunnskap om temaet, og at de formidlet deres perspektiv på virkeligheten. Likevel kan det tenkes at en mulig feilkilde er glorifiseringen av tiden før og etter pandemien. På grunn av at den kvalitative metoden baserer seg på subjektive meninger, kan det argumenteres for at resultatene i studien bærer preg av dette. Det betyr at våre slutninger er et resultat av informantenes subjektive meninger, hvordan vi som forskere tolker dem og tillegger dem mening gjennom eksisterende teori.

I tillegg har vi som tidligere nevnt benyttet oss av vedvarende observasjon og metodetriangulering, som er to teknikker for å styrke vår studies troverdighet (Lincoln og Guba 1985). Disse har blitt belyst under 3.2 Kvalitativ og kvantitativ metode, og 3.3

Utvalgsmetode.

### 3.8.3 Overførbarhet

Overførbarhet knytter seg til spørsmålet om resultatene fra studien kan overføres til lignende fenomener. For å sikre overførbarhet handler det i stor grad om hvorvidt man lykkes med å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2016, 233). I kvalitative forskningsmetoder snakker man om overføring av kunnskap fremfor generalisering, som er mer aktuelt i kvantitative undersøkelser (Thagaard 2013, 210).

I vår studie undersøker vi den autonome motivasjonen hos de ansatte i Bedrift X. Det er imidlertid viktig å poengtere at vår forskning undersøker informantenes subjektive meninger om fenomenet, som innebærer at informantene kan oppleve fenomenet ulikt, men like reelt. Vår studie er klar på at vi foretar forskningen i et begrenset utvalg. Det kan imidlertid argumenteres for at dette svekker overførbarheten. Ved å eksempelvis inkludere flere informanter med andre lokasjoner enn hovedkontoret til Bedrift X, samt et større omfang av ulike grupper ansatte, kan en trolig oppnå en styrket overførbarhet. Dette er noe som hadde vært mulig å gjennomføre dersom tidsperspektivet var lengre.

På den annen side kan vi argumentere for at studien har overføringsverdi. Gjennom en kvalitativ tilnærming, der formålet har vært å få en dypere innsikt i fenomenet, har vi gjennom datainnsamling og behandling av råmateriale kunnet trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn. Ved å anvende teori som er testet på tvers av kjønn, kultur og alder, satt i kontekst med en dagsaktuell problemstilling, kan det tenkes at funnene våre kan være gjeldene for kontoransatte i lignende bedrifter.

### 3.8.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet handler om hvorvidt de slutningene en trekker er et resultat av den forskningen en har gjennomført, og ikke forskerens subjektive holdninger (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2016, 234). Ifølge Tove Thagaard (2013, 167) vil en forskers tolkning preges både av de inntrykk en får fra datamaterialet og det teoretiske perspektivet. Det er imidlertid viktig å finne en balanse mellom beskrivelsen av innsamlet data og egen tolkning, slik at slutningene ikke har overvekt av en av delene.

For å sikre at vi ikke har gått i den kjente bekreftelsesfellen, som betyr at vi forsøker å finne støtte for det vi allerede tror på og avfeier det som går imot det vi tror, har vi vært nødt til å være kritiske til egne valg og raske slutninger (Kaufmann og Kaufmann 2015, 229). I et tilfelle under et intervju oppdaget vi at begge raskt trakk slutningen om at vedkommende hadde svært lav motivasjon. Gjennom kommunikasjonen vi hadde på et felles dokument under intervjuet ble vi da enige om å spørre mer direkte i hvilken grad vedkommende opplevde motivasjon i arbeidshverdagen. Til vår overraskelse og senere lærdom fikk vi avkreftet vår antagelse, der vedkommende skildret seg selv som svært motivert, men beskrev seg selv senere som introvert. Dette endret både inntrykket og atmosfæren i intervjuet, og vi fikk kjenne på hvor enkelt det var å ønske å finne samsvar mellom teori og praksis.

For å aktivt styrke vår studies bekreftbarhet har vi vært opptatt av å beskrive de valg og vurderingene vi har gjort, slik at det vil være mulig for andre å evaluere dette. Ifølge Ann Kristin Larsen (2017, 122) er kunsten å tolke uten å overtolke, og det er viktig at de slutningene en trekker skal gjenspeile den objektive dataen en har samlet inn. For å sikre at vi unngikk å overtolke dataen foretok vi all analyse individuelt for så å sammenligne med hverandre. Anne Birgitte Leseth og Silje Maria Tellmann (2014, 159) formidler sammenligning som en del av all vitenskapelig aktivitet, der en også kan sammenligne hva de forskjellige personene har sagt og hva den enkelte sier ulike steder i intervjuet. Gjennom vår metode for innsamling av data, aktiv kritisk tenkning og refleksjoner knyttet til valg og slutninger, kan vi argumentere for at studien har god bekreftbarhet.

### 3.9 Metodekritikk

For å få svar på problemstillingen vår har vi samlet inn data gjennom en kvalitativ metode. Ved alle datainnsamlinger og studier vil det være nødvendig for forskeren å drøfte rundt valgene en har foretatt, og hvilke feilkilder som eventuelt kan ha påvirket konklusjonene (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2016, 234). I dette delkapittelet ønsker vi å belyse de momentene som kan ha påvirket vårt resultat.

#### 3.9.1 Kritikk til intervju som metode

Som tidligere beskrevet i 3.4 Valg av datainnsamling har vi foretatt 13 dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode. Ola Gaute Aas Askheim og Tor Grenness (2008, 91) viser til at ulempene med metoden kan være at det er en kostbar og tidkrevende prosess å gjennomføre.

For oss har det både krevd forberedelser i form av å avtale tidspunkt, sende ut invitasjoner, utforme intervjuguide og ikke minst analysere og tolke dataen i etterkant.

Et dybdeintervju krever stor grad av tilstedeværelse, aktiv observasjon og lytting gjennom hele intervjuet (Askheim og Grenness, 2008, 89). Fordi det er en så krevende oppgave er det derfor antatt at svært få mestrer å gjennomføre mer enn et par gode intervjuer per dag. Vi satte derfor en maksgrense på to intervjuer om dagen. Det medførte at intervjuprosessen tok lengre tid enn planlagt, men sikret i større grad den kvaliteten vi ønsket.

Colin Jerolmack og Shamus Khan (2014) belyser i artikkelen «Talk is cheap» at under intervjuer kan informantene lyve for å fremstå bedre enn det de er, tilfredsstillte intervjueren basert på hva de tror vedkommende vil høre, eller for å holde annen informasjon skjult. Dette er en faktor vi har diskutert underveis i prosessen, særlig med hensyn til ytre motivasjon. Det kan tenkes at informantene i liten grad vil innrømme at de drives av lønn, bonuser og ytre anerkjennelse, og heller svarer basert på indre motivasjon fordi det er teoretisk riktig og har blitt en trend i arbeidslivet. Vi så det derfor som avgjørende å be informantene om å fortelle om konkrete eksempler fra arbeidshverdagen, slik at vi kunne forstå meningen bak deres utsagn. I tillegg så vi det nødvendig å understreke våre rutiner for anonymisering, slik at informantene var trygge på at de kunne ytre sine meninger uten at det ville påvirke dem i etterkant.

Vi valgte som beskrevet tidligere å flytte intervjuene noen uker på bakgrunn av at vi ønsket et bedre teoretisk grunnlag. Dette resulterte i at gjennomføringen av intervjuene skjedde i et tidsrom hvor Norge hadde kommet lenger i gjenåpningsplanen og man kunne begynne å se antydninger til at dette ble en realitet i nær fremtid. Det kan argumenteres for at dette til en viss grad farget datamaterialet vårt. I noen tilfeller opplevde vi at informantene ikke hadde behov for å implementere tiltak eller be om hjelp til tilrettelegging, siden situasjonen likevel skulle bli normalisert i løpet av kort tid. Vårt inntrykk er at flere av informantene, både ledere og ansatte, brukte gjenåpning som en milepæl hvor de «bare måtte holde ut».

### 3.9.2 Kritikk til utvalgsmetode

En sentral faktor knyttet til kritikk av utvalgsmetode, er at vi benyttet frivillig deltakelse hvor informantene selv meldte seg på via Google Forms registreringsskjema. Det kan tenkes at ansatte som opplever temaet som engasjerende, enten i positiv eller negativ forstand, har en større motivasjon til å bidra i en slik studie. Vi måtte derfor være bevisste på at dataen kunne



bli skjevfordelt, med en undervekt av nyanser eller mer nøytrale stemmer. Vi opplevde likevel at responsen samlet sett fra informantene var relativt nyansert, og at de fleste hadde både negative og positive erfaringer å belyse gjennom intervjuene. Det er imidlertid viktig å poengtere at utvalgsmetoden kan ha medført at noen synspunkter ikke har kommet frem, noe som kan være en feilkilde ved metoden. På den annen side har vi vært svært opptatt av sikring av anonymitet fordi vi tror på at relasjonen og dataen styrkes av dette. Derfor har vi vektet frivillig deltakelse som den sikreste metoden for å ivareta informantenes anonymitet.

En annen faktor vi ikke var forberedt på var at flere av lederne som hadde meldt seg opp til intervju, ikke hadde personalansvar. Intervjuguiden vi hadde opprettet til lederne handlet i stor grad om hvordan de tilrettela kommunikasjon og oppfølging for sine ansatte. Vi måtte derfor omstille oss noe etter hvert, og benyttet oss av snøballmetoden som beskrevet tidligere. Dette gjorde at vi intervjuet et par flere enn først planlagt, men fikk stabilisert utvalget slik som vi hadde tenkt. I etterkant ser vi at det kunne vært hensiktsmessig å inkludere dette som en del av registreringsskjemaet, altså et krav om at ledere som skulle delta hadde en viss andel personalansvar. Til tross for det føler vi at vi sitter igjen med et godt datamateriale som har gitt oss mange vinklinger å ta tak i. Med god assistanse fra vår kontaktperson i bedriften, samt engasjement fra noen av informantene fikk vi tak i flere ledere med personalansvar.

Sentralt i vurderingen av vårt utvalg er hvorvidt vi opplevde metning. Ved å ta i bruk snøballmetoden fikk vi som ønsket flere perspektiver fra ledelsen, noe som resulterte i at vi fikk gode variasjoner i dataen. Metning handler imidlertid om hvorvidt vi opplever at nye informanter ikke lenger tilfører datamaterialet nye momenter (Holter 1997, 23). Vi erfarte at utfordringene og fordelene med hjemmekontor gjentok seg hos flere informanter, noe som kan ha sammenheng med at alle våre informanter er fra bedriftens hovedkvarter. Likevel opplevde vi at erfaringene ble tillagt ulik mening, i forbindelse med at det var store variasjoner i ansiennitet og stilling. Som Tjora (2020, 143) sier, kan metning som kriterium for at man har nok empirisk data være problematisk dersom man har stor variasjon i utvalget. Til tross for at vi ikke opplevde metning, har våre intervjuer har gitt oss rikholdig og tilstrekkelig data for å kunne besvare vår problemstilling.

### 3.10 Forskningsetikk

Forskningsetikk handler om de grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis, og en kvalitativ undersøkelse innebærer flere etiske utfordringer (Askheim og Grenness 2008, 162).

I dette studiet vil anonymisering av informantene, ivaretagelse av hensynet til informanter og å fremstille informantene på respektabelt vis være av betydning for å opptre etisk før, under og etter dybdeintervjuene (Tjora 2020, 181).

For å sikre anonymitet gjennom studien har vi innført flere tiltak. Blant annet har vi valgt å samle alle intervjuene i et sammendrag, og ikke henviser til enkelte informanter. Dette kan følgelig føre til at gjengivelsene ikke fullt dekker det informanten har sagt, og man kan gå glipp av viktige formuleringer i prosessen (Askheim og Grenness 2008, 164). Vi tok imidlertid en avgjørelse på at anonymitet skulle vektes i troen på at det ville gi oss innholdsrike og nyanserte svar. I tillegg til dette har vi vært forsiktige med å booke intervjuet i informantens jobbkalender, for å være sikker på at dette ikke er synlig for vedkommendes kolleger. Vi har også gjennom den løpende teksten betegnet alle informanter kjønnsnøytralt, ved å bruke uttrykk som “vedkommende, informanten eller man/en”. Dette har bidratt til å sikre at informantens identitet i større grad blir anonymisert og ivaretatt.

I forkant av studien diskuterte vi hvorvidt det var mulighet for at sensitive opplysninger ville forekomme under intervjuene. Dette var noe vi måtte ta høyde for, og kartlegge hvordan vi skulle håndtere. Motivasjon knyttes særlig til individuelle forhold, og vår erfaring var at mange forbinder det med hvordan man har det psykisk. Derfor var det avgjørende for oss å ikke inkludere forhold som omhandlet slik informasjon i datamaterialet vårt. Underveis viste det seg at det ikke ble et problem, noe som kan skyldes at spørsmålene i intervjuguiden var tydelige, eller at informantene forsto at hensikten var å kartlegge motivasjon og ikke psykiske problemer. For at det skulle bli en positiv opplevelse for informantene, avsluttet vi intervjuet med å gi de mulighet til å tilføye informasjon og synspunkter de følte var mangelfulle.

I tillegg vil en sentral faktor i slike settinger være maktforholdet mellom intervjuer og informant. May-Len Skilbrei (2019, 144) belyser at forskeren forvalter en form for makt ved at vedkommende skal analysere og behandle de data som innhentes. En måte å minimere faren for dette er å etablere nærhet, ved å sørge for en viss gjensidighet under intervjuet. Her må man følgelig sørge for at forskerens personlige preferanser ikke preger situasjonen (Skilbrei 2019, 144). Vi var opptatt av å opptre objektivt under hvert intervju, men med innspill av bekreftende atferd og utsagn som “Det er du nok ikke alene om/det er veldig forståelig”. For å minimere maktavstanden var vi også kontinuerlig opptatt av å skape en trygg atmosfære og la informanten i stor grad styre hvilken retning intervjuet gikk i. Vi innledet hvert intervju med å gi de praktisk informasjon om intervjuets gang, hvilke roller vi

hadde og ga de mulighet til å stille spørsmål underveis dersom noe var uklart.

## 4.0 Presentasjon av funn

I denne delen vil vi presentere våre funn, som videre vil være utgangspunktet for drøftingen. Dette vil primært innebære de største funnene fra intervjuene samlet sett, og vil i liten grad inkludere særegne funn fra hvert enkelt intervju. Dette er for å sikre anonymitet, noe vi under hele prosessen har prioritert sterkt. Funnene er delt inn etter kategorier, basert på både teori og faktorer som var mest fremtredende under intervjuene, herunder autonomi, kompetanse, tilhørighet, nyansatte og ledere.

### 4.1 Autonomi

#### 4.1.1 Økt grad av selvstendighet og frihet

Våre funn viser at informantene har fått økt grad av selvstendighet under pandemien.

Bedriften har ikke praktisert hjemmekontor tidligere, og flere av informantene nevner at det «umulige har blitt mulig». Det som gjentar seg er at informantene har økt frihet i hverdagen, ved at de har mulighet til å forme arbeidshverdagen slik som de ønsker og dermed opplever mer fleksibilitet.

Skillet som kommer frem, er de som får gjort mer på hjemmekontor kontra de som får mer tid til fritidsinteresser. Noen av informantene forteller at på hjemmekontor kan man være mer effektiv og avslutte arbeidsdagen tidligere, i stedet for å sitte på kontoret og vente på at klokken skal bli fire. Med andre ord kommer det frem at informantene generelt sett er mer effektiv på hjemmekontor, men tiden de sparer brukes ulikt.

Noe som gjentar seg, er at informantene har oppgaver som de må gjøre, men har frihet til å bestemme rekkefølge og hvordan de skal gjøre det selv. Av de informantene som jobber teambasert, forteller de at innledningsvis i prosjekter fordeler de oppgaver ut ifra ressurser, kompetanse og kapasitet. Arbeidsoppgavene har med andre ord ikke endret seg, men informantene opplever en større grad av frihet og fleksibilitet.

#### 4.1.2 Lav endring i rapportering

På spørsmål om mengden kontroll og rapportering har endret seg i forbindelse med hjemmekontor, svarer informantene generelt sett at det ikke har vært noen endring.

De eneste formene av rapportering og kontroll som fremkommer under intervjuene, er ukentlige statusmøter og månedsmøter. Noen av informantene formidler imidlertid at de opplever at sjefen er mer opptatt av å få oversikt, og vite hva de ansatte gjør. Dette ble begrunnet i at på kontoret overhører man i større grad hva de andre holder på med, og dermed får et lite overblikk over situasjonen. Under hjemmekontor må man aktivt søke etter denne informasjonen for å vite hva de ansatte holder på med. Noen trekker frem at rapportering skjer ganske uformelt, og samtlige poengterer at det har vært ingen eller lav grad av endring.

## 4.2 Kompetanse

### 4.2.1 Reduksjon i uformell kompetanse

Informantene opplever i noen grad at den uformelle kompetanseutviklingen, som handler om samhandling, prat og informasjon går i saktere tempo og blir vanskeligere når det er fysisk avstand mellom kollegaer.

Blant annet påpeker noen av informantene at det er mer utfordrende å få hjelp, samt oppdatere seg på kollegenes arbeidsoppgaver og hverdag. Problemet som understrekes er at for å få hjelp må man som oftest belage seg på lang ventetid, fordi man ikke har mulighet til småprat i gangene eller å «stikke innom» kolleger. Reduksjon i uformell kompetanse begrunnes gjerne med at fysisk på kontoret overhører man i større grad andres samtaler, og er mer deltakende da bedriften har åpent kontorlandskap.

### 4.2.2 Individuell kompetanse stagnert

Informantene opplever at deres individuelle kompetanse har stagnert som følger av at man ikke er på kontoret. Flere knytter individuell kompetanse opp mot informasjonsflyt, og mener at man hadde lært mer dersom man var fysisk til stede på kontoret. Dette blir begrunnet i at informanter savner samtaler, diskusjoner og at man i større grad får med seg hva andre holder på med, fordi de opplever dette som viktig læring. I tillegg forteller noen at de opplever veien videre som uklar, og at man ikke vet hvilke muligheter man har på tvers av avdelinger. Enkelte kandidater forteller også om stillinger innad de har søkt på, hvor selskapet heller har ansatt en ekstern, til tross for at de interne innehar kompetansen.

Det er likevel flere som reflekterer over hva man har lært om seg selv i en ny arbeidshverdag. Samtlige av informantene trekker frem at både deres egen og organisasjonens omstillingsevne har vært god. Det blir illustrert gjennom eksempler om hvordan de har mestret å gjøre de arbeidsoppgavene de skal, selv på hjemmekontor. Noen trekker frem at oppgaver som krever mer konsentrasjon, er lettere å utføre på hjemmekontor fordi man unngår å bli avbrutt eller distraherert av andre. I tillegg nevner flere informanter fordelene ved å kunne velge hva de må forholde seg til av forstyrrelser eller spørsmål, da kommunikasjon i stor grad skjer over digitale medier, og ikke muntlig på kontoret.

#### 4.2.3 Ansvar og arbeidsoppgaver

De fleste informanter sier de har relativt like arbeidsoppgaver som før arbeidet ble flyttet til hjemmekontor. Likevel retter noen informanter fokus på at man opplever at man ikke har arbeidsoppgaver som er tilpasset den kompetansen de innehar. Det fremkommer en variasjon i hvorvidt informantene jobber med selvstendige oppgaver, eller oppgaver som krever samhandling. Selv om selve arbeidet er lik, opplever spesielt informanter som ikke har teambaserte oppgaver at de gjerne faller litt utenfor, og går glipp av informasjon og sosiale samtaler. De fleste påpeker likevel at mange av arbeidsoppgavene man har er de samme som før pandemien. Flere trekker frem at de foretrekker hjemmekontor når de jobber med oppgaver som krever konsentrasjon, mens i andre tilfeller hadde kontoret vært mer gunstig med tanke på diskusjon og flere perspektiver.

#### 4.2.4 Kompetanseutvikling

På spørsmål om det er kompetanseutviklingsmuligheter i bedriften er responsen ulik. Spesielt ledere opplever at mulighetene er mange, og at de er positive til at deres ansatte skal ta videreutdanning og relevante kurs. Hos flere ansatte ble det imidlertid uttrykt at det er lite fokus på individuell kompetanseutvikling. Flere poengterer at planlagte kurs har blitt avlyst eller digitale. De opplever at det har fungert greit, men de aller fleste uttrykker at læringen hadde vært bedre ved fysiske samlinger.

Generelt sett poengterer informantene at utfordringen er at det er lite fokus på kompetanseutvikling i bedriften generelt. De er imidlertid uenige om dette har sammenheng med pandemien eller ikke. Flere etterlyser en individuell kompetanseplan, slik at de kan benytte den ekstra tiden hjemmekontor har utløst med å aktivt utvikle seg selv. Fagdager

og kurs har blitt trukket frem som positivt, med mye rom for læring. Flere belyser imidlertid at dette har blitt nedprioritert i løpet av det siste året, og håper at det vil komme på plass ved gjenåpning.

#### 4.2.5 Mestring og effektivitet

Når det kommer til spørsmål om informantene har opplevd mestring, er de fleste positive. Likevel poengteres det at det ikke er det samme å nå et mål alene på hjemmekontor, kontra fysisk med sine kolleger. Ved spørsmål om tilbakemeldinger og feedback sier de fleste at det har blitt mindre, og at responsen i større grad føles mer upersonlig på hjemmekontor. Informanter fra en enhet i bedriften savner feiringer som de pleide å ha, og sier dette både hjelper på motivasjon og arbeidsmiljøet. Det oppleves som et skille mellom de som har fått nye arbeidsoppgaver kontra de som gjør det de alltid har gjort. Den sistnevnte gruppen uttrykker at de har mer nøytral mestringsfølelse, hvor det skjer mer rutinemessig.

Når det gjelder effektivitet på hjemmekontor, uttrykker de fleste at de får gjort det de skal. Informantene formidler at de er mer effektive dersom de har individuelle oppgaver som krever konsentrasjon, men mindre grad av effektivitet dersom de har oppgaver hvor de er avhengig av andre. Dette begrunnes i at kommunikasjon over digitale medier er mer tidkrevende. Hovedskillet ved effektivitet er de informantene som forteller at de får gjort mer på hjemmekontor, kontra de som blir raskere ferdig og dermed bruker tiden til fritidsinteresser og oppgaver i hjemmet.

### 4.3 Tilhørighet

#### 4.3.1 Tettere relasjoner og fokus på samhold

Flere av informantene har belyst at de har blitt tettere under pandemien og situasjonen på hjemmekontor. Noen av informantene har forklart dette med eksempler som at de har fått et økt fokus på å være sosial ved å ønske hverandre god morgen og vise at man er tilgjengelig selv om man sitter på hjemmekontor.

Flere team forteller at de har innført quiz og andre sosiale aktiviteter ukentlig, noe som har bidratt til at tilhørigheten har økt. Flere nevner imidlertid at det ikke har vært samme engasjement fra den øverste ledelsen. De informerer også om at typiske arrangementer hvor

de feirer at et prosjekt eller lignende er fullført, har blitt svært begrenset under tiden på hjemmekontor.

På spørsmål om de har hatt noen uformelle møter eller aktiviteter det siste året, er det varierende respons. Enkelte forteller at det har vært noen aktiviteter de siste månedene, blant annet påskelunsj, quiz og fagsamlinger. Andre sier at det har vært lite tilbud om uformelle aktiviteter og møter, men forklarer at de heller ikke aktivt har søkt etter det. Det fremkommer et skille her, mellom de som er i team hvor det har blitt satt fokus på sosiale aktiviteter, og de som er i team hvor det ikke har blitt satt på agendaen. Totalt sett formidler flere informanter at fokus på aktiviteter og kontakt har økt innad i teamet, og at man har blitt mer opptatt av å ivareta de relasjonene man hadde før pandemien.

#### 4.3.2 Behovet for det sosiale er ikke dekket

Til tross for at grad av sosiale aktiviteter og uformelle møter i team har økt, formidler flere av informantene at det sosiale behovet ikke er dekket. Dette begrunnes i at man savner det sosiale samholdet, og flere opplever grad av ensomhet og lengter tilbake til kontoret.

På spørsmålet om hvor ofte man snakker med sine kolleger og ledere, svarer flere av informantene at de har alt fra daglig til ukentlig kontakt. De poengterer imidlertid at man går glipp av den uformelle praten i gangen og ved kaffeautomaten, og at kommunikasjon over digitale medier blir mer formell og konkret. I tillegg må man ofte vente en stund på respons, noe som fører til at avstanden øker, og at samtalen mister flyten og muligheten for uformelle tema.

Under intervjuene kunne vi avdekke et tydelig skille på de som er veldig sosiale, og de som trives best alene og som ikke har behov for småprat og deltakelse på arrangementer. De mindre sosiale formidlet at de synes situasjonen under hjemmekontor var deilig, da de slapp smalltalk og sosiale settinger.

#### 4.3.3 Liten grad av nettverksbygging

Enkelte av informantene forteller at man holder kontakt med de man vil, men ikke nødvendigvis med de man burde. Med andre ord er det liten grad av nettverksbygging, men de relasjonene man hadde fra før, har i stor grad blitt styrket.

De informantene som kjente få i bedriften før hjemmekontor, forteller at de har opplevd det som vanskelig å bli kjent med nye, og holder seg i stor grad til sitt eget team. I tillegg har lunsjen i kantinen blitt byttet ut med lunsj alene på kjøkkenbordet, noe som har gjort at samtaler og nye bekjentskap har blitt begrenset.

Spesielt for de informantene som har over 100 reisedøgn i året, har den sosiale konteksten blitt endret. Informantene forteller at å skape relasjoner med kunder over digitale kanaler er krevende, hvor relasjoner og tillit er vanskeligere og mer tidkrevende å bygge over nett. De har imidlertid erfart at enkelte arbeidsoppgaver og oppdrag kan gjøres fra kontor i eget hjemland, men det begrenses i stor grad til kunder man allerede har relasjoner med.

#### 4.3.4 Tilhørighet til bedriften

Når det gjelder tilhørighet til bedriften som helhet, er det store variasjoner i svarene. Enkelte kandidater formidler at de har ingen eller liten tilhørighet til bedriften, men er mer knyttet til sitt eget team. Noen skiller seg ut i større grad, da de formidler at de på ingen måte føler at de har tilknytning til bedriften, og begrunner dette i at de i stor grad opererer alene og ikke har en tilknytning til det sosiale miljøet.

Resterende informanter har en middels eller sterk tilknytning til bedriften. Det som gjentar seg er at de fleste har en sterk tilknytning til teamet, men mindre til bedriften som helhet. De ansatte som har vært i bedriften over lang tid har i større grad en sterk tilknytning til bedriften, jobber kontinuerlig etter bedriftens verdier og har en sterk lidenskap som styrer deres jobbatferd.

#### 4.4 Ansiennitet og roller

Når det kommer til skillet mellom hvor lenge informantene har jobbet i bedriften, ser vi at det er variasjoner mellom det som kan kategoriseres som nyansatte og de som har vært i bedriften i lengre tid.

##### 4.4.1 Autonomi

Felles for flere av informantene er en høy opplevd grad av autonomi. For de nyansatte kan det til dels oppleves at graden av autonomi og selvstendighet ikke nødvendigvis er det man



ønsker som ny. Det kommer frem ved eksempler på at tid til overs gjør det lettere å finne på andre ting som ikke er jobbrelatert. Flere poengterer likevel at de har et ansvar for å selv si ifra dersom de opplever utfordringer, og at de har mulighet for større grad av oppfølging underveis dersom det er ønskelig.

På spørsmål om tilrettelegging for autonomi, viste lederne stort engasjement. Her belyste både ansatte og ledere strategien ved å dele en oppgave inn i flere deler, også kalt «work breakdown structure», og deretter fordele oppgaver basert på ressurser, kompetanse og kapasitet. Dette fører til at de ansatte i stor grad kan jobbe selvstendig, og henvende seg til lederen dersom noe skulle oppstå underveis. Den ene lederen setter fokus på individuelle forskjeller, og sier at de som kanskje ikke tar ansvaret selv, trenger mer støtte og oppfølging enn andre.

Likevel poengteres det at selv om flere opplever at alle gjør så godt de kan, kan de kjenne på ensomhet, lite balanse mellom jobb og fritid og oppleve at man føler seg lite motivert. En av informantene forteller at digital kommunikasjon kan skape misforståelser, og eksemplifiserer med hendelser der vedkommende sine arbeidsoppgaver blir gjort av andre, noe som gjør at man raskt kjenner på en usikkerhet.

#### 4.4.2 Kompetanse

Når det kommer til kompetanse var det flere av de med lav ansiennitet som uttrykte at de har utviklet seg til tross for hjemmekontor, og at opplæring med fysisk avstand har gått fint. På spørsmålet om hvorvidt de opplever mestring i arbeidshverdagen, fremkommer det at de nyansatte opplever høy grad av mestring. Ordinære ansatte og ledere på den annen side, opplever mestring mer rutinemessig, og mer gjennom sine ansatte og team.

Det er generelt en sterkere opplevd faglig utvikling hos de nyansatte kontra informanter som har høyere ansiennitet. Likevel påpeker flere at de tror de hadde hatt en brattere læringskurve og et bedre overblikk dersom de hadde vært fysisk på kontoret. Det er også flere som påpeker at på grunn av at man ikke er fysisk til stede får man ikke vist hva man egentlig kan, og dermed at mye av den kompetansen de innehar ikke blir utnyttet.

#### 4.4.3 Tilhørighet

Det som kommer tydelig frem som en forskjell mellom nyansatte og de som har jobbet i Bedrift X i en lengre periode, er opplevelsen av å ha en sterk tilhørighet til arbeidsmiljøet og arbeidsplassen. Informanter innenfor kategorien nyansatte forteller at de ikke har mye kontakt med andre enn det nærmeste teamet og ansatte i samme situasjon. Flere av de med høyere ansiennitet poengterer at dersom de hadde vært nyansatt hadde de ikke klart arbeidshverdagene. De hevder at tillit, motivasjon og tilhørighet er bort imot umulig å få til uten å være fysisk til stede.

I likhet med de nyansatte beskriver ordinære ansatte med selvstendige arbeidsoppgaver at de gjerne skulle hatt en tilhørighet til et team. Det kommer frem at informantene stort sett forholder seg til de samme kollegaene, og savner muligheten til å skape nettverk på tvers av team. På spørsmål om arbeidsmiljø kommer det frem at det er en uvant overgang for de som eksempelvis kommer fra studier, til å sitte for seg selv alene i en leilighet. Noen av informantene formidler at de holder gjerne kontakten med de man vil, men ikke nødvendigvis med de man burde, og får dermed ikke utvidet nettverket.

Viktigheten av de sosiale interaksjonene blir belyst av begge parter. Her er både nyansatte, ordinære ansatte og ledere enige om at mennesket er avhengig av sosial interaksjon med andre, og at det gir grunnlag for å utvikle seg. Informantene synes det har fungert overraskende godt med hjemmekontor og kommunikasjon over digitale medier, men ser frem til gjenåpning hvor man får tilbrakt mer tid med sine kolleger. I likhet med de ansatte forteller lederne om en god kultur innad i teamet, og at man forsøker å gjøre aktiviteter og sørge for å holde de relasjonene man allerede har gående. Det kommer imidlertid frem som et skille hvor den øverste ledelsen uttrykker en sterkere opplevd fellesskapsfølelse hos de ansatte i Bedrift X, mens de ansatte i større grad assosierer tilhørighet kun til sitt team.

#### 4.5 Ergonomi

På spørsmål om informantene har det de trenger for å utføre arbeidsoppgavene sine på hjemmekontor, er responsen relativt lik blant de ansatte. Informantene forteller om at bedriften har utstyr på kontoret som man kan låne med seg hjem. Utfordringen som ble belyst var imidlertid at det var krevende å få med seg alt av utstyret hjem. Dette var særlig et

problem for de informantene som ikke hadde bil, og var avhengig av kollektiv til og fra jobb.

En annen utfordring som blir trukket frem i forhold til ergonomi og utstyr, er at når man har flyttet utstyret til hjemmekontor, blir det vanskeligere å kombinere hjemmekontor og fysisk tilstedeværelse på kontoret. Dette har resultert i at flere av informantene har holdt seg hjemme, selv om det har vært mulig å arbeide på kontoret enkelte perioder. Utfordringen blir imidlertid fremmet av den øverste ledelsen som mindre problematisk, da de forteller at de ansatte har gode muligheter til å få tilrettelagt utstyr både på kontor og hjemmekontor.

## 5.0 Drøfting/analyse av funn

I dette kapittelet skal vi drøfte våre funn opp mot teorien som er presentert i kapittel 2.0, for å besvare vår problemstilling: *På hvilken måte har medarbeiderne i Bedrift X sin autonome motivasjon blitt påvirket av hjemmekontor under covid-19?* Vi vil innledningsvis undersøke de tre basale psykologiske behovene, og drøfte hvorvidt tilfredsstillelsen av disse er påvirket av perioden under hjemmekontor. Videre vil vi drøfte hvordan behovene er gjensidig avhengig av hverandre, og sammen har påvirket den autonome motivasjonen i Bedrift X.

### 5.1 Autonomi

#### 5.1.1 Økt grad av selvstendighet og frihet

Det fremkommer av funnene at informantene har en økning i opplevd selvstendighet og frihet i arbeidshverdagen under hjemmekontor. Det kommer til uttrykk gjennom både ledere som tilrettelegger for valgfrihet innenfor arbeidsoppgaver, samt ansatte som forteller om ansvarsområder og opplevd følelse av frihet til å bestemme over egen arbeidsmetode. Med arbeidsmetode menes hvordan de velger å utføre arbeidsoppgavene sine. Slik det fremgår i teorien beskrives valgfrihet innenfor strukturer som et viktig prinsipp for å tilfredsstille behovene (Ryan, Deci og Stone 2009). På den måten, ser det ut til at informantene i stor grad opplever frihet til å bestemme over egen arbeidsmetode. Ved å være på hjemmekontor blir de utfordret til å være mer selvstendige og ta ansvar for eget arbeid. *“Man tvinges litt til å finne gode løsninger på egen hånd, uten å kunne spørre om hjelp fra andre”*.

Flere forteller at situasjonen har vist at de har en god evne til å omstille seg, noe som kommer til uttrykk gjennom sitater som *“det umulige har blitt mulig”*. Dette viser at det muligens har skjedd en endring i holdninger, og at hjemmekontor som tidligere ikke har vært en praksis i Bedrift X har vist seg å fungere godt. I intervjuer med ledere fremkommer det at de generelt sett har lite fokus på rapportering og kontroll, og har stor tiltro til sine ansatte. *“Jeg legger opp til at de får mye ansvar og må stå litt på egne ben”*. Det kan indikere at lederne har utviklet relativt autonome ansatte i forkant av pandemien, som er blitt tydeliggjort gjennom positive erfaringer og prestasjoner på hjemmekontor.

Ryan og Deci (2000a) vektlegger hvordan omgivelsene kan bidra til å tilfredsstillere eller undergrave behovene. Det betyr altså at strukturen til Bedrift X kan ha en betydning for hvorvidt behovene oppleves å bli tilfredsstilt. Informantene i utvalget er strukturert i ulike team, hvor de jobber selvstendig med arbeidsoppgaver. Arbeidsoppgavene fordeles innad i teamet, basert på team-medlemmenes kompetanse, ressurser og kapasitet. Flere formidler at bedriften er organisk strukturert, og at det er lav terskel for å komme med ønsker og meninger. Det tyder på at de ansatte i stor grad kan påvirke deres arbeidshverdag. Ved spørsmål om hjemmekontor påpeker både ledere og ansatte flere fordeler, men trekker spesielt frem at de med hjemmekontor har bedre forutsetning for å mestre oppgaver som krever konsentrasjon. De har nå større muligheter til å forme egen arbeidsmetode, og jobbe uten forstyrrelser: *“du kan bestemme om du vil ta en telefon eller sette deg på ikke forstyr uten at noen reagerer, til forskjell fra å fysisk gå inn på et lukket rom på kontoret”*. Dette tyder på at informantene opplever mer kontroll og frihet over egen arbeidsmetode.

### 5.1.2 “Må gjøre” oppgaver og autonomi

Som beskrevet i teorien kan autonomi forekomme på ulikt vis, gjennom valgmuligheter i det handlingsrommet du befinner deg i, fri vilje til å styre eget arbeid eller at man selv forårsaker det som skjer (Reve 2005). Våre funn viser at flere av informantene har store deler av det de kaller “må gjøre” oppgaver. Noen informanter nevner at å ha tom innboks i mailen oppleves som dagens gjøremål, mens andre jobber etter tidsfrister satt av andre. Selv om oppgavene i seg selv ikke er selvbestemte, viser våre funn at informantene i stor grad får valgmuligheter innenfor fristene til å selv velge måten arbeidet skal utføres på. Dette kommer til uttrykk gjennom både ansatte og ledere i for eksempel uttrykk som *“Jeg henger meg ikke opp i hvordan det blir gjort, men at det faktisk blir gjort”*. Slik som Reeve (2005) formidler,

handler det om å ha et reelt valg i forhold til sine handlinger. De aller fleste informanter opplever at de har mye kontroll over egen arbeidsmetode, og dette tyder på at autonomibehovet er tilfredsstilt. På den måten kan vi tenke oss at flere av “må gjøre” oppgavene er integrert med den ansattes verdier. Likevel kan vi se at enkelte opplever at dagene overtas av “må gjøre” oppgaver, og at de dermed ikke får tid til å gjøre de oppgavene de ønsker og får tilfredsstillelse av. På den måten kan “må gjøre” oppgavene føles mer påtvunget, noe som kan bidra til kontrollerte former for motivasjon, som igjen kan svekke den autonome motivasjonen hos de ansatte (Deci, Koestner og Ryan 1999) (Williams, Grow, Freedman, Ryan og Deci, 1996).

Videre knyttes autonomi mot å oppleve at handlingene man utfører er selvbestemte, altså at individet selv føler et ansvar og en identifisering av oppgaven (Ryan og Deci 2004, 8). Det betyr at for at de ansatte i Bedrift X skal oppleve å være autonome bør de ha valgmuligheter, ansvar og identifisere oppgavene mot egne verdier og regler slik at de oppleves som frivillig. Det kommer til uttrykk at flere av informantene ofte har oppgaver som de ser meningen med og selv har frihet til å velge hvordan skal utføres. Likevel er det eksempler i våre funn, der enkelte opplever at de blir overstyrt i deres valg eller oppgaver av ledelsen. I tillegg kan det virke som at selv om flere har frihet til å velge arbeidsmetode, vektes friheten til å arbeide med og rundt kolleger tyngre. På den måten kan vi tenke oss at verdiene samhold og tilhørighet, kan være viktigere for enkelte enn selve friheten til å utføre arbeidsoppgavene i den rekkefølgen man ønsker, og dermed begrenser opplevelsen av frihet. Her ser vi en sammenheng mellom behovene for autonomi og tilhørighet, som vi videre vil drøfte i kapittelet 5.4.2 Autonomi på bekostning av tilhørighet.

### 5.1.3 Utstyr og tilrettelegging

På spørsmål om utstyr forteller flere av informantene at de savner utstyr og tilrettelegging på hjemmekontor. De understreker at Bedrift X har gitt dem muligheten til å ta med seg utstyr hjem, og har ekstra utstyr som kan lånes ut. Utfordringen for mange informanter belyses imidlertid gjennom følgende sitat: *“Lykke til med å ta med ekstra skjerm og kontorstol på bussen, det går jo ikke”*. Det kommer til uttrykk at problemet oppstår ved at man ikke har fleksibilitet til å veksle mellom fysisk kontor og hjemmekontor, fordi det er for tungvint å flytte utstyr frem og tilbake. Det kan tyde på at Bedrift X ikke har mestret å tilrettelegge i god nok grad, spesielt for de som må bringe utstyret hjem med kollektiv transport. Dette har medført at flere har blitt sittende på hjemmekontor, selv om det i noen

perioder har vært mulighet for å være på kontoret. Det kan tenkes at de føler seg låst til hjemmekontoret, og dermed at fleksibiliteten svekkes, slik at de ansatte ikke lenger har friheten til å velge lokasjon innenfor det handlingsrommet de egentlig har. Ifølge Reeve (2005) er valgfriheten viktig for autonomi, og vi kan derfor tenke oss at autonomi i relasjon til arbeidslokasjon ikke oppleves som tilfredsstillende.

Det er imidlertid en ulik oppfatning blant lederne angående denne utfordringen. En av lederne sier at de ansatte kan kjøpe utstyr selv, og dermed få refundert pengene i etterkant. En annen leder sier at Bedrift X er alt for dårlig på ergonomi og utstyr på hjemmekontor, og at "*Her er Bedrift X kjipe*". Det kan tenkes at det har vært uklare retningslinjer og kommunikasjon når det kommer til praksis for kontorutstyr. Det kan ha medført en reduksjon i autonomi og følelsen av å ha valgfrihet i arbeidshverdagen.

#### 5.1.4 Har man autonomi på tvunget hjemmekontor?

Selv om våre funn viser at de fleste opplever økt grad av frihet og autonomi i forbindelse med hjemmekontor, kan dette sees på som et paradoks fordi mange informanter fremhever at friheten ikke er frivillig. Kuvaas (2018, 199) viser at individer fungerer best når de selv er årsaken til deres atferd og handlinger, kontra å bli kontrollert av eksterne faktorer. Flere av våre informanter opplever stor usikkerhet knyttet til hjemmekontorløsningen. Enkelte opplever at de "*hele tiden prøver å overbevise seg om at alt skal bli normalt igjen*", og flere poengterer usikkerheten og mangelen på kontroll gjennom uttrykk som "*perioden som skulle vare en uke, har nå blitt til over ett år*". På den måten, kan vi stille oss spørsmål om hvorvidt de ansatte har hatt kontroll over egen arbeidssituasjon, mer enn å bestemme hvilken rekkefølge arbeidsoppgavene utføres.

De som spesielt skiller seg ut i dette spørsmålet er de informantene som inngår i gruppen nyansatte. Behovet for autonomi er i teorien formidlet som grunnleggende (Deci og Ryan 2000b), og er svært sentralt for at ansatte skal være autonom motivert. Likevel fremhever samtlige informanter, at det i starten av et arbeidsforhold er viktigere med tett oppfølging, støtte og relasjonsbygging. Det tyder på at selv om autonomi er viktig, kan det for nyansatte heller være en uønsket frihet, og nærmest virke uforutsigbart og usikkert. Det kan se ut som at jo kortere ansettelsestid og jo mindre erfaring en har, desto større er behovet for støtte og oppfølging, fremfor selvstendighet og autonomi.

I situasjonen på hjemmekontor har de nyansatte fått mye frihet, noe som kan tyde på at de har blitt tvunget til å arbeide selvstendig. Det kan se ut til at selvstendigheten har gått på bekostning av trygghet og forutsigbarhet, og at flere opplever at de ikke er godt nok kjent med bedriften, kollegaer og arbeidsoppgavene til å opptre autonomt. Det kommer frem ved at en gjerne venter på å få oppgaver å gjøre, eller opplever at det tar langt tid å få tilbakemeldinger. En informant formidler det slik *“Når jeg må be om tilbakemelding 3 ganger og ikke får det, føler jeg meg lite verdsatt og sett”*.

Kan hjemmekontor som følge av covid-19 ha medført for mye frihet og for lite støtte? På den ene siden kan vi se at de nyansatte har hatt et større behov for oppfølging, og flere beskriver også at de har hatt tilgang på dette ved behov. Andre hevder at lederens dårlige tid har gått på bekostning av oppfølgingen, og at de opplever at de ikke lenger ville følt seg som nyansatte, dersom de hadde vært fysisk til stede. Det kan med andre ord tenkes at det er individuelt betinget hvorvidt man opplever at hjemmekontor har gitt frihet og selvbestemmelse, eller mer usikkerhet og mangel på kontroll.

Dersom en opplever at en er tvunget til å være på hjemmekontor, fremfor å verdsette friheten, kan kontrollerte former for motivasjon oppstå (Deci, Ryan og Olafsen 2017, 21). Selv om de fleste informantene fremhever positive erfaringer som fleksibilitet og frihet fra perioden på hjemmekontor, kan det være viktig å forstå konteksten. For det er gjerne i samtaler om fremtiden at de ansatte ønsker mulighet til hjemmekontor. Det er imidlertid ingen informanter som hevder at de kan fortsette med hjemmekontor som standard for alle. *“Man har hjemmekontor hver bidige dag, og er sykt lei”*. Det kan tyde på at når hjemmekontor oppstår som konsekvens av covid-19 og at det er utenfor de ansattes kontroll, kan mer kontrollerte former for motivasjon oppstå. For at de ansatte skal oppleve at de er ivarettatt og får den støtten de trenger, kan det dermed være viktig å ha et ekstra fokus på ledelse og behovet for tilhørighet. Med andre ord ser vi at behovene er gjensidig avhengig av hverandre, noe vi vil undersøke nærmere i 5.4 Autonom motivasjon.

### 5.1.5 Autonomi oppsummert

Informantene har vektlagt større frihet og fleksibilitet som viktige elementer for deres motivasjon. På den ene siden ser vi at hjemmekontor som følge av pandemien har gitt informantene større frihet til å styre jobb mot hverdag, når de vil utføre hvilke oppgaver, samt i hvilken rekkefølge. Teorien viser at autonomi i stor grad handler om at man opplever å

ha valgfrihet i det handlingsrommet man befinner seg i (Reeve 2005). Våre funn viser at gjennom de valg informantene opplever å ha, føler de seg selvstendige og autonome.

På den annen side er det mye snakk om arbeid som “må gjøres”. Ryan, Deci og Stone (2009) hevder at vi kan være autonom motivert, selv ved rutinemessige oppgaver.

Det forutsetter imidlertid at de ansatte har internalisert og integrert regler og verdier som sine egne, slik at det oppleves som en del av selvet. Her ser det ut til at de ansatte opplever autonomi i ulik grad. Det kan tenkes at den ulike opplevelsen har sammenheng med hvorvidt deres verdier står i samspill med arbeidsutførelsen. Her kan vi stille oss spørsmål om hvorvidt det er friheten til å bestemme rekkefølge på arbeidsoppgavene som skal utføres, eller friheten til å velge mellom hjemmekontor eller fysisk kontor som er mest konsistent med arbeidstakerens verdier. Vi ser et skille hvor de nyansatte i større grad verdsetter å få nye relasjoner og opplevelser ved fysisk tilstedeværelse, enn nytteverdien av å ha frihet på hjemmekontor. I kontrast ser vi at flere av de andre gruppene i informantutvalget setter pris på den friheten hjemmekontor utløser. Flertallet i informantutvalget opplever at det er større grad av frihet og selvstendighet på hjemmekontor. Dette tyder på at de ansatte i Bedrift X opplever at autonomibehovet i stor grad er tilfredsstilt på hjemmekontor under covid-19.

## 5.2 Kompetanse

### 5.2.1 Utnyttelse av kompetansebehovet

Våre funn har vist at de aller fleste informantene opplever å få utnyttet kompetansen sin i Bedrift X. Dette kommer til uttrykk gjennom sitater som “*Jeg får uten tvil utnyttet min kompetanse (...) Jeg føler jeg har veldig mye å bidra med*”. Det fremkommer også som en fordel at man har blitt mer effektiv, og har mer rom for å konsentrere seg om oppgavene. Det kan tenkes at løsningen med hjemmekontor har ført til at de ansatte i større grad har dratt nytte av kunnskapen de selv besitter, da de store deler av dagen er alene og har et isolert fokus på arbeidsoppgaven sin. Ved å ha en noe mer begrenset mulighet til å få innspill og nye perspektiver fra andre kolleger, kan vi tenke oss at de ansatte i større grad må utnytte de evnene og ferdighetene de allerede har. Slik Ryan og Deci (1985) fremhever er nettopp dette viktig for å oppleve tilfredsstillelse av kompetansebehovet. På den måten kan vi tenke oss at informantene i stor grad får utnyttet den kompetansen de allerede har for å utføre oppgavene sine.



Bedrift X har hatt en digitalisert arbeidshverdag før pandemien, hvor store deler av arbeidsoppgavene har foregått over PC og Teams. Flere av informantene opplever at arbeidet i stor grad kan gjøres så lenge de har PC og internett, og at de får utnyttet sin kompetanse gjennom å løse de gjeldene arbeidsoppgavene på denne måten. Det kan derfor tenkes at overgangen til hjemmekontor ikke har endret arbeidsform vesentlig, noe som kan ha bidratt til at flere opplever at de har den kompetansen de trenger for å løse sine arbeidsoppgaver.

På den annen side kan det vurderes om informantene får utnyttet like store deler av kompetanseaspektet på hjemmekontor, som ved fysisk arbeidshverdag. Enkelte informanter forteller at reising, og interaksjon på fysiske møter er arenaer hvor de får utnyttet ferdigheter som omhandler relasjoner. Det kommer blant annet til frem gjennom uttrykk som *“Jeg er veldig relasjonsbasert og ekstrovert, og savner å ha relasjon med kunder som man får når man er fysisk til stede”*. Som Lai (2013) definerer kompetanse, både bestående av kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger, kan det antas at jo flere elementer du får anvendt, desto mer vil kompetansebehovet tilfredsstilles. Vi kan dermed tolke det som at flere får utnyttet den faglige kompetansen gjennom operative oppgaver, men ikke får utnyttet alle de egenskapene og ferdighetene som de normalt sett ville benyttet i en fysisk arbeidshverdag.

### 5.2.2 Reduksjon i uformell kompetanse

Samtlige av informantene uttrykker at den uformelle kompetansen har blitt påvirket når man er fysisk distansert på hjemmekontor. Dersom de ansatte ikke får brukt sin uformelle kompetanse, kan det medføre redusert autonom motivasjon og mestringstro, samt svekke innsats og ytelse over tid (Lai, 2013, 154). Informantene trekker frem at de går glipp av læringsrike og viktige diskusjoner, kaffeprat på gangen, og muligheten til å overhøre hva andre jobber med. Anja H. Olafsen (2018) beskriver utvikling og deling av kunnskap som viktige komponenter for autonomistøttende omgivelser. Noen informanter trekker særlig frem at dersom de får et innblikk i hva de andre i avdelingen jobber med, kan man i større grad dra nytte av dette gjennom å hjelpe hverandre, og diskutere problemstillinger under lunsjen eller ved kaffeautomaten. En av informantene i gruppen nyansatt formidler dette gjennom følgende sitat: *“Jeg tror man lærer mer av å være på kontoret, fordi man får konstant stimuli fra andre (...) man hører ting og samhandler med andre i større grad”*.

Ryan og Deci (1985) vektlegger interaksjon med miljøet, som omhandler det å føle at man utvikler seg i takt med omgivelsenes verdier og reguleringer som en viktig del av integrasjonsprosessen. Bedrift X opererer til vanlig med et åpent kontorlandskap. Det kan virke som at interaksjonen med omgivelsene informantene opplever i det åpne kontorlandskapet er en viktig dimensjon i utvikling og opplevelsen av at man både kan hjelpe og lære av andre. Ifølge teorien kan interaksjon med miljøet være en viktig komponent for å integrere regler og verdier som sine egne, og en kan dermed bli mer autonom motivert (Gagné og Deci 2005). Det kan antas at overgangen fra den fysiske kontorhverdagen til å sitte alene på hjemmekontor har ført til en følelse av å miste denne dimensjonen. Det kommer blant annet til uttrykk gjennom utsagn som: *“Ved å være fysisk sammen diskuterer man ofte det faglige over lunsjen og vi kommuniserer enda mer.”*

### 5.2.3 Muligheter for kompetanseutvikling

Deci og Ryan (2004,7) hevder at mennesket har et medfødt behov for å strekke seg mot utvikling. På spørsmål om det har blitt tilrettelagt for kompetanseutvikling det siste året, er svarene variert og inneholder ulike behov. Vi ser spesielt at de gruppene som har mindre å gjøre på hjemmekontor, gjerne skulle ønske at man kunne bruke mer tid på å utvikle kompetansen. Det ser ut til at pandemien har ført til at noen har fått mer å gjøre, mens andre har fått færre arbeidsoppgaver. Det kan tenkes at til sistnevnte gruppe har blitt litt glemt, og at man ikke utnytter muligheten og den tiden de nå har til overs til å utvikle kompetansen.

En informant forteller at *“Veien videre er uklar, og jeg vet ikke hvilke muligheter jeg har”*. Flere informanter trekker frem at de savner en kompetanseplan og følelsen av at de blir sett. Problemet blir fremhevet med et eksempel hvor Bedrift X ansatte eksternt, til tross for at de hadde ansatte internt med rett kompetanse og ønske om å utvikle seg innenfor området. Dette samsvarer med Lai (2013, 153) sin kritikk mot norske organisasjoner som undergraver verdien av å ha oversikt over kompetansebeholdningen, slik at man kan utnytte kompetansen riktig.

Informantene forteller at de har gått glipp av faglig utvikling både på individ- og organisasjonsplan, blant annet ved at aktiviteter som fagdager og workshops har blitt avlyst som følge av restriksjoner og hjemmekontor. Einarsen og Skogstad (2011, 108) formidler at kompetansebehovet kan dekkes gjennom ulike aktiviteter, strukturer og organiseringsmetoder. Det trekkes frem et manglende fokus på kompetanseutvikling generelt

i bedriften, og at de utviklingstiltakene som har foreligget det siste året i stor grad omhandler ledere fremfor ansatte. Det kan tenkes at Bedrift X i større grad har fokusert på å utvikle sine ledere, noe som kan ha gått på bekostning av kompetansebehovet hos de ansatte.

En gjentakende faktor er at informantene sier at kompetanseutvikling i stor grad må skje på eget ansvar. På den annen side fremmer lederne et stort fokus på kompetanseutvikling, og flere forteller at dersom de ansatte ønsker å videreutdanne seg, ta et kurs eller lignende så er dette sjeldent et problem. Det blir imidlertid poengtert at det er åpent for å videre utvikle seg for “de som gjør seg fortjent til det”. Selv om utsagnet nødvendigvis ikke skal tas på ordet her, ser vi likevel at det er tendenser til at de ansatte har for lite kunnskap om hva som skal til for å være fortjent med å utvikle seg, og hvilke tilbud og muligheter de har i Bedrift X. Dette kan indikere at muligheten til å utvikle seg ikke er godt nok kommunisert utad til de ansatte under pandemien.

#### 5.2.4 Mestring

Det fremkommer av funnene at nesten alle informantene opplever mestring gjennom sin arbeidshverdag. Vi kan derimot se et tydelig skille mellom nyansatte og ordinære ansatte, hvor det fremkommer en ulik opplevelse av mestring. Bandura (1986) vektlegger at dersom en opplever å få til noe, fordrer det læring og utvikling for å oppnå samme følelse igjen.

De nyansatte forteller at de har hatt en bratt læringskurve fordi de i mange tilfeller har vært alene om utfordringene, og dermed kjent på en enorm mestringsfølelse når de har løst en oppgave. De har i større grad blitt tvunget til å stole på sine avgjørelser, og prøve seg frem for å finne løsninger. På den annen side kan det tenkes at dette har medført at mye tid kan ha gått til testing og feiling, samt en tregere opplæringsfase, noe som belyses av en av informantene: *“Det hadde nok gått mye raskere dersom jeg var fysisk til stede i bedriften, og fikk mulighet til å stille spørsmål når jeg møter mine kolleger”*. I tillegg fremhever Ryan og Deci (1985) kompetansebehovet som et behov for å oppleve mestring i interaksjon med miljøet, noe som kan tenkes har blitt begrenset under hjemmekontor. Informantene forteller at typiske feiringer av et vellykket prosjekt har falt bort, og at *“det ikke er det samme å nå et mål eller lande en stor avtale når man sitter alene på kjøkkenbordet”*.

De ordinære ansatte på den annen side, formidler at de kjenner på mestringsfølelse når de har gjennomført et prosjekt eller en oppgave, men at dette skjer mer rutinemessig. Man kan sette

spørsmål til om de får utviklet seg nok og får utfordrende arbeidsoppgaver, eller om store deler av arbeidet skjer på rutine. Elliot, McGregor & Thrash (2002) hevder at kompetansebehovet kontinuerlig beveger seg, og når behovet er tilfredsstilt vil individet forsøke å opprettholde og utvikle ferdighetene sine, samt søke nye utfordringer som samsvarer med deres kapasitet. En av informantene forteller at *“det er ingenting i jobben min som jeg ikke klarer”*, noe som kan indikere en mangel på utvikling og utfordrende arbeidsoppgaver.

På den annen side belyser Ryan, Deci og Stone (2009) at mennesket har en iboende motivasjon om å vokse og utvikle seg, og vil derfor fullt ut forplikte og engasjere seg for til og med uinteressante oppgaver - så lenge deres mening og verdier er forstått. Våre funn kan indikere at selv ved rutinebaserte arbeidsoppgaver, kan en oppleve stimulering av behovet. Det trekkes gjerne mot at informantene belyser verdier i arbeidet som er sterkt knyttet til deres egne, og dermed gir en tilfredsstillende av å mestre og utføre oppgavene. Det kan likevel være nyttig å utforske videre om mangelen på utfordrende nok oppgaver kan bidra til at de ansatte opplever en høyere grad av kompetansestimulering, som ifølge teorien vil være viktig for den autonome motivasjonen. I tillegg har vi diskutert hvordan overgangen fra kontorlandskap til digital hverdag har medført en endring i omgivelsene. Slik har vi sett at integreringsprosessen gjennom uformell læring kan ha redusert opplevelsen av utvikling, selv om de fleste informantene opplever å få anvendt flere deler av kompetansebeholdningen sin.

### 5.2.5 Kompetanse oppsummert

Ut fra våre funn kan det se ut som at informantene i Bedrift X får utnyttet den allerede eksisterende kompetansen på hjemmekontor, da arbeidsoppgavene i stor grad er like som før pandemien startet. Likevel kan det argumenteres for at hele kompetansespekteret ikke blir benyttet, fordi flere av informantene trekker frem at å skape relasjoner med kolleger og nye kunder er en faktor som har blitt begrenset det siste året. I tillegg vektlegger teorien utvikling, å ta til seg ny kompetanse og skape mestringsfølelser gjennom dette, som en viktig del av kompetanse behovet (Bandura 1986). Våre funn tilsier at bedriften har hatt utfordringer knyttet til utvikling i kompetansebehovet både fordi den individuelle kompetansen har stagnert, og at det er manglende kompetanse- og utviklingsplaner for den enkelte. Å miste diskusjoner, kaffeprat og lunsjsamtaler som ellers skjer på kontoret, er blant annet noe informantene formidler at svekker følelsen av å utvikle seg, fordi det oppleves som

verdifull læring. I tillegg kan det tenkes at kritikken mot utvikling ikke bare er en konsekvens av hjemmekontoret, men at det generelt ser ut til at Bedrift X har manglende kompetanse og utviklingsplaner for den enkelte. Det kan tyde på at kompetansebehovet under hjemmekontor ikke er tilfredsstillt i Bedrift X.

## 5.3 Tilhørighet

### 5.3.1 Samhold i team

Som presentert i våre funn hevder flere informanter at pandemien og hjemmekontor har medført et sterkere samhold, spesielt tilknyttet teamet. Dette understrekes ved at det har vært et økt fokus på hvordan kollegaer har det, at man snakker mer sammen, og prøver å gjennomføre ulike aktiviteter innenfor restriksjonene. *“Vi er veldig opptatt av at vi er til stede for hverandre (..) vi har kommet tettere under korona”*. Det ser ut til at flere av informantene opplever at situasjonen har medført et sterkere samhold i teamet, men det er færre som opplever en sterkere tilknytning til Bedrift X som organisasjon. Dette kommer til uttrykk i utsagn som *“Jeg føler ingen tilknytning til bedriften, mer til oppgavene og teamet mitt”*.

Teorien viser at å ha positive mellommenneskelige interaksjoner og tillitsfulle relasjoner, er viktige for å tilfredsstille behovet for tilhørighet (Baumeister og Leary 1995). Det virker som at flere av informantene som opplever et styrket samhold har en tett relasjon til sin mellomleder og sine kollegaer, og at å stå sammen gjennom denne krisen er viktig for alle. Blant annet uttrykker en informant det slik *“Det slo meg at vi har begynt å snakke mer dypere sammen”*.

Selv om flere opplever at samholdet har blitt sterkere, og at man bryr seg ekstra om hverandre, uttrykkes et sterkt savn for sosiale aktiviteter, og å være fysisk sammen. Våre funn viser at det er stor enighet blant informantene om at de opplever tiden på hjemmekontor som utfordrende med tanke på det sosiale og kollegiale som *“skulle ha vært”*. Å være del av en felles kultur, bygge relasjoner og å utvikle nettverket sitt i sosiale aktiviteter trekker informantene frem som utfordrende i den pågående situasjonen.

Det kan tenkes at pandemien og den påfølgende hjemmekontorløsningen opptrer på et vis som en «felles fiende», som de er opptatt av å komme seg gjennom sammen, og styrket ut på

motsatt side av krisen. Flere av informantene forteller at de opplever at deres leder gjør så godt de kan, og at hvis det er noe man savner er det takhøyde for å komme med innspill. Det er med andre ord et høyt fokus på samhold, noe som kommer til uttrykk fra alle ledd i vårt utvalg. Samlet sett ser vi likevel mer tendenser til initiativ og positivitet til løsninger fra mellomledere som har aktivt tatt grep for å styrke samholdet.

Det er imidlertid ikke samme engasjement hos den øverste ledelsen, og flere av informantene retter kritikk i denne retningen. Det kan indikere at hjemmekontor har medført en større avstand mellom de ulike leddene i organisasjonen, slik at den organiske strukturen har blitt mer hierarkisk. Hetland (2013) hevder at ledere, gjennom å skape gode relasjoner og støtte sine ansatte kan bidra til at behovet for tilhørighet blir tilfredsstilt. Det kan tenkes at den økende avstanden mellom leddene i organisasjonen har redusert tilliten, noe som kan ha svekket grad av tilhørighet. Selv om den øverste ledelsen fremstår som opptatt av relasjoner og å ivareta de ansatte, tyder våre funn på at når man ikke er fysisk sammen og den daglige kontakten forsvinner, reduseres opplevd tilhørighet til bedriften som helhet.

### 5.3.2 Arbeidsform

Behovet for tilhørighet handler i stor grad om å føle seg som en del av en gruppe, å være sammen med andre og føle på et samhold (Ryan og Deci 2004, 7). Når informantene i vårt utvalg snakker om å være en del av noe, fremmer flere et savn etter å jobbe nær kolleger. Vi ser her et skille mellom de som jobber i et team med en mellomleder som tar mye initiativ, og de som jobber mer uavhengig andre i sitt team. Flere av informantene som i stor grad jobber uavhengig, som ikke må samhandle med andre for å få jobben gjort, nevner at de savner et arbeidsmiljø under hjemmekontor. *“Jeg skulle gjerne hatt mer teamarbeid i denne tiden”*.

Det kan tenkes at de som har en allerede eksisterende tilhørighet og sterke relasjoner fra før, opplever mindre endring enn de som er avhengig av samtaler i gangen og fysisk nærvær på kontoret for å føle at man er en del av en gruppe. Selv om informantene som savner tilhørighet beskriver at de foretrekker å gjøre arbeidsoppgavene selvstendig, kan det være nettopp denne gruppen som kunne trenge ekstra støtte og et team å ha sosial interaksjon med når hverdagen er basert på individuelle prestasjoner.

Det er imidlertid lite fokus mot grupper som det forventes at er mer integrert. Dette kan tyde på at ansatte som har mer uavhengige stillinger, til dels blir glemt i det sosiale arbeidsmiljøet.

På den måten kan de oppleve at de går glipp av verdifull informasjon, som gjerne fremkommer i de mer uformelle settingene. *“De som har et tett team har gjerne diskutert saker før et møte, slik at jeg ikke får den samme informasjonen”*. Som beskrevet i teorien er det stor forskjell på autonomi og uavhengighet (Deci og Ryan 2008). Selv om gruppen er arbeidsmessig uavhengig av andre for å utføre oppgaven, betyr det ikke at de er mindre avhengig av å oppleve tilhørighet til omgivelsene. Behovet for tilhørighet beskrives nemlig som grunnleggende for alle mennesker (Maslow 1943). En av informantene uttrykker dette gjennom følgende sitat: *“Når man jobber så mye alene tenker man fort: er jeg egentlig del av noe større?”*. Teorien vektlegger at de sosiale omgivelsene en befinner seg i er avgjørende for internaliseringsprosessen (Ryan og Deci 1985). Det er dermed viktig for alle å ha en viss form for tilhørighet, som vi gjennom vårt utvalg ser en mangel på i stillingene som opererer uavhengig andre.

På den annen side viser også Deci og Ryan (2008) at individuelle forhold påvirker internaliseringsprosessen. Hos de som jobber uavhengig av andre ser vi også eksempler på de som er glade for å slippe ekstra sosiale arrangementer, og at *“man slipper å ta en klein kaffeprat”*. Enkelte informanter viser nemlig at en setter pris på å kunne være mindre sosial, og heller fokusere på arbeidet og egen fritid, og selv bestemme hvem man ønsker kontakt med. En forutsetning for dette kan imidlertid være at en har en relasjon med de en ønsker å holde kontakt med, eller ikke har et sterkt behov for å sosialisere seg på arbeidsplassen.

### 5.3.3 Nettverksbygging

Flere av informantene poengterer at man holder kontakten med de man kjenner, men ikke utforsker nye relasjoner. *“Folk har gjerne styrket relasjonen med de kontaktene dem har fra før og de man må, men kanskje ikke med de man bør”*. Teorien viser til at tilhørighet handler om å skape relasjoner i omgivelsene (Gagné og Deci 2005). Som poengtert i avsnittet over ser vi at det er flere grupper som savner å få nære relasjoner og at man gjerne *“prater en del med de nærmeste, men de andre har man ikke snakket med siden kontoret stengte ned”*. Det kan tyde på at selv om flere opplever et sterkere sosialt samhold innad i teamet, har hjemmekontor svekket samholdet i Bedrift X som helhet.

Ryan og Deci (2004, 7) formidler at behovet for tilhørighet også handler om å ta del i det miljøet man opererer i. Det poengteres av flere informanter at det å bygge relasjoner er bort imot umulig over digitale plattformer, og at man ikke får den samme formen for tillit og

tilhørighet. Dette fokuset rettes også mot at det er vanskelig å skape nye relasjoner med kunder, når man går glipp av reiser som nå erstattes av digitale løsninger.

Kaufmann og Kaufmann (2015, 401) viser at digitale plattformer kan svekke informasjonsfyllden mellom individer, slik som informantene i vårt utvalg belyser. *“Det blir ikke naturlig å snakke om hverdagslige ting som man gjør på kontoret og når man spiser lunsj sammen (...) man er jo alene hele tiden”*. Det kan tenkes at selv om Bedrift X har hatt ulike arrangementer på digitale plattformer, er ikke dette stimulerende nok for å tilfredsstillere behovet for tilhørighet. Det er flere som opplever at kommunikasjonen blir mer statisk og mindre personlig over digitale plattformer, og når flere ikke har på kamera mister man også kroppsspråk og den naturlige flyten i samtalen.

#### 5.3.4 Informasjonsflyt og kommunikasjon

Blant våre funn setter flere informanter fokus på informasjonsflyten i organisasjonen, og hvordan kommunikasjon og det å ha oversikt over omgivelsene påvirker hvordan de har det. Teorien setter fokus på at tilhørighet gjenspeiler behovet for å oppleve en forbindelse med, og å være integrert med andre, samt følelsen av aksept (Ryan og Deci 2004, 7). Dette kan knyttes til hvordan organisasjonen benytter seg av tilbakemeldinger, og hvordan informantene opplever at de har den informasjon og kommunikasjon de trenger for å føle seg integrert i Bedrift X.

På spørsmål om hvordan tilbakemeldingskulturen i Bedrift X er, var det noe variasjon i hvorvidt informantene opplevde at de fikk tilfredsstillende tilbakemeldinger. Flere opplever at de rapporteringssystemene de har fungerer godt for å få en bekreftelse på at man har gjort et godt arbeid. På den annen siden er det noen som opplever at det er lite konstruktive tilbakemeldinger, og at det er sjeldent man får gode og konkrete tilbakemeldinger på det som kan bli bedre. *“Folk ser gjerne på tilbakemeldinger som kritikk (..) jeg synes vi har litt for mye fokus på det positive, kontra det negative hvor man kan forbedre seg”*. Gjennom å få mer konstruktive eller positive tilbakemeldinger som knytter seg til oppgaven, kan vi tenke oss at de ansatte opplever en høyere grad av tilhørighet og utvikling (Lai 2013, 165). Dette belyses av en av informantene: *“Når jeg må be om tilbakemelding 3 ganger og ikke får det, føler jeg meg lite verdsatt og sett”*.



Videre viser våre funn at flere opplever informasjonsflyten i Bedrift X som lite tilfredsstillende. Her kommer det frem at flere opplever å ikke ha all informasjon de ønsker tilgjengelig, og at det er ulike agendaer for hvilken kommunikasjon som sendes ut. Dette kommer til uttrykk gjennom eksempelvis sitater som *“Folk har skjulte agendaer og ting holdes hemmelig, noe som forekommer i økende grad fordi man sitter bak skjermene sine”*.

Mendy, Stewart, og VanAkin (2020) hevder at i en krise er det ekstra viktig å kommunisere godt og at god kommunikasjon kan bidra til å skape trygghet og forutsigbarhet. Det trekkes videre frem i funnene at enkelte opplever at kommunikasjon fra øvre del i organisasjonen til dels forsvinner på vei ned til ansatte som berøres av budskapet. *“Kommunikasjon skjer på en veldig hierarkisk måte, hvor budskapet gjerne siver ut og det plukkes opp i gangene, noe som fører til unødvendig støy og energibruk”*. Det er imidlertid et skille mellom ledere og ansatte, hvor lederne i stor grad opplever at informasjonsdelingen i bedriften er betydelig bedre enn hva den var før. Her poengteres åpenhet som en viktig verdi, men samtidig at ikke alt kan informeres om. Det fremgår altså at samtlige av informantene anerkjenner at informasjonsflyten i organisasjonen har muligheter for forbedring. Det kan tyde på at det ikke er et problem som har oppstått som følge av hjemmekontor. Det kan likevel tenkes at dette mulig har fått mer oppmerksomhet nå under hjemmekontor, fordi tilgangen på informasjon er mer betydningsfull når man ikke lenger overhører informasjonen fysisk på kontoret.

Et interessant skille er at enkelte opplever at kommunikasjonen har blitt bedre fordi alt skal ned *“på papiret”*, mens andre opplever at skjulte agendaer får større plass og man mangler informasjon, noe som skaper usikkerhet. Det kan tenkes at Bedrift X har noe mangelfulle kommunikasjonskanaler, og at det muligvis ikke er tydelige nok retningslinjer for hvilken kommunikasjon som skal ut og hvordan denne skal formidles mellom leddene.

### 5.3.5 Tilhørighet oppsummert

Gjennom våre funn har det fremkommet at informantene i Bedrift X har fått et sterkere samhold innad i teamet. Det ser imidlertid ut som at tiden under hjemmekontor har ført til en større avstand mellom de ansatte og den øverste ledelsen, noe som kan være bakgrunnen for at kritikk rettes i denne retningen. Informantene belyser utfordringen med at man ikke skaper nye relasjoner, men kun holder på de man allerede har. Dette avhenger med andre ord av at man var godt integrert i bedriften på forhånd av pandemien, slik at man allerede har sterke

relasjoner og en sosial tilknytning. Dette fremkommer spesielt hos nyansatte og informanter som jobber uavhengig av andre, som formidler at de savner et arbeidsmiljø. Som Ryan og Deci (2004, 7) belyser, handler behovet om å ha tillitsfulle relasjoner, være en del av et samhold og få aksept. I tillegg mener samtlige av informantene at kommunikasjon og informasjonsflyten har forbedringspotensiale. Det ser imidlertid ut til at dette har vært en utfordring også før pandemien og hjemmekontor. Flere informanter poengterer likevel viktigheten av informasjonsflyt i en tid som denne, for å hindre uro, usikkerhet og følelsen av at man er alene på hjemmekontor. Slik vi tolker våre funn mot teorien ser det ut til at behovet for tilhørighet i stor grad har blitt påvirket i negativ forstand av situasjonen på hjemmekontor.

## 5.4 Autonom motivasjon

Gjennom analysen har vi til nå fokusert på hvordan de tre basale psykologiske behovene hver for seg har blitt påvirket av hjemmekontor som følge av covid-19. Behovene står sterkt i sammenheng med menneskelig motivasjon, utvikling og velvære (Olafsen 2018). Videre i analysen vil vi nå undersøke hvordan disse behovene er gjensidig avhengig av hverandre, og hvordan de kan ha påvirket den autonome motivasjonen til de ansatte i Bedrift X under hjemmekontor.

### 5.4.1 Autonomi på bekostning av kompetanse?

Våre funn viser at flere av informantene i Bedrift X opplever at hjemmekontor har medført at den individuelle kompetanseutviklingen, samt uformelle kompetansedelingen har stagnert. Det formidles at forutsetningen for kompetanseutvikling er opp til hver enkelt ansatt gjennom utsagn som for eksempel; *“det er vel litt opp til deg selv, man må finne informasjonen og be om det”*. Teorien viser imidlertid at behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet er gjensidig avhengig av hverandre (Ryan og Deci 2000a). Ettersom våre funn viser at kompetansebehovet i mindre grad er tilfredsstilt, mens autonomien har økt, kan det være interessant å stille seg spørsmålet: hvordan oppleves effekten av autonomi, hvis kompetansebehovet ikke blir tilfredsstilt samtidig?

Når informantene snakker om situasjonen på hjemmekontor, knyttes det hos flere til en midlertidig periode, som har vart betydelig lengre enn det de hadde forventet. Flere omtaler det som en krise, og snakker om uforutsigbarhet, usikkerhet og at man er mer alene om hverdagen. Det fremkommer ved at informantene savner den uformelle kompetansedelingen,

som omhandler diskusjoner, kaffeprat og problemløsning “over bordet”. På den måten kan det tenkes at for å få utnyttet og utviklet sin kompetanse, må hver enkelt ta initiativ til det selv. Det er imidlertid naturlig å tenke at ikke alle har egenskaper som nysgjerrighet, initiativ og engasjement, som kan behøves for å skulle søke nye utfordringer og kompetanseutvikling på egen hånd (White 1959) (E. L. Deci, *Intrinsic Motivation* 1975). Denne utfordringen belyses av en av lederne: “*De ansatte som er mer tilbakeholden må man gjerne aktivt spørre om man skal ta en prat, mens de andre takler det selv*”.

Våre funn viser at de ansatte generelt opplever å ha flere pusterom i hverdagen, blant annet ved at de jobber mer selvstendig og uforstyrret, og dermed blir ferdig med de gjeldende arbeidsoppgavene før tiden. Ifølge teorien handler autonomi om en følelse av fri vilje, og når man er autonom motivert har man en ustoppelig drive for å kontinuerlig jobbe og utvikle seg (Ryan og Deci 2000a). Videre kommer det til uttrykk at utviklingsplanen i Bedrift X er lite synlig for de ansatte, og informasjons- og kommunikasjonsdelingen til dels er hierarkisk. Når de ansatte i Bedrift X har fått mer frihet og autonomi på hjemmekontor, men beskriver mangelfull oppfølging for kompetanse, kan det tenkes at effekten av autonomi ikke utnyttes produktivt.

Spørsmålet som videre må drøftes, er hvorvidt man kan karakteriseres som autonom motivert dersom man ikke søker nye utfordringer, utvikler seg eller ønsker å bidra mer enn forventet. En av våre informanter som innledningsvis opplevdes som autonom motivert, fortalte at “*fordelen med hjemmekontor er at jeg kan avslutte arbeidshverdagen klokken 14 dersom jeg er ferdig med mine oppgaver, i stedet for å late som jeg gjør noe fysisk på kontoret*”. Autonom motivasjon viser til at arbeidsoppgavene er integrert med selvet, og man finner mening og tilfredsstillelse av å utføre de (Gagne og Deci 2005).

Man kan anta at autonome motiverte ansatte, i større grad vil søke etter nye utfordringer og ønsker å gjøre det lille ekstra i arbeidshverdagen fordi de finner mening og opplever tilfredsstillelse av det. Her er man mer opptatt av å gjøre spennende og komplekse arbeidsoppgaver, selv om ingen ser på og man ikke får den fysiske anerkjennelsen (Ryan og Deci 2000a). Det kan videre tenkes at ansatte som ikke er autonom motiverte ikke har denne iveren etter å søke nye utfordringer, og vil derfor konsentrere seg om kun de oppgavene som de er bundet til. Slik det fremgår i sitatet ovenfor, kan det se ut til at autonomien hjemmekontor har utløst, ikke nødvendigvis fordrer autonom motivasjon. Her kan det tenkes

at arbeidet ikke er integrert i de ansattes verdier og reguleringer, og oppgaveutførelsen fremtrer som kontrollert motivert. Når behovet for kompetanse og tilhørighet ikke er tilfredsstilt, kan det se ut til at de kun utfører arbeid fordi de har tildelte oppgaver og tidsfrister de må holde (Ryan og Deci, 2000a).

Selv om informantene har kompetansen til å utføre de aktuelle arbeidsoppgavene, kan det likevel se ut til at de ikke har nok kompetansestimulering og informasjon om de mulighetene Bedrift X har for kompetanseutvikling. Våre funn indikerer at de ansatte har fått økt grad av autonomi på hjemmekontor, men opplever lav tilfredsstillelse av kompetanse og tilhørighet. Det kan se ut til at autonomien, som skal virke motiverende og muliggjørende, heller kan skape en opplevd følelse av lite kontroll, mestring og oppfølging.

#### 5.4.2 Autonomi på bekostning av tilhørighet?

Våre funn viser at samtlige av de ansatte føler seg mer selvstendige og har større frihet som følge av hjemmekontor under covid-19. Dette kommer frem ved at informantene opplever at de i større grad kan styre arbeidsmetode, oppgavefordeling og har mer fleksibilitet i hverdagen. Spørsmålet som videre må drøftes, er hvorvidt de faktorene som har medført økt grad av autonomi, kan være de samme som har ført til lavere tilfredsstillelse av tilhørighet.

Først og fremst skyldes den økende graden av autonomi i vårt utvalg at man på hjemmekontor blir overlatt mer til seg selv, og på den måten må være mer selvstendig i oppgaveløsning og valg i arbeidshverdagen. Det kan tenkes at å bli overlatt til seg selv på hjemmekontor, åpner for en større avstand mellom de ansatte, som igjen går på bekostning av relasjonene med kollegaer og ledere. Ryan og Deci (1985) beskriver behovet for autonomi som det mest sentrale i autonom motivasjon. Likevel viser våre funn at behovet for tilhørighet i en krisesituasjon, kan være vel så viktig. Det begrunnes i at informantene i stor grad forbinder relasjoner med trygghet og å føle seg som en del av noe. Når det er fraværende, kan det gå på bekostning av motivasjon og trivsel. Det samsvarer med teorien til Baumeister og Leary (1995) som viser at ved lav grad av tilhørighet vil negative konsekvenser mot helse og trivsel kunne oppstå. Det kan vise at behovene påvirker hverandre. Når de får mye autonomi og større avstand mellom kolleger og ledere, kan det tenkes at behovet for tilhørighet også blir mindre tilfredsstilt. Det kan tyde på at fordi man i stor grad ikke samhandler med andre, blir terskelen for å sosialisere seg med kolleger høyere.

Likevel fremmet informantene i vårt utvalg et høyt fokus på kommunikasjon og informasjonsdeling under hjemmekontor, og forklarte dette som en viktig faktor for trivsel og stabilitet. Man kan videre anta at avstanden som har gjort at de ansatte er mer selvstendig, har ført til at viktigheten av informasjon og kommunikasjon har blitt høyere. Som vi har diskutert ovenfor, ser det ut til at dette ikke har vært tilfredsstillende nok. Vi kan stille oss spørsmålet om avstanden hjemmekontor har medført, har fordret til mer individualisme fremfor kollektivismen. Det man tidligere gjorde sammen, har nå i større grad blitt fordelt til hver enkelt ansatt. Som en informant beskriver, er *“arbeidsoppgavene på mange måter like, men oppgavefordelingen har blitt tydeligere”*. Gjennom våre funn kan vi se at covid-19 og det påfølgende hjemmekontoret kan ha svekket tilhørigheten til fordel for at de ansatte opplever mer autonomi. Det kan derfor tenkes at den formen for autonomi de ansatte formidler, har medført at man blir mer uavhengig som igjen har påvirket til at de ansatte opplever mindre tilhørighet.

#### 5.4.3 Uavhengige eller autonome?

Som vi har diskutert ser vi at våre funn viser at de ansatte i stor grad opplever en større frihet og selvstendighet i arbeidshverdagen, nå som man jobber på hjemmekontor fremfor fysisk på kontoret. Videre kan det se ut til at den reduserte tilfredsstillelsen av kompetanse og tilhørighet kan påvirke den økte graden av autonomi. Likevel har vi vanskeligheter med å skille hva de ansatte egentlig snakker om når de forteller om selvstendighet og frihet. Det kan virke som at flere forbinder det med at de nå har blitt langt mindre avhengig av andre for å utføre oppgaver. Dette illustreres med eksempler hvor informantene forteller at de i større grad må stole på egne avgjørelser, da de ofte ikke har mulighet til å diskutere oppgavene med sine kolleger.

Teorien presiserer et klart skille mellom uavhengighet og autonomi, selv om de ved flere anledninger ser ut til å påvirke hverandre. Når man er uavhengig av andre henger det ofte sammen med at man ikke stoler på at andre gjør oppgavene godt nok, eller at man tenker at det er enklest å utføre oppgavene selv (Deci og Ryan 2008). For hva er det som skjer når man ikke lenger ser hverandre, snakker mindre sammen, og er mindre avhengige av hverandre i oppgaveløsningen? I våre funn kan dette knyttes mot at informantene opplever at tilhørigheten og kompetansen har blitt begrenset. Timeplanen til kollegaer fylles opp fordi digitale samtaler i større grad må avtales. Det medfører at man ikke kan stille spontane spørsmål, og man kan føle seg mer alene om sine arbeidsoppgaver. Det kan derfor tenkes at

autonomien til en viss grad er påtvunget, og at det ikke lenger handler om at man ser meningen bak, og verdien av handlingene. Med andre ord kan vi tenke oss at hjemmekontor har ført til mer uavhengighet, som har påvirket handlingene til å være mer kontrollert motiverte.

Våre funn indikerte også at de ansatte i større grad ønsket en fleksibel arbeidshverdag i fremtiden, med noen innspill av hjemmekontor ukentlig. Lederne på den annen side mente at en slik løsning ville medføre utfordringer, og ønsket fysisk kontor med unntak av særskilte individuelle årsaker. Det kan dermed se ut til at den autonomien man har opparbeidet seg på hjemmekontor på mange måter forsvinner når hverdagen blir normal igjen. De ansatte har det siste året vært på hjemmekontor fordi de må, og det ser ut til at når hverdagen blir normal igjen, må de tilbake på kontoret. Det kan derfor tenkes at autonomien de ansatte i Bedrift X har, i stor grad knyttes til kontrollerte former hvor de har blitt mer uavhengig enn autonome.

På den annen side er det viktig å poengtere at det er flere aspekter i våre funn.

Blant noen informanter, ser vi at autonomi kan ha hatt positive virkninger i form av en mer fleksibel hverdag. De har beskrevet dette som en viktig faktor for deres motivasjon på hjemmekontor. Dette gjelder imidlertid for de som allerede opplever å ha en sterk tilknytning til bedriften og sitt team, og at man har oversikt over de mulighetene man har for å utvikle sin kompetanse. Det kan dermed tyde på at de som opplever å ha tilfredsstillende både kompetanse og tilhørighet, har bedre forutsetninger for å utnytte autonomien til sin fordel (Baard, Deci og Ryan 2004, 2046-2047).

I vårt utvalg ser vi imidlertid tendenser til at de nyansatte i Bedrift X opplever at de ikke har hatt riktig tilgang på kompetanse og/eller opplever en lav grad av tilhørighet. På den måten kan det se ut til at de opplever seg som mer uavhengige, fremfor autonome på hjemmekontor. Som diskutert tidligere ser vi også de samme tendensene hos gruppen som opererer med uavhengige arbeidsoppgaver. Med andre ord kan det tyde på at når de ansatte ikke har dekket behovene for kompetanse og tilhørighet, vil autonomien opptre i mer kontrollerte former, og fordre uavhengige ansatte fremfor autonome ansatte. Det indikerer at de tre behovene er gjensidig avhengig av hverandre, og dermed like viktig for å påvirke den autonome motivasjonen på hjemmekontor i Bedrift X.

## 6.0 Konklusjon

I denne studien har vi tatt for oss Deci og Ryan (1985) sin selvbestemmelsesteori, med spesielt fokus på behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Vi har gjennom 13 dybdeintervjuer med medarbeidere i Bedrift X, koding av datamaterialet og analyse med drøfting av funn mot teori, forsøkt å besvare problemstillingen: *På hvilken måte har medarbeiderne i Bedrift X sin autonome motivasjon blitt påvirket av hjemmekontor under covid-19?*

Covid-19 med det påfølgende hjemmekontoret har påvirket den autonome motivasjonen i Bedrift X på flere måter. Våre funn har vist at flere av informantene opplever en økt grad av autonomi, et styrket samhold, og en sterk omstillingsevne i den pågående situasjonen. Det kommer frem gjennom mer selvstendighet og frihet, gode initiativ til sosiale aktiviteter innad i teamet og at de ansatte opplever å ha mestret å utføre sine arbeidsoppgaver gjennom krisen. Likevel ser vi tendenser til at behovet for tilhørighet og kompetanse i mindre grad er tilfredsstilt. Det kommer frem gjennom skildringer som viser til større avstand mellom leddene i Bedrift X. Spesielt i gruppen nyansatte og de som opererer med uavhengige arbeidsoppgaver, viste det seg at de opplevde behovet for tilhørighet som mer utfordrende å få tilfredsstilt på hjemmekontor, kontra de som allerede hadde et stabilt nettverk og en sterk tilhørighet til bedriften. Når det kommer til kompetansebehovet på hjemmekontor viser våre funn at flere informanter opplever at de har kompetansen de trenger for å utføre arbeidsoppgavene sine. Likevel ser det ut til at mangelen på samspill, interaksjoner og muligheter for kompetanseutvikling gjør at flere av informantene, spesielt i gruppene nevnt ovenfor, opplever at behovet for å videre utvikle seg ikke tilfredsstilles under hjemmekontor.

Noe som viste seg at ble interessant for vår problemstilling er hvordan behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet virker sammen. Da det viste seg at behovene for kompetanse og tilhørighet i mindre grad ble tilfredsstilt så det ut til at det fikk konsekvenser for hvorvidt den økte graden av autonomi gav positive eller negative virkninger på hjemmekontor. Slik teorien viser er behovene gjensidig avhengige av hverandre (Ryan og Deci 2000a). Våre funn viste at enkelte grupper i vårt utvalg som opplevde lav tilfredsstillelse av behovene tilhørighet eller kompetanse, i stor grad ble mer uavhengig fremfor autonome. På bakgrunn av større avstand som konsekvens av lav behovstilfredsstillelse av tilhørighet og kompetanse, ser det ut til at hjemmekontor og frihet ikke hadde en positiv effekt på autonomien. Det viste seg imidlertid at hjemmekontor førte til at de opplevde et sterkt savn

etter samhold, og at de utførte de arbeidsoppgavene de måtte, men syntes det var krevende å skulle yte ekstra. På den annen side, viste det seg at de som opplevde å allerede ha tilfredsstilt behovene for kompetanse og tilhørighet, fikk autonomien hjemmekontoret utløste en positiv effekt. Disse informantene opplevde at de hadde mer frihet i hverdagen, og at det skapte mer motivasjon.

Gjennom analysen har vi også sett på hvordan de ulike opplevelsene fra hjemmekontor i flere tilfeller kan tenkes at skyldes dårlig intern kommunikasjon og informasjonsdeling. Det ser ut til at de øvre lederne, samt ledere med mye personalansvar i større grad opplever at de ansatte har tilfredsstilt behovene, men forstår at det har vært utfordringer knyttet til hjemmekontor som følge av covid-19. Slik vi har diskutert, vil lederens rolle også ha betydning for hvordan de ansattes autonome motivasjon utspiller seg i en krise. Ved å synliggjøre de ansattes muligheter, og i større grad kartlegge hvem som har mangel på behovstilfredsstillelse i denne perioden, tror vi at de ansatte i høyere grad ville vært autonom motiverte. Med andre ord oppfatter vi at man må forstå at autonomi i seg selv ikke fordrer autonom motivasjon, men at autonomien først får positive effekter dersom de ansatte opplever at også behovet for kompetanse og tilhørighet er tilfredsstilt.

Vår forskning viser at autonom motivasjon på hjemmekontor avhenger av at alle behovene er tilfredsstilt. Det innebærer at de har autonomi, en sterk tilhørighet til både bedrift og team, har evner og ferdigheter til å utføre sine arbeidsoppgaver, samt gode muligheter for kompetanseutvikling. For det er først og fremst de som opplever dette, som har best forutsetninger for å bli autonom motiverte.

## 6.2 Videre anbefalinger

Det vi har lært om de ansatte i Bedrift X sin autonome motivasjon, anser vi som et godt grunnlag for at bedriften kan vurdere noen videre anbefalinger. Erfaringen om at “det umulige har blitt mulig” kan trolig indikere at hjemmekontoret vil påvirke fremtidens arbeidsliv. Det kan derfor være lurt å ta tak i de opplevelsene informantene formidler, når Bedrift X skal sette retningslinjer for tiden fremover. Vår forskning tyder på at behovene er sterkt tilknyttet hverandre, noe som indikerer at Bedrift X bør ha fokus på alle tre, for å skape best forutsetninger for autonom motivasjon.



Først og fremst viser vår forskning at behovet for tilhørighet har blitt hardt påvirket av hjemmekontor. Under denne perioden kan vi tenke oss at vi har lært oss nye måter å styrke følelsen av tilhørighet på, selv om vi ikke er fysisk sammen. Vår forskning tyder på at teamene gjerne har utnyttet de digitale mulighetene, og vi tror Bedrift X kan videreføre dette på et bedriftsnivå for å sikre at alle inkluderes. Her ser vi det naturlig at initiativet formidles og iverksettes fra øverste ledelse, slik at ansatte kan oppleve en sterkere tilhørighet til bedriften som helhet. For å redusere avstand mellom ledd, kan det også være nødvendig å bevisstgjøre både teamledere og øverste ledere, og oppfordre til samarbeid og sosiale arrangementer på tvers av bedriften.

For å styrke kompetansebehovets tilfredsstillelse ønsker vi å anbefale Bedrift X et større fokus på kompetanseutviklingsmuligheter, både for den enkelte og for bedriften som helhet. Slik vår forskning påpeker ser det ut til at mulighetene finnes, men at de er lite kommunisert ut til alle ledd. Vi tror derfor at et høyere fokus på kommunikasjon, ved å ha klare retningslinjer for informasjonsdeling kan styrke tilfredsstillelsen av kompetansebehovet. I den pågående krisen tyder våre funn på at flere arrangementer og den uformelle kompetansedelingen har blitt satt på vent, og her tror vi at bedriften kan dra fordeler av å utnytte digitale muligheter. Ved å eksempelvis igangsette digitale kafferom, kan mulig flere informanter stimuleres til uformell kompetansedeling.

For tiden fremover ser vi at ledelse, informasjon og kommunikasjon vil være gjeldende for hvordan de ansatte opplever følelsen av autonomi, kompetanse og tilhørighet. Når bedriften videre skal undersøke hvordan retningslinjer for arbeidssted skal foreligge etter endt pandemi, vil vi derfor anbefale at vurderingen gjøres basert på ansattes erfaringer. Behovene er som næringsstoffer, og krever kontinuerlig arbeid for å oppnå tilfredsstillelse.

Avslutningsvis ønsker vi å poengtere at vår studie er gjennomført i den pågående konteksten, slik at det kan tenkes at behovet for tilfredsstillelse av autonomi, kompetanse, og tilhørighet har blitt enda mer kritisk. Likevel, kan vi med bakgrunn i den nevnte teorien argumentere for at behovstilfredsstillelse vil være like aktuelt for motivasjonen i fremtiden.

## 6.1 Et kritisk blikk på egen forskning

Avslutningsvis vil vi ta et skritt tilbake, og reflektere over fremgangsmåten vi har benyttet oss av i denne studien. Det er viktig å erkjenne at vår studie kan ha sine feil og mangler, og vi tror at ved å bringe de frem, kan profesjonelle fagpersoner kunne vurdere hvorvidt studien kan anvendes ved videre forskning.

Da vi startet ut i vår forskningsprosess hadde vi akkurat vært forskningsassistenter i et prosjekt som forsket på autonom motivasjon hos studenter ved Høyskolen Kristiania. Forskingen gav mersmak, og vi fant ut at vi ville forstå teorien enda bedre. Vi brukte lang tid på å sette oss inn i Ryan og Deci sin selvbestemmelsesteori, før vi begynte å samle inn vår egen data. Det kan ha medført at vi har påtatt oss såkalte “teoribriller”. Det betyr at vi kan ha tolket datamaterialet inn i teorien, på en måte som kanskje ikke reflekterer den virkelige meningen. Når vi har tatt utgangspunkt i behovene for autonomi, kompetanse, og tilhørighet som meningsdannende for den autonome motivasjonen, er det mulig å tenke at vi kan ha overtolket dataen slik at det passer inn i teorien.

I tillegg er det viktig å poengtere at vi ikke er erfarende forskere, og at å foreta et utvalg, gjennomføre dybdeintervjuer og å tolke datamaterialet var relativt nytt for oss begge. På den måten kan vi tenke oss at en mulig feilkilde kan være oss selv som intervjuere, og forskere. Her kan blant annet måten vi tolket dataen på, være farget av egne erfaringer og meninger. Vi hadde begge litt erfaring med dybdeintervjuer, etter deltagelse på forskningsprosjektet, og det kan tenkes at denne erfaringen har styrket vår evne til å opptre nøytrale og anerkjennende overfor informantene. Likevel, ser vi at vi kunne vært mer frempå og turt å stille mer direkte spørsmål, slik at vi kunne fått frem enda flere perspektiver.

Avslutningsvis er det viktig å erkjenne at vår studie er basert på én teori og et lite utvalg, noe som kan svekke forskningens dybde og troverdighet. Dersom denne studien hadde foregått over et lengre tidsperspektiv, ser vi at det hadde vært naturlig å benytte oss av flere teorier innenfor motivasjonsfeltet, slik at oppgaven kunne fått et bredere omfang. Det er flere begrensinger ved teorien til Deci og Ryan, blant annet at den sier lite om ansattes effektivitet og produktivitet. I likhet kan 13 informanter være lite representative for en så stor bedrift som Bedrift X, og det kan diskuteres om vi trekke konklusjoner som kan være gjeldende utover det aktuelle utvalget. Dersom vi hadde foretatt et tilfeldig utvalg og inkludert informanter utover hovedkvarteret, kan det tenkes at de slutningene vi har trukket hadde hatt større overføringsverdi og troverdighet.

### 6.3 Videre forskning

Gjennom et eksplorerende design har vi fått kvalitativ data på hvordan den autonome motivasjonen hos de ansatte i Bedrift X har blitt påvirket av hjemmekontor under covid-19. Vår studie har tatt utgangspunkt i de tre basale psykologiske behovene, og sett på hvordan de sammen har virkning på den autonome motivasjonen. Med dette utgangspunktet oppdaget vi at det var mange faktorer som spiller inn på de ansattes autonome motivasjon under en krisesituasjon. Blant annet fant vi at autonomi kan utspille seg som uavhengighet dersom behovene for kompetanse og tilhørighet ikke tilfredsstilles, og at lederens rolle er svært sentral for behovstilfredsstillelse.

Vi anser vår studie som et godt grunnlag for en kvantitativ undersøkelse, der det kan være interessant å undersøke sammenhengen mellom lederens rolle i hvordan de tre behovene virker sammen. Vi tror at ved å ta utgangspunkt i våre funn, kan Bedrift X trekke slutninger for et større omfang av organisasjonen gjennom en slik undersøkelse, hvor alle ansatte er inkludert i utvalget. Covid-19 har rammet de fleste bedrifter i Norge. En kvantitativ studie kan bidra med å avdekke hvordan ulike grupper i arbeidslivet har behov for ulik tilrettelegging og ledelse, for å tilfredsstille behovene for autonomi, kompetanse, og i overgangen til hjemmekontor. Dette kan bidra til å forstå hvordan ledere kan opprettholde den autonome motivasjonen til ansatte ved en senere krise, eller ved fremtidig hjemmekontorløsninger.

## 7.0 Litteraturliste

### 7.1 Bøker

- Askheim, Ola Gaute Aas, og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder formarkedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bandura, Abraham. 1986. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- deCharms, R. 1968. *Personal Causation*. New York: Academic Press
- Deci, Edward L. 1975. *Intrinsic Motivation*. New York. Plenum Press
- Deci, Edward L. 1995. *Why We Do What We Do*. United States of America: Penguin Group.
- Deci, Edward L., og Richard M. Ryan. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press
- Einarsen, Ståle, og Anders Skogstad. 2011. *Det gode arbeidsmiljø*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Elliot, Andrew J, Holly A. McGregor og Todd M. Thrash. 2002. The need for competence. *Handbook of self-determination research*, red. Edward L. Deci og Ryan M. Ryan. (361-387). Rochester, NY: The University of Rochester Press.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson, og Ragnhild Silkoset. 2016. *Metode og dataanalyse*. Oslo: Cappelen Damm
- Holter, H. 1997. Fra kvalitative metoder til kvalitativ samfunnsforskning. *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*, red. Holter H, og Kalleberg R. (9-25). Oslo: Universitetsforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte, og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, Astrid, og Geir Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kruzel, Anton J. 1999. Sampling in qualitative inquiry. *Doing qualitative research*, red. Benjamin F. Crabtree og William Miller. 2 utgave. Thousand Oaks: Sage.
- Kuvaas, Bård. 2018. Chapter 12: The Relative Efficiency of Extrinsic and Intrinsic Motivation. 198-213. *At the Forefront, Looking Ahead*, red. Amir Sasson. Oslo: Universitetsforlaget.

- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsen, Ann Kristin. 2017. *En enklere metode: Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS
- Leseth, Anne Birgitte og Silje Maria Tellmann. 2014. *Hvordan lese kvalitativ forskning?* Oslo: Cappelen Damm.
- Lincoln, Yvonna S, og Egon G. Guba. 1985. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Reeve, Johnmarshall. 2005. *Understanding Motivation and Emotion*. 4 utgave. United States of America: WILEY.
- Ryan, Richard M. og Edward L. Deci. 2004. Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective. *Handbook of Self-Determination Research*, red. Edward L. Deci og Richard M. Ryan, (361-387). New York: The University of Rochester Press.
- Skilbrei, May-Len. 2019. *Kvalitative metoder: Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. Bergen: Fagbokforlaget
- Thagaard, Tove. 2013. *Systematikk og innlevelse*, 4 utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, Aksel. 2020. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal.

## 7.2 Tidsskriftsartikler

- Baumeister, Roy F. og Mark R. Leary. 1995. «The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation.» *Psychological Bulletin*, 117: 497-529
- Baard, Paul P, Edward L. Deci og Richard M. Ryan. 2004. “Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings.” *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10): 2045-2068.
- Deci, E. L., Patrick H. Eghrari og D.R Leone. 1994. “Facilitating Internalization: The Self-Determination Theory Perspective.” *Journal of Personality*, 62(1): 119–142.
- Deci, Edward L, og Richard M. Ryan. 2008. “Facilitating Optimal Motivation and

- Psychological Well Being Across Life's Domains." *Canadian Psychology*, 49 (1): 14-23
- Deci, Edward L, Richard Koestner, og Richard M. Ryan. 1999. "A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation." *Psychological Bulletin*, 125(6): 627–668
- Deci, Edward L, Richard M. Ryan og Helene Olafsen. 2017. "Self-determination Theory in Work Organizations: The State of a Science." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4: 19-43.
- Deci, Edward L. 1971. "Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation." *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1): 105-115
- Deci, Edward. L. og Richard M. Ryan. 2000b. "The "What" And "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and The Self-Determination of Behavior." *Psychological Inquiry*, 11(4): 227–268.
- Gagné, Marylene, og Edward L. Deci. 2005. «Self-Determination Theory and Work Motivation". *Journal of Organizational Behavior*, 26: 331-362
- Hetland, Hilde. 2013. «Lederen som inspirator og støtte i forhold til våre basale psykologiske behov». *Magma*: 18-25
- Jerolmack, Colin og Shamus Khan. 2014. "Talk is Cheap: Ethnography and the Attitudinal Fallacy". *Sage*, 43(2): 178-209.
- Maslow, A. H. 1943. "A Theory of Human Motivation." *Psychological review*, 50(4): 370- 396.
- McClelland, D. C. 1965: "Achievement and Entrepreneurship: A Longitudinal Study" *Journal of Personality and Social Psychology*, 1(4): 389–392.
- Olafsen, Anja H. 2018. "Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet.» *Magma*: 54-61
- Ryan, Richard M, og Edward L. Deci. 2000a. "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being". *American Psychologist*, 55 (1): 68-78.
- Ryan, Richard M. (1995). "Psychological Needs and The Facilitation of Integrative Processes." *Journal of Personality*, 63(3): 397–427.

- Ryan, Richard M. og James P. Connell. 1989. "Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains". *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (5): 749-761
- Stone, Dan N, Edward L. Deci og Richard M. Ryan. 2009. "Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation Through Self-Determination Theory." *Journal of General Management*, 34(3): 75-91.
- White, Robert W. 1959. "Motivation Reconsidered: The Concept of Competence". *Psychological Review*, 66 (5): 297-333
- Williams, Geoffrey C., Virginia M. Grow, Zachary R. Freedman, Richard M. Ryan og Edward L. Deci. 1996. "Motivational Predictors of Weight Loss and Weight-Loss Maintenance". *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(1): 115-126.

### 7.3 Nettsteder

- Crowley, Melanie. 2021. *Government policy on remote working could hurt flexibility and deter investment*. 15. mars. Funnet 29. mai 2021. Forsidebilde. <https://www.irishtimes.com/business/work/government-policy-on-remote-working-could-hurt-flexibility-and-deter-investment-1.4508818>
- Mendy, Ana, Mary Lass Stewart, og Kate VanAkin. 2020. *A leader's guide: Communicating with teams, stakeholders and communities during COVID-19*. 17. april. Funnet 12. april, 2021. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/a-leaders-guide-communicating-with-teams-stakeholders-and-communities-during-covid-19>
- Regjeringen. 2020. *Omfattende tiltak for å bekjempe koronaviruset*. 12. mars. Funnet 27. februar, 2021. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-tiltak/id2693327/>.
- Wiggen, Guri Charlotte. 2014. *Organisasjonspsykologi: Nøkkelen til suksess*. 8.juli. Funnet 29. april, 2021. <https://www.arbeidsmiljo.no/organisasjonspsykologi-nokkelen-til-suksess/>.

## Vedlegg 1 – Intervjuguide ansatt

### Oppvarmings spørsmål

- Hvor lenge har du jobbet Bedrift X?
- Kan du fortelle litt om stillingen din - hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder du har?
- Hvor mange kolleger har du i din avdeling/team?
- Kan du fortelle litt om hvordan arbeidsfordelingen (fysisk/kontor) har vært det siste året?

### Hovedspørsmål

#### Tilhørighet:

- Hvor mye jobber du i team versus selvstendig?
  - Har dette endret seg det ved hjemmekontorsituasjonen?
  - Hvordan foretrekker du å jobbe?
- Hvor ofte snakker du med din leder/kolleger?
- Hvordan opplever du at arbeidsmiljøet er på hjemmekontor? Endring?
- Hvilken betydning har det sosiale for deg?
  - Har dere hatt noen uformelle møter eller aktiviteter i bedriften det siste året?
- Hvordan opplever du at kulturen for tilbakemelding er?

#### Autonomi:

- I hvilken grad føler du at du er selvstendig på jobb og har valgfrihet i arbeidshverdagen?
- Har mengden kontroll/rapportering endret seg det siste året i forbindelse med korona? På hvilken måte?
- Kan du fortelle litt om hva som motiverer deg? Gi gjerne et eksempel.
  - Hvis du skal konkretisere: Hvilke tre faktorer driver deg i størst grad, for å utføre arbeidsoppgavene dine?
  - Kan du fortelle litt om hva du gjør for å motivere deg selv på hjemmekontor?

#### Kompetanse:

- På hvilken måte får du utnyttet din kompetanse hos Bedrift X?
- På hvilken måte har arbeidsoppgavene dine endret seg under hjemmekontor?
- Opplever du mestring i din arbeidshverdag? På hvilken måte?
- Har du det du trenger for å utføre oppgavene dine på hjemmekontor?
- Hvordan opplever du at situasjonen med hjemmekontor har påvirket din faglige utvikling?
- Har det blitt tilrettelagt for kompetanseutvikling det siste året? Hvordan?

#### Åpne spørsmål:

- Om du kunne strukturert din egen arbeidsuke, hvordan ville den sett ut? (lokasjon, møter og aktiviteter)
- Kan du fortelle litt om dine positive og negative erfaringer fra din arbeidssituasjon det siste året?
- Vil du tilføye noe?



## Vedlegg 2 – Intervjuguide leder

### Oppvarmingsspørsmål

- Hvor lenge har du jobbet i Bedrift X?
- Kan du fortelle litt om stillingen din - hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder du har?
- Hvor mange ansatte har du i din avdeling/er leder for?
  - Har du en overordnet sjef over deg?
- Kan du fortelle litt om hvordan arbeidsfordelingen (fysisk/kontor) har vært det siste året for deg?

### Hovedspørsmål

#### Tilhørighet:

- Hvor mye jobber du i team versus selvstendig? (hvem består teamet av)
  - Har dette endret seg det ved hjemmekontorsituasjonen?
  - Hvordan foretrekker du å jobbe?
- Hvor ofte snakker du med dine ansatte?
  - Eventuelt overordnet leder?
- Hvordan opplever du at arbeidsmiljøet er på hjemmekontor? Endring?
- Hvilken betydning har det sosiale for deg?
  - Har dere hatt noen uformelle møter eller aktiviteter i bedriften det siste året?
- Hvordan er kulturen for tilbakemelding?

#### Autonomi:

- Hvordan legger du til rette for selvstendighet og valgfrihet i arbeidshverdagen?
- Har mengden kontroll/rapportering endret seg det siste året i forbindelse med korona? På hvilken måte?
- Kan du fortelle litt om hva som motiverer dine ansatte? Gi gjerne et eksempel.
  - Hva gjør du for å motivere dine ansatte på hjemmekontor?
  - Kan du fortelle litt om hva du gjør for å motivere deg selv på hjemmekontor?
  - Hvis du skal konkretisere: Hvilke tre faktorer driver deg i størst grad, for å utføre arbeidsoppgavene dine?

#### Kompetanse:

- På hvilken måte tilrettelegger du for at dine ansatte får utnyttet sin kompetanse?
  - Opplever du at du får utnyttet din kompetanse hos Bedrift X?
- På hvilken måte har arbeidsoppgavene dine endret seg under hjemmekontor?
- Opplever du at dine ansatte opplever mestring i deres arbeidshverdag? Gjerne gi eksempler!
  - Opplever du mestring i din arbeidshverdag? På hvilken måte?
- Har de ansatte det de trenger for å utføre oppgavene sine på hjemmekontor? (Hva med opplæring/kurs i teams/hjemmekontor-triks?)
- Hvordan opplever du at situasjonen med hjemmekontor har påvirket de ansattes faglige utvikling?
  - Har det blitt tilrettelagt for kompetanseutvikling det siste året? Hvordan?

### Åpne spørsmål

- Er hjemmekontor noe du ønsker å praktisere for din avdeling i fremtiden?
- Kan du fortelle litt om dine positive og negative erfaringer fra arbeidssituasjonen det siste året?
- Vil du tilføye noe?

## Vedlegg 3 – Skjema for koding

Kandidat	Autonomi	Tilhørighet	Kompetanse	Type motivasjon	Øvrige kommentarer
1	Har mye valgfrihet i hverdagen. Styrer i stor grad arbeidsdagen og hvordan denne legges opp. Rapporterer til sin leder én gang i uken, men er tilgjengelig hver dag dersom informanten trenger støtte	Snakker så og si hver dag med sine kolleger, og har en fast fredagsquiz i uken. Beskriver seg selv som en svært sosial person, og ser veldig frem til gjenåpning.	Informanten har mye fokus på kompetanseutvikling og videreutdanning. Får brukt kompetansen sin godt gjennom stillingen.	Identifisert regulert	Lett stemning, engasjert
2	kommentar	kommentar	kommentar	kommentar	kommentar
3	kommentar	kommentar	kommentar	kommentar	kommentar
4	kommentar	kommentar	kommentar	kommentar	kommentar
5	kommentar	kommentar	kommentar	kommentar	kommentar
6	kommentar	kommentar	kommentar	kommentar	kommentar
7	kommentar	kommentar	kommentar	kommentar	kommentar
8	kommentar	kommentar	kommentar	kommentar	kommentar
9	kommentar	kommentar	kommentar	kommentar	kommentar
10	kommentar	kommentar	kommentar	kommentar	kommentar
11	kommentar	kommentar	kommentar	kommentar	kommentar
12	kommentar	kommentar	kommentar	kommentar	kommentar