



## Høgskolen i Innlandet

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

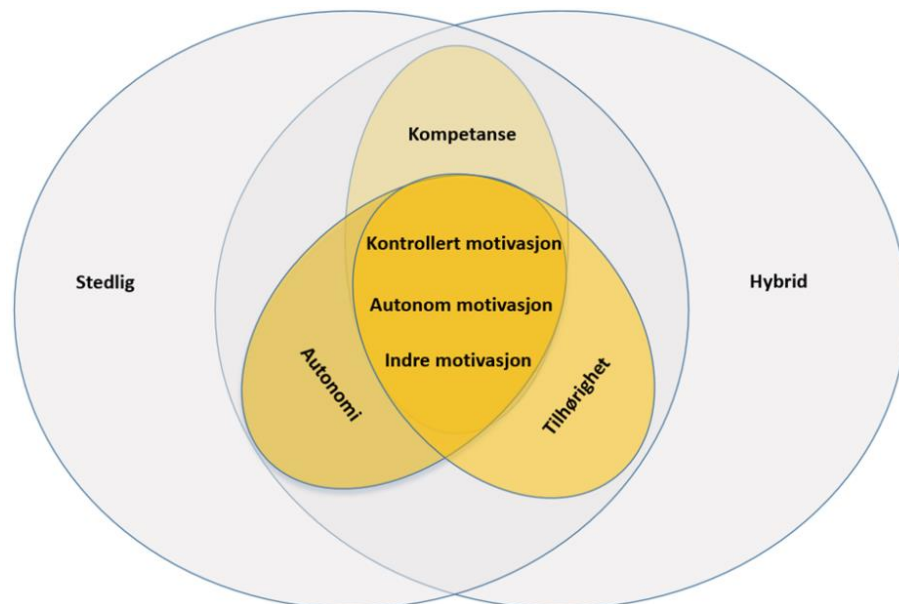
Kjersti Sulistiono      Stian Christensen

### Masteroppgave

# Opplevelse av motivasjon i den nye normalen

En casestudie fra Skatteetatens førstelinje

Perception of motivation in hybrid working conditions



Master i offentlig ledelse og styring – erfaringsbasert

MPABL4909

**2023**

## SAMMENDRAG

Hjemmekontor i norsk arbeidslivssammenheng er ikke noe nytt. Muligheten for å jobbe borte fra arbeidsplassen har historisk sett vært forbeholdt en liten andel av arbeidsstyrken. Den massive bruken av hjemmekontor som tvang seg frem under pandemien har medført at en mye større andel av norske arbeidstakere, i ulik utstrakt grad, nå benytter seg av det som i mange sammenhenger er blitt kalt den nye normalen. Den nye normalen er så ny at den ikke har noen bestemt form, og mange bedrifter er fortsatt i en fase der det prøves ut og skal evalueres.

Denne kvalitative casestudien omhandler hvordan førstelinjeansatte i Skatteetaten opplever sin egen motivasjon i den nye normalen samt om det er noen forskjell i opplevelse av motivasjon mellom de stedlige og hybride ansatte.

Forskningens empiriske grunnlag er dannet gjennom intervju med 12 medarbeidere i etatens førstelinje. Som teoretisk rammeverk for analyse av våre funn valgte vi å benytte selvbestemmelsesteorien til Deci & Ryan (1985). Vi har tatt utgangspunkt i teoriens forståelse av ytre motivasjon, samt i hvilken grad de tre basale psykologiske behov tilfredsstilles eller utfordres. Forskningen ble utført med en abduktiv tilnærming slik at selvbestemmelsesteorien også ble benyttet som utgangspunkt for forskningens intervjuguide. Med disse rammene ønsket vi belyse følgende problemstilling:

*Hvordan opplever de ansatte i Skatteetatens 1. linje egen motivasjon etter innføring av den nye normalen, og er det noen forskjeller i opplevelsen av egen motivasjon for stedlige og hybride ansatte?*

Vi valgte i vår forskning å vektlegge opplevd ytre motivasjon, da vårt datamateriell ikke viste mange sammenhenger mellom informantenes opplevelse av motivasjon og det som SDT definerer som indre motivasjon. De ansatte kunne vise til mye opplevd autonom motivasjon. Dette omtales i SDT-rammeverket som motivasjon hvor de ansatte anser oppgaver som interessante, viktige eller gjenspeiler egne verdier. Det var også noen oppgaver de ansatte utførte med bakgrunn i belønning, straff, stolthet eller skyldfølelse, noe som SDT omtaler som kontrollert motivasjon.

SDT postulerer at tilfredstillelse av de basale psykologiske behovene er avgjørende for oppnåelse av autonom motivasjon. Vi inkluderte derfor disse behovene i vår forskning og fant følgende:

Autonomi opplevdes som styrket for alle ansatte når det gjaldt friheten til å kunne bestemme hvor arbeidsoppgavene ble utført. De hybride opplevde i stor grad at den nye normalen bidro til at private forpliktelser bedre lot seg forene med arbeidshverdagen. Når det gjaldt opplevelsen av autonomi knyttet opp imot arbeidsoppgavene og arbeidshverdagen fant vi at dette ikke var påvirket av hvorvidt man var stedlig eller hybrid, men heller var knyttet opp mot de ulike arbeidsoppgavene informantene utførte.

Hvorvidt man følte at man hadde nødvendig kompetanse for å utføre arbeidsoppgavene på en god måte, var også knyttet mot de ulike arbeidsoppgavene. De fleste av informantene opplevde imidlertid at den kompetansen ble utnyttet godt. Noe som tydelig kom frem i funnene våre var at den nye normalen har ført til færre uformelle arenaer for kompetansedeling, både for stedlige og hybride ansatte. De hybride opplevde i tillegg at de kunne gå glipp av uformell kompetansedeling ved å benytte hjemmekontor.

Når det gjaldt behovet for tilhørighet så viste våre funn at både kollegial- og organisatorisk tilhørighet opplevdes som god, men den nye normalen medførte at det visse dager i uken var få personer på kontoret. Nesten alle informantene uttrykte at dette påvirket det sosiale. Halvparten av de stedlige informantene følte allikevel at disse dagene ga økt arbeidsro, mens mange av de hybride følte et savn i forhold til det sosiale fellesskapet.

Vi fant få forskjeller i opplevd ytre motivasjon mellom stedlig og hybrid ansatte. Det var forskjeller knyttet til opplevelse av tilfredsstillelse eller provokasjon av de basale psykologiske behovene, men både stedlige og hybride så ut til å bli like påvirket av utformingen av den nye normalen. Færre mennesker på kontoret påvirket både stedlige og hybride, men det var forskjeller i opplevelsen av dette.

Nøkkelord: Nye normalen; hjemmekontor; motivasjon; stedlig; hybrid; selvbestemmelsesteorien

## ABSTRACT

Working from home is nothing new in a Norwegian working life context. The possibility of working away from the workplace has historically been reserved for a small proportion of the workforce. The increased use of remote working that forced its way during the pandemic meant that a much larger proportion of Norwegian employees – to varying degrees – now make use of what in many contexts has been known as the new normal. The new normal is so recent that it has no specific criteria, and many companies are still in a phase where it is being tested and evaluated.

This qualitative case study investigates how frontline employees in the Tax Administration experience their own motivation in the new normal, as well as whether there is any difference in the perception of motivation between on-site and hybrid employees.

The empirical basis for the research was formed through interviews of 12 employees in the tax administrations frontline. As a theoretical framework for analyzing our findings, we chose to use the self-determination theory of Deci & Ryan (1985). Our work is based on the theory's understanding of extrinsic motivation, as well as the extent to which the three basic psychological needs are satisfied or challenged. The research was conducted with an abductive approach, so the self-determination theory was also used as a starting point for the research's interview guide. With this framework, we aimed to shed light on the following issue:

*How do the employees in the Tax Administration's frontline experience their own motivation after the introduction of the new normal, and are there any differences in the perception of their own motivation for on-site and hybrid employees?*

In our research, we have chosen to emphasize perceived extrinsic motivation, as our data material did not show many correlations between the informants' experience of motivation and what SDT defines as intrinsic motivation. The employees demonstrated a lot of perceived autonomous motivation. This is referred to in the SDT framework as motivation where employees consider tasks interesting, important or reflect their own values. Some tasks were carried out based on reward, punishment, pride or guilt, in which SDT refers to as controlled motivation.

SDT postulates that satisfaction of the basic psychological needs is essential for the achievement of autonomous motivation. Therefore, we included these needs in our research and found the following:

Autonomy was perceived as strengthened for all employees when it came to the freedom to decide where work tasks were carried out. The hybrids largely felt that the new normal has helped private obligations to better reconciled with everyday work. Regarding the perception of autonomy linked to the work- tasks and day, we found that this is not affected by whether one is on-site or hybrid but is rather linked to the various work tasks performed by the informants.

Whether one possessed necessary competence to carry out job assignments in a good way was also linked to the various work tasks. However, most of the informants felt that their expertise was utilized well. We clearly saw from our findings that the new normal led to fewer informal arenas for competence sharing, both for on-site and hybrid employees. The hybrids also experienced missing out on informal competence sharing when they worked from home.

When it came to the need for belonging, our findings showed that both collegial- and organizational affiliation were perceived as good, but the new normal meant fewer people in the office certain days of the week. Almost all informants stated that this affected the social aspect. Half of the on-site informants nevertheless felt that these days contributed to a quiet working environment, while many of the hybrid informants felt a greater loss in relation to the social community.

We found few differences in perceived extrinsic motivation between on-site and hybrid employees. There were differences related to the experience of satisfaction or provocation of the basic psychological needs, but both on-site and hybrid seemed to be equally affected by the design of the new normal. The fact that there were fewer people present in the office affected both local and hybrid people, but there were differences in the experience of this.

Keywords: New normal; home office; motivation; local; hybrid; the theory of self-determination

## FORORD

Denne masteroppgaven markerer slutten på tre år som deltidsstudenter i Offentlig styring og ledelse ved Høyskolen i Innlandet, avdeling Lillehammer. Tiden som studenter har både vært lærerik og givende. Vi opplevde begge at påfyll av fagkompetanse og generell studieteknikk var inspirerende, men også utfordrende. Da vi begge er ansatt i Skatteetaten traff mye av det faglige innholdet i studiet godt. Det å sjonglere full jobb og et familieliv ved siden av studie har i seg selv vært en påkjenning, og det viste seg å være en ekstra utfordring å møte alt dette i koronaens tid.

Vi ønsker å rekke en stor takk til vår veileder, Victoria Rustad Bjerke, for god støtte og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Vi er også veldig takknemlig for å ha en fleksibel arbeidsgiver som velger å investere i ansattes merutdanning. Vi hadde ikke kunne gjennomført studien uten tilrettelegging fra ledere og støtte fra Skatteetatens kompetansefond. Vi ønsker også – ikke minst – å takke alle informantene som har bidratt med erfaringer om egen motivasjon etter innføring av den nye normalen. Takk for deres ærlige og utdypende meninger!

Venner, familie og kollegaer har bidratt til korrekturlesning, gode diskusjoner når det har stormet som verst, og ikke minst moralsk støtte. Dette er vi takknemlige for; ingen nevnt, ingen glemt.

Vi må også takke hverandre. Vi må vel være så ærlige å si at dette hadde ikke gått på egenhånd. Et godt vennskap i bunn har bidratt til at det har vært høy takhøyde både når det gjelder diskusjoner, gjensidige tilbakemeldinger og – til tider – frustrasjon.

Og sist – men ikke minst – en stor takk til vår nære familie. Dere har gitt oss tid, støtte og ofret litt av familielivet, og vi er fullt klar over at vi skylder dere en del. Det er det tid for å gjengjelde nå.

Lillehammer/Hamar, 15.05.2023

# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Introduksjon</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrunn for temaet	1
1.2	Aktualisering	4
1.3	Problemstilling	6
1.4	Presentasjon av organisasjonen	6
1.5	Oppgavens struktur	7
<b>2</b>	<b>Teori</b>	<b>9</b>
2.1	Motivasjon	9
2.2	Selvbestemmelsesteorien	10
2.2.1	Organismisk integrasjonsteori	12
2.2.2	Teorien om basale psykologiske behov	15
<b>3</b>	<b>Metode</b>	<b>20</b>
3.1	Vitenskapsteoretisk ståsted	20
3.1.1	Ontologisk ståsted	20
3.1.2	Epistemologisk ståsted	21
3.2	Teoretisk tilnærming	21
3.3	Forskningsdesign	23
3.4	Utvalg	23
3.5	Datainnsamling	26
3.5.1	Intervjuform	26
3.5.2	Intervjuguide	27
3.5.3	Intervju	28
3.5.4	Transkribering	29
3.6	Dataanalyse	30
3.7	Vurdering av studiens kvalitet	31
3.7.1	Pålitelighet	31
3.7.2	Troverdighet	32
3.7.3	Overførbarhet	34
3.7.4	Bekreftbarhet	34
3.8	Etiske refleksjoner	35
3.9	Metodiske refleksjoner	36
<b>4</b>	<b>Funn</b>	<b>38</b>
4.1	Autonomi	38
4.1.1	I dag kunne jeg like godt vært på hytta	38
4.1.2	Det er litt avgjørende hvilken oppgave jeg er satt til	41
4.1.3	Hvor stor forskjell er det egentlig?	52
4.2	Kompetanse	53

4.2.1	Kompetansetiltak .....	54
4.2.2	Vi skal liksom kunne litt av alt .....	54
4.2.3	Mestringsfølelse er jo alfa og omega .....	56
4.2.4	Frykten for å gå glipp av noe .....	57
4.2.5	Hvis jeg føler meg skikkelig teit så spør jeg henne .....	59
4.3	Tilhørighet .....	62
4.3.1	På fredager er det jo nesten ingen her .....	63
4.3.2	Det flyter ikke like lett på Teams .....	66
4.3.3	Jeg føler meg ikke som en satellitt .....	69
<b>5</b>	<b>Diskusjon .....</b>	<b>71</b>
5.1	Autonomi .....	71
5.1.1	Skaper økt autonomi nye utfordringer? .....	72
5.1.2	Litt variasjon kan ikke skade? .....	74
5.1.3	Hvor mye forskjell er det egentlig? .....	75
5.2	Kompetanse .....	76
5.2.1	Hvordan oppfattet de ansatte sin kompetanse? .....	76
5.2.2	Hva med den uformelle kompetansedelingen? .....	78
5.2.3	Med hvem deles uformell kompetanse? .....	80
5.3	Tilhørighet .....	82
5.3.1	Hva har skjedd med det sosiale fellesskapet? .....	83
5.3.2	Å bygge relasjoner via digitale plattformer .....	86
5.3.3	Tilhørighet til arbeidsgiver .....	88
5.4	Organismisk integrasjonsteori .....	89
<b>6</b>	<b>Oppsummering .....</b>	<b>93</b>
6.1	Belysning av oppgavens problemstilling .....	93
6.1.1	Ansattes opplevelse av egen motivasjon .....	93
6.1.2	Motivasjon for ansatte som jobber stedlig eller hybrid .....	96
6.2	Refleksjoner rundt egen oppgave .....	99
6.3	Forslag til videre forskning .....	99
6.4	Oppgavens bidrag .....	101
<b>7</b>	<b>Referanseliste: .....</b>	<b>103</b>
<b>8</b>	<b>Vedlegg .....</b>	<b>113</b>
8.1	Vedlegg 1 – Intervjuguide .....	113
8.2	Vedlegg 2 – Skriv til seksjonsledelsen .....	114
8.3	Vedlegg 3 – E-post til de ansatte .....	116
8.4	Vedlegg 4 – Tillatelse fra Norsk Senter for forskningsdata .....	117
8.5	Vedlegg 5 – Samtykkeskjema .....	120
8.6	Vedlegg 6 – Nvivo – Første koding .....	124
8.7	Vedlegg 7 – Nvivo – Endelig koding .....	125



## **Figurliste**

Figur 1-1 Skatteetatens policy for tilstedeværelse og fleksibilitet (Skatteetaten, 2021)	3
Figur 1-2 Slik er Skatteetaten organisert (Skatteetaten, u.å-b).	7
Figur 2-1 Motivasjonskontinuumet (Gagne & Deci, 2005, oversatt av Olafsen 2018)	13
Figur 2-2 The foundation of sustainable (autonomous) motivation, Stone, Deci & Ryan, 2009).	16
Figur 3-1 Oversikt over informantene vi intervjuet (Egenprodusert).	25

# 1 Introduksjon

I dette første kapitlet vil vi først gjøre rede for de forhold som var avgjørende for vårt valg av tema (1.1) samt aktualisering av studien (1.2), etterfulgt av studiens problemstilling (1.3). Vi gir deretter en presentasjon av organisasjonen hvor undersøkelsene våre ble utført (1.4), før vi avslutter kapitlet med en oversikt over oppgavens struktur (1.5).

## 1.1 Bakgrunn for temaet

Da koronaepidemien spredte seg utover verden i mars 2020 ble det store endringer i norsk arbeidsliv. Arbeidstakere, med arbeidsoppgaver som tillot seg å utføre hjemmefra, ble sendt hjem med pålagt hjemmekontor på ubestemt tid. De fleste innstilte seg på at dette var en ekstraordinær situasjon hvor man måtte sette alle kluter til for å kunne ivareta daglig drift og leveranse i en kortvarig periode. Lite visste man at dette ville medføre en stor endring i bruken av hjemmekontor, som i dag, for mange, er kjent som den nye normalen.

Før koronapandemien var hjemmekontor i liten grad utbredt i Norge, og kun 18 % arbeidet hjemmefra ukentlig eller oftere. Under pandemien, i året 2021, hadde dette tallet økt til 67 %, hvorav 33 % av disse arbeidet hjemmefra hver dag. Dette tallet ble i 2022 redusert etter hvert som de pålagte påbudene om hjemmekontor avtok (Ingelsrud et al., 2022).

Da koronatiltakene begynte å avta var det naturlig for mange bedrifter å planlegge for den nye normalen. Koronapandemien tvang frem ny arbeidsmetodikk, spesielt med tanke på digitale samarbeidsverktøy som utstrakt bruk av Teams samt digitale arbeidsplasskonsepter. I tillegg reduserte man både tjeneste- og arbeidsreiser (NOU, 2021:4). Man så at det var et behov for å tenke annerledes. Arbeidsgivere ville imøtekomme de ansattes ønsker samtidig som man vernet om virksomhetens behov (Hammernes, 2022). Det var ikke nok å tenke økonomisk eller psykososialt på dette, men man måtte også se de miljømessige fordelene som den nye normalen kunne tilby (NOU, 2021:4).

I 2020 oppnevnte regjeringen et ekspertutvalg som skulle se på grunnlaget for verdiskapning, produksjon, sysselsetting og velferd etter pandemien. De skriver i sin rapport (NOU, 2021:4, s. 151) om bruk av hjemmekontor at:

Nøkkelen til god bruk av hjemmekontorløsning for den enkelte ansatte kan ligge i balansen mellom å jobbe hjemmefra og å jobbe sammen med kollegaer på en arbeidsplass. Det blir en viktig oppgave for arbeidsgiver å tilrettelegge for dette. Ulike arbeidsplasser har ulike utfordringer, og ulike ansatte har ulike behov. Noen ansatte vil kunne oppleve mindre stress, mindre sykdom, bedre psykisk helse og mindre støyplager ved å jobbe hjemme. Frivillighet kan være en viktig forutsetning for å oppnå økt trivsel og bedre produktivitet.

Arbeidsplasser har ulike utfordringer og medarbeidere har ulike behov. Dette har medført at det er variasjon i hvilken grad virksomheter har innført avtaler med mulighet for hjemmekontor. Noen virksomheter har valgt at alle skal returnere til arbeidsplassen, mens andre har en kombinert løsning med mer fleksibilitet. Andre igjen har stor- eller total fleksibilitet i forhold til hvor man arbeider. Felles for mange virksomheter, som har valgt at de ansatte skal ha andre muligheter for hjemmekontor, er at de innfører dette som et prøveprosjekt som senere skal evalueres. Den nye normalen en virksomhet nå har innført, vil derfor ikke nødvendigvis være gjeldende om noen år (Ingelsrud et al, 2022).

Frem til pandemiens inntog hadde de fleste ansatte ikke en reell mulighet for hjemmekontor, men dette har i ettertid forandret seg etter flere lange perioder der dette har vært pålagt. I oktober 2021 innførte skatteetaten en ny retningslinje for tilstedeværelse og fleksibilitet: «Den nye normalen – eller policy for tilstedeværelse og fleksibilitet - beskriver hvordan vi etter pandemien kan forene hensynene til effektiv oppgaveløsning, økt fleksibilitet og samtidig sikre sosial og faglig samhandling i arbeidshverdagen» (Skatteetaten, 2021).

Skatteetaten har definert fire momenter i sin retningslinje for tilstedeværelse og fleksibilitet som er beskrevet i figuren nedenfor:

**Skatteetaten**  
Besluttet 22.06.21.

## Policy for tilstedeværelse og fleksibilitet

<p><b>Kontoret er hovedarbeidsplassen</b></p> <p>Kontoret er viktig for å sikre samhandling, arbeidsmiljø og bygge kultur. Grupper oppfordres til å avtale faste kontordager for å sikre felles tilstedeværelse. Kontorene våre har arbeidsplasser som er godt tilrettelagte, og alle ansatte har mulighet til å jobbe fra kontoret hver dag.</p>	<p><b>Skatteetaten legger til rette for fleksibilitet</b></p> <p>Mange av etatens oppgaver kan løses fra andre steder enn kontoret. Ut fra behov og oppgavens art kan ansatte på frivillig basis avtale at arbeidet utføres fra andre steder enn kontoret, normalt inntil to dager pr. uke.</p>
<p><b>Hjemmearbeid besluttet av nærmeste leder</b></p> <p>Endelig beslutning om hvilke oppgaver som kan løses hvor, og hvilke dager ansatte kan jobbe hjemmefra, gjøres av leder i samråd med den enkelte.</p>	<p><b>Brukeropplevelsen og sikkerhet er viktig uavhengig av hvor oppgavene løses</b></p> <p>Brukeropplevelse og sikkerhet skal ivaretas der oppgaver løses, og har betydning for hvilke oppgaver som kan utføres hvor.</p>

Ansatte som ønsker mulighet for hjemmearbeid må inngå skriftlig avtale som legges ved arbeidsavtalen.

Figur 1-1 Skatteetatens policy for tilstedeværelse og fleksibilitet (Skatteetaten, 2021)

Denne nye, foreløpige standarden, betyr at alle ansatte i etaten som har arbeid som egner seg til løsning utenfor kontoret, kan inngå en skriftlig avtale om dette. I avtalen, som gjelder for seks måneder av gangen, blir man enig om at den ansatte kan benytte inntil to dager i uken på hjemmekontor. Arbeidsgiver understreker at hovedregelen er oppmøte på kontoret, og alle ansatte skal til enhver tid ha mulighet, og føle seg velkommen til å møte på arbeidsplassen. Hjemmekontor skal være frivillig, og er ment som et tilbud til de ansatte, men ikke en rettighet. Nærmeste leder kan til enhver tid pålegge den enkelte medarbeider pliktig oppmøte på kontoret når leder føler at det er behov (Skatteetaten, 2021).

I etatens førstelinje er det kun en liten andel ansatte som har arbeidsoppgaver som må løses med tilstedeværelse. Disse oppgavene er fordelt mellom flere ansatte på hver lokasjon, slik at det i praksis er mulighet for hjemmekontor for nesten alle medarbeidere i 1. linje. Mange benytter seg av muligheten for hjemmekontor opptil to ganger i uken (heretter omtalt som hybride ansatte). Andre ønsker full tilstedeværelse på kontoret (heretter omtalt som stedlig ansatte), mens et mindretall har spesialavtaler som tillater mer hjemmekontor enn avtalen tilsier.

## 1.2 Aktualisering

«En litteraturgjennomgang er en systematisk gjennomgang av eksisterende forskning innenfor et spesifikt tema eller fagfelt» (Persson, 2021, s.13). Vi bestemte oss tidlig for at den nye normalen var et tema vi ønsket å finne ut mer om. Da vi startet arbeidet med oppgaven, var vi relativt ferske innenfor begrepet litteratursøk. Vi begynte helt enkelt å google «hjemmekontor, nye normalen og fleksibel arbeidshverdag». Dette ga oss en del treff på vitenskapelige artikler, avisoppslag, skoleoppgaver og andre tekster av varierende interesse.

Etter innføringskurs i litteraturgjennomgang fra Mats Persson (2021), og møte med bibliotekar fra Høgskolen innlandets bibliotek, gjennomførte vi grundigere og mer omfattende litteratursøk. Vi beveget oss nå over i kjente søkemotorer som Google Scholar, og anbefalte databaser hos biblioteket, som for eksempel- Oria, Brage, Scopus og JSTOR. Det vi fant som fanget vår interesse på dette tidspunktet var andre masteroppgaver innenfor temaene; hjemmekontor, fleksibel arbeidshverdag, motivasjon, hybrid arbeidshverdag og nye normalen.

Vi fant også store mengder med internasjonal forskning og artikler som omhandlet hjemmekontor, og mange forskjellige aspekter rundt hvordan ansatte blir påvirket av å ha hjemmekontor. Av disse nevner vi følgende litteratur og kunnskapsoppsummeringer innenfor området. (Charalampous et al., 2018; De Menezes & Kelliher, 2011; Gagné et al., 2022; Gajendran & Harrison, 2007; Shin et al., 2000).

Før pandemien var det ikke i noe utstrakt grad utført studier rundt hjemmekontor i Norge (NOU:9, 2021). Når vi søkte etter gjennomførte kunnskapsoppsummeringer, fant vi STAMI sin rapport (Fløvik et al., 2021). I rapportens konkluderende bemerkninger kunne man lese følgende:

Kunnskapen som foreligger om sammenhenger mellom arbeid hjemmefra, arbeidsmiljø og arbeidshelse er svært begrenset og inkonsistent. Det finnes videre lite forskning på mekanismer og forhold som kan påvirke eventuelle effekter av arbeid hjemmefra. Disse begrensningene innebærer at mer forskning er nødvendig og fortolkningen av eksisterende kunnskapsgrunnlag må ta slike begrensninger i betraktning (Fløvik et al., s.37, 2021).

Med denne konklusjonen i bakhodet førsøkte vi å finne noe litteratur som omhandlet hvordan ansatte som jobber stedlig, blir påvirket av at så mange nå velger å ha en hybrid arbeidshverdag. I våre søk, og gjennom arbeidet med oppgaven, har vi ikke kommet over noe forskning med denne vinklingen. Vi bemerker dog at vår kunnskap rundt litteratursøk ikke er omfattende, og vi kan ikke konkludere med at slik forskning ikke foreligger. Den viktigste rapporten vi fant, for oss, var rapporten til Ingelsrud (et al., 2022).

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) publiserte en omfattende rapport i 2022, omhandlende kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser ved hjemmekontor. Den ble utført gjennom intervjuer samt arbeidstaker- og arbeidsgiverundersøkelser i perioden mellom februar 2021 og februar 2022. Deres ønske om å undersøke dette temaet, både i perioder med påbudt hjemmekontor og i den nye normalen, ble ikke mulig da ytterligere nedstengning av samfunnet ble en realitet samtidig som de siste undersøkelsene skulle sendes ut (Ingelsrud et al., 2022).

Vi ble, etter utgivelse av rapporten, veldig interessert i å finne ut mer om hvordan både hybride og stedlige ansatte nå oppfatter sin motivasjon i den nye normalen. Det at man nå i større grad enn tidligere har mulighet til å inngå en avtale om hjemmekontor, har reist noen spørsmål om hvordan fleksibilitet for de ansatte kan kombineres med ivaretagelse av det sosiale arbeidsmiljøet og motivasjon for medarbeidere. I en rapport utført av arbeidstilsynet i de nordiske landene nevnes arbeidsmiljø som en utfordring (Mattila-Wiro et al., 2020). 63 % av de spurte i AFI-rapporten opplyser at arbeidsmiljøet blir dårligere ved bruk av hjemmekontor. Lange dager alene, redusert kommunikasjon blant ansatte og ledere, arbeidstidskontroll, kollegastøtte og innflytelse over eget arbeid er faktorer som i stor grad kan påvirke arbeidsmiljøet og motivasjonen til de ansatte (Ingelsrud et al., 2022).

Noe av det som kom frem i AFI-rapporten var at samhold og tilhørighet til arbeidsplassen var noe lavere for arbeidstakere som jobber ukentlig eller oftere hjemmefra. Ledere uttrykte også bekymring i forhold til hvordan hjemmekontor påvirker arbeidsmiljøet, det sosiale fellesskapet og kunnskapsdeling (spesielt blant nyansatte) (Ingelsrud et al., 2022). Det faktum at den nye normalen er et såpass nytt konsept for mange arbeidstakere, samt at det foreløpig finnes lite forskning om temaet, gjorde dette meget aktuelt.

Skatteetaten ønsker å sikre mer fleksibilitet for sine ansatte. De uttrykker samtidig, i sin retningslinje som gjelder den nye normalen, at tilstedeværelse på kontoret er viktig for å ivareta god samhandling, arbeidsmiljø og for å bygge kultur. I tillegg til vårt ønske om å forske på dette temaet, uttrykte ledere vi snakket med, at dette også er noe som opptar ledelsen i Skatteetaten. Vi mener at vår forskning kan være med å gi bedre beslutningsgrunnlag for fremtidig struktur på den nye normalen. Det er en ny arbeidshverdag mange befinner seg i, og det vil forhåpentligvis være i arbeidsgivers- og arbeidstakers interesse at man identifiserer hva som fremmer- og hemmer motivasjon, og hvordan dette best kan tilrettelegges i en hybrid arbeidssituasjon.

### 1.3 Problemstilling

Vårt formål med denne oppgaven var å få dypere innsikt i hvordan motivasjon oppleves hos førstelinjeansatte i Skatteetaten etter innføring av policy for tilstedeværelse og fleksibilitet. Med bakgrunn i at vi fant lite forskning på hvordan denne utstrakte bruken av hjemmekontor ville påvirke de stedlig ansatte, ønsket vi også se nærmere på om det var forskjeller i opplevelsen av motivasjon blant de to grupperingene. Vår problemstilling ble derfor følgende:

- 1. Hvordan opplever de ansatte i Skatteetatens førstelinje egen motivasjon etter innføring av den nye normalen?**
- 2. Er det noen forskjeller i opplevelsen av egen motivasjon for stedlige og hybride ansatte?**

### 1.4 Presentasjon av organisasjonen

Skatteetaten er underlagt Finansdepartementet og har som oppdrag å sikre finansieringen av velferdssamfunnet. Dette skal gjøres gjennom tre mål som er utarbeidet av Finansdepartementet som har vært gjeldende siden 2018 (Skatteetaten u.å-a):

1. Skatte- og opplysningspliktige etterlever skatte- og avgiftsreglene
2. Skatteetaten sikrer brukerne tilgang til registerdata og informasjon med god kvalitet
3. Samfunnet har tillit til Skatteetaten

Totalt er det litt over 7000 ansatte i Skatteetaten (Skatteetaten, u.å-a) som er fordelt i direktoratet og dens avdelinger eller i en av de seks divisjonene (Skatteetaten, u.å-b):



Figur 1-2 Slik er Skatteetaten organisert (Skatteetaten, u.å-b).

De fire avdelingene er tjenende funksjoner overfor direktoratet og fungerer som mellommenn opp imot Finansdepartementet. Skatteetatens kjerneproduksjon er plassert i de seks divisjonene hvor alle jobber landsdekkende med hver sine fagområder. Brukerdialog, hvor de medarbeiderne vi ønsket å intervjuer er ansatt, har ansvaret for å sikre etterlevelse av skatter og avgifter. De har også ansvaret for veiledning, kontroll og fastsetting på fagområdene skatt og avgift (Skatteetaten, u.å-b).

Det er fire underenheter (avdelinger) i Brukerdialog; Innland, Utland, Forbedring og Brukerkontakt. I den sistnevnte avdelingen finner man Skatteetatens førstelinjeansatte hvor hovedansvaret er veiledning av brukerne gjennom ulike kanaler som telefon, chat, skriftlige henvendelser og skranken (Skatteetaten, 2022). Totalt er det om lag 800 personer som er ansatt i avdeling Brukerkontakt.

## 1.5 Oppgavens struktur

Vi har tidligere i kapittelet presentert bakgrunnen for vårt valg av tema. Vi har også vist hvorfor tema er aktuelt i dagens arbeidsliv og beskrevet vår problemstilling. Til slutt ga vi en kort presentasjon av Skatteetaten som organisasjon. Oppgavens videre oppbygning er som følger:



I kapittel 2 presenterer vi oppgavens teoretiske rammeverk. Her skriver vi først overordnet om motivasjon, før vi går nærmere inn på selvbestemmelsesteorien og to av dens viktigste underliggende miniteorier, teorien om basale psykologiske behov og organismisk integrasjonsteori.

Kapittel 3 redegjør for metodiske valg vi har gjort gjennom hele prosessen; vårt vitenskapsteoretisk ståsted, oppgavens teoretiske tilnærming, valg av forskningsdesign, utvalgsprosessen, forskningens informanter, datainnsamling og dataanalyse. Kapitlet avsluttes med vurdering av studiens kvalitet, samt etiske- og metodiske refleksjoner.

I kapittel 4 presenterer vi våre funn. De er inndelt etter tematiseringen i analysen, og de basale psykologiske behov; autonomi, kompetanse og tilhørighet.

I kapittel 5 diskuterer vi våre funn opp mot vårt teoretiske rammeverk og annen eksisterende forskning.

I kapittel 6 har vi belyst oppgavens problemstilling. Vi har også redegjort for avgrensninger i vår oppgave, samt presentert forslag til videre forskning.

## 2 Teori

I dette kapittelet skal vi ta for oss det teoretiske rammeverket vi har lagt til grunn for belysning av vår problemstilling. Dette danner grunnlaget for drøfting av funn som vil bli presentert senere i oppgaven. Vi starter først med en definisjon av begrepet motivasjon (2.1), før vi går nærmere inn på selvbestemmelsesteorien (2.2) og to av selvbestemmelsesteoriens miniteorier; organismisk integrasjonsteori (2.2.1) og teorien om de basale psykologiske behov (2.2.2).

### 2.1 Motivasjon

Motivasjon er et komplekst, omdiskutert tema som ofte feilaktig har blitt sett på som noe passivt. Eksempelvis skriver McKay (2007) at tradisjonelt så har tankegangen vært at man har behov for sterke ledere som kan motivere sine ansatte. Han mener imidlertid at motivasjon er intensjonell og at behovet for motivasjonsteorier er for å forutse menneskers adferd. Han skriver (2007, s. 21): “Motivation is not the behaviour itself and it is not performance. Motivation concerns action, and the internal and external forces that influence a person’s choice of actions”. William Brochs-Haukedal (2021, s. 72) definerer motivasjon som “psykologiske prosesser som igangsetter, styrer og opprettholder adferd”. Det er drivkraften bak en handling som er essensiell å forstå, i tillegg til hvilke indre- og ytre krefter som påvirker disse handlingen (McKay, 2007).

Opprinnelig er begrepet motivasjon hentet fra det latinske ordet “movere” som betyr å bevege. Man er opptatt av å forklare hva som får mennesker til å handle i én retning fremfor en annen i streben mot en måloppnåelse. Essensielt i dette er også intensiteten i handlingen. Man ønsker å kunne si noe om forskjellene i intensiteten som legges inn. I en arbeidssammenheng hvor mange vil ha de samme (jobb)forutsetningene (lønn, arbeidstid og kompetanse) for å kunne yte tilsvarende godt, er det åpenbare forskjeller i intensiteten nedlagt. Kaufmann & Kaufmann (2003, s. 43) definerer således motivasjon som “de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder adferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse”.

Det finnes utallige motivasjonsteorier, og disse kan deles inn i blant annet kategorier; behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkaraktistikkmodeller (Brochs-Haukedal, 2021). Behovsteorier, inspirert av teoriene til Maslow, Hertzberg og Alderfer kan

kort forklares som teorier som ser på hvordan grunnleggende behov kan gi forklaringer på hvordan mennesker handler (Gagne & Deci, 2005). Behovsteorier har gjennom årenes løp utviklet seg fra mer mekaniske teorier med fokus på biologisk forankring i en hierarkisk behovspyramide, til å bevege seg mot teorier som (også) omfatter sosial tilhørighet, selvoppnåelse og intellektuell utfoldelse på et mer fleksibelt plan (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Grunnleggende menneskelige behov er ikke noe som må totalt avfeies i relasjon til motivasjon, men bildet er muligens litt mer komplekst enn som så. Kognitive motivasjonsteorier tar utgangspunkt i at mennesker også er rasjonelle, kalkulerende og bevisste vesener som utfører handlinger i en forventning om måloppnåelse, belønning eller av indre- eller ytre motivasjon. Alle innehar grunnleggende behov, men det “bevisste og opplyste” menneske gjør rasjonelle valg, og det er dette som er sentralt i forhold til motivasjon innenfor kognitive motivasjonsteorier (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Når det gjelder sosiale motivasjonsteorier omhandler disse forholdet til andre medarbeidere og hvordan relasjonen oppleves motiverende eller demotiverende, og hvorvidt rettferdighet/likeverd er til stede (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Jobbkarakteristikkmodellene, derimot, tar for seg ulike måter å motivere ansatte på gjennom optimal jobbdesign. Det handler om å best tilrettelegge for at medarbeidere utvikler høy arbeidsmotivasjon gjennom sentrale jobbkarakteristikker som variasjon, involvering i hele arbeidsprosesser, meningsfullhet, autonomi og tilbakemeldinger (Gagne & Deci, 2005). Felles for motivasjonsteoriene er at de forteller noe om hva som motiverer mennesker (Michaelson, 2005).

## **2.2 Selvbestemmelsesteorien**

Selvbestemmelsesteorien (SDT) er en kjent motivasjonsteori som har vært under utvikling av Richard Ryan og Edward Deci siden begynnelsen av 80-tallet (Ryan & Deci, 2019), og som i de senere år fått en oppblomstring innen motivasjonsforskning i organisasjoner. Når man til daglig snakker om hvor motivert man er (mengdefokus), har selvbestemmelsesteorien, gjennom empiriske studier, heller rettet søkelys på ulike typer motivasjon og på motivasjonens kvalitet. Ved å forstå hvordan de ansatte motiveres til å prestere, samtidig som

de har det fysiske og psykiske bra, vil man bedre kunne ivareta de menneskelige ressursene på arbeidsplassen (Olafsen, 2018).

Grunntanken bak selvbestemmelsesteorien er at mennesker ønsker, som et iboende behov, å mestre og utvikle seg (Stone et al, 2008). I jobbsammenheng er det derfor essensielt å forstå hva de ansatte motiveres av for at de skal yte best mulig, samtidig som de skal ha det bra. Grunnleggende i selvbestemmelsesteorien er antakelsen om at de tre basale behovene; autonomi, kompetanse og tilhørighet må tilfredsstilles for oppnåelse av autonom motivasjon (Ryan & Deci, 2000).

I likhet med andre motivasjonsteorier er indre og ytre motivasjon av relevans for selvbestemmelsesteorien, men begrepene ble ganske tidlig i teoriens utvikling ytterligere utvidet, og nå benyttes heller skillet mellom autonom- og kontrollert motivasjon (Ryan & Deci, 2019). Når det gjelder indre motivasjon så er den klassiske forståelsen at det dreier seg om at man har en interesse eller glede av å utføre en oppgave, mens ved ytre motivasjon gjennomfører man en aktivitet på bakgrunn av en ønsket belønning eller unngåelse av straff (Gagne & Deci, 2005). Det som skiller selvbestemmelsesteoriens syn på indre motivasjon fra det klassiske overnevnte, er deres søken etter hvilke sosiale faktorer som fremmer eller hemmer autonom motivasjon. Det handler ikke nødvendigvis kun om hvorvidt en oppgave er interessant eller om den gir glede ved utførelse av den. SDT mener det er nært koblet opp mot tre grunnleggende basale psykologiske behov og at økt indre motivasjon vil kunne fremprovoseres ved tilfredsstillelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet. Intensiver som belønninger eller tilbakemeldinger rettet mot for eksempel kunnskap, vil kunne ha en positiv effekt for indre motivasjon. Dette har sin begrunnelse i det grunnleggende behovet for kompetanse. De påpeker imidlertid at en forutsetning for at dette skal skje er at det i tillegg gir en følelse av økt autonomi (Ryan & Deci, 2000b). Vi vil komme mer tilbake til de basale psykologiske behovene i delkapittel 2.2.2.

Når det gjelder ytre motivasjon så mener SDT at det kan reflekteres på en skala fra det typiske eksternt kontrollerte, i form av belønning og straff, til det mer autonome eller selvregulerende. Ved ytre motivasjon er det ikke gleden av arbeidet som gjenspeiles, men om målet med arbeidet reflekterer egne verdier er det en autonom motivasjon (Ryan & Deci, 2000b). Bildet er altså ikke nødvendigvis helt svart-hvitt med et skille mellom hvorvidt mennesker påvirkes av indre- eller ytre motivasjon ved utførelse av en oppgave. Det er heller et spørsmål om hvor

autonom eller selvregulerende motivasjonen er, hvordan den oppstår og om hvordan opplevelsen erfares individuelt (Olafsen, 2018). I delkapittel 2.2.1. vil vi forklare nærmere om ytre motivasjon og de ulike forskjellene mellom kontrollert- og autonom motivasjon.

Selvbestemmelsesteorien er en makroteori som har til hensikt å skape et bredt rammeverk for å beskrive menneskelig oppførsel i en sosial kontekst (Ryan & Deci, 2019) og gi forklaring på hvordan menneskers ytelse og velvære påvirkes av ulike typer motivasjon (Deci et al, 2017). Selvbestemmelsesteorien er satt sammen av seks ulike miniteorier som både bygger på hverandre og overlapper; 1. *kognitiv evalueringsteori (CET)* som omhandler indre motivasjon, 2. *organismisk integrasjonsteori (OIT)* som ser på ulike typer ytre motivasjon og hvordan disse kan bli autonome, 3. *kausalt orienteringsteori (COT)* tar for seg hvordan individuelle forskjeller kan påvirke selvbestemt adferd i en sosial kontekst, 4. *teorien om basale psykologiske behov (BPNT)* som utdyper behovet for autonomi, tilhørighet og kompetanse, 5. *målsettingsteorien (GCT)* ser på hvordan ulike mål vil innvirke på motivasjon og 6. *relasjonsteorien (RMT)* som ser på kvaliteten i relasjoner (Ryan & Deci, 2019).

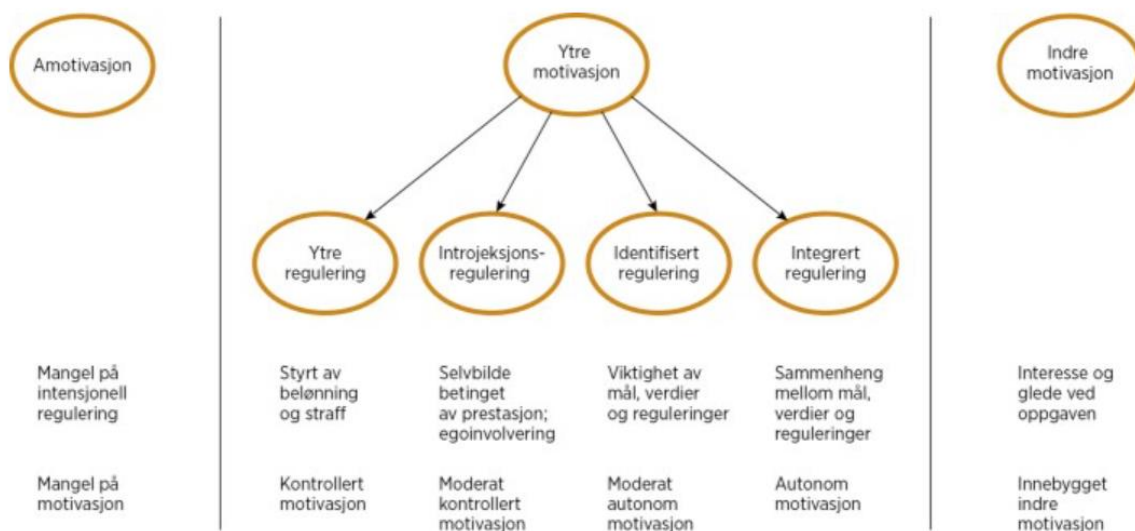
I denne masteroppgaven har vi valgt å fokusere på to av miniteoriene; organismisk integrasjonsteori samt teorien om basale psykologiske behov. Disse to miniteoriene er en essensiell del av selvbestemmelsesteoriens grunnmur (i tillegg til CET), som vi mener vil være et godt utgangspunkt for diskusjon av innsamlet datamateriale senere i oppgaven. Selvbestemmelsesteorien tar både utgangspunkt i behovsteorier og kognitive motivasjonsteorier. Vi mener at å benytte en teori som både hensyntar behovsteorier (gjennom basale behov) samt kognitiv motivasjonsteori (gjennom kontrollert- og autonom motivasjon) vil gi et mer fullstendig bilde i forklaringen på vår problemstilling.

### **2.2.1 Organismisk integrasjonsteori**

Organismisk integrasjonsteori ble først introdusert som en miniteori på midten av 80-tallet (Ryan & Deci, 2019) og tar sikte på å identifisere ulike former for ytre motivasjon – fra kontrollert til autonom – samt hva som fremmer eller hemmer internalisering og integrering av disse (Ryan & Deci, 2000b). Ved autonom motivasjon menes at mennesker handler på bakgrunn av en følelse av fri vilje eller ved at de føler en viss valgmulighet. Som Dworkin (1988 – referert til i Gagne & Deci, 2005, s. 344) uttaler: “Autonomy means endorsing one’s actions at the highest level of reflection”.

I mange tilfeller utfører man en oppgave, ikke nødvendigvis fordi oppgaven er interessant i seg selv, men fordi man ser at viktigheten av arbeidet eller oppgaven gjenspeiler egne verdier (Gagne & Deci, 2005). Med andre ord, man kan ikke kun se på utførelse av en arbeidsoppgave isolert sett, men den må kobles oppimot en sosial kontekst og den må sees i sammenheng med hvor selvregulerende motivasjonen er. Organismisk integrasjonsteori tar sikte på å forklare hvordan ytre motivasjon kan beveges fra bruk av eksterne kontrollmekanismer som belønning og straff, og heller bevege seg mer mot en autonom form for motivasjon, hvor man ser sammenheng mellom oppgaven som utføres og verdier man selv innehar (Olafsen, 2018).

I figur 2 (under) presenteres motivasjonskontinuumet hvor a-motivasjon, ytre motivasjon og indre motivasjon presenteres sett opp imot selvbestemmelsesteoriens forståelse av kontrollert- og autonom motivasjon:



Figur 2-1 Motivasjonskontinuumet (Gagne & Deci, 2005, oversatt av Olafsen 2018)

Organismisk integrasjonsteori presenterer fire ulike former for ytre motivasjon; ytre regulering, introjeksjonsregulering, identifisert regulering og integrert regulering. Den første, ytre regulering, er muligens den mest klassiske forståelsen av ytre motivasjon, hvor man utfører en oppgave kun for å tilfredsstille et eksternt behov. Man sørger for at noe blir gjort fordi man enten forventer en belønning for det, eller fordi det vil straffe seg å ikke gjøre det. Dette er en kontrollert form for motivasjon (Ryan & Deci, 2000a) som viser seg lite bærekraftig i lengden, da ansatte er avhengig av eksterne kontrollmekanismer (Ryan & Deci,

2019). Kontrollert motivasjon vil ofte føre til økt press og mistriivsel, i tillegg til at mange får en tendens til å ta snarveier til måloppnåelsen (Myklemyr, 2012).

Når det gjelder introjeksjonsregulering, så er denne en delvis kontrollert motivasjon. Her blir man ikke eksternt regulert gjennom belønning eller straff, men heller ved at man blir styrt gjennom ens eget ego. Man utfører en oppgave fordi man selv ikke ønsker å føle skyld eller fordi man gyver etter følelse av stolthet. Denne formen for ytre motivasjon er delvis kontrollert fordi man ikke har omfavnet meningen med handlingen (Ryan & Deci, 2000a). De to neste ytre motivasjoner i motivasjonskontinuumet er identifisert- og integrert regulering. Disse er begge autonome motivasjoner. Ved identifisert regulering anerkjenner man viktigheten av verdien eller målet med oppgaven, men viktigheten av disse er enda ikke helt integrert. Det er først når verdiene eller målet gjenspeiler egne verdier at de er integrert regulering og internalisert med en selv (Ryan & Deci, 2019). I den grad eksterne motivasjonsfaktorer kan oppleves som helt autonome, mener Gagne & Deci (2005) at reguleringen ikke bare er i tråd med personens egne mål, men også sammenfaller med andre interesser og personens verdier ellers i livet.

Begrunnelsen for at vi har valgt å benytte organismisk integrasjonsteori for belysning av vår problemstilling, har sin rot i at tidligere forskning har vist at autonom motivasjon fører til økt ytelse i form av bedre arbeidsinnsats og større følelse av tilhørighet til arbeidsplassen. Medarbeidere, som innehar en autonom motivasjon, velger i mindre grad å bytte jobb, samtidig som de er mer kreative (Olafsen, 2018). Stone (et al, 2008) skriver at indre motiverte medarbeidere som har omfavnet bedriftens verdier, mål og reguleringer er noe arbeidsgivere burde gyve etter. Det er altså i interessen til både arbeidsgiver og arbeidstakere at det best mulig tilrettelegges for autonom motivasjon (Olafsen, 2018).

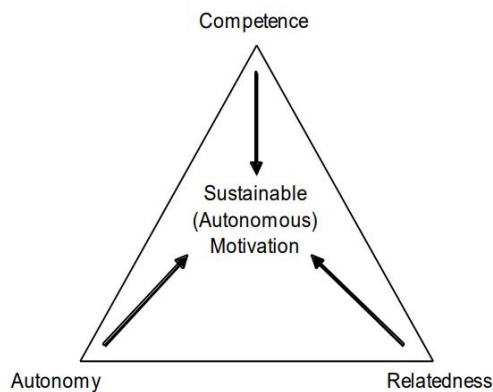
Den nye normalen er et tilbud ikke alle har ønsket å benytte seg av. Det er også slik at mennesker ikke nødvendigvis motiveres av det samme. Vi mener det derfor er interessant å se på om- og hvordan den nye normalen har påvirket motivasjonen til de ulike ansatte og deres følelse av samhold og tilhørighet til arbeidsplassen. Organismisk integrasjonsteori og deres syn på autonom motivasjon er tett knyttet opp imot blant annet tilhørighet, som både går igjen i teorien om de basale psykologiske behov, samt som en utfordring nevnt i AFI-rapporten i forhold til bruk av hjemmekontor.

### 2.2.2 Teorien om basale psykologiske behov

Den fjerde miniteorien til Deci og Ryan, Basic Psychological Needs Theory (BPNT), omhandler hvordan autonomi, kompetanse og tilhørighet ikke bare kan påvirke motivasjon, men også individets psykiske helse og trivsel (Ryan & Deci, 2019). BPNT er ikke kun opptatt av tilfredsheten ved at behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet blir oppfylt, men også av frustrasjonen dersom den ikke blir det. *Autonomi* handler om å kunne ta egne valg, *kompetanse* handler om å mestre og *tilhørighet* handler om opplevelsen av å oppleve omsorg og ha trygge, sikre bånd. Når disse behovene er tilfredsstilt vil det oppleves som ens tanker og handlinger er «godkjent» av en selv, at man engasjerer seg i aktiviteter hvor man får utnyttet og utviklet sin kompetanse, at en kan føle seg som en del av et større fellesskap og at man er betydningsfull for andre. Om behovene derimot ikke blir tilfredsstilt vil dette kunne oppleves konfliktfylt og som at man blir presset i en bestemt retning. Det kan også medføre en følelse av hjelpeløshet, ineffektivitet, ensomhet og eksklusjon. (Vansteenkiste et al., 2020).

BPNT-teorien argumenterer for at disse tre basale psykologiske behovene gjør seg gjeldende uavhengig av kultur og tradisjoner (Ryan & Deci, 2019), men at det kan være individuelle forskjeller fra person til person i hvilken grad behovene påvirker den psykiske helsen, trivselen og motivasjonen (Ryan & Deci, 2000a). De mener at mennesker er proaktive og har en iboende kraft i seg som ønsker å fremme psykologisk vekst (Vansteenkiste et al., 2020). Om disse behovene blir dekket vil dette medvirke til at mennesker utvikler god helse og trivsel, men ved manglende dekning av autonomi, kompetanse og tilhørighet vil dette påvirke negativt og bidra til uhelse og mistrivsel (Ryan & Deci, 2000a). Forskning viser at det er en sammenheng mellom de basale psykologiske behov og autonom motivasjon (Ryan & Deci, 2000a). Denne miniteorien er derfor nært knyttet mot organismisk integrasjonsteori, som vi omtalte i kapittel 2.2.1, da tilfredsstillelse av de tre basale psykologiske behovene vil kunne føre til at man oppnår autonom motivasjon. Den underliggende meta-teorien som SDT bygger på, indikerer at autonom motivasjon trenger næringsstoffer for gunstigst mulig funksjon. Teorien postulerer videre at de grunnleggende psykologiske behovene fyller rollen til disse næringsstoffene (Gagne & Deci, 2005). Dette kan fremstilles på følgende måte:





Figur 2-2 The foundation of sustainable (autonomous) motivation, Stone, Deci & Ryan, 2009).

Da vårt ønske er å finne ut hvordan de ansatte oppfatter sin egen motivasjon i sammenheng med arbeid, så mener vi at det er helt sentralt å finne ut hvordan de ansatte opplever tilfredsstillelse av- eller frustrasjon av de tre basale psykologiske behov. Med utgangspunkt i mye forskning og en rekke eksperimenter på andre områder (Ryan & Deci, 2000a), utleder SDT at behovene gjelder innenfor alle sosiale områder (Gagne & Deci, 2005). Gagne og Deci (2005) argumenterer for at behovene både har en direkte effekt på indre motivasjon, og en medierende effekt på ytre reguleringer av motivasjon med hensyn til organisasjoner. Forskning på SDT i organisasjoner viser at bedrifter som tilrettelegger for behovene vil oppleve en rekke positive effekter, som for eksempel; økt produktivitet og tillit til ledelsen, bedre prestasjoner og utholdenhet, større aksept for endring og bedre tilknytning til bedriften (Gagne & Deci, 2005).

### 2.2.2.1 Autonomi

Deci & Ryan (1985) argumenterer for at individets behov for autonomi er iboende. Det er et medfødt behov å føle at man selv kan bestemme hvilke handlinger man vil utføre. Ved tilfredsstillelse av behovet for autonomi vil mennesker oppleve at både egne meninger og handlinger er selvbestemte. De vil da ikke føles som et resultat av ytre reguleringer i form av økonomiske intensiver eller press fra en selv eller andre (Ryan & Deci, 2017).

I arbeidslivet vil man måtte forholde seg til både påbud, regler og normer, og hvorvidt man opplever behovet av autonomi som tilfredsstilt avhenger av om man anerkjenner og aksepterer disse reglene eller normene fullt ut (Ravn, 2021). Selvbestemmelsesteorien påpeker at opplevelse av autonomi ikke betyr uavhengighet, at man står helt fritt til å bestemme, ei heller at man ikke skal være avhengige av andre (Ravn, 2021). En person kan

både ha forpliktelser og være avhengig av andre samtidig som man er autonom. Som Ravn (2021, s. 57) forklarer: «Hvor «autonomi» i stedet brukes til at uttrykke den mere humanistiske oppfattelse af frihed i forpligtelser i stedet for det ultraliberale ekstrem frihet fra forpligtelser». Hvis en arbeidstager har en følelse av at hennes vilje blir tatt hensyn til, og at det foreligger valgmuligheter, vil dette gi en følelse av autonomi i arbeidssammenheng (Gagne & Deci, 2005).

Å være autonom handler om at en handling utspringer fra selvet, og at man har relevante og meningsfulle alternativer å velge blant, som man føler et eierskap til (Ravn, 2021). Flere studier har vist at økt autonomi kan føre til høyere jobbtildfredshet (Kelligher & Anderson, 2010; Vargas-Llave et al., 2020) og bidra til økt effektivitet, samt en bedre opplevelse av jobb/hjem-balansen for arbeidstakere (Vargas-Llave et al., 2020). Ved ytre regulering skriver Ryan & Deci (2017) at arbeidsengasjementet vil kunne reduseres og dette vil kunne innvirke på den ansattes jobbyttelse.

Ryan & Deci (2017) mener at autonomi fungerer som en katalysator for tilhørighet og kompetanse. De beskriver at en viss grad av autonomi må ligge til grunn for å utvikle god tilhørighet og for å ha et godt grunnlag for kompetanse. Det betyr ikke at autonomi er viktigere enn de to andre psykologiske behovene, men derom behovet for autonomi er tilfredsstilt, så vil det kunne føre til at man i større grad også oppsøker- og finner tilfredshet når det gjelder kompetanse og tilhørighet.

#### 2.2.2.2 Kompetanse

White (1959) definerte kompetanse som individets effektive samhandling med omgivelsene. Han postulerte at alle mennesker har en indre motivasjon til å være effektive (MacTurk & Morgan, 1995). Mennesker har et behov for å inneha tilstrekkelig kompetanse for å utføre oppgavene sine, men det må samtidig også gis mulighet til å bruke og videreutvikle kompetansen (White, 1959 i Olafsen, 2018). Ryan & Deci (2017) baserer sitt perspektiv på kompetanse med utgangspunkt i White sine arbeider, og skriver at for å tilfredsstille dette behovet trenger mennesker å samhandle med andre og bli sett. Det handler om å oppleve følelsen av viktighet, da dette danner grunnlag for at man søker seg til nye utfordringer, som igjen fører til ny læring.

Ravn (2021) skriver at kompetanse handler om at man får en personlig tilfredsstillelse ved at man hensiktsmessig frembringer en handling. Det handler altså ikke om et objektivt ferdighetsnivå, men heller at det man gjør gir de resultatene man ønsker. Det handler også om at det er autonomt motiverende å oppleve det å utrette noe. Deci & Ryan (1985, referert til i Ravn, 2021, s. 63) skriver at:

Som psykologisk behov er kompetence ikke bare funksjonelt viktig; det er også opplevelsmessig betygningsfullt for selvet. Bare det å oppleve å kunne handle med god effekt gir næring til den enkeltes selv, men følelsen av ikke å kunne utrette noe truer personens opplevelse av agens og underminerer vedkommendes evne til å mobilisere og organisere handling og aktiviteter.

Det som preger selvbestemmelsesteoriens syn på kompetanse, er hvordan kompetanse er knyttet til intrinsisk motivasjon og hvorvidt kompetansen styres av kontrollerte- eller autonome handlinger. Ryan & Deci (2017) argumenterer for at opplevelsen av kompetanse ikke vil føre til økt intrinsisk motivasjon, med mindre behovet for autonomi også er tilfredsstillt. De skriver at det ikke holder med kun kompetanse. Individet må også ha en følelse av egen påvirkning, når det gjelder å starte eller påvirke en oppgave, og man må føle et eierskap til aktivitet som utføres. Ravn (2021) skriver at forholdet mellom kompetanse og autonomi ofte er noe som overses i forskningen, men at dette står sentralt i selvbestemmelsesteorien.

### 2.2.2.3 Tilhørighet

Behovet for tilhørighet handler om å føle en tilknytning til andre mennesker og å være del av et fellesskap av mellommenneskelige relasjoner (Ryan & Deci, 2017). De mener at behovet for tilhørighet er et grunnleggende menneskelig behov, et behov som andre teoretikere også fremhever (Baumeister & Leary 1995; Maslow, 1970; McClelland, 1985 i Woolfolk, 2004). Baumeister & Leary (1995) argumenterer for at individet har behov for regelmessig positiv, sosial omgang med et minimum av noen få andre mennesker, og at dette må skje under stabile og kjente rammer. Bø & Schiefloe (2014, s.23) beskriver at «en sosial relasjon er et stabilt og opplevd forhold hvor to personer er knyttet til hverandre på bakgrunn av gjentatte transaksjoner og gjensidige forventninger». Man kan si at det argumenteres for at gode sosiale relasjoner er avhengig av at mennesker møtes. Det psykologiske behovet for tilhørighet blir

derfor interessant sett i lys av vår problemstilling, da vi blant annet ønsker å se om færre fysiske møter påvirker følelsen av tilknytning.

Ryan & Deci (2017) fremhever behovet for trygge og sikre relasjoner i de sosiale omgivelsene på arbeidsplassen, samt behovet for å føle tilknytning til arbeidsplassen. Det handler om gjensidighet og viktighet av både å se og bli sett, både på det personlige planet, men også knyttet opp mot utførelse av arbeidsoppgaver (Ryan & Deci, 2017). Å skape tillit er derfor essensielt for å bidra til at det skapes psykologisk trygghet (Julsrud, 2018). Ved at mennesker opplever trygge og tillitsfulle relasjoner, hvor man er en del av et fellesskap, vil man også lettere legge til rette for at behovet for kompetanse blir tilfredsstilt (Ryan & Deci, 2017). Dette har sin bakgrunn i at mennesker ofte naturlig vil ta til seg reguleringer og verdier som den sosiale gruppen man er en del av holder nært. Deci & Ryan (2000) utdyper imidlertid at tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet og kompetanse som regel ikke vil være nok for at mennesker skal identifisere eller integrere verdier av det de utfører. For at noe skal oppleves som selvbestemt motivasjon må behovet for autonomi også være tilfredsstilt.

Deci & Ryan (2000) argumenterer for at autonomi og kompetanse i mange tilfeller er viktigere behov å få tilfredsstilt når det gjelder indre motivasjon, men sier samtidig at om man ser på en hel livslinje så vil ofte indre motivasjon oppstå der behovet for tilhørighet er tilfredsstilt. Baumeister og Leary (1995) hevder at dersom tilhørighetsbehovet ikke blir tilfredsstilt kan konsekvensene være helsefarlig, skape mistriivsel og bidra til lav produktivitet.

## 3 Metode

Vi ønsker i dette kapittelet å redegjøre for metodiske valg som er tatt både før, under og i etterkant av forskningen vår. Innledningsvis vil vi beskrive hvorfor vi mener valgt metode er best egnet for besvarelse av vår problemstilling. Dette belyses i delkapitlene om vitenskapsteoretiske ståsted (3.1), vår teoretiske tilnærming (3.2), samt valgt forskningsdesign (3.3). Videre vil vi gå nærmere inn på hvilket utvalg vi har benyttet (3.4) og hvordan datainnsamlingen har foregått (3.5), før vi redegjør for dataanalysen (3.6). Avslutningsvis i dette kapittelet vil vi vurdere studiens kvalitet (3.7) og gjøre oss opp noen etiske- (3.8) og metodiske refleksjoner (3.9).

### 3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Gilje & Grimen (2021) beskriver vitenskapen som paradigmer som forskere blir sosialisert inn i. Paradigmene setter rammer for hvordan forskere observerer og oppfatter samfunnet. Forskerens forkunnskap og oppfatning, både på et faglig og personlig plan, kan ha betydning for forskningen. Dette gjelder særlig kvalitativ forskning, der forskeren er i en særstilling i forhold til både utforming, innsamling og tolkning av resultatene (Johannessen et al., 2011). Da vår forskning bygger på kvalitativ metode, mener vi at det er viktig at vi forsøker å belyse og ha et bevist forhold til vårt vitenskapsteoretiske ståsted.

#### 3.1.1 Ontologisk ståsted

Ontologisk ståsted beskriver hvordan forskeren har gjort seg opp grunnleggende antagelser om hvordan samfunnet henger sammen (Johannessen et al., 2011). Clark et al. (2021) deler ontologisk ståsted inn i to hovedkategorier; objektivisme og konstruktivisme. Et objektivt perspektiv tar utgangspunkt i at en organisasjon er regulert av strukturer og regler. Det er ikke av noen betydning hvilke individer organisasjonen består av. Rammeverket i organisasjonen vil påvirke individene, mens individene ikke har påvirkning på rammeverket. I vår oppgave ville man altså kunne si at arbeidsmiljø og motivasjon kun påvirkes av hvordan organisasjonen legger til rette for dette, og ikke hvordan de ansatte selv kan påvirke det. Som forskere, og spesielt i forhold til vår problemstilling, har vi et konstruktivistisk syn. Det betyr at vi tror at individet er med på å påvirke motivasjon og arbeidsmiljø. Dette resulterte i at vi ikke hadde hovedfokus på hvordan organisasjonen la til rette for arbeidsmiljø og motivasjon, men heller hvordan den enkelte ansatte selv oppfattet motivasjon og miljø.

### 3.1.2 Epistemologisk ståsted

Epistemologi er læren og filosofien om kunnskap (Kvale & Brinkmann, 2018). For å gjennomføre vitenskapelig forskning vil det være lurt å ha et bevisst forhold til epistemologisk ståsted. Utfordringer som i denne forbindelse oppstår i samfunnsvitenskapelig forskning er hva som skal eller bør oppfattes som aksepterte sannheter. Mest sentralt i denne sammenheng, om samfunnsvitenskap kan utføres som en etterligning av naturvitenskap (Clark et al., 2021).

Positivism er et epistemologisk ståsted som har forankringer mot naturvitenskapen. Det er ingen klar definisjon av begrepet, men positivismen er generelt bygget på prinsippet som sier at forskning dreier seg om å bevise eller motbevise teorier ved hjelp innsamlede faktaopplysninger (Clark et al., 2021).

Interpretivisme er en terminologi som benyttes som et samlebegrep rundt flere intellektuelle tradisjoner som står i kontrast til positivisme (Clark et al., 2021). Sentralt for dette ståstedet er at samfunnsvitenskapen må hensynta menneskelige faktorer som ikke finnes i naturvitenskapen. Det dreier seg om å forstå hvordan mennesker subjektivt oppfatter samfunnet, hvordan de tolker det, og hvorfor de tolker det på den måten (Clark et al., 2021).

Vår forskning baserte seg på hva det enkelte individet i organisasjonen svarte og fortalte. Vi ville ikke bevise eller motbevise noen utsagn. Vi inntok derfor et ståsted på linje med interpretivismen, der vi som forskere etter beste evne, måtte forsøke å tolke og forstå den empirien som våre informanter ga oss.

## 3.2 Teoretisk tilnærming

Metodelitteraturen tar for seg hvordan teori kan kobles mot forskning i to ytterpunkter. En ren deduktiv tilnærming baserer seg på det som allerede er kjent på området man ønsker å se nærmere på (Clark et al., 2021). Forskeren danner seg hypoteser basert på eksisterende teori og det man ønsker å finne svar på. Empirisk materiale benyttes for å støtte eller forkaste hypoteser og på denne måten forsøker man å finne svar på problemstillingen og muligens justere eksisterende teori (Clark et al., 2021). På den andre siden kan man foreta en induktiv tilnærming. Her vil forskeren forsøke å bygge teori som baserer seg på forskerens tolkning av det empiriske datamaterialet (Thagaard, 2018). Jacobsen (2015) skriver at det i

utgangspunktet er helt umulig å ha en ren deduktiv eller induktiv tilnærming. Han argumenterer med at teorier er bygd på foregående forskning og at en ren deduktiv tilnærming derfor nesten ikke er mulig. På den andre side skriver Jacobsen (2015) at det vil være naivt å tro at man i starten av et forskningsprosjekt ikke har noe forkunnskap på området og på denne måten vil også en ren induktiv tilnærming være vanskelig. Thagaard (2018) skriver at kvalitativ forskning ofte har med seg trekk både i fra induktiv og deduktiv tilnærming og at det derfor er lite hensiktsmessig å velge den ene eller den andre tilnærmingen.

Et sted imellom disse to ytterpunktene finner man abduksjon. Abduksjon er en pågående prosess der man drar veksler mellom teori og empiri (Jacobsen, 2015). Ved en abduktiv tilnærming vil empiri kunne bidra til å belyse og endre teori, samtidig som teori gir forskeren et perspektiv som er med å påvirke hvordan man frembringer og forstår empirisk data (Thagaard, 2018). Clark et al. (2021) beskriver at en abduktiv tilnærming gir forskeren mulighet til å gå frem og tilbake i forskningen, der man trekker veksler på empiri og teori samtidig. Videre skriver Clark et al. (2021) at resultatet av en abduktiv tilnærming ikke forsøker å vitenskapelig bevise et absolutt riktig svar, men heller forsøker å finne en sammenheng mellom teori og empiri, og foreslå en tilnærmet riktig oppsummering.

Vi gikk inn i denne forskningen med ganske blanke ark med tanke på teoretiske forkunnskaper om området vi ønsket å studere. En hybrid arbeidshverdag i den uttrekning vi nå var vitne til, var også noe helt nytt. Vi ønsket derfor å ha en utforskende tilnærming. Det ble tidlig i forskningen klart for oss at en ren induktiv tilnærming ville være nesten umulig. Allerede etter noen dager med litteraturgjennomgang ble vi styrt i en teoretisk retning i form av selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 1985). Samtidig så vi at en ren deduktiv tilnærming også ville by på problemer. Dette fordi vi fant lite empiri på området, og dette gjorde at vi ikke klarte å finne hypoteser som vi ønsket å teste. Vi ønsket å se om denne nye tilværelsen kunne frembringe aspekter i forhold til eksisterende forskning som ikke hadde sett dagens lys. Vår forskning dro helt klart flest veksler mot en abduktiv tilnærming. Vi utviklet en problemstilling basert på hva vi ønsket å finne ut mer om, men vi utviklet ikke noen hypoteser som vi ønsket å teste. Intervjuguiden vår bar helt klart preg av en teoretisk tilnærming og dro mange veksler mot selvbestemmelsesteorien. Under presentasjon av funn forsøkte vi å fristille oss fra teorien og kun rendyrke de mest fremtredende funnene, for deretter å dra veksler på eksisterende empiri og teori mot våre funn.

### 3.3 Forskningsdesign

Når man har en problemstilling som skal undersøkes har man behov for et rammeverk for hvordan innhente og analyse data. Dette er forskningsdesign (Clark et al., 2021). Johannessen (et al., 2011) definerer forskningsdesign som «alt» som er knyttet til en undersøkelse; hva skal undersøkes, hvem skal involveres og hvorfor, samt hvordan skal gjennomføringen foregå. Det handler om hvordan man skal komme seg fra A til B og vurdere hvordan dette skal foregå. Hvilken type forskningsdesign som er egnet avhenger hovedsakelig av problemstillingen, men også av tilgangen til ulike ressurser som f.eks. tid.

I vår masteroppgave valgte vi å benytte oss av casestudie som forskningsdesign. Vi ønsket en dypere forståelse av hvordan våre informanter opplevde egen motivasjon i den nye normalen. Casestudie som forskningsdesign er godt egnet om man ønsker å gå i dybden på et tema, og er kanskje spesielt egnet der det er begrenset forskning på området man skal undersøke (Thaagard, 2009). Den nye normalen er et relativt nytt konsept og vi ønsket å høre våre informanters individuelle betraktninger for å få et rikere bilde av deres erfaringer. Det finnes lite teoretisk og empirisk forskning på nettopp dette temaet, og vi kom derfor frem til at en casestudie best ville ivareta og belyse vår problemstilling.

Ved å benytte en casestudie vil man ha nærhet til kildene sine samtidig som forskningsdesignet tilbyr mye fleksibilitet (Thagaard, 2009). Man har, gjennom casestudie, mulighet til å kontakte for eksempel intervjuobjekter på nytt for avklaringer eller ytterligere spørsmål og man vil i rapporteringsfasen kunne beholde, modifisere eller videreutvikle teori (Johannessen et al., 2011). Andersen (2021) skriver at fleksibiliteten en casestudie tilbyr gir forskeren mulighet til å kunne utvikle både forskningsspørsmål og design underveis. De erfaringene man gjør underveis i prosessen er imidlertid viktig at blir sett opp imot opprinnelig plan og avgrensninger. Vi hadde tidlig i prosessen et foreløpig forskningsspørsmål og en plan for hva vi ønsket å belyse. Da vi begynte å jobbe med oppgaven, og spesielt etter dataanalysen, fant vi at vi var nødt til å justere problemstillingen og avgrense den opprinnelige planen noe.

### 3.4 Utvalg

Et utvalg er personer som velges som representanter for populasjonen vi ønsker å studere. I vårt tilfelle er Skatteetatens førstelinjeansatte på om lag 800 personer vår populasjon. Vi



ønsket å velge ut informanter fra populasjonen som kunne gi informasjon for å best belyse vår problemstilling (Grønmo, 2021).

Strategisk utvelgning er en ofte brukt metode innen kvalitativ forskning og gjøres ved at man strategisk «velger» de informantene som best vil kunne belyse problemstillingen. Dette kan være egenskaper de besitter ved å f.eks. være ansatt i en viss avdeling, som Skatteetatens førstelinje (Norsk Digital Læringsarena, u.å). Vi valgte å benytte utvelgelse ved selvseleksjon som vår hovedmetode for strategisk utvelgelse, men vi hadde også elementer av bekvemmelighetsutvalg. Tjora (2012) beskriver bekvemmelighetsutvalg som informanter man vet er tilgjengelige og kan benyttes. Ved å selv jobbe i Skatteetaten hadde vi kunnskap om Skatteetatens førstelinje og deres ulike arbeidsoppgaver og visste at disse personene var tilgjengelige. Vi hadde også, før eposten ble sendt til medarbeidere, fått forankret i seksjonsledelsen at det var greit å ta medarbeidere ut av produksjonen for å bidra til vårt forskningsprosjekt. Vi var klar over at det kunne være problematisk å forske på egen arbeidsplass dersom man ikke hadde et bevisst forhold til egen rolle som forsker, og dette var noe vi var opptatt av å skille fra vår rolle som ansatt og kollega. Kunnskapssektorens tjenesteleverandør (u.å) opplyser at dette kan være spesielt vanskelig om det er et ujevnt maktforhold eller om deltakelsen i noe grad ikke oppleves som frivillig. I utvalget vårt var det ikke ujevn maktfordeling blant oss og utvalget og forespørselen om deltakelse ble stilt som et åpent spørsmål til over 600 personer hvor alle selv tok stilling til om de ønsket å svare. Vi har hele veien fulgt retningslinjene til NSD når det gjaldt personvern og taushetsplikt og vi har vært bevisste på egne forsker- og arbeidstakerroller.

Når det gjelder utvelgning ved selvseleksjon går det ut på at det sendes ut invitasjon til å delta, og utvalget vil bestå av de informantene som velger å takke ja til deltakelsen (Grønmo, 2021). Vi sendte epost med invitasjon til alle Skatteetatens førstelinjeansatte som vi tenkte ville oppfylle kriteriet om at vi ønsket personer som i hovedsak hadde en arbeidshverdag bestående av telefon- og/eller skranketjeneste. Begrunnelsen for at vi ønsket å benytte førstelinjeansatte med telefon og/eller skranketjeneste var fordi de har relativt like arbeidsoppgaver, et unisont rammeverk med relativt like kontrollmekanismer samt relativt lik opplæringsmetodikk. Om vi hadde benyttet et mer heterogent utvalg med store forskjeller i forhold til arbeidsoppgaver og frihet i arbeidshverdagen, var vi redd at dette ville blitt forurensende faktorer og at viktige likheter og ulikheter lettere vil bli «vasket ut» (Andersen, 2021). Vi visste – av bekvemmelighetsgrunner – at seksjon 1-4 i Brukerkontakt hovedsakelig bestod av

medarbeidere med telefon- og/eller skranke-tjeneste, mens seksjon 5-6 hovedsakelig bestod av medarbeidere med andre type arbeidsoppgaver og arbeidsområder. Vi valgte derfor å sende ut epost til 614 adressater i seksjon 1-4, og dermed bevisst luke ut de 224 personene som tilhørte seksjon 5-6.

Av de 614 epostene vi sendte ut mottok vi over 50 interessenter hvorav vi da valgte seks personer som kun arbeidet på kontoret og seks personer som benyttet seg av Skatteetatens policy for tilstedeværelse. Ved å få såpass god respons på eposten vi sendte ut fikk vi mulighet til å sikre god geografisk og demografisk spredning blant utvalget vårt (Norsk Digital Læringsarena, u.å). Vi fikk også anledning til å velge bort personer vi kjente godt slik at det ikke skulle oppstå vanskeligheter når det gjaldt å blande forskerrollen med medarbeiderrollen. Variasjon i utvalget er essensielt for å kunne identifisere både likheter og ulikheter blant informantene og for å kunne knytte deres betraktninger opp imot hva som best kan generaliseres for å si noe generelt om populasjonen i sin helhet (Clark et al., 2021). Det kan imidlertid føre til noen skjevheter da vi kan risikere at vi kun har truffet personer som er veldig motivert i tematikken i oppgaven (Norsk Digital Læringsarena, u.å).

I og med at vi ønsket å både benytte personer som arbeidet kun på kontoret og personer som benyttet seg av avtalen i forhold til den nye normalen, valgte vi først enheten (Skatteetatens førstelinje) hvor vi ønsket å hente utvalget fra. Deretter valgte vi deltakere ut ifra om de benyttet Skatteetatens policy for tilstedeværelse eller ikke (Clark et al., 2021). Vi har i denne oversikten valgt å ikke inkludere kontorsted da vi ønsket å ivareta våre informanternes rett på anonymisering, men vi kan si at utvalget er hentet fra et spredt geografisk område. Vi endte til slutt opp med disse 12 informantene:

Informant	Løsning	Ansinitet	Bruk av hjemmekontor	Arbeidsoppgaver	Stedlig ordning
2	Hybrid	Ca 10 år	Mer enn to dager, ofte 3	Skranke og telefon og tilleggsoppgaver	Opp til 2 dager i uka fritt
3	Hybrid	Ca 20 år	Annen hver uke	Skranke og telefon og tilleggsoppgaver	Annen hver uke full hjemme
6	Hybrid	Ca 2 år	2 ganger i uken	Telefon og tilleggsoppgaver	Faste dager
8	Hybrid	Ca 20 år	Opp til 2 dager annen hver uke	Skranke og tilleggsoppgaver	Opp til 2 dager hver andre uke, grunnet skrankevakt hver dag annen hver uke
9	Hybrid	Ca 5 år	2 ganger i uken	Skranke og telefon og tilleggsoppgaver	Opp til 2 dager i uka fritt
12	Hybrid	Ca 2 år	1 gang i uken	Telefon og tilleggsoppgaver	Faste dager
1	Stedlig	Ca 10 år	Bruker ikke hjemmekontor	Telefon og tilleggsoppgaver	Faste dager
4	Stedlig	Ca 35 år	Kun få ganger ved behov	Telefon	Opp til 2 dager i uka fritt
5	Stedlig	Ca 1 år	Kun få ganger ved behov	Telefon	Opp til 2 dager i uka fritt
7	Stedlig	Ca 5 år	Bruker ikke hjemmekontor	Skranke og tilleggsoppgaver	Faste dager
10	Stedlig	Ca 5 år	Bruker ikke hjemmekontor	Skranke og tilleggsoppgaver	Opp til 2 dager i uka fritt
11	Stedlig	Ca 40 år	Bruker ikke hjemmekontor	Skranke og telefon og tilleggsoppgaver	Opp til 2 dager i uka fritt

Figur 3-1 Oversikt over informantene vi intervjuet (Egenprodusert).

Kvalitativ forskning vil innbefatte en stor mengde datamateriale som skal analyseres, og Thaagard (2009) hevder at det er viktig å ha et utvalg som ikke går på bekostning av at dataanalysen kan bli gjennomført på en tilfredsstillende måte. Størrelsen på utvalget vil også kunne si noe om studiens overførbarhet. Vi ønsket ikke nødvendigvis å ha flest mulig informanter, men vi ønsket å samle inn fylldige data for å kunne få en dypere forståelse av hvordan informantene opplevde motivasjon i den nye normalen. Med hensyn til ressursene vi hadde til rådighet, landet vi på at 12 informanter ville være hensiktsmessig; seks stedlige og seks hybride.

### **3.5 Datainnsamling**

Vårt konstruktivistiske vitenskapsteoretiske synspunkt sammen med interpretert epistemologisk ståsted gjorde at vi mente en kvalitativ datainnsamling ville egne seg best. Casestudie som forskningsdesign var også medvirkende faktor for å velge kvalitativ metode, selv om Andersen (2021) argumenterer for at både kvalitativ og kvantitativ innsamlingsmetode egner seg i casestudier. Vi var opptatt av hvordan den ansatte selv oppfattet sin motivasjon. Som vi beskriver under avsnittet om metodiske refleksjoner så falt vårt valg på datainnsamling gjennom intervju.

#### **3.5.1 Intervjuform**

For vår problemstilling bestod valget mellom å benytte individuelle intervjuer eller fokusgrupper. Det åpne individuelle intervju egner seg godt hvis det er få respondenter som skal intervjues og man er interessert i den enkeltes mening og fortolkning av et fenomen (Jacobsen, 2018). Gruppeintervju egner seg godt til å konkretisere eller skape en problemstilling og få frem hvorfor informanter har et spesielt synspunkt (Jacobsen, 2018). I forhold til vår problemstilling mente vi helt klart at åpne individuelle intervjuer var best egnet, og denne formen ble valgt. Clark et al., (2021) skriver at det vil være en fordel med delvis strukturerte intervju hvis man ønsker å sammenligne svaret i fra forskjellige intervjuobjekter. I vår forskning var det også interessant å finne eventuelle sammenhenger eller forskjeller mellom stedlige og hybride ansatte. For å sikre at intervjuene med begge grupperinger var av tilnærmet lik art, valgte vi å legge oss på delvis strukturerte intervju.

### 3.5.2 Intervjuguide

Nitrinnsmodellen til Clark et al., (2021, s. 428) ble brukt som utgangspunkt da vi skulle formulere spørsmål i vår guide. Ved benyttelse av denne fremgangsmåten ønsket vi å lage en semistrukturert guide som hadde søkelys på områdene vi ønsket å adressere. Samtidig ønsket vi at spørsmålene skulle være åpne slik at informantene hadde mulighet til å komme med egne refleksjoner og synspunkt under intervjuene. Vi formulerte en midlertidig problemstilling for studien «*Motivasjon og arbeidsmiljø i en hybrid arbeidshverdag*» med ekstra søkelys på om det fantes noen opplevd forskjell for ansatte som jobbet kun stedlig og for de som hadde en hybrid hverdag. Som forklart under kapittelet om teoretisk tilnærming, så hadde vi på dette tidspunktet tatt for oss selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (1985). Vi hadde også valgt oss ut organismisk integrasjonsteori og teorien om de basale psykologiske behov som sentrale teorier i vår forskning.

Vi jobbet først litt ustrukturert, der vi begge formulerte alle de spørsmål vi tenkte kunne være nyttige. Disse spørsmålene hadde vi ingen begrensinger på og vi hentet ut alt vi kunne tenke oss var nyttig i fra generelt forskningsområde motivasjon og arbeidsmiljø. Da dette var gjort valgte vi ut spørsmål som vi mente ville bidra til å belyse helt spesifikk den problemstillingen vi hadde valgt. Med utgangspunkt i den valgte teorien dannet vi tre intervjuområder. Vi valgte å kalle disse innledning, organismisk integrasjonsteori og de basale psykologiske behov og arbeidsmiljø. Etter en revisjon av spørsmålene våre, havnet vi fortsatt på de samme intervjuområdene, men hadde nå kuttet antall spørsmål omtrent til det halve av første utkast av guiden. Vi hadde nå en pilotguide klar.

Clark et al. (2021) skriver at man må huske å stille innledende spørsmål som alder, navn, kjønn, stilling etc. for å senere kunne sette svarene inn i kontekst. I forhold til vår problemstilling og vårt utvalg, mente vi at det som var viktig i vår sammenheng var fartstid, arbeidsoppgaver og om intervjuobjektet hadde utnyttet seg av den nye normalen. For å forsøke å belyse det komparative hadde vi også med spørsmål om hvordan informantene så på fordeler og ulemper ved muligheten for hjemmekontor. De to øvrige kategoriseringene i guiden baserte seg på teoriene vi hadde valgt. Med utgangspunkt i organismisk integrasjonsteori ville vi forsøke å danne oss bilde av informantenes opplevelse av mål, krav, oppfølging og press. Vi ville også vite mer om hva som trigget den ansatte til å utføre sine arbeidsoppgaver og hvorfor de anså dette som viktig. Dette var alle områder vi mente vi kunne diskutere mot teorien senere i forskningen. I forbindelse med de tre basale

psykologiske behov (autonomi, kompetanse og tilhørighet), ville vi forsøke å få innblikk i de ansattes opplevelse av autonomi. Dette gjorde vi ved å spørre informantene om opplevd frihet og mulighet for å forme sin arbeidshverdag og oppgaver. Med tanke på kompetanse valgte vi å ha med spørsmål om hvordan informantene jobber med læring og kompetansebygging og hvordan de følte at kompetanse ble utnyttet. For å finne ut mer om opplevelsen av tilhørighet ville vi ha spørsmål om sosial relasjon til kolleger og tilhørighet til arbeidsgiver. De siste spørsmålene vi ønsket å stille var ikke teoridrevet. Dette var spørsmål om opplevd psykososialt arbeidsmiljø og motivasjon, og om dette ble påvirket av den hybride arbeidshverdagen.

Vi arrangerte deretter to testintervju med kolleger som traff innenfor utvalgsriteriet i undersøkelsen. Dette gjorde at vi fikk litt praktisk gjennomgang med tanke på å avholde intervju. Det viste seg å være en bratt læringskurve, både med tanke på flyten i samtalen, men kanskje spesielt når det gjaldt å få mer informasjon ut av objektet enn intervjuguiden la til rette for. Testintervjuene brukte vi også for å forenkle språket i spørsmålene, og noen spørsmål ble omformulert eller fjernet. Til slutt satt vi igjen med en intervjuguide som inneholdt 19 spørsmål, hvorav 5 av de var innledende. Dette gjorde at vi hadde en sterk strukturingsgrad i guiden vår (Jacobsen, 2018), og vi forsøkte å være oppmerksomme på dette senere i intervjusituasjonene for å unngå at metoden ble kvantitativ.

### 3.5.3 Intervju

I forkant av intervjuene hadde alle kandidater fått tilsendt e-post med kort oppsummering av oppgavens innhold, samt samtykkeskjema (vedlegg 5). Alle intervjuobjekter sendte underskrevet samtykkeskjema tilbake før intervjuene ble gjennomført. Intervjuarenaen som ble valgt var Teams. Dette falt helt naturlig for oss, da vi mente at nesten to år på hjemmekontor hadde gjort at de fleste medarbeidere nå har fått en veldig avslappet holdning til interaksjon gjennom Teams. Det var ingen som viste noe tegn til misnøye over valgt kanal, og vi opplevde heller ingen tekniske utfordringer.

Jacobsen (2018) skriver at det ikke er noe fasitsvar på lengden av et kvalitativt intervju, men som et tips mener han at det bør ligge et sted mellom en halvtime, og en og en halv time. Med utgangspunkt i testintervju mente vi at våre intervju kom til å vare rundt en time. Det viste seg å stemme ganske godt, da alle intervjuene varte mellom 45 og 55 minutter. Vi var begge to til stede under alle 12 intervjuene, men byttet på hvem som ledet samtalen, og hvem som hadde

en friere rolle. Alle intervju startet med en presentasjon av både informant og intervjuere. Vi hadde så en oppfriskning av oppgavens problemstilling, samt en påminnelse om at intervjuet ville bli tatt opp med diktafon, og vi repeterte informantens mulighet for å trekke seg fra forskningen på hvilket som helst tidspunkt. Da vi alle sammen jobber i samme organisasjon og har jobbet, eller jobber innenfor samme enhet, var det ikke nødvendig å bruke veldig lang tid på å finne en god tone. Vi følte at dette raskt ble etablert gjennom de 5 innledende spørsmålene. Den av oss som ledet samtalen brukte spørsmålene i intervjuguiden som en rød tråd gjennom samtalen. Vi lot intervjuobjektet svare utdypende på spørsmål i fra guiden, og begge to forsøkte å komme med oppfølgingsspørsmål utover guiden. Å være to intervjuere viste seg veldig nyttig da den ene fikk ha en litt friere rolle og kunne lettere holde oversikt på potensielle oppfølgingsspørsmål. Ved flere anledninger dreide samtalen over på helt andre områder enn vi hadde forutsett. Vi lot da intervjuet fortsette i den retningen for å avdekke mest mulig, før vi dreide intervjuobjektet tilbake ved hjelp av guiden. Ved avslutningen av alle intervju fikk informanten mulighet til fritt å komme med tilleggsopplysninger. Dette førte i flere tilfeller til spennende informasjon.

#### **3.5.4 Transkribering**

Alle intervjuene ble tatt opp av diktafonapplikasjon på begges mobiltelefoner. Applikasjonen sendte filen til en database tilhørende Universitetet i Oslo. Det var kun vi som forskere som i ettertid hadde tilgang til disse lydfilene. Jobben med å transkribere fra muntlig til skriftlig format delte vi mellom oss. Heritage (1984, i Clark et al., 2021) skriver at de fleste kvalitative intervju blir tatt opp og transkribert. Dette sikrer at man har all data når analysen av intervjuene starter. Det gir mulighet til en grundig gjennomgang av materialet. Det gir andre mulighet til å dykke dypere i materialet for å verifisere gyldigheten av funn og det gir mulighet for å gjenbruk av data. Utover dette merket vi også at jobben med transkribering gjorde at vi ble enda bedre kjent med datamaterialet før vi skulle starte med analyse. Transkriberingen ble gjort ordrett, og vi tok oss kun veldig små friheter i forhold til tolkning av ord ved støy osv. Ved uklarheter måtte vi spole frem og tilbake, til vi enten fant ut av det, eller merket ordet som «støy». Totalt satt vi igjen med ca. 100 sider transkribert materiale som ble oppbevart i henhold til reglene gitt av Norsk Senter for Forskningsdata.

### 3.6 Dataanalyse

Etter innsamling av data er neste utfordring å redusere datamengden og sette dataene inn i et rammeverk som gjør innholdet forståelig og lettere å analysere og tolke (Johannessen et al., 2011). Det er ulike måter man kan analysere kvalitative data. Vi valgte å benytte Braun & Clarke (2006) sin analyse i seks steg; 1) man blir kjent med dataene, 2) man genererer innledende koder, 3) man identifiserer temaer, 4) man revurderer temaene, 5) man definerer temaene og 6) man skriver rapporten.

Vi startet prosessen med å bli kjent med datamaterialet vårt gjennom å transkribere alle intervjuene vi hadde gjennomført (se delkapittel 3.5.4) for deretter å lese over disse flere ganger. Etter hvert som vi ble kjent med datamaterialet vårt benyttet vi en form for mer aktiv lesing av intervjuene hvor vi tenkte igjennom ytrede meninger og opplevelser informantene uttrykte for å kunne identifisere mønstre eller mulige temaer. Alle intervjuene lastet vi opp i dataverktøyet Nvivo hvor vi delte intervjuene opp i to kategorier; stedlige og hybride ansatte. Denne kategoriseringen ble gjort slik at vi kunne kryssundersøke informasjon fra de to grupperingene opp mot hverandre. På denne måten kunne vi senere i prosessen lettere undersøke om det fantes forskjeller i de to grupperingene med tanke på problemstillingen.

I de opplastede intervjuene gikk vi – sammen – igjennom et og et intervju hvor vi markerte viktige setninger og avsnitt og kodet disse. Dette var eksempelvis koder som færre mennesker, klikker, nytilsatte, tilhørighet, trygge relasjoner, uformelt, digital kunnskapsdeling, kompetanse, logistikk og effektivitet. Vi lagde også *annotations* i Nvivo på ulike utsagn for enklere å holde oversikt over tolkninger av utsagn eller om det var noe vi måtte huske og se i sammenheng med andre ting intervjuobjektet hadde fortalt. Vi endte først opp med 27 slike koder som vi deretter knyttet opp mot syv overordnede tema vi ble oppmerksomme på at utmerket seg. Etter den første identifiseringen av tema satt vi igjen med følgende overordnede temaer; autonomi, sosialt, kompetanse, effektivitet, indre motivasjon, den nye normalen og ytre motivasjon. I vedlegg 6 har vi vedlagt utklipp fra Nvivo hvor vi viser den første kodingen vi utførte.

Da vi gjennomgikk datamaterialet vi hadde opp imot identifiserte temaer ble vi oppmerksomme på at noen av disse temaene ikke hadde tilstrekkelig data tilknyttet temaet eller det var for sprikende resultater. Vi revurderte derfor kodingen og tematiseringen vår og

definerte temaene på nytt. Dette er i henhold til Braun & Clarke (2006) sin modell. Til slutt satt vi igjen med temaene autonomi, tilhørighet, kompetanse og ytre motivasjon. Vi har i vedlegg 7 lagt ved en skjermdump fra den endelige kodingen vår.

### 3.7 Vurdering av studiens kvalitet

I dette avsnittet vil vi diskutere og belyse styrker og svakheter i studiens kvalitet. For å evaluere samfunnsvitenskapelige studier mener Clark et al. (2021) at det er tre viktige faktorer; reliabilitet, replikasjon og gyldighet. Johannessen et al. (2021) peker på fire faktorer for å belyse studiens kvalitet; pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet. Empiriens gyldighet, relevans, pålitelighet og troverdighet er krav som bør tilfredsstilles i en samfunnsvitenskapelig undersøkelse (Jacobsen, 2018). Begrep som benyttes for å diskutere forskningens kvalitet er altså noe forskjellige. Bakgrunnen for dette ligger i at forskere er uenige i hvorvidt man kan benytte de samme kriteriene for kvalitativ metode som benyttes i kvantitativ metode. Clark et al. (2021) beskriver tre mulige tilnærminger. Forskeren kan tilpasse kriteriene som benyttes i kvantitativ metode. Dette er en tilnærming som beskrives av både Kvale og Brinkmann og Yin (Johannessen et al., 2021). Det kan benyttes alternative faktorer for kvalitetsvurdering. Clark et al. (2021) omtaler Cuba og Lincoln sin alternative metode. De mener at man ikke kan kopiere de kvalitative faktorene, og presenterer derfor egne faktorer for kvalitativ evaluering. Som en tredje tilnærming beskriver Clark et al. (2021) Hammerslyes vurderinger. Disse kriteriene ligger et sted imellom kvantitative og alternative. Det finnes ingen fasit på hva som bør vektlegges for å vurdere forskningens kvalitet. Det er forskerens ståsted i forhold til realisme, som i hovedsak skiller de tre tilnærmingene (Clark et al., 2021). Med utgangspunkt i vårt vitenskapsteoretiske ståsted mente vi at en «både- og» tilnærming ville være mest hensiktsmessig i belysningen av kvaliteten på vår studie. Vi fulgte derfor faktorene benyttet i Johannessen et al. (2021), men dro også veksler mot andre kriterier.

#### 3.7.1 Pålitelighet

Forskningens struktur og fremgangsmåte er viktig å belyse for og se på pålitelighet. Det bunner i hvordan man har fremskaffet og bearbeidet forskningens datamateriale (Johannessen et al., 2021). Som en målestokk, i forhold til pålitelighet, foreslår Jacobsen (2018) at man tenker seg om det hadde vært mulig å få tilnærmet samme forskningsresultat om andre forskere hadde gjennomført identisk undersøkelse på nytt? I Clark et al. (2021) kan man lese



at Lincoln og Cuba foreslår at en god oversikt over studiens fremgangsmåte i forhold til utarbeidelse av problemstilling, utvelgelse av respondenter, datainnsamling og analyse kan være med å styrke pålitelighet. Vi mener at metodekapittelet i undersøkelsen gir en god beskrivelse av metodikken i vår forskning. På denne måten har vi styrket påliteligheten. Både Johannessen et al. (2021) og Clark et al. (2021) beskriver at utarbeidelsen av en revisjonsprosedyre, for å enkelt kunne holde oversikt over alle fasene i forskningen vil være å anbefale. Grunnet begrensninger i tid, og den grundige metodiske beskrivelsen har vi ikke utarbeidet en slik prosedyre. Johannessen et al. (2021) påpeker at en god beskrivelse av forskningens kontekst fremmer pålitelighet. I vår oppgave har vi forsøkt å belyse dette ved å beskrive våre forforståelser, vårt vitenskapsteoretiske ståsted og valgt forskningsdesign. Hvordan den enkelte respondent svarer på spørsmål i en intervjusituasjon kan påvirkes av intervjuer (Jacobsen, 2018). Som beskrevet i metod delen var vi begge delaktige i alle intervjuene. Vi mente at denne tosidigheten ga mindre mulighet for intervjuereffekter der informanten ble påvirket våre holdninger, tale, humør etc. Jacobsen (2018) påpeker også faren for unøyaktighet ved innsamling og analyse av data. Gjennom bruk av lydopptak og ordrett transkribering mener vi at vi har minimert denne faren. Vi anerkjenner at muligheten er til stede, da sitater som blir brukt i drøftingen ved enkelte anledninger måtte gis små omformuleringer. Dette ble gjort for å få riktig grammatikk og for å gi leseren færre faguttrykk etc. å forholde seg til. Vi har alltid opplyst om det er gjort endringer, og tilstrebet at utskifting av ord eller uttrykk ikke førte til at sitatet fikk et annet innhold. I analysefasen var vi klar over at vi som forskere satt med stor subjektiv påvirkningskraft. I alle faser av analysen var det aldri bare en av oss som utførte jobben. Vi opplevde til tider lange diskusjoner om hvilke kategorier vi burde ha, hva som skulle hvor osv. Det å få andre forskere til å gjennomføre analysen av egen forskning vil være med å øke påliteligheten betraktelig (Jakobsen, 2018). Vi mener at vår meningsutveksling ikke kan sidestilles med dette, men i noe grad styrke påliteligheten. Dette støttes også av Thagaard (2021) som skriver at påliteligheten i forskningen kan styrkes ved at flere forskere deltar i prosjektet, og diskuterer viktige avgjørelser.

### **3.7.2 Troverdighet**

To viktige spørsmål som bør ses i sammenheng med troverdighet er om kildene som er benyttet i forskningen gir tilgang til den informasjonen forskeren ønsker, og om kildene er villige til å gi sann informasjon (Jacobsen, 2018). Vi har benyttet oss av strategisk utvelgelse, som i hovedsak betydde at vi valgte informanter, men vi hadde også innslag av

bekvemmelighetsutvalg da vi valgte blant ansatte som selv hadde informert at de var villige til å bli intervjuet. Som vi kommenterte i utvalgsavsnittet (3.4) så ga dette en mulighet for å få informanter med sterke motiver for å delta i undersøkelsen. Det er ikke sikkert at kilder vil eller kan svare sant, eller utdypende i forhold til alle spørsmål som stilles i et intervju (Alvesson, 2011). Det betyr at forskeren må være kritisk til om kilden gir sann, utdypende og riktig informasjon (Jacobsen, 2018). Da den nye normalen kun er under utprøving i Skatteetaten hadde vi hele tiden i bakhodet at spesielt informanter som benyttet seg av hjemmekontor kunne gi svar som var i overkant positive i forhold til løsningen. Under intervjuene og i vårt analysearbeid har vi ikke klart å finne noe bevis for dette, men muligheten for at negative forhold ikke har blitt belyst er til stede. Vår posisjon som ansatte i Skatteetaten gjorde at vi fikk fri tilgang til hele populasjonen i undersøkelsen. Den gode responsen med over 50 kandidater som ønsket å la seg intervjuet, gjorde at sjansen for at vi fikk kandidater som ga rett informasjon var relativt stor.

Thagaard (2018) skriver at man styrker troverdigheten i forskningen ved å gi en god beskrivelse av det teoretiske ståsted som er benyttet i forbindelse med tolkninger av studien. Videre kan man analysere studier som avviker i fra egne funn for ytterligere troverdighet. Vi har presentert teorigrunnlaget for undersøkelsen i teorikapittelet, og i diskusjons kapittelet drar vi vekslinger mot forskning som både taler for og imot våre funn.

Forskerens tilknytning til miljøet som studeres kan på den ene side gjøre at forskeren forstår informasjonen som presenteres i fra kilden bedre, men kan på den annen side gjøre at forskeren overser informasjon. Begge deler med utgangspunkt i forskerens egen bakgrunn (Thagaard, 2018). Det at en forsker er ansatt i 1. linje følte vi styrket forståelsen av våre informanter. Da den andre forskeren jobber i en annen divisjon, så var det en styrke både under intervjusituasjonen, og i analysearbeidet. Sammen kunne vi både forstå informantene bedre, og avdekke informasjon som ellers kunne blitt oversett. Troverdighet kan også styrkes ved å gjennomføre metodetriangulering, ved å la respondentene bekrefte resultatene eller ved å benytte seg av andre forskere eller tilsvarende personer og se om de tolker undersøkelsen likt (Johannessen et al., 2021). Vi klarte ikke å finne tid til å gjennomføre noen av disse tiltakene. Undersøkelsen skal sendes til alle kilder i ettertid, og vi har mottatt stor interesse både i fra HR og ledelse. Dette mener vi i noe grad styrker troverdigheten, men vi ser at manglende tid er med å svekke den noe.

### 3.7.3 Overførbarhet

Spørsmålet om overførbarhet dreier seg om tolkningen av resultatet innenfor studiets rammer kan være overførbart til andre områder (Thagaard, 2018). Jacobsen (2018) argumenterer for at graden av overførbarhet i kvalitative studier dreier seg om to ting. Antall enheter, og hvordan utvelgelsen av enhetene har funnet sted. Jo større antall enheter man har mulighet til å studere, jo større overførbarhet. Det samme gjelder for antall caser ved gjennomføring av casestudier. Vår studie er kun utført på en enhet, og med kun en case. Vi kan med grunnlag i antall ikke argumentere for stor overførbarhet. Dette kommer vi litt tilbake til i vårt avsnitt om forslag til videre forskning. Når det kommer til utvalg av enheter presenterer Gobo (2009) i (Jacobsen, 2018) tre typer utvalg som øker muligheten for overførbarhet. Det typiske utvalget, utvalg med god spredning, eller minst sannsynlig enhet. Vi mener vi har valgt det typiske utvalg. Det er en enhet som forskeren tror kan være overførbart til andre organisasjoner. Valg av førstelinjeansatte ble gjort nettopp med tanke på dette. Det finnes et stort utvalg av andre organisasjoner som har en 1. linje som har mange paralleller med Skatteetatens sin. Vi tenker derfor at vår studie vil kunne være overførbart til andre lignende organisasjoners førstelinje. Clark et al. (2021) skriver at de fleste forskere innenfor kvalitativ metode i disse dager innser at kvalitativ samfunnsforskning ofte må forstås som en undersøkelse iblant mange andre i en gitt sosial kontekst. Vår forskning støtter seg mye på det norske arbeidslivet, og vil nok ikke ha noen stor overførbarhet utover landegrensene.

### 3.7.4 Bekreftbarhet

Som vi har beskrevet litt nærmere i metodiske refleksjoner avsnittet (3.9), så er kvalitativ forskning samlet i fra få individer. Dette betyr at den enkeltes mening, eller konteksten det studeres i kan få stor innvirkning (Johannessen et al., 2021). Johannessen et al. (2021) påpeker videre at nøytralitet og upartiskhet derfor er av stor betydning for studiens objektivitet. For å oppnå god bekreftbarhet bør forskeren beskrive og argumentere for alle beslutninger som tas. Forskningen bør gjennomføres med et kritisk blikk, og avvik, svakheter og mulige feiltolkninger bør kommenteres underveis (Johannessen et al., 2021). Gjennom metode kapittelet (3) og avsnittene, metodiske refleksjoner (3.9), refleksjoner rundt egen oppgave (6.2) og forslag til videre forskning (6.3), mener vi at vi oppnår mye av det som Johannessen et al., beskriver, og argumenterer for at forskningen er gjennomført objektivt.

### 3.8 Ethiske refleksjoner

Innenfor forskning kan det være etiske problemstillinger som man som forsker må ha et forhold til. Dette er i hovedsak et spørsmål om hva som anses som greit og hva som ikke anses som greit å gjøre i samhandling med andre (Johannessen, 2021). For samfunnsvitenskapelige studier der kvalitativ metode er benyttet er dette kanskje spesielt viktig da man har direkte kontakt med de menneskene man forsker på (Thagaard, 2021). Det er utarbeidet egne nasjonale forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH, 2021). Vi valgte å ta utgangspunkt i disse når vi skrev om våre etiske refleksjoner.

#### **Forskerfelleskapet:**

Vi følte aldri på noe press eller ytre regulering i forhold til valg av emne eller problemstilling. Vår ytringsfrihet ble godt ivaretatt, ganske enkelt fordi vi skrev oppgaven i et land der ytringsfriheten er meget god. Det var viktig for oss å informere både veiledere og informanter om vår knytning til Skatteetaten der vi er ansatte. Denne knytningen vurderte både vi og veiledere til å være uproblematisk. Vi hadde underveis i oppgaven en åpen og god tone med veileder, og hverken faglige, eller private forhold medførte noen interessekonflikt. Vi hadde løpende dialog med HR-representant i Skatteetaten som rådførte seg med juridisk stab i forhold til om oppgaven måtte unntas offentligheten. Juridisk avdeling konkluderte med at det ikke var noe juridisk grunnlag for det, og HR-representanten så derfor heller ingen grunn til at oppgaven måtte unntas offentligheten. Alle brukte kilder er henvist i oppgavens referanseliste, etter beste emne innenfor APA 7th standard.

#### **Hensyn til personer:**

Tidlig i prosessen med oppgaven ble det hentet inn samtykke i fra kompetent ledelses nivå (vedlegg 2). Alle informanter ga samtykke i forkant av intervju (vedlegg 5). Informantene ble både i e-post før intervju (vedlegg 3), og under intervju informert om at opplysningene ville bli anonymisert, og at de ville ha mulighet til å trekke samtykke om de måtte ønske. Vi har i oppgaven gitt alle informantene nummer, vi har ikke opplyst noe konkret alder eller stilling, og vi har vært kjønnsnøytrale. Under arbeidet med å få samtykke til å gjennomføre oppgaven i Skatteetaten dukket det opp en interesse i fra ledelse, vernetjeneste, tillitsvalgte og HR-personell når det gjelder å kunne lese, og eventuelt bruke oppgaven i etterkant. Alle

informanter ble opplyst om dette i forkant av intervjuet. Oppbevaring og sletting av datamaterialet er gjort i henhold til tillatelse fra Norsk Senter for Forskningsdata (vedlegg 4).

### **Grupper og institusjoner:**

Vi kan ikke se at vår forskning berører noen grupperingene som NESH (2021) beskriver som av forskjellige årsaker kan anses å være ekstra sårbare. På den annen side ble forskningen utført i en offentlig institusjon. Vi føler at institusjonen har tilrettelagt godt slik at vår forskning har vært mulig. Det er godt dokumentert, og alle dokumenter ligger tilgjengelig. Det har ikke vært noe motstand eller føringer i fra ledelsen, og HR har gjort sitt ytterste for å bistå på alle måter.

### **Oppdragsgivere, finansører og samarbeidspartnere:**

Vi føler ikke at vår forskning har stilt oss i en posisjon der dette var noe som må hensyntas. Selv om forskningen ble utført i Skatteetaten og flere interne aktører har vist interesse for oppgaven, har det aldri vært noen form for press eller styring. Det faktum at oppgaven skal deles, og muligens benyttes av en eller flere interne aktører gjør at vi har vært ekstra oppmerksomme på åpenhet og normer.

### **Forskningsformidling:**

Det siste punktet i NESH (2021) sine retningslinjer er forskeres og forskningsinstitusjons ansvar for formidling. Dette betyr at man er ansvarlig for å best mulig synliggjøre resultater, arbeidsmetoder og holdninger. Dette bør gjøres i form av dialog og informasjon på tvers av fagmiljø, forskerfelleskap og øvrige aktører i samfunnet. Vi ble underveis i oppgaven bedt om å presentere våre foreløpige funn. Det ble under presentasjonen grundig vektlagt at funnene var av midlertidig karakter, og at endelige funn ville bli presentert på et senere tidspunkt. Vi vil også i eventuelle fremtidige møter og presentasjoner være tro mot oppgavens struktur og troverdighet, ved å forholde oss til fakta og kilder som er henvist til i vår forskning.

## **3.9 Metodiske refleksjoner**

Ved gjennomføring av kvalitativ forskning har man et stort utvalg av datainnsamlingsmetoder å velge imellom. Clark et al., (2021) skriver at de mest brukte metodene ved kvalitativ datainnsamling er etnografi, deltagerobservasjon, intervju, fokusgrupper og samling av tekst og dokumenter. Da vår problemstilling knyttet seg til noe som i mindre grad var utbredt før

koronapandemien, mente vi at en analyse av tekst og dokumenter ville gi et tynt grunnlag. Litteraturgjennomgangen vår viste også at dette til en viss grad stemte. Begrenset mengde ressurser og tid gjorde at deltager- eller gruppeobservasjon aldri var vurdert. Vi vurderte derfor at semistrukturerte intervjuer var best egnet for gjennomføring av vår studie.

Vi passet hele tiden på å ikke bli for sneversynte, slik at vi ga informantene mulighet til å svare åpent på spørsmålene vi stilte. Formuleringen av spørsmålene var med vilje stilt på en objektiv måte for å unngå å styre informanten i en retning. Clark (et al., 2020) utdyper at det er essensielt å stille spørsmål som ikke kan påvirke svaret til informanten. Johannessen et al., (2011) skriver at det er vanlig i casestudier å basere spørsmål i intervjuguiden på teoretiske antagelser. Vi ser i ettertid at vårt teoretiske utgangspunkt gjorde at vi kanskje ikke ble fullt så eksplorerende som vi først antok at vi kom til å være. Vi forsøkte å stille indirekte spørsmål med utgangspunkt i sentrale områder av teorien. Vi fortsatte så med å omformulere alle spørsmålene, slik at de ble enda mer åpne. Vi fant fort ut at denne jobben var vrien og vi måtte gå mange runder før vi var fornøyd. Man burde ikke formulere spørsmål som stenger muligheten for å utforske andre områder av interesse som kan komme frem under intervjuene (Lofland & Lofland, 1995 referert i Clark et al., 2021).

Når det gjaldt datainnsamlingen så oppdaget vi at vår uerfarenhet med å gjennomføre intervju noen ganger skinte litt igjennom. Da vi begynte prosessen med å transkribere innsamlede data ble vi oppmerksomme på at vi kunne ha vært flinkere å stille mer oppfølgingsspørsmål. Vi kunne, noen steder, ha vært bedre på å «grave» litt mer og bedt de utdype enda mer. Vi følte likevel at vi satt igjen med nok datamateriale, med god kvalitet.

Et mye diskutert tema innenfor kvalitativ forskning er spørsmålet om hvor mange informanter man burde ha for å hente ut nok datamaterialet for å kunne si noe generaliserende om populasjonen. Her er det mange ulike meninger. På grunn av ressurser knyttet til tid, valgte vi å intervju tolv personer. Clark (et al., 2021) skriver at hvilket antall man bør velge bestrides av de lærde og varierer ifra 12 – 150, eller til metning er oppnådd. De skriver imidlertid videre at undersøkelser har vist at ved tolv intervjuer vil 92 % av funnene sammenfalle med hverandre. Hvilket utvalg man har vil ha betydning både i forhold til konklusjon og overførbarhet (Thagaard, 2013). Vi ønsket å ha stort nok utvalg for at vi skulle få tilstrekkelig datamateriale uten at dette skulle gå utover databearbeidingen, som var en tidkrevende prosess.

## 4 Funn

I dette kapittelet presenterer vi funn i form av våre informanternes refleksjoner og sitater knyttet til egen opplevelse av motivasjon, etter innføringen av den nye normalen. Gjennom å benytte tematisk analyse av de innsamlede dataene fikk vi kodet og tematisert datamaterialet vårt.

Denne tematiseringen var utgangspunktet for inndelingen av dette kapittelet. Inndelingen er også knyttet opp mot vårt teoretiske rammeverk om selvbestemmelsesteoriens miniteori om de basale psykologiske behov og gjenspeiler vår abduktive tilnærming.

Vi har delt dette kapittelet inn i tre; autonomi (4.1), kompetanse (4.2) og tilhørighet (4.3) med egne underkapitler. De ulike underkapitlene beskrives nærmere i starten av hvert delkapittel.

### 4.1 Autonomi

De mest fremtredende funn vi hadde i forbindelse med ansattes opplevelse av autonomi var forhold som påvirket det private liv, muligheten for å påvirke hvordan og når man løser en arbeidsoppgave og friheten til å planlegge egen arbeidshverdag. Vi omtaler først funn i forhold til det private i avsnitt 4.1.1, før vi presenterer våre funn i forhold til påvirkning av egne arbeidsoppgaver og egen arbeidshverdag i avsnitt 4.1.2. Til slutt presenterer vi forskjeller og likheter mellom opplevd autonomi for stedlig og hybrid ansatte (4.1.3).

#### 4.1.1 I dag kunne jeg like godt vært på hytta.

Våre funn pekte mot at muligheten for hybrid arbeidshverdag ga en økt opplevelse av valgfrihet i forhold til privat gjøremål. Dette fordi det ga en enklere logistikk for småbarnsforeldre. Det informertes om at det kunne gi mindre sykefravær, både i forhold til egen sykdom og barns sykdom. Det betydde mindre reising for de med lang reisevei og i tilfeller der private gjøremål måtte gjøres i arbeidstiden. Det åpnet for muligheter til å få utført private praktiske gjøremål og ærend innenfor arbeidstid, som for eksempel ivaretagelse av kjæledyr. Vi fant også at det tilrettela for bedre utnyttelse av fritidseiendom. Denne opplevelsen av økt spillerom for å utføre private gjøremål var i all hovedsak funn i fra ansatte med hybrid løsning, men vi fant også at stedlig ansatte, som ved anledning benyttet seg av hjemmekontor, hadde samme opplevelse.

Vi fant at flere av de hybride medarbeiderne uttalte at en vesentlig faktor for valg av hjemmekontor var muligheten for en enklere løsning på utfordringer i det private liv sammen

med muligheten for å bedre utnytte enkelte private goder. Av våre 6 informanter med hybrid arbeidshverdag var det kun to som hadde små barn. Informant 12 (hybrid) sa:

*«Med små barn hjemme så er det veldig godt å ha den muligheten. Jeg bruker hjemmekontor en gang i uken, på mandager, for da er det veldig travelt her hjemme (...) Logistikken hjemme ja, ikke på jobb, men i forhold til å få hentet, laget middag og alt det der (...) Så det er enklere å sitte hjemme de dagene det er travelt (...) Jeg foretrekker egentlig å være på kontoret, men for å få det til å gå opp så velger jeg hjemmekontor en dag i uka».*

Den andre informanten med små barn, informant 9 (hybrid), svarte dette på spørsmålet om det var noe hen følte hadde forandret seg i forhold til motivasjon etter innføringen av hybrid løsning:

*«Kanskje hakket mer motivert, for når jeg er veldig sliten så kan jeg på fredager trekke meg unna for eksempel, hente inn litt energi. Så for min del så tenker jeg at muligheten for hjemmekontor bidrar til mindre sykefravær. Og i forhold til slik som syke barn osv. så tenker jeg at man har mer fleksibilitet til å være hjemme med ungene. Kanskje hvis man ikke hadde hatt mulighet for hjemmekontor så hadde man sendt de på skolen den dagen, og så hadde de blitt syke på nytt.»*

Tidsklemmen man opplevde når middagen skulle stå klar, samtidig som lekser skulle følges opp, og med påfølgende fritidsaktiviteter opplevdes mer overkommelig. Det å kunne få to utvalgte dager i uken der man slapp reisevei gjorde at man benyttet denne tiden til å utføre praktiske gjøremål. Informanten mente at disse dagene med pusterom gjorde at hen rett og slett holdt seg mer frisk. Det å kunne kombinere jobb samtidig som man var hjemme med syke barn ble lagt frem som en faktor som ga motivasjon, men informant 9 (hybrid) sa også:

*«Ja, men den grensen, når er jeg for syk for å jobbe hjemme, den er vanskelig. Jeg tenker at hadde dette vært i en normalsituasjon så ville jeg vært hjemme og holdt sofaen, men nå sitter jeg hjemme og jobber med saker. Så det er litt vanskelig det der. Det samme med omsorg for egne barn, når skal, sånn som jeg sitter jo på et kontor på loftet, mens ungene er jo nede i 1. etasje. Så blir det sånn hvis ungen er småpjusk, så må man vurdere hvor mye man kan avse av tid til ungen».*



Informanten opplyste altså at det å kunne bidra til mindre sykefravær opplevdes som motiverende, men det skapte også nye utfordringer. Det ble beskrevet som vanskelig å vite om man skulle benytte omsorgsdager, eller om man kunne jobbe mens barnet mottok den oppmerksomheten de hadde behov for. Informant 2 (hybrid) som hadde lang reisevei opplyste følgende:

*«Ja altså for meg så har det jo bedret seg på den måten at jeg er mindre sliten. Jeg må ikke reise langt til jobb 5 dager i uka, så jeg føler jeg har mer overskudd (...) Jeg bor en time unna jobb, så det er en rimelig lang reise. Det å slippe å ta den når jeg ikke må være fysisk til stede på kontoret har gjort mitt arbeidsliv mye mindre krevende (...) Hadde jeg bodd sånn som noen av kollegaene mine, som liksom bor i gåavstand til kontoret, så hadde det ikke vært noen grunn til å være hjemme».*

Medarbeideren sa at den eneste grunnen til at hen benyttet seg av hybrid arbeidshverdag var det faktum at det korter ned på antall lange reisedager. Ingen av de andre informantene med hybrid arbeidshverdag hadde lang reisevei. Vi antok derfor at dette ikke var et tema for dem. På den annen side var det to av de stedlig ansatte som opplyste at de oppfattet at lang reisevei er noe av grunnen til at kollegaer velger å benytte seg av hybrid arbeidshverdag, og at de selv hadde benyttet seg av dette om de hadde hatt lang reisevei. Informant 4 (stedlig) sa: *«Som sagt, hadde jeg hatt lang reisevei så hadde nok tenkt at det er komfortabelt å sitte hjemme et par dager, men jeg kan sykle på 10 minutter».* Informant 5 (stedlig) som til vanlig kun benyttet seg av stedlig oppmøte, men som ved noen anledninger hadde benyttet hjemmekontor kunne opplyse:

*«Jeg har jo primært valgt hjemmekontor der jeg har reist hjem til familie. Jeg synes det har vært veldig praktisk og sitte på et eget kontor hjemme og kunne jobbe hjemmefra, slik at jeg kan kombinere det med andre ting da (...) Har planlagt hjemmekontor i romjula for å slippe og reise frem og tilbake når jeg besøker familie. Andre jeg har snakket med på jobben som har hjemmekontor har helst mandag og fredag. Da kan man reise på hytta torsdags kveld og bli der til mandag. Jeg synes det er en litt behagelig tilværelse».*

Det å kunne benytte fritidsbolig i kombinasjon med hjemmekontor ble også opplyst av informant 6 (hybrid) som uttalte:

*«I dag er det nesten tilfeldig at jeg sitter hjemme, jeg kunne ha vært på hytta. Det er jo kjempegreit (...). Så det er en motivasjonsfaktor det også, det å ha den fleksibiliteten (...). Også er det hvis det er ett eller annet, lege eller tannlege, da er det mye mer hensiktsmessig å starte hjemmefra. Man sparer mye tid, både for deg selv og arbeidsgiver».*

Medarbeideren pekte her på noe som også ble opplyst av et fåtall andre informanter; Muligheten for å spare inn reisetid hvis man har gjøremål som må utføres i arbeidstiden. Informant 4 (stedlig) svarte: *«Jeg var hundepasser noen dager, så da var det greit å være litt hjemme. Da jeg fikk besøk av branntilsynet, var det greit å være hjemme».* Informanten underbygde informant 6 sin påstand om at hjemmekontor kan være praktisk når det gjelder å spare tid som ellers ville gått med, hvis man måtte reise frem og tilbake for å slippe inn for eksempel branntilsynet. Medarbeideren kom også inn på dette med kjæledyr. Informant 3 (hybrid) sa:

*«Jeg prøver i stor grad å sitte hjemme, fordi jeg har en hund som synes det er kjempekjedelig å sitte alene hele dagen (...). Det er ikke sånn at jeg har så veldig lang vei, men man må kle på seg og gå ut. Det er deilig å vite at man ikke trenger å gå ut».*

Begge informantene opplyste at hensynet til kjæledyr var en viktig faktor med tanke på valg av hjemmekontor. Det var kun én informant (12) hybrid som sa noe om muligheten for å utføre private gjøremål ved bruk av hjemmekontor. Hen uttalte:

*«Ja, det kan være at jeg plutselig kommer på at jeg skal hente ved eller huske å ta ut av oppvaskmaskina eller sånne ting. Og i forhold til lunsjen at den kan bli 10 minutter lengere for eksempel. At det er litt sånne ting som kan skli litt ut når jeg er hjemme kontra på kontoret».*

#### **4.1.2 Det er litt avgjørende hvilken oppgave jeg er satt til**

Våre funn viste at det var oppgavene som skilte opplevelsen av muligheten for å påvirke arbeidshverdagen og oppgaveløsningen. Hvordan medarbeiderne vurderte hvorfor de utførte

en oppgave varierte også i forhold til oppgavens art. Veiledere med telefonvakt opplyste om lite rom for å påvirke egen arbeidshverdag. Det var noe sprik i funnene rundt hvorfor de ansatte utførte denne oppgaven. Mange opplyste at det var en oppgave de utførte fordi de var satt til den, og at det var noe de måtte. To medarbeidere opplyste på den annen side at oppgaven ga de glede. Når medarbeidere var satt opp med skrankevakt opplyste de om litt større mulighet for å påvirke egen arbeidshverdag. Mange informanter opplyste at skrankevakt-oppgaven ble utført fordi de følte et personlig ansvar, og at de anså den som veldig viktig. Alle informanter opplyste at de hadde god mulighet til å bestemme selv hvordan de ville organisere arbeidshverdagen sin i det tidsrommet de satt med andre oppgaver. Her var det noen medarbeidere som opplyste at de utførte andre oppgaver fordi dem oppfattet de som spennende og interessante. Om man hadde telefonvakt, skrankevakt eller satt med andre oppgaver, så opplyste de fleste informantene at regler, retningslinjer og rutiner satte rammer for hvordan oppgaven skulle løses, men innenfor de rammene kunne de ta egne beslutninger.

Vi har valgt å dele dette avsnittet inn i de tre hovedarbeidsoppgavene førstelinjeansatte utfører; telefonvakt, skrankevakt og andre oppgaver. Alle veiledere sin arbeidshverdag styres av en vaktplan. I planen er det oversikt over hvilken type arbeidsoppgave man er satt til å gjøre, samt hvilket tidspunkt man kan avvikle lunsj. I vaktplanene er det nesten bare telefonvakt som går over fulle dager. Skrankevakt og andre oppgaver ser man ofte i kombinasjon. En typisk vaktplan kan derfor inneholde for eksempel halv dag i skranke sammen med en halv dag med andre oppgaver, eller halv dag med telefonvakt kombinert med en halv dag i skranke. I sitatene fra intervjuobjektene har vi konsekvent valgt å skrive om uttalelser som «planen», «oversikten», «vakten» etc. til vaktplanen.

#### 4.1.2.1 Telefonvakt

Hovedoppgaven som utføres av de ansatte vi har intervjuet er telefontjeneste. Her har alle kundeveilederne opparbeidet seg kompetanse innenfor angitte fagfelt. Befolkningen som ringer Skatteetaten kan gjøre menyvalg, og blir da automatisk koblet mot køen med veiledere som har kompetanse på det gitte område. Telefontjenesten er koblet mot et system som kan ta ut rapporter på når alle agenter har vært pålogget og hvor mye tid man har brukt i samtale. Systemet holder også oversikt på antall besvarte samtaler, og tiden man sitter pålogget uten å være i samtale. Samtaler kommer automatisk inn til veiledere noen minutter etter at forrige samtale avsluttes. Veileder kan velge å ta inn samtalen før, eller utsette mottak av ny samtale.

Våre funn viste at det fantes rom for å påvirke egen arbeidshverdag når man var satt opp med telefonvakt, men den var begrenset. Respondent 3 (hybrid) sa «*Det er nok bare tirsdager som er den dagen jeg har frihet til å styre dagen litt som jeg vil. De andre dagene så er det jo vaktplanen og skrankeplanen som styrer meg*». Medarbeideren påpekte det samme som de fleste med telefonvakt omtalte. Vaktplanen på telefon ble oppfattet som en absolutt plan, med liten, eller ingen mulighet for påvirkning. Respondent 8 (hybrid) sa:

*«Føler kanskje at sånne oppgaver som skranke og telefon er ganske pressa. De snakker fint om det når de lyser ut stillinger, at det er fleksibelt og bevegelse i arbeidstiden og alt mulig. Ikke for oss egentlig. Noen må jo svare på den telefonen. Du kan aldri melde deg på noe som er fast hver onsdag kl. 12.00. Det er helt umulig».*

Informanten indikerte at det var liten mulighet for å få flyttet noe på en telefonvakt, og at det virket umulig å få gjort faste tilpasninger. Ved selve utførelsen av arbeidsoppgaven som telefonvakten ga, virket det som om de ansatte hadde en viss følelse av autonomi. Flere av de ansatte informerte om en opplevelse av å selv kunne bestemme hvordan de løste arbeidsoppgaven. Respondent 5 (stedlig) sa:

*«På jobb så har vi jo frihet til en viss grad. Vi styrer jo hverdagen selv. Sitter og tar telefoner og holder på med våre egne oppgaver. Samtidig så er man jo litt bunden til at oppgaven primært er å ta telefonen. Der skal man jo sitte de timene man er på jobb».*

Også når det gjaldt uttak av pauser kunne de ansatte informere om at det var en viss opplevelse av autonomi. Respondent 1 (stedlig) opplyste: «*du velger egentlig når du vil ta pause. Før var det satt opp en 15 minutters pause til en fastsatt tid, men det har de fjernet slik at folk skulle få friheten til å ta pause sjøl*». Vi fant at selve uttaket av når man ville ta seg en pause ikke lenger var styrt, men at lengden på pausen fortsatt kunne være noe styrt. Respondent 12 (hybrid) sa «*Leder får jo en melding om man avviker fra den planen. Så det må man prøve å unngå, altså pause er greit, men hvis man er logget av telefonen over lengre tid så får jo leder beskjed*». Informanten påpekte noe som flere andre medarbeidere også omtalte, det at telefonsystemet overvåker nøye hva den ansatte foretar seg. Informant 11 (stedlig) uttalte:

*«Når du er pålogget på telefon så ser man jo det, og om man er logget av, eller pause, så ser man det. Alt blir jo sett. I den grad noen vil se det, så kan de se det. Jobber du med andre oppgaver så blir det ikke sett slik punkt for punkt hva du jobber med».*

Vi fant at medarbeidere med telefonvakt på hjemmekontor stort sett omtalte opplevelsen av autonomi på samme måte. Informant 8 (hybrid) uttalte: *«Det kommer en plan en gang i uka, og da er den spikret (...) Hvis jeg har telefonvakt på hjemmekontor, så har jeg akkurat like mye telefonvakt som om jeg hadde vært på kontoret».* Informant 9 (hybrid) sa *«Når jeg er hjemme så styrer jeg kanskje pausene mine litt annerledes enn på kontoret. Samtidig så tar jeg ikke noe mere pause, kanskje mindre egentlig».* Utsagnene understreker det flere andre med hybrid arbeidshverdag uttalte; Det var ikke noe merkbar forskjell på opplevelsen av friheten til å styre egen arbeidshverdag når man hadde telefonvakt, om man satt på kontoret eller jobbet hjemmefra.

På spørsmål om hvordan den ansatte opplevde friheten til selv å avgjøre hvordan hen løste arbeidsoppgaven når hen hadde telefonvakt svarte informant 12 (hybrid): *«Jeg føler meg fri til å løse ting i mitt eget tempo og på min egen måte. Jeg føler jeg blir veldig godt støttet både av kollegaer og arbeidsgiver på den biten».* Informant 6 (hybrid) opplyste noe lignende: *«Jeg har jo ikke et manuskript som jeg svarer fra, jeg håndterer jo alt selv. Jeg følger jo alle retningslinjer, rutiner, lover osv., men det er jo jeg som sitter og svarer ut samtalen».* De fleste informantene kommenterte også en frihet til å velge selv hvordan de løste selve arbeidsoppgaven når de jobbet på telefon. Dette med unntak av informant 8 (hybrid) som sa:

*«Jeg tror noen føler seg presset til å ta et visst antall telefoner. Det er viktigere at du svarer telefonene ut, enn at du skal ta så ekstremt mange (...) Innenfor skranke og telefon er det en del oppgaver du ikke styrer, så det er jo et press, særlig i forhold til at arbeidstiden din er styrt.*

Vi opplevde at noen informanter snakket om at det kunne være slik at enkelte lokasjoner styrte de ansatte etter hvor mange telefoner de tok i løpet av en dag, men nesten ingen av medarbeiderne vi snakket med opplyste at dette var tilfellet. Unntaket var informant 5 (stedlig) som svarte på spørsmål om hvilke mål og krav arbeidsgiver stilte til hen:

*«I utgangspunktet så var det vel sagt en gang, det har vi ikke fått servert direkte til oss, men det var vel sagt rundt 40 samtaler daglig. Men vi har i utgangspunktet ikke noe konkret tall å forholde oss til. Kommer litt an på antallet kompliserte saker, hva man skal undersøke nærmere og lignende, men vi ligger stort sett på, eller internt, så forsøker vi å ligge på 40 pluss da».*

Informanten opplyste at det lå et uformelt krav om antall telefoner som skulle bli besvart i løpet av en dag, men at friheten til å velge hvordan man vil løste oppgaven var til stede.

På spørsmål om hvorfor den ansatte utførte arbeidsoppgavene sine svarte informant 5 (stedlig):

*«Jeg tenker jo at det får konsekvenser for felleskapet. De samtalene jeg ev. ikke tar, er det noen andre som må ta. Så ikke nødvendigvis så store konsekvenser for meg sjøl personlig, men man kjenner jo på det felleskapet, og hvis man utfører den oppgaven dårligere så kjenner man det jo på samvittigheten at «Oi, der sa jeg feil, så ringer jeg jo opp igjen og retter på det jeg sa» eller lignende da. Det er jo et menneske man snakker med, så man ønsker jo at de skal få rett svar og hjelp med det de lurer på».*

Informanten jobbet utelukkende på telefon og beskrev et press hen føler på. Både når det gjaldt å svare korrekt ovenfor innringer, men også med tanke på å ta nok telefoner, slik at hen ikke overlot jobben til sine kolleger. Informant 5 (stedlig) svarte videre på spørsmål om hen følte på noe press i arbeidshverdagen:

*«Nei i utgangspunktet ikke fra arbeidsgiver, da blir det helst for min egen del. At hvis jeg har tenkt at jeg skal ligge på 40-50 samtaler, også kommer det mange lange samtaler, også hjelper en kanskje en kollega med et spørsmål, da blir det jo litt sånn at man ønsker jo helst å innfri de forventningene man har for seg selv, men som også litt sånn indirekte har blitt satt fra arbeidsgiver».*

Det kunne virke som det ikke kun var samvittigheten overfor andre kolleger, men også et uformelt krav som opplevdes i fra ledelsen. Informant 6 (hybrid) svarte på spørsmål om hvorfor hen utførte arbeidsoppgavene sine:

*«Jeg gjør det jo fordi det er arbeidsoppgavene mine, er jo ting som brukerne våre etterspør. Enten så ringer dem og krever tiden min for at jeg skal snakke med dem og hjelpe dem, eller så er det andre oppgaver, i form av en henvendelse som de har sendt oss. Det er jo jobben min, så jeg utfører de fordi jeg er på jobb og får betalt for det».*

Og informant 4 (stedlig) svarte følgende på samme spørsmål:

*«Nei, det er vel for at jeg har fått beskjed om det. Nei altså, jeg var jo så heldig at jeg har fått, ikke delt arbeidsdag, men at jeg har fått andre arbeidsoppgaver. Jeg må jo innrømme at det er veldig ok med litt avveksling og ikke bare telefon. Det gjør det litt mer interessant og, ja ofte er det jo da du har mulighet til å kunne fordype seg litt i de spørsmålene som du kanskje synes var litt vanskelig som du fikk på telefonen. Så har du tid til å ta den loggen og grave seg litt ned, og det er bra».*

Det var flere medarbeidere som opplyste at oppgaven på telefon var noe de helt eller delvis utførte fordi det var en del av jobben de var satt til å gjøre. Dette medførte at de fikk lønn, og hvis antall telefoner ikke sto til forventningene fra ledelsen, så kunne det medføre negative tilbakemeldinger. To informanter svarte på den annen side noe helt annet på spørsmål om hvorfor de utførte sine arbeidsoppgaver. Informant 12 (hybrid) svarte: *«Jeg synes det er artig da. Jeg syns det er veldig givende å snakke med skatteyterne. Og veldig mye artige og trivelige folk, og ekstremt mye spennende spørsmål (...) Det syns jeg er kjempeartig, det gir meg glede å finne svar for innringerne»*, og informant 3 (hybrid) sa:

*«Jeg elsker jobben min. ja jeg gjør det altså. For det første så er det veldig givende og hjelpe folk med noe som er så vanskelig og usexy som skatt er. Jeg synes det er kjempemotiverende å kunne snakke med mange i løpet av dagen, og kunne liksom gjøre en forskjell for noe som egentlig, ja det har så stor betydning for folk. Og så lærer jeg jo noe nytt hele tiden det er jo ikke et menneske som er likt det forrige. Det at jeg lærer noe hele tiden, tror jeg holder meg ganske ung rett og slett (...). Og det at jeg får bra tilbakemeldinger på jobben jeg gjør. Jeg fikk en veldig hyggelig melding på mandag, og det betyr jo noe det også».*

Informantene opplyste om en ektefølt opplevelse av glede over å kunne hjelpe innringere over telefon. Disse to informantene opplyste ikke om noe press eller krav knyttet mot telefonvakt.

#### 4.1.2.2 Skrankevakt

Ved utførelse av skrankevakt sitter den ansatte i publikumsmottak der man har kontakt med borgerne ansikt til ansikt. I kjølvannet av koronapandemien kan publikum kun kontakte Skatteetaten fysisk for bestemte type oppgaver. Det er kun unntaksvis at man, ved andre forespørsler, kan avtale et fysisk møte på et skattekontor. Det er innført pliktig timebestilling, og den ansatte har derfor et gitt antall publikumshenvendelser innenfor angitt vakt. Det er ikke noe utstrakt bruk av systemer som tar ut statistikk på utførte oppgaver i skranke, men timebestillingsystemet kan benyttes for å se aktivitet.

Når de ansatte uttalte seg om hvordan planlegging av arbeidshverdagen og løsning av arbeidsoppgaver foregikk når de betjente skranke, var det fortsatt tilbakemeldinger som kunne minne om telefonvakt. Våre funn viste imidlertid at det også var noen forskjeller. Informant 10 (stedlig) sa «Jeg føler jeg har full frihet så lenge jeg tar skrankevakten, gjør etterarbeidet og bruker ledig tid utover det på andre oppgaver». Den ansatte fortalte om en frihet under ansvar. Så lenge vaktplanen fulgtes, så hadde medarbeideren full tillit til å løse arbeidsoppgaven som hen selv ville. Informant 2 (hybrid) sa:

*«Vi har fått komme med innspill om det er dager vi foretrekker, om vi vil ha sen eller tidlig vakt etc. Det er ikke alltid det går opp, så de må jo sette oss opp slik at det er dekning i skranken (...). Så da har jeg en sånn planlagt arbeidsuke, det er sjeldent den må rokkes ved. Jeg oppfatter det som et samarbeid. Arbeidsgiver har det som utgangspunkt og legger en plan, så kommer jeg med mine innspill (...). Det har aldri vært noe problem med å få tilpasset planen ved behov».*

Dette stemte godt med det mange av de andre informantene sa om skrankevakt. Da det kan se ut som om vaktplanen ble satt opp av lokal leder, virket det som om det var større muligheter for å påvirke vaktplanene i skranke enn det var på telefon. Informant 9 (stedlig) sa

*«Er det behov for mer kompetanseheving eller andre oppgaver som går utover tiden i skranke så er det jo en vurdering som må gjøres av leder (...) Der føler jeg vi har en grei dialog (...) Alle får gitt signaler om hva vi trenger og så får leder mulighet til å planlegge, sånn sett får vi jo være med å påvirke litt».*



Informanten påpekte det samme, at det er muligheter for lokale tilpasninger ved skrankevakt. Våre funn viste at skrankevakt så ut til å inneha en noe større grad av autonomi, men det ble uttalt at skrankevakt allikevel ikke gir stor fleksibilitet. Informant 8 (hybrid) uttalte:

*«Jeg har jo en del frihet, men noen ting er ganske fast. Det er fast at du skal være i skranke, og kommer det andre møter og oppgaver mens du er satt opp på skrankevakt så må du bytte eller ordne på det. Stort sett syns jeg det er ganske greit, men det er jo klart at med tanke på å være med på en aktivitet, så er det ganske umulig».*

Utsagnet beskriver noe av det samme som flere andre informanter opplyste; Skrankevakt opplevdes som litt friere enn telefon, men allikevel ganske fastlåst i forhold til permanente tilpasninger. Unntaket ble nevnt av informant 9 (hybrid) som uttalte: *«Etter hvert som skranken åpnet opp mer etter epidemien fikk vi være med å bestemme hvilke dager vi skulle ha åpent».* Dette indikerer at ved enkelte lokasjoner som ikke hadde åpen skranke hver dag, så var det mulig å påvirke åpningstiden slik at permanente tilpasninger kunne ivaretas.

På spørsmål om hva den ansatte motiveres av i arbeidshverdagen svarte informant 11 (stedlig):

*«For meg er det å ha en meningsfull oppgave. Det opplever jeg når jeg treffer folk i skranken personlig. Da tenker jeg at detter har betydning for den enkelte. I tillegg ha et ha et arbeidsmiljø å få gå til. Sammenlignet med når jeg satt hjemme så er det mye mer tilfredsstillende å gå til en arbeidsplass enn bare å sette seg ned ved en pult hjemme og begynne å jobbe».*

Informanten sa noe om hens oppfatning av hvor viktig et arbeidsmiljø er og at det ga den ansatte mening å kunne hjelpe de enkelte borgerne ansikt til ansikt. Når informant 2 (hybrid) svarte på spørsmål om hvordan hen anser viktigheten av sine arbeidsoppgaver sa hen følgende:

*«Det er jo kjempeviktig, altså særlig det arbeidet vi gjør i publikumsmottaket. Det har jo så mye å si for folks liv, og vi gjør jo noen vanskelige avveininger i forhold til regelverket og lovverket. Og ja vi sitter jo der og vurderer om folk faktisk skal bli innflyttet til Norge, og om det er grunnlag for innflytting. Vi kan jo av og til tenke at nei det er ikke noe grunnlag der og vi skjønner hvorfor du vil, men beklager det*

*hjelper ikke at du trenger en dyr operasjon. Så det er både viktig og vanskelig, tenker jeg. Fordi det er vanskelig så blir det enda viktig å gjøre det rett da, for det har så stor betydning for folks liv (...) På telefon, så er det jo dessverre det som allerede skjedd. Så der blir jeg mer enn sånn som må rette opp i feil eller sette plaster på såret, eller veilede sånn når folk selv har rotet det til kommer inn på riktig spor (...) Jeg føler ikke så stort personlig ansvar, fordi det er ikke jeg som er mottaker av saken. Så det personlige ansvaret er ikke så høyt».*

Informanten opplyser at hen føler et personlig ansvar for at de som kontakter etaten via skranke får kvalifisert og god hjelp. Dette er fordi skrankemedarbeideren kan fatte beslutninger som kan få avgjørende følger for borgeren. Informant 9 (hybrid) sa:

*«Sånn telefonvakt skatt er bare sånn at du får beskjed om det. Når det gjelder skranke, så syns jeg det er litt spennende da. Med dette med id-kontroll og ja det er på en måte, du jobber på en helt annen måte det er på en måte saksbehandling og det er jo litt mere. Og du er jo i samtale med dem og sjekker opp i dokumenter og sjekker opp om det er tips som skal sendes og at du på en måte gransker så mye mere enn å svare på skattespørsmål».*

Uttalelser som sa at skrankevakt opplevdes som spennende og innholdsrik kunne man finne igjen hos flere av respondentene. At det føles som et personlig ansvar for de ansatte å ta riktige og kompetente avgjørelser i skranke var også noe som gikk igjen hos flere. Det ble bekreftet igjen av informant 7 (stedlig) som sa:

*«Det blir vi jo minnet på når vi møter de i skranken. For dem så betyr det jo alt. At ting blir ordnet opp. I hvert fall for mange av dem, som skal melde flytting eller. Det er jo ofte oss de er i kontakt med først i det offentlige. Så selv om mange virker å ta litt lett på det, så kan en jo også skjønne at det er veldig mye som skal skje når en er ny en plass. Ny i et land. Så er det jo litt opp til oss og da, å sikre at de får med seg det de skal».*

#### 4.1.2.3 Andre oppgaver

Andre oppgaver er et vidt begrep. Her kan det være noen nyanser og forskjeller i fra lokasjon til lokasjon, men oppgavene er stort sett homogene. Det dreier seg i all hovedsak om besvarelse av skriftlige henvendelser. En skriftlig henvendelse kan være alt fra en enkel utskrift til en bindende forhåndsuttalelse. Grunnet denne store forskjellen i kompleksitet så er det lite søkelys på systemer som kan ta ut rapporter på antall. De finnes, men benyttes ikke i stor grad. Når veiledere omtalte andre oppgaver så har vi valgt å skrive om uttrykk som «loggvakt», «bindene uttalelser», «utskrifter», «attester» til et samlende begrep, som vi har kalt «andre oppgaver».

Den siste arbeidsoppgaven som vi har samlet under begrepet «andre oppgaver», ble av de fleste informantene omtalt som autonom. Respondent 9 (hybrid) sa:

*«De dagene jeg er satt opp på telefon eller i skranke så kan jeg ikke velge det bort, da må jeg gjøre det. De dagene det er litt rolig i skranken så kan jeg jo styre dagen litt bedre selv. Da kan jeg jo gjøre andre oppgaver».*

Informanten underbygger våre funn som sier at telefon og skranke virket noe fastlåst, mens andre oppgaver ga en mulighet for å styre arbeidshverdagen friere. Informant 7 (stedlig) som hadde en stor andel av sin arbeidshverdag knyttet mot andre oppgaver sa:

*«Jeg har jo en veldig fri arbeidshverdag på den måten at jeg har mange ting som binder opp tiden, men jeg får mye frihet til å løse de selv (...) Den kontakten jeg har med leder gjør at jeg har en skikkelig god arbeidshverdag, at jeg i stor grad får løse ting sånn som jeg vil».*

Medarbeideren påpekte at det var frihet i måten man løste andre arbeidsoppgaver. Det samme ble opplyst av informant 12 (hybrid) som sa:

*«Vi har hatt perioder der vi har hatt redusert telefontid med en god del andre oppgaver. Det gjør at det er litt friere enn om det er oppsatt telefonvakt største delen av dagen (...). I den tiden jeg har til andre oppgaver så bestemmer jeg litt selv, hvilke andre oppgaver jeg gjør kan jeg bestemme litt selv».*

De fleste informantene opplyste at de var godt fornøyde med variasjonen og fleksibiliteten andre oppgaver ga dem. Respondent 4 (stedlig) sa:

*«I og med at jeg nå har fått lov til å ha litt loggvakt, andre oppgaver og fagnettverket, så er jo min ukeplan mye mer fargerik enn den opprinnelig var. Det var jo veldig mye telefon (...) så det er et godt avbrekk».*

Den fargerike ukeplan informanten her beskrev, er vaktplanen som har forskjellige farger i forhold til hvilke oppgaver man har. Den ansatte beskrev at det opplevdes som godt med forskjellige arbeidsoppgaver som et avbrekk i fra rene telefonvakter. Da vi stilte oppfølgings spørsmål til informant 2 (hybrid) om hvorfor hen valgte å drive med fagforeningsarbeid som blir kategorisert som andre oppgaver, svarte hen:

*«Ja, det er jo bare fordi det har jeg alltid gjort så lenge jeg har jobbet. Jeg har liksom aldri greid å si nei til å ta ansvar. Veldig strengt oppdratt hjemmefra der. Faren min var også klubbleder i sin tid, så det var sånn at der gjør du din plikt. Også liker jeg det. Igjen, det er jo også et sånt område hvor du får mye nyttig samfunnskunnskap som du ellers ikke ville fått. Det er krevende, det er jo utfordrende også noen ganger. Det er jo det, men det er en veldig givende synes jeg. Så det er jo også en sånn motivasjon i jobben egentlig».*

Vi fant at det var en opplevelse av stor valgfrihet i arbeidshverdagen til de som jobbet med andre oppgaver. Informant 8 (hybrid) sa:

*«Også hadde jeg selv lyst å være i skranke litt, for jeg har jobbet mye med kvalitet på brukers første opplevelse, og hvordan vi kan gjøre det bedre for at det skal bli riktig med en gang og ikke bruke så mye tid på dumme feil. Så da hadde jeg lyst å se på det første møte; hva er det som glipper? Hvorfor blir det sånn? Så det var egentlig mitt utgangspunkt for å jobbe i skranke. Også har jeg jobbet med en del prosjekt, jobbet mye med språk, mye forståelse som jeg egentlig har fått velge selv fordi jeg er interessert i det».*

Valgfriheten besto ofte i det å få lov til å variere arbeidshverdagen sin, men som den ansatte her opplyste var det også noen medarbeidere som fikk lov til å plukke andre oppgaver ut fra egen interesse.

#### 4.1.3 Hvor stor forskjell er det egentlig?

Som presentert i avsnitt 4.1.1 fant vi at de ansatte med hybrid løsning opplevde en større autonomi når det gjelder å ha mer fleksibilitet for å håndtere private gjøremål. Utover dette fant vi ikke noen klare skiller i opplevelse av autonomi mellom de som jobber kun stedlig, og de som har en hybrid hverdag. Som presentert under og i avsnitt 4.1.2 var det liten opplevelse av forskjell i friheten til å påvirke egen arbeidshverdag og hvordan man utførte arbeidsoppgaven. Dette var mer knyttet til hvilken arbeidsoppgave de ansatte hadde, ikke om de jobbet stedlig eller hybrid. I dette avsnittet presenterer vi funn som sier at de stedlige også hadde en økt opplevelse av fleksibilitet, og at vi hadde noen få ansatte som uttalte en manglende opplevelse av autonomi med tanke på egen arbeidshverdag når de benyttet hjemmekontor.

Vi fant at ansatte med hybrid avtale opplevde at private forhold kunne løses mer fleksibelt enn de som kun jobbet stedlig. Noen av de stedlige ansatte opplevde også at mulighetene for private tilpasninger var noe bedre under den nye normalen. Informant 10 (stedlig) uttalte:

*«Jeg liker å jobbe i skranken, og i tillegg til det så likte jeg ikke å være hjemme. Kun i ekstraordinære tilfeller. Så for meg går det veldig bra. Jeg synes det er deilig å plutselig være en dag være hjemme. Da tenker jeg at det er litt sånn luksus den dagen».*

Informanten hadde skrankeoppgaver hver dag, dette gjorde at hjemmekontor kun ble benyttet etter spesiell avtale. Den nye normalen gir de stedlig ansatte muligheten for å benytte hjemmekontor ved særskilte behov eller når arbeidsoppgaven gir rom for det. Det var derfor flere stedlig ansatte som utrykte at om de av forskjellige grunner ønsket noen dager på hjemmekontor så var det åpning for det, men da etter avtale med nærmeste leder.

Når medarbeiderne hadde telefonvakt som arbeidsoppgave så rapporterte de liten forskjell på stedlig eller hybrid hverdag. Informant 3 (hybrid) uttalte: *«Det handler ikke om hvor mange telefonsamtaler jeg tar, men at jeg jobber hele tiden innenfor den tiden jeg er satt opp på telefonvakt».* Den ansatte beskrev her det mange av informantene opplyste. Ledelsen følger

ikke nødvendigvis med på hvor mange telefonsamtaler som blir tatt, men de holder øye med at veilederen er pålogget telefonen i det tidsrommet vaktplanene tilsier at man skal være pålogget. På spørsmål om hvilke mål og krav arbeidsgiver stiller i arbeidshverdagen svarte informant 1 (stedlig):

*«Nei det er jo å være på telefonen, så er det jo det å være på. Altså man skal jo på en måte ikke ha noen lange pauser. Man har jo en satt arbeidsplan som man på en måte må følge da. Så sann at da har en kanskje ikke mer enn ti minutters pause mellom start klokka ni, og lunsj da. Og det skal vel i teorien også holde det, så det er ikke det, men hvis du glemmer deg litt, så kan det hende man får noen påpekninger».*

Noen informanter opplyste at de følte på mindre autonomi når de arbeidet hjemmefra. Enten de satt i telefon eller hadde andre oppgaver. Dette fordi leder ikke hadde muligheten til å observere hva som ble gjort om de ikke satt i produksjon. Informant 3 (hybrid) sa:

*«Det er noe mer enn når jeg sitter hjemme. Når jeg er på jobben så ser hun jo at jeg løper rundt i møter, eller at jeg står i samtaler med kollegaer, diskuterer saker eller at jeg sitter og jobber med saker, der ser hun det jo».*

Eller som Informant 5 (stedlig) påpekte:

*«Jeg føler jo på at når jeg sitter hjemme så må jeg jobbe, sitte å lese, følge med på kompetansesidene eller opplæringsssidene. På kontoret så er det plutselig en samtale eller en kaffekopp. Jeg har i utgangspunktet ikke samvittighet til å styre på med noe annet når jeg sitter på hjemmekontor».*

Den manglende fysiske oversikten fra leder og andre kolleger kunne altså medføre at de ansatte fikk en økt samvittighet når det gjaldt å prestere, og på denne måten opplevde mindre frihet på hjemmekontor.

## 4.2 Kompetanse

I dette kapitlet deler vi våre funn i forhold til informantenes svar rundt hvordan de jobbet med egen kompetanse. Vi starter med en kort oversikt over noen kompetansetiltak i 1.linje

(4.2.1). Vi har deretter med funn rundt ansattes opplevelse av egen kompetanse (4.2.2). I avsnitt (4.2.3) presenterer vi funn som sier noe om hvordan de ansatte så på viktigheten av korrekt kompetanse. Videre vil vi i delkapittel 4.2.4 presentere funn knyttet opp mot uformell kompetanse, før vi avslutningsvis redegjør for deling av uformell kompetanse (4.2.5).

#### 4.2.1 Kompetansetiltak

For å gi leseren en bedre forutsetning for å forstå sammenhengen i noen utsagn velger vi å gi en generell oversikt over enkelte kompetansetiltak i 1. linje. Kompetansekalenderen er en oversikt der de fleste kompetansehevende tiltak legges inn. Her hadde den ansatte selv ansvar for å følge med, og melde seg på de tiltak som den ansatte selv mente var relevante. De fleste tiltak ble lagt i tidsrommet mellom kl. 8 og 9 om morgenen. Denne kalenderen var som regel helt full og ofte med flere tiltak samme morgen, delt inn i forskjellig fagområder. Disse tiltakene foregikk nesten utelukkende digitalt, med møtedeltagere spredt over hele landet.

#### 4.2.2 Vi skal liksom kunne litt av alt

I gjennomgangen av våre funn forsøkte vi å se litt på hvordan de ansatte oppfattet sin egen kompetanse i forhold til arbeidshverdagen. Det var flere ansatte som uttrykte en følelse av litt manglende kompetanse i forhold til hva de selv følte at de burde kunne. Informant 4 (stedlig) sa:

*«Og vi skal liksom kunne litt av alt. Og jeg kjenner – særlig på utland – der har jeg egentlig bare. Det er så mye forskjellig, det er så mange hvis det er ditt og hvis det er datt, og hvilken skatteavtale er det. Og jeg kjenner at jeg bare, jeg kunne ønske vi hadde en egen linje for utland. Og at der satt det folk som kunne det, og hvor folk fikk konkrete og rette svar der og da».*

Den ansatte ga uttrykk for at fagkunnskapen i 1. linje forventes å være meget bred og at hen nok ikke alltid følte at den som tar kontakt får gode nok svar. Informant 3 (hybrid) omtaler litt av samme problematikk:

*«Jeg prøver å sjekke kompetansekalenderen om det er noe jeg bør henge meg på, da prøver jeg å ta med meg det som er på disse morgentimene her fra 8 til 9. Om det ligger noe der som jeg føler at jeg har huller på, og innimellom så føler jeg at jeg har huller i alt».*

Noen informanter fortalte at det var vanskelig å holde seg oppdatert på den faglige utviklingen og opplevde et kompetansegap. Spesielt der hvor man har vært borte fra jobben – av ulike grunner – opplevdes det som en stor jobb å komme tilbake og «ta igjen det tapte». Noen opplevde det som krevende å sikre at man har nok kompetanse. Informant 11 (stedlig) uttalte:

*«Det er jo litt mer krevende for meg da. Det krever jo at du følger med, du får jo ikke lenger beskjed om at nå skal du. Noen ganger, eller en sjelden gang er det jo satt av tid. Ellers så må du bare bruke den tiden du har. Gå på relevante fagmøter. Så det stilles større krav til at jeg henger med sjøl».*

Informanten omtalte vårt andre funn innenfor opplevelsen av egen kompetanse. Det var at mange ansatte følte at det i senere tid har blitt den ansattes eget ansvar å holde seg faglig oppdatert. Her viste det seg å være litt delte syn på hvordan opplevelsen av dette var. Vi kunne se noen sammenhenger der vi fant at de som oppfattet dette som utfordrende hadde lang fartstid. På den annen side så kunne noen opplyse at dette passet de godt, og de hadde da kortere fartstid enn 10 år. Informant 3 (hybrid) som hadde lang fartstid opplyste:

*«Nå har man liksom ansvar for å kunne det selv når det bryter løs liksom. Ja når du får skattleggingsperiode så får du liksom en dag da, og så skal du liksom kunne svare hele befolkningen på alt av det nye og ting. Det er litt vanskelig, jeg synes at det har vært litt tøft, en liten omstilling når man er vant til å få det inn med teskje».*

Informant 2 (hybrid) som var en av de med kortere fartstid sa: *«Jeg synes det er blitt mye lettere nå, å finne ut av ting på egenhånd. Nå som vi har fått en plattform hvor vi har samlet informasjonen, så er det stort sett den jeg bruker».*

På spørsmål som ble stilt til alle informantene vedrørende hvordan de følte at deres kompetanse ble utnyttet av arbeidsgiver og andre kolleger, svarte mange av informantene at de følte den ble godt utnyttet. Informant 3 (hybrid) svarte: *«Ja, så er det i forhold til jeg blir brukt veldig mye til opplæring og sånn, så er hun (leder) veldig flink til å bruke meg».*

Informant 4 (stedlig) svarte at hen likte at kolleger kom bort og stilte hen spørsmål, og satte også pris på muligheten for å bruke tid på å finne ut av ting på egenhånd:



*«Jeg er ikke en person som liker å stå foran andre å dosere et eller annet. Da er det mer ok at de kommer bort og spør «tenker jeg riktig?». Der synes jeg det er helt ok, men jeg er ikke noen foredragsholder for å si det sånn. Og jeg føler ikke at så god er ikke kompetansen min heller, for – som sagt – det er jo mye en skal holde seg oppdatert på, og da kunne ha mulighet til å slå opp og lese og finne ut av ting, så sånn sett synes jeg at jeg lærer».*

Det var vanskelig å få informantene til å reflektere noe særlig over om de følte at de hadde potensiale til å benyttes til noe utover den jobben de var satt til å gjøre. Vi stilte ofte oppfølgings spørsmål om informantene satt med mye kunnskap og kompetanse som de følte at de ikke fikk benyttet i arbeidshverdagen, men her var det få av informantene som hadde noe å tilføye. Vi tolket det derfor slik at de fleste var godt fornøyd med hvordan arbeidsgiver dro veksler på deres kunnskap og potensiale.

#### **4.2.3 Mestringsfølelse er jo alfa og omega**

Også når det gjaldt kompetanse kunne informantene opplyse litt om hvordan de opplevde motivasjonen for å utføre jobben i forhold til oppgaven. Informant 1 (stedlig) sa:

*«For meg spiller det ikke så veldig mye rolle hva jeg holder på med, så lenge jeg har noe som jeg mestrer og klarer. Altså hvis jeg hadde blitt satt på en kø som jeg ikke taklet, som jeg ikke klarte å forklare, så hadde jeg ikke villet (...). Jeg er jo superbruker i forhold til Digital arbeidsplass, det er jo litt kjekt da. Det faller naturlig for meg på en måte, den IT- delen av det da».*

Informanten omtalte hvordan riktig kompetanse var avgjørende for om hen i det hele tatt ønsket å utføre en oppgave, og hvordan en oppgave der informanten har god kompetanse oppleves som «litt kjekt». Informant 12 (hybrid) understrekte viktigheten av rett kompetanse med sin uttalelse *«Mestringsfølelse er jo alfa og omega. Det er kjempeviktig for å være motivert»*. Det var flere informanter som svarte at Skatteetaten var en arbeidsplass der man alltid hadde behov for å lære noe nytt og noen informanter opplyste at de oppfattet dette som motiverende. Informant 6 (hybrid) sa:

*«Jeg motiveres av at jeg har en arbeidsplass i utvikling. At jeg har en jobbsituasjon der jeg vet at hvis jeg vil, så får jeg påfyll. Det er viktig for meg at jeg hele tiden har noe å strekke meg etter».*

Flere informanter opplyste at Skatteetaten forvalter et komplisert regelverk som er vanskelig for den enkelte borger å forstå, og at det kan være avgjørende å kunne gi korrekt og god informasjon. Det ble påpekt at avgjørelser som tas av medarbeidere i skranken, men også ellers, kan gi store konsekvenser for borgeren. Det var flere informanter som påpekte at det derfor var ekstra viktig at de var i besittelse av god og riktig kompetanse.

#### **4.2.4 Frykten for å gå glipp av noe**

De aller fleste av våre informanter opplevde at det hadde blitt færre uformelle møtepunkt i arbeidstiden. Folk var opptatt av å ivareta et godt arbeidsmiljø med uformelle treffpunkter og opplever at disse er viktige for å kunne ivareta behovet for kompetanse. Det kom også frem at mange av de hybride var oppmerksomme på at de går glipp av noe ved å velge hjemmekontor, da man mister uformell kommunikasjon med kollegaer. Noen av de hybride fortalte at dette er noe de må «ofre» for å bedre tilpasse hverdagen i forhold til små barn, kjæledyr, mindre pendling eller muligheten til å utnytte fritidsbolig. Noen få stedlige – på lokasjoner med faste kontordager – opplevde også reduserte uformelle møtepunkt da de faste dagene på kontoret lett kan bli fylt opp med formelle møtepunkt og produksjonsoppgaver.

Det at mange benyttet seg av hjemmekontor gjorde at de uformelle møtepunktene har blitt redusert, og mange, i hovedsak de hybride, opplyste at de er redd for å gå glipp av informasjon ved å ikke være til stede på uformelle arenaer på arbeidsplassen. Informant 8 (hybrid) fortalte:

*«Hvis hovedhensikten er å ha fysisk kontakt med andre mennesker så får du hvertfall ikke det hjemme. Da blir jo all kontakt på Teams. Og jeg tror at hvis du skal klare å bygge et arbeidsmiljø så vil det være en stor oppgave for ledere å bygge relasjoner kun i Teams. Ofte hvis du er på kontoret så går du og henter deg en kaffe, også – du står ikke lenge ved kaffemaskina – men du snakker gjerne litt sammen med andre. Når du er hjemme så jobber du fra du logger deg på til du logger deg av. Du spiser og jobber samtidig. Så jeg tror at hvis man skal klare å bygge et nettverk, og skal bli flinkere til å samarbeide, så må folk bli litt kjent og. For de som er helt nye så tror jeg*

*det er en utfordring med mye hjemmekontor. Hvis det ikke blir en del av den nye normalen. At en bare jobber på den måten».*

Nesten alle våre informanter uttrykte viktigheten med uformelle arenaer for at man best mulig kan bygge og opprettholde relasjoner i en fleksibel arbeidshverdag. Sitatet overfor antyder at for at samarbeid skal fungere optimalt er det viktig at man har god relasjon til kollegaene sine, og det er vanskeligere å få til via digitale plattformer. Det handler både om noe «så enkelt» som å se og bli sett av sine kollegaer og ha tid til en uformell prat, og om at man kan gå glipp av relevant faglig informasjon. Informant 8 (hybrid) fortalte at mange av de uformelle møtepunktene har blitt borte i det digitale og utdypet:

*«Hvis du er fysisk på kontoret og skal i et møterom så har du gjerne et par minutter før møtet begynner. Mens når du sitter hjemme på Teams så logger du på akkurat når møtet skal begynne. Og når møtet er slutt så logger du av. Så du mister den lille oppdateringen som kanskje av og til kan være viktig»*

Det var om lag halvparten som nevnte at Teams ga lite rom for hverdagslig prat. Informant 9 (hybrid) mente også at man hadde mistet uformell kompetansedeling etter innføring av den nye normalen, og fortalte at dette hadde mye å gjøre med at det spesielt visse dager var færre personer på kontoret. Hen sa:

*«Det som går på arbeidsmiljø er en ulempe med hjemmekontor. (...) Det er noen som har hjemmekontor av og til og det er noen som alltid er der (på kontoret). De dagene hvor det er sånn tomt, er det veldig stille for de som er på kontoret hele tiden. De har det mindre sosialt og det er færre kollegaer å få hjelp av om det er noe. Så den uformelle kompetansedelinga som foregår i det sosiale, den blir det mindre av. Det psykososiale er et minus med hjemmekontor, men et pluss for den enkelte hvis du skjønner».*

Det var flere av de hybride som nevnte at minuset med å benytte hjemmekontor var at man går glipp av ting; både sosialt og faglig. På kontoret opplevdes det som veldig lett å huke tak i folk man så var ledig og som man kunne konferere eller diskutere saker med. Flere av de hybride fortalte at ved bruk av hjemmekontor så gikk man glipp av en del uformell kompetansedeling, men at dette var en «kostnad» de var villig til å ta fordi det til gjengjeld ga mer overskudd ved å for eksempel slippe pendling.

Det vi fant interessant var at også noen få av de stedlige ansatte opplevde færre uformelle arenaer. Informant 7 (stedlig) nevnte at hen arbeider på et kontor med faste dager hvor alle må møte på kontoret. Dagene dette gjaldt var de dagene skranken er bemannet. I tillegg til at skranken er bemannet blir det også satt opp fysiske møter disse dagene. Hen forklarte at disse dagene på kontoret derfor var ganske fullpakket, og det hadde medført at det ble mindre uformelle arenaer for «skrankegjengen». Vi velger å belyse dette med hva informant 7 (stedlig) fortalte:

*«Vi har jo ulike fag, superbrukerroller og sånn, og det har vi hatt ulike møtepunkt på uansett. Men så har du også de samtale over en kaffekopp. Vi alle har fått litt flere oppgaver og vi er litt travlere gjennom hele året, så man finner ikke i samme grad tid til de mindre formelle tingene da kanskje. Fordi man har så ulike oppgaver utenom skranke, og på skrankedagene har man ikke tid til å sette seg ned å diskutere, enten det er fag eller ikke. Så en mister nok litt den kontakten og det samspillet som en trenger å ha med de som bemanner skranken sammen».*

#### **4.2.5 Hvis jeg føler meg skikkelig teit så spør jeg henne**

Vi har tidligere presentert funn som viste at mange kompetansetiltak foregikk digitalt og at de ansatte i Skatteetatens førstelinje i større grad selv prioriterer hva de ønsker å delta på. Kompetansetiltak omtalt tidligere har i stor grad dreid seg om planlagte kompetansetiltak. Vi ønsket også å finne ut av hvordan våre informanter delte kunnskap seg imellom når de hadde behov for hjelp gjennom arbeidsdagen, altså uformell kompetansedeling.

Våre funn viste at de stedlige primært benyttet andre som fysisk var til stede på kontoret for kompetansedeling. De hybride benyttet digitale plattformer i større grad for uformell kompetansedeling med kollegaer. En del av de hybride fortalte imidlertid at de blir mer benyttet av kollegaer til faglige avklaringer de dagene de selv var på kontoret. Både stedlige og hybride opplevde at det var vanskelig å vite hvor sine kollegaer befant seg og man følte i større grad at man forstyrret om man kontaktet kollegaer via Teams. Man visste at kollegaene hadde en vaktplan å følge, og det var lettere å huke tak i noen som man så var ledig i kontorlokalet.

Størsteparten av de stedlige oppga at de hovedsakelig henvendte seg til andre stedlige kollegaer når det var behov for å diskutere faglige saker. Ved spørsmål om hvilke plattformer kunnskapsdeling foregår svarte informant 7 (stedlig):

*«Det er mest fysisk på kontoret. (...). Vi har ikke så ofte teams-møter på denne måten. Da blir det stort sett chat. Men jeg syns ikke det er så hensiktsmessig når vi skal diskutere de tingene som vi har behov for å diskutere da. Så det blir gjerne på kontoret».*

Dette kom også litt frem hos informant 4 (stedlig) som sa om kunnskapsdeling at: *«Uten at jeg skal sette to streker under svaret, så tror jeg man er mer i kontakt med dem man treffer fysisk. For da har du den toveis-samtalen der og da».* Selv om de aller fleste stedlige vi intervjuet oppga at de hovedsakelig delte uformell kunnskap fysisk på kontoret, var det også noen som nevnte at det kunne være hensiktsmessig å benytte chat. I chatten, ble det fortalt oss, at man hadde lett tilgang til personer med kunnskap om flere fagområder og man ville også kunne få juridisk bistand ved behov. Flere av de stedlige vi intervjuet svarte at for faglige avklaringer så foretrakk man helst kollegaer som fysisk var til stede, men at chat var en tilleggsmulighet og et godt samhandlingsverktøy for eksempel i saker hvor man hadde behov for juridisk bistand. Det var også noen av de stedlige som, i stedet for å henvende seg digitalt, heller ventet med å ta kontakt eller utsatte ting. Informant 7 (stedlig) sa: *«Syns ikke at de Teams-diskusjonene er veldig fruktbare. Da foreslår jeg heller å utsette for det er noen ting du ikke får sagt skriftlig på et vis da. Det blir formidlet annerledes om man har en vanlig samtale».* Informant 11 (stedlig) forklarte at man stort sett så alle kollegaene i løpet av en arbeidsuke, og at man derfor kunne avvente kontakten til man traff de på kontoret. Hen opplyste:

*«Hvis det skulle være noen ulemper (med bruk av hjemmekontor) så er det vel at hvis du trenger å snakke med noen så er de kanskje ikke til stede. Jeg kan jo ta kontakt eller jeg kan vente. Så i løpet av en uke er alle her i tre dager hvis ting er normalt. Så for meg er det ikke noe stort problem».*

Når det gjaldt begrunnelsen for hvorfor man foretrakk å benytte andre som fysisk var til stede på kontoret oppga flere at dette var fordi det var enklere og fordi man kjenner disse personene godt. Det var flere som nevnte at de følte seg mindre til bry når man kontaktet en kollega de

så var ledig. Terskelen for å ta kontakt digitalt, sa noen av både de stedlige og hybride informantene, var høyere. Informant 4 (stedlig) fortalte om dette:

*«Hvis det er noe som er litt akutt så må jeg først sjekke om de er på jobb eller om de er på hjemmekontor eller om de har fri eller om de er syke. Det ser jeg hvis jeg går bort i gangen for å si det sånn. Og så er jo kanskje terskelen litt større for å begynne å skrive en mail eller en chat. Kommer an på hvem det er. Altså, det er noe med det der face-to-face i forhold til det skriftlige. Annen kommunikasjon».*

Det var flere som fortalte at hvorvidt man henvendte seg til noen digitalt var avhengig av hvor god relasjon man har i bunn. Informant 3 (hybrid) opplevde at det var vanskeligere å vite «hvor man har folk» man ikke kjenner så godt, og at man er bekymret for at situasjonen blir klein eller at man blir oppfattet som en besserwisser. Vedkommende fortalte dette om kunnskapsdeling med personer man har god relasjon med i bunn at:

*«Noen kollegaer har man et nærmere forhold til, ikke sant? Da går man liksom mer over til å være venner. Da bruker du dem enda mer på en måte. Og det vet jeg at jeg blir også, jeg blir jo brukt av de jeg opplever som nærmere venner. De tør å stille meg enda litt dummere spørsmål. Det er motsatt også. Jeg har en kollega som sitter i fagnettverk skatt. Hvis jeg føler meg skikkelig teit, så spør jeg henne. For der kan jeg stille de aller dummeste spørsmålene uten at jeg skal være redd for at hun tenker «herregud, svarte du dette til skattepliktig?».*

Når det gjaldt de hybride, så svarte flesteparten av de vi intervjuet at de både delte uformell kompetanse fysisk på kontoret og via digitale samhandlingsverktøy. Det var flere som nevnte at de var aktive på digital kunnskapsdeling og at de bidro både ved å dele informasjon og ved å svare på spørsmål som dukket opp. Informant 12 (hybrid) svarte ved spørsmål om hvordan kompetansedeling foregår, og om det fungerer like godt uavhengig av sted, at:

*«Når jeg er på kontoret så går jeg bare og plager dem der og da. Eller så ringer jeg. (...). Man har kanskje litt bedre oversikt når man er på kontoret. Hvem er det som er til stede. I stedet for at man skal inn i vaktplanen og se om noen er på telefonen, er de*

*ikke på telefon, er de ikke på jobb den dagen. Men samarbeidet fungerer like fint på telefon som ansikt til ansikt, ja».*

Det var flere av de hybride som nevnte at de benyttet digitale plattformer til faglige avklaringer, men at vaktplan og manglende oversikt over hvor folk var vanskeliggjorde kunnskapsdeling. Alle informantene våre hadde vaktplaner å følge og i kontorlandskapet opplyste flere at det var enkelt å se hvem som var ledig selv om vedkommende var satt opp på telefonvakt. Informant 6 (hybrid) svarte:

*«Ulempen med hjemmekontor» kan jo være at du ikke alltid like kjapt får tak i de andre. For når du er på kontoret så ser du jo hvem som er tilsynelatende ledig. Du har en kjappere oversikt over hvem er det som er til stede, hvilken kompetanse er det som er der. Mens på hjemmekontor så må du ta en sjekk, eller om du ikke gjør det så blir du kanskje sittende å vente litt unødvendig lenge, for du ikke oppfatter at den du spør ikke er til stede».*

Det var også en del hybride som fortalte at de oftere ble kontaktet av kollegaer når de var fysisk til stede på kontoret og at samarbeid ikke alltid fungerte like godt digitalt. Informant 2 (hybrid) ga følgende svar på spørsmålet om det er noe forskjell på kompetansedeling ved hjemmekontor og ved stedlig oppmøte: *«Ja, det er nok det. Det hender at jeg får chatter på Teams og folk spør om ting, men det skjer mye oftere når jeg er fysisk til stede».* Dette nevnte også informant 8 (hybrid) som sa: *«Det er mange som spør mer når de ser at du er på kontoret, da kommer de bare innom».* Informant 12 (hybrid) følte at det faglige samarbeidet ikke var like godt på digitale plattformer og sa: *«Samarbeidet blir jo litt svekket synes jeg. På et vis da. Man kan jo være flink til å bruke Teams, men ofte så blir det glemt».*

### **4.3 Tilhørighet**

I dette kapittelet ønsker vi å presentere funn som går på informantenes følelse av tilhørighet på arbeidsplassen; både kollegial- og organisatorisk tilhørighet. Våre funn viste at den nye normalen hadde påvirket sosiale arenaer på arbeidsplassen, og mange opplevde at det visse dager var få personer til stede på kontoret. Dette vil bli omtalt i delkapittel 4.3.1 «På fredager er det jo nesten ingen her». Det at mange benyttet seg av hjemmekontor medførte at Teams i større grad ble benyttet for å opprettholde og pleie relasjoner, men at mange ikke opplevde

dette som en helgod erstatter for fysiske møter. Funn knyttet til dette vil bli presentert i delkapittel 4.3.2 «Det flyter ikke like lett på Teams». Til slutt vil vi ta for oss funn som gjeldt våre informanternes opplevelse av organisatorisk tilhørighet, som de aller fleste av våre informanter opplevde som god. Dette presenteres i delkapittel 4.3.3 «Jeg føler meg ikke som en satellitt».

#### 4.3.1 På fredager er det jo nesten ingen her

Våre funn viste at tilhørighet til kollegaer var viktig for alle våre informanter. Det sosiale på arbeidsplassen var en av hovedårsakene til at de ansatte satte pris på å være fysisk på kontoret. Den nye normalen hadde imidlertid gjort at det noen dager var spesielt få folk til stede. Noen av de stedlige synes at disse dagene ga økt arbeidsro, mens noen av de hybride kunne kjenne på et sosialt savn.

Det mest fremtredende og ensartede funnet, kommunisert både av de stedlige og de hybride når det gjaldt tilhørighet, var viktigheten av å ha gode kollegaer og et godt arbeidsmiljø med sosiale og faglige treffpunkter. Tilhørigheten til gode kollegaer ble dratt frem av samtlige informanter som en av hovedgrunnene til at de trivdes på jobb og ønsket å jevnlig komme fysisk på kontoret. Informant 11 (stedlig) utdypet:

*“Det (arbeidsmiljøet) er veldig bra. Det er en viktig del av det at jeg er her. Jeg er jo i en slik alder at jeg kunne ha gått av. Så en del av grunnen til at jeg er her er at jeg setter pris på å ha det sosialt og å være del av et arbeidsmiljø. (...) Vi har veldig gode samtaler, vi samarbeider, vi har det trivelig, det er humor og det er uformelle arenaer”.*

Vedkommende fortalte videre at hen ikke var klar over hvor mye kollegaene og det sosiale fellesskapet betydde før Korona-restriksjonene kom. Hen hadde derfor tatt et bevisst valg om å fortsette da hen skjønnte betydningen av det kollegiale fellesskapet og det gode arbeidsmiljøet. Informant 6 (hybrid) fremhevet også det gode arbeidsmiljøet og den gode relasjonen til kollegaene sine:

*«Jeg håper at jeg har fått frem at det er veldig bra. Jeg trives veldig godt med å være på kontoret og treffe mine kollegaer der, og jeg trives også med å kunne sitte hjemme. Det er en fin kombinasjon. Altså arbeidsmiljøet vårt synes jeg er så flott at jeg blir veldig lei meg hvis jeg ikke får fortsette. Jeg er veldig glad i de kollegaene jeg har».*



Det var også flere av informantene, både stedlige og hybride, som oppga at de ønsket å jobbe fra kontoret da de bodde alene og derfor satte pris på det kollegiale fellesskapet. Informant 4 (stedlig) sa: *«Jeg synes så lenge jeg bor for meg selv så er det veldig greit å gå ut og treffe folk. Selv om det er veldig tynt bemannet på fredager. Det er likevel noen å spise lunsj med»*. Informant 2 (hybrid) bodde også alene og svarte om hvorfor det er trivelig på jobb at: *«Det er en hyggelig arbeidsplass, kjekke folk og det er alright å være sosial for meg som bor alene»*. Det var også noen som reflekterte over dette i forhold til kollegaer. Informant 3 (hybrid) svarte på spørsmål om fordeler og ulemper ved bruk av hjemmekontor at:

*«Den fysiske samhandlingen mangler jo. Det at vi ikke ser hverandre. Kanskje man ikke ser noen på flere dager hvis man ikke har familie, så plutselig kan man jo bli sittende alene i mange dager uten å møte noen. Det kan være en ulempe»*.

Alle våre informanter oppga det kollegiale fellesskapet som en viktig grunn for hvorfor de ønsket å være til stede på kontoret. Det som imidlertid kom frem, var at visse dager i uken var det veldig få mennesker i lokalene og dette ble dratt frem av alle intervjuobjektene. Informant 1 (stedlig) uttalte at: *«På torsdager og fredager så er det jo ingen som er her nesten»*, mens informant 4 (stedlig) sa: *«Særlig på fredager er det jo veldig få. Da er det kanskje jeg som sitter på jobb som må sende mail til de som sitter hjemme»*. Informant 8 (hybrid) nevnte også akkurat det samme: *«Det er jo sånn at noen dager, på fredager, er det jo nesten ingen folk på kontoret»*.

Det var flere av våre informanter som opplyste at det på deres lokasjon var innført faste dager man måtte være på kontoret og at dette var begrunnet i at man ønsket fysiske fagmøter, men også for å ivareta det sosiale og kollegiale. Der hvor faste dager ikke var innført ble dette nevnt av noen informanter som en mulig løsning for å styrke tilhørigheten på arbeidsplassen og for å sikre at man jevnlig ser alle kollegaene man jobber sammen med. At det er slunkent med folk visse dager opplevde noen at påvirket det kollegiale fellesskapet. Informant 10 (stedlig) uttrykte:

*“Noen liker å komme på jobben for å være med kollegaene sine, og det blir det jo ikke om ingen er der. Om jeg drar på jobben for å se mine kjære kollegaer, også er de hjemme. Og da blir jeg i en litt håpløs situasjon, da har jeg mistet all den sosiale*

*stimulien jeg får fra mine kollegaer. Det er det aspektet. Også er det dårlig for min psykiske helse da”.*

Selv om alle informantene var samstemte om at spesielt fredager var det få folk på jobb og at dette påvirket det sosiale i større eller mindre grad for den enkelte, så var det noen som sa at færre mennesker på kontoret bidro til økt arbeidsro. Informant 4 (stedlig) opplyste:

*«Det er veldig hyggelig å ha de (andre kollegaer) på kontoret, men – ikke misforstå – det kan bli litt slitsomt. Når jeg er der for meg selv koser jeg meg egentlig. Da er det bare meg der. Og selv om det er fredag vet jeg at det sitter folk sånn rett borti høgget der. Så jeg er jo ikke helt for meg selv».*

Informant 1 (stedlig) forklarte: *«Torsdag og fredag kan jeg syns det er litt deilig at det ikke er så mange på kontoret. Før så kunne det være litt sånn at det alltid var folk, fullt trøkk, masse lyder. Man kan bli litt sliten av det. For meg er det godt å ha litt sånn begge deler»*, mens informant 7 (stedlig) utdypet:

*«Det er jo en del dager hvor jeg sitter masse alene. Men jeg syns uansett at jeg får en annen ro av å sitte her enn hjemme da. Det er motivasjon i seg selv for meg å kunne reise hit de dagene de andre ikke er her for da får jeg den roen, og. (...). Behovet for å være sosial er nok større når mange av oss har flere dager hjemme i løpet av en uke. Så for meg er gevinsten av å være her større de dagene andre ikke er her. Da får jeg litt begge deler».*

Dette var et funn som kun, naturligvis, ble opplyst av de stedlige. De hybride opplyste at de var klar over at de gikk glipp av noe sosialt ved å arbeide hjemmefra, og at de derfor ønsket å være sosiale når de jobbet fra kontoret. De kjente derfor mer på kroppen at det noen dager var spesielt få folk på kontoret. Noen av de hybride virket også selvbevisste overfor valget de hadde tatt ved å benytte hjemmekontor sett opp imot det sosiale på arbeidsplassen. Informant 2 (hybrid) forklarte:

*“Det sosiale endrer seg jo. Nå syns jeg det er kjekt med hjemmekontor også blir jeg samtidig litt småsur når jeg er på kontoret når ingen andre er der. Men man kan ikke få både i pose og sekk. Så det er jo da at «ok, da kommer jeg på kontoret og dette blir*

*kjekt sosialt». Da skal jeg være i skranken, og der er det jo selvfølgelig folk, men kanskje ikke nødvendigvis så mange som jeg tror. Og kanskje ikke de jeg kjenner best da. Da har de hjemmekontor. Så det blir en litt sånn følelse av at det sosiale kanskje går litt i oppløsning da i forhold til hvordan det var før”.*

En tilsvarende tilnærming formidlet informant 12 (hybrid) som sa: “*Jeg kjenner at de dagene jeg sitter alene på stjerna (4'er-pult) så er det litt kjedelig å være på jobb. Men så er jeg jo selv på hjemmekontor en dag i uka”.*

### **4.3.2 Det flyter ikke like lett på Teams**

Våre funn viste at det tar lenger tid å bygge relasjoner via Teams. De nytilsatte vi intervjuet opplevde at det både var vanskelig og at det tok lenger tid å bli kjent med kollegaer som satt på hjemmekontor. Av de vi intervjuet som hadde lenger ansiennitet var det også flere som opplyste at det tok lang tid å bli kjent med de nytilsatte. Det hadde blitt færre sosiale møtepunkt etter innføringen av den nye normalen, og Teams har ikke klart å opprettholde f.eks. digitale kaffetreff. Flere opplevde også at det var vanskeligere å vite hvordan kollegaer egentlig hadde det, og nevnte at terskelen for å ta kontakt på Teams om ikke-faglige ting var høyere. Vi fant ingen funn som viste noen særlige forskjeller på de stedlige og hybride her.

Noen av de nytilsatte vi intervjuet ble ansatt under Koronaperioden hvor «alle andre» var på hjemmekontor. Disse uttrykte at det tok lang tid å bli kjent med gruppa og at det var spesielt vanskelig å bli kjent med kollegaer som i stor grad benyttet hjemmekontor hvor alt foregikk digitalt. I forhold til hvordan det var å bli kjent med gruppa via digitale plattformer sa informant 12 (hybrid) og informant 6 (hybrid) at:

*«Det var veldig vanskelig. Det var mange vi ikke møtte før det hadde gått et år. Utenom noen sosiale sammentreff ute. Men man rekker ikke å bli kjent på en time der man står ute og prater. Så det tok laaang tid å komme inn i gruppa da vi startet. (...) Man ble også mindre kjent med de som satt mye på hjemmekontor, men over lengre tid så blir man kjent da. I starten var det en del på gruppa man ikke hadde noe forhold til i det hele tatt. For dem benyttet seg av 100 % hjemmekontor frem til den nye avtalen kom. Det har gått seg litt til nå da. Nå har det gått såpass lang tid at man blitt kjent uansett».*

*«Nå begynte jo jeg mens det ennå var Koronarestriksjoner, så det tok lang tid før jeg møtte og ble kjent med mine kollegaer. (...). Jeg tenker jo at det å ha fysisk møte og få muligheten til å bli kjent, det er lettere når man møtes fysisk enn når man sitter sånn som dette her (via Teams)».*

Det var også flere av de vi intervjuet som hadde fått nye kollegaer på gruppen og som fortalte at det hadde vært vanskelig å bli kjent med disse personene digitalt. Flere nevnte at det ofte er i lunsjen at man har mulighet til å bli litt bedre kjent ved at de åpner seg og ønsker å snakke om seg og sitt. Det at mange benytter seg av ulike hjemmekontordager – fortalte flere – gjorde det mer krevende å bygge en god relasjon med nye kollegaer. Dette kan belyses gjennom sitatet til informant 11 (stedlig):

*«Plutselig så kom det jo folk fra Kemneren som vi knapt kjente fra før. Det kom jo 20 stykker derfra. Også skal de integreres. Da var mange på hjemmekontor, og så var jo noen av de også på hjemmekontor. Så det er klart det tar lenger tid å bli kjent med dem da. Men det har vel vært et større problem for dem enn for oss».*

Det var ikke bare nytilsatte som opplevde utfordringer ved å samhandle via Teams. Flere av våre informanter fortalte at det var vanskeligere å vite hvordan det *egentlig* går med kollegaene. Flere nevnte at det var lettere å *se på* folk om de har en god eller dårlig dag, og at man ikke i like stor grad fanget opp dette når folk var på hjemmekontor. Informant 3 (hybrid) sa at:

*“Vi vet liksom aldri hvordan de (andre på hjemmekontor) har det. Jeg bryr meg jo litt om noen og tenker at hvis de er lenge på hjemmekontor og jeg ikke ser dem, så lurer jeg på hvordan det går med dem. (...). Man ser de heller ikke på nett heller. Det kan godt hende de deltar på noen av de samme møtene, men hvor mange av kollegaene dine klarer du å se om det er 183 personer i et Teams-møte? Og jeg veit jo ikke hvordan det går med dem. Jeg liker liksom å vite hvordan det går med folk, det syns jeg er koselig. (...). Når du er på jobb og ser kollegaene dine så ser du kanskje om de har en god dag eller en dårlig dag. Og har du en dårlig dag er det lett å si det. Men du kan ikke sitte på hjemmekontoret ditt og rope ut til verden at du har en dårlig dag. Jeg plager ikke dem heller”.*

Også informant 4 (stedlig) opplevde at dette hadde forandret seg ved den nye normalen. Vedkommende fortalte at det tidligere ble lettere fanget opp om noen hadde en dårlig dag, og at terskelen for å ta kontakt med kollegaer var lav. Ved spørsmål om dette hadde endret seg etter den nye normalen svarte informant 4 (stedlig):

*«Det er nok ikke helt det samme, det er det nok ikke. Før var man jo alle man alle her, og hvis noen var vekke, så var de syke eller hadde fri. Det aner vi ikke nå. Eller jo, vi kan gå inn og sjekke vaktlista, men man klarer ikke å fange opp helt hvordan folk har det når de sitter hjemme. (...). Det er jo noe med det å være en kollega og bli litt sett. Det er viktig. Dette forsvinner jo når man sitter på hver sin knatt».*

Ut ifra svarene vi fikk fra våre informanter, virket det som at spesielt de dagene hvor få personer var fysisk til stede på jobb hadde påvirket sosiale møtepunkt, og at sosiale møter på Teams ikke fungerte like optimalt. Informant 3 (hybrid) sa: *«Man har ikke de samme fysiske møtepunktene som tidligere»* mens informant 2 (hybrid) utdypet:

*«Det er jo den her fredagsfølelsen. Man har jo kanskje tidligere hatt fredagskaffe. Nå er det jo nesten ingen her da. Men jeg savner det ikke heller. Det er ikke noe stort behov for meg å ha det. Jeg tar det heller igjen når folk er på kontoret. Det er jo klart at alle har ikke fri torsdag og fredag. Det er forskjellig. De fleste er nok borte enten mandag eller fredag. Jeg vet ikke. Personlig har jeg ikke kjent så mye på det, men det er vel snakk om at man ikke har så gode sosiale arenaer lenger da. Med torsdags- eller fredagskaffe, altså en samling».*

Andre sa videre at digitale sosiale kaffemøter hadde blitt utprøvd for å dekke dette behovet, men at dette ikke ble en suksess. Noen av informantene fortalte at det ikke ble «det samme» digitalt, og at det relativt kjapt ble kuttet ut. Mange av våre informanter opplevde nok at den nye normalen hadde forandret sosiale møtepunkt på arbeidsplassen, og at digitale løsninger ikke har klart å erstatte disse godt nok. Om hvorfor Teams ikke fungerte like godt når det gjaldt å bygge relasjoner med kollegaer oppsummerte informant 11 (hybrid) at den største forskjellen med å være på kontoret var at man søkte seg *til* kollegaer og ikke *fra* som man gjorde hjemme: *«Hjemme når man har pause så går man fra datamaskinen der man har Teams og kan snakke med kollegaene sine til å gjøre ting hjemme for seg selv».*

### 4.3.3 Jeg føler meg ikke som en satellitt

Våre funn viste at de fleste av informantene oppga tilknytningen til arbeidsgiver som god. De stedlige var veldig korte i sine svar, og omtalte organisasjonstilknytningen som «noe som bare var der». De hybride delte mer om tilknytningen til arbeidsgiver uoppfordret. Det var vanskelig å ikke tolke det slik at de kanskje hadde reflektert mer over dette. Det virket nesten som om de hadde et mer bevisst forhold til sin tilknytning til arbeidsgiver, uten at vi vet nok om dette. Uavhengig om respondentene var stedlige eller hybride opplevde de at tilknytningen til arbeidsgiver var god og for de hybride hadde ikke tilhørigheten blitt redusert selv om hjemmekontor ble benyttet ukentlig.

Vi fikk relativt korte svar fra de stedlige når vi spurte hvordan tilhørigheten til arbeidsgiver oppleves. Vi fikk inntrykk av at dette ikke var noe de hadde brukt mye tid på å aktivt forholde seg til. Informant 4 (stedlig) svarte: «Føler jo egentlig bare at den har vært den samme hele veien», mens informant 10 (stedlig) sa: «Jeg føler meg veldig fornøyd med den» og informant 5 (stedlig) sa:

*«Føler den er bra holdt jeg på å si. I forhold til min leder så blir det enten sendt melding på Teams hvis hen har hjemmekontor eller så er det bare å gå rett opp i gangen så sitter hen der. Hen er veldig hyggelig og imøtekommende. Ellers kommer de (ledelsen) ned her og sjekker at alt står bra til med oss. Så jeg føler egentlig at det er en veldig god kommunikasjon og jeg føler en tilhørighet».*

Det var noen av de stedlige som nevnte at det var ikke samfunnsoppdraget til Skatteetaten eller etaten i seg selv som lå fremst i pannebrasken, selv om de beskrev tilhørigheten til arbeidsgiver som god. De var mer opptatt av og hadde et mer bevisst forhold til opplevelsen av tilhørigheten til kollegaer og egen gruppe enn til Skatteetaten. Dette kan belyses gjennom sitatet til informant 8 (hybrid):

*«Jeg er lojal, men jeg synes etter hvert at det er vanskelig å vite om du jobber i Skatteetaten eller jobber i en gruppe. Hvor du egentlig hører til. Det synes jeg har blitt vanskeligere å bli helt sikker på. Og jeg synes den organisatoriske (veien) har blitt mye lenger».*

Vedkommende la imidlertid til at dette hadde nok med tidligere omorganisering å gjøre. Informant 9 (hybrid) nevnte også at tilhørigheten til kollegaer og egen leder var god, og at tilhørigheten til Skatteetaten dermed fulgte med på kjøpet:

*«Jeg synes det er fint å være her. Jeg har en jobb jeg trives i, trives med kolleger, trives med arbeidsgiver. (...) Det er helheten. Jeg trives veldig godt sammen med kollegaene, har et veldig fint forhold til leder og derfor også Skatteetaten som helhet».*

Når det gjaldt forskjeller av følelsen av tilhørighet til arbeidsgiver for stedlige og hybride, så opplevde vi at de stedlige var relativt korte i svarene sine og at de oppsummerte dette i en kort setning som «den er bra» eller «den er lik» (se sitater fra informantene 4, 5 og 10 over).

Informant 12 (hybrid) sa at vedkommende opplevde tilhørigheten til arbeidsgiver høyere etter innføringen av den nye normalen:

*«Jeg opplever tilhørigheten til arbeidsgiver som veldig god. Føler meg hjemme og at jeg passer inn her. (...) Den har blitt større. Det har vært økende grad av tilhørighet (etter den nye normalen ble innført). Og jeg regner med at den vil fortsette å stige, og. Jeg trives veldig godt».*

Informant 3 (hybrid) sa ikke noe om at tilhørigheten hadde bedret seg, men hen sa at det ikke var noen endringer i følelsen av tilhørighet til arbeidsgiver selv om vedkommende benyttet hjemmekontor: «Nei, den er jo helt fin. Jeg føler meg ikke som en satellitt som flyr på siden liksom. Jeg er knyttet til arbeidsplassen min selv om jeg er på hjemmekontor uker av ganger». Også informant 6 (hybrid) omtalte tilknytningen til Skatteetaten som god:

*«Jeg synes det er en spennende arbeidsgiver. Jeg har jobbet i det private tidligere, og jeg synes det er interessant å komme over i en statlig etat. (...) Altså jeg hadde aldri tenkt at det skulle være en arbeidsgiver for meg før det plutselig dukket opp når jeg drev og søkte på jobb. Nei, jeg trives veldig godt med Skatteetaten. Har et godt forhold til at jeg jobber der».*

## 5 Diskusjon

I dette kapittelet ønsker vi å diskutere funnene vi presenterte i kapittel 4 opp imot valgt teori (kapittel 2), samt eksisterende empiri. Vi har valgt å dele kapittelet inn i fire deler; autonomi (5.1), kompetanse (5.2), tilhørighet (5.3) og organismisk organisasjonsteori (5.4) med egne underkapitler. Vi ønsket å dele opp funnene i henhold til disse temaene for å oversiktlig kunne strukturere funn opp imot teori og empiri, før vi besvarer problemstillingen i kapittel 6.

### 5.1 Autonomi

I dette avsnittet presenterer og diskuterer vi våre funn rundt de ansattes opplevelse av autonomi. Først diskuterer vi funn avdekket rundt de ansattes opplevelse av jobben og privatlivet. (5.1.1) Vi så at muligheten for hjemmekontor ga de ansatte større fleksibilitet i forhold til privatlivet. Spesielt forsørgere og pendlere så ut til å ha en økt opplevelse av autonomi.

Vi diskuterer deretter funn gjort i forbindelse med hvordan de ansatte opplevde muligheten for å påvirke egne arbeidsoppgaver og arbeidshverdag (5.1.2). De ansatte i 1.linje hos Skatteetaten opplevde autonomi både i form av å kunne utføre sine arbeidsoppgaver relativt fritt, og kunne planlegge deler av sin arbeidshverdag når de utførte andre oppgaver. Vår drøfting viser på den annen side at den styrte vaktplanen ved telefonvakt ga de ansatte lite mulighet for å påvirke egen arbeidshverdag når de hadde telefonvakt.

Til slutt presenterer vi hva vi har avdekket i forhold til hvordan dette opplevdes forskjellig for ansatte med stedlig og hybrid løsning (5.1.3). Her diskuterer vi at den opplevde forskjellen på autonomi iblant våre informanter viste seg å være liten, og hvorfor opplevd autonomi i noen tilfeller kunne oppleves som mindre på hjemmekontor.

Før diskusjonen av våre funn velger vi å gi en kort oppsummering av autonomibegrepet:

Autonomi er opplevelsen af, at man sidder i førersædet i ens eget liv, sådan at de handlinger, man udfører, opleves som ens egne. At have ejerskab over ens handlinger vil sige, at man handler ud fra egne valg og beslutninger, og at man ikke føler sig underkastet ydre eller indre kræfter eller oplever at være kontrolleret eller presset af nogen eller noget. (Ravn, 2021, s.56).



Overført til arbeidslivet kan man altså si at medarbeidere som opplever høy grad av autonomi, har stor innflytelse i egen arbeidshverdag. Dette betyr ikke at man har en arbeidssituasjon der den ansatte bestemmer alt selv, som Ravn (2021) forklarer. Det motsatte av å være avhengig av noen er å være uavhengig. Man kan allikevel ikke si at avhengighet betyr at man ikke er autonom. Ravn (2021) forklarer med eksempel der man følger råd fra foreldrene som man er avhengig av, men fortsatt opplever autonomi fordi man er enig.

Studier har vist at støtte for de tre grunnleggende psykologiske behov tilrettelegger for internalisering og integrering av indre motivasjon, og at autonomistøtte er den viktigste faktoren for integrasjon (Gagne & Deci, 2005). Gagne & Deci (2005) skriver at autonomistøtte kan deles opp i to hovedgrupperinger. Omstendigheter rundt arbeidsoppgaver og arbeidshverdag, og mellommenneskelige forhold innenfor ledelse og organisasjonskultur. En autonomistøttende arbeidsplass beskrives som et sted der ledelsen eller nærmeste leder forstår og tilrettelegger etter beste evne for den ansattes synspunkt. I praksis kan dette bety, å komme med konstruktive tilbakemeldinger, legge til rette for at de ansatte har valgmuligheter eller oppfordre til egeninnsats (Deci et al., 1994; Deci & Ryan, 1987).

### **5.1.1 Skaper økt autonomi nye utfordringer?**

Vi fant at flere av de hybride medarbeiderne uttalte at en vesentlig faktor for valg av hjemmekontor er muligheten for en enklere løsning på utfordringer i det private liv. Dette er belyst i forskning på området. Forskningsrapporten til Vargas-Llave et al. (2020) viser funn som sier at balansen mellom jobb og privatliv oppfattes som noe bedre for personer med hjemmekontor kontra medarbeidere som kun jobber fra kontoret. Dette begrunnes i muligheten for å ivareta forsørgerroller på en bedre måte, og større mulighet for å løse personlige ærend som kan være problematisk å få løst utenfor arbeidstid. Flere av de ansatte begrunnet sitt valg av hybrid løsning med en større fleksibilitet ovenfor familieliv, men også fritidsaktiviteter som hytteturer, eller muligheten for å følge opp kjæledyr på en bedre måte. Dette sammenfaller med AFI-rapporten (Ingelsrud et al., 2022) sine funn rundt fleksibilitet og grensesetting. De fant at hjemmekontor kunne føre til en større opplevelse av autonomi, spesielt blant forsørgere. De opplevde også at de fikk jobbet mer, uten økt stress i hverdagen.

Noen ansatte nevnte reisevei som hovedgrunnen til valgt hybrid løsning. Dette ser ut til å sammenfalle godt med forskningsrapporten til FAFO (Nergaard et al., 2018), der en ikke-

ubetydelig andel oppga at grunnen til valg av hjemmekontor var lang reisevei. Det at de ansatte selv får være med å tilrettelegge sin arbeidshverdag argumenterer også Deci & Ryan (1985) for at er autonomiskapende, slik som vi har omtalt det i kapittel 2.2.2.1. Denne økte følelsen av autonomi vil også kunne være med å flytte oppgaver i den ekstrinsiske internaliseringsaksen i motivasjonskontinuumet (Ryan & Deci, 2005) som den ansatte ikke er indre motivert for, som vi beskrev i kapittel 2.2.1.

Fløvik et al. (2021) sin rapport viser at det er sprik i resultatene fra forskningen rundt hjemmekontor. Av i alt 15 undersøkelser gjennomført rundt utfordringen av balansen mellom jobb og privatliv var det motstridende resultater. Rundt halvparten av forskningen viste at jobb og privatliv fikk en bedre balanse, mens den andre halvpart viste blandede eller negative implikasjoner. Vurderingen av forskningen viste også en lav kvalitet for at arbeid fra hjemmet påvirker balansen. Charalampous et al., (2018) skriver i sin litteraturgjennomgang at det ikke er gjort noen konklusjon på hvorvidt bruken av fleksibelt arbeid påvirker de ansattes velvære. Gjennomgangen viser til at økt fleksibilitet kan føre til at de ansatte opplever bedre jobb-privatliv balanse, økt autonomi og mer effektiv kommunikasjon, men opplyser også om faren for at fleksible arbeidstakere kan oppleve en følelse av skyld ovenfor arbeidsgiver grunnet den økte friheten. Dette kan føre til økt arbeidsinnsats for å kompensere for skyldfølelsen. Lange arbeidstimer godt utover ettermiddagen og kvelden, samt lesing og besvarelse av arbeids e-post nevnes hyppig. Dette kan medføre et autonomiparadoks som beskrevet av blant annet Mazmanian et al. (2013). Paradokset beskrives for personer som gis større mulighet til å kontrollere egen arbeidshverdag. Den økte autonomien kan paradoksalt føre til mindre autonomi. Dette fordi ansatte har en tendens til å la friheten gå utover skillet mellom jobb og privatliv i form av lenger arbeidstid, mindre tid med familie, ikke klare å koble ut jobben når man har fritid osv. Det var nesten ingen av våre hybride informanter som nevnte lange arbeidstimer eller uønsket bruk av korrespondanse mot arbeidsgiver. Unntaket var en ansatt som sa at dette hadde vært skjedd under nedstengning, men at dette ikke lenger var tilfellet.

Våre funn viste at noen informanter opplevde at muligheten for hybrid løsning ga en ny utfordring når det gjaldt å møte på jobben syk. Denne utfordringen beskrives i Ruhle & Schmoll (2021) sin forskning. Den viser at det er større sannsynlighet for å jobbe mens man er syk, hvis man har mulighet for hjemmekontor. I tillegg til kjente grunner som gjør at ansatte møter på jobb syke, fant man at reisen til og fra jobb, samt at det er mulighet for en bedre tilrettelagt arbeidsdag i forhold til intensitet, pauser og så videre, nå var med å økte

sannsynligheten. Forskingen viste også at ansatte følte et press, da de ansatte, tatt disse forholdene i betraktning, kjente på at de burde klare å utføre noe arbeid. Dette til tross for at den ansatte følte seg syk. Vi legger til grunn at det kan dras paralleller til denne forskningen når det gjelder våre funn som sier at informantene fant det vanskelig å la være å jobbe når man er hjemme med sykt barn.

### 5.1.2 Litt variasjon kan ikke skade?

En stor meta-analyse av 46 studier rundt psykologiske mediatorer og individuelle konsekvenser rundt bruken av hjemmekontor har blant annet sett nærmere på hvordan de ansatte opplever autonomi (Gajendran & Harrison, 2007). Med de forhold vi diskuterer videre i dette kapitlet som bakgrunn, utarbeidet Gajendran & Harrison (2007) en hypotese som foreslo at hjemmekontor ville gi den ansatte høyere følelse av autonomi. I sin analyse fikk de støtte for denne hypotesen.

Dubrin (1991) skriver at hybride ansatte opplever en større følelse av frihet da de ikke fysisk «overvåkes» av ledelsen. Våre funn viste at dette var oppgaveavhengig. Det kom klart frem at når veiledere hadde telefon som oppgave, var at følelsen av «overvåkning» var lik om man jobbet fra kontoret eller hjemme. Dette ble begrunnet i ledelsens mulighet for å ta ut grundige rapporter med oversikt over pålogget tid, tidsrom og antall besvarte telefoner. Andre oppgaver som var alternativet til telefonvakt når man jobbet hjemmefra ble beskrevet som lite overvåket. Funnene våre viste at de fleste ansatte omtalte denne delen av arbeidshverdagen som ganske fri, uavhengig av om man jobbet stedlig eller utenfor kontoret. Når ansatte utførte andre oppgaver ifra hjemmet, kunne vi se at det var motstridende funn. En ansatt følte at mangelen på observasjon fra ledelsen gjorde at hen jobbet mer intensivt og strukturert hjemme enn på kontoret. En annen informant opplyste på den annen side at muligheten for å «gjemme seg unna» og gjøre en dårligere jobb var mer til stede når man jobbet utenfor arbeidsplassen.

Ansatte som helt eller delvis kan bestemme lokasjonen de arbeider fra, antas å føle en økt autonomi (Shamir & Salomon, 1985). Dette sammenfaller med våre funn der informantene opplyste om en økt følelse av tilfredshet grunnet muligheten for å kunne jobbe utenfor kontoret.

En omforent antagelse i litteratur rundt bruken av hjemmekontor har vært at man får større kontroll over når og hvordan man skal utføre oppgaver (Duxbury et al., 1998; Raghuram,

Garud, Wiesenfeld, & Gupta, 2001). Denne antatt økte friheten i oppgaveløsningen forsterker den ansattes følelse av autonomi (Hackman & Oldham, 1976). Vi fant ikke at dette hadde noen stor sammenheng i vår undersøkelse. Ansatte informerte ikke om noen stor opplevelse av andre muligheter for å kontrollere egen arbeidshverdag eller utføre oppgaver på noen annen måte, ved bruk av hjemmekontor. Når det kom til ansatte som hadde telefonvakt på hjemmekontor omtalte ikke informantene noen forskjeller på opplevd kontroll over når eller hvordan oppgaven skulle utføres.

Hjemmekontor vil også gi den ansatte bedre kontroll over fysisk arbeidsmiljø, pauser, innhold i pauser etc. Dette er faktorer som igjen antas å gi økt opplevelse av autonomi (Elsbach, 2003; Standen, 2000). Våre informanter opplyste at pauser og vaktplan var styrt på akkurat samme måte om man jobbet i fra kontoret eller fra hjemme. Noen informanter opplyste at innholdet i pausene når man jobbet hjemmefra kunne ha et litt annet innhold, men at det ikke nødvendigvis ga noen økt følelse av autonomi.

### **5.1.3 Hvor mye forskjell er det egentlig?**

Vargas-Llave et al. (2020) skriver at tekniske verktøy som overvåker arbeidsprosess og tid kan medføre at arbeid fra hjemmet kan oppleves som mer intensivt. Kelliher & Anderson (2010) fant også i sin undersøkelse at de fleste som hadde fleksibel arbeidshverdag opplevde å jobbe mer konsentrert. Dette sammenfaller med våre funn, der noen informanter opplyste at de jobbet mer intensivt på hjemmekontor. I Ingelsrud et al. (2022) kan vi se i tilbakemeldinger fra ledere at de tror at arbeidere som allerede har god innsats stedlig på jobb, intensifiserer arbeidsmengden hjemme. På den annen side tror ledere at ansatte som av ulike grunner ikke yter best mulig på kontoret, yter enda mindre på hjemmekontor.

Golden & Veiga (2005) la i sin forskning frem en hypotese der de ville teste hvordan ansatte med frie vaktplaner kontra arbeidstakere med strengere vaktplaner opplevde sammenhengen mellom hjemmekontor og jobbtilfredshet. De mente at friere vaktplan korrelerte sterkere med tilfredshet jo mer fleksibel arbeidshverdag man hadde, og motsatt for arbeidstakere med strenge vaktplaner. De fant ikke bevis for dette, og hypotesen måtte forkastes. Våre funn viste at når den ansatte utførte telefontjeneste fra hjemmekontor så opplevdes det nesten identisk som å være på kontoret med tanke på autonomi. Den ansatte kunne altså kontrolleres på tilnærmet samme måte som om arbeidet ble utført på kontoret. Sewell & Taskin (2015,

s.1525) fremla i sin forskning resultater som setter spørsmålstegn rundt den antatte friheten man opplever på hjemmekontor:

In contrast to the many optimistic predictions about the liberating possibilities of telework, our study illustrates that it did not lead to the emergence of a truly autonomous and self-determining worker (if, indeed, such a subject position was ever possible). Rather, we observed a reordering of control that constrained both professional and technical teleworkers, through the reshaping of norms that were normally associated with the traditional workplace—for example, visibility, presence, trust, and availability.

Forskningen belyser noe våre informanter påpekte. Når man satt på hjemmekontor og hadde telefonvakt så opplevdes det ikke noe større frihet til å styre pauser og arbeidstid. Dette ble begrunnet i at telefonsystemet ville overvåke all tid brukt på telefon, uavhengig om man var på kontoret eller hjemme. Noen informanter opplevde mindre grad av autonomi hjemme, fordi de følte at leder nå ikke kunne observere hvorfor det til tider kunne være mangler i ønsket pålogget telefontid. I motsetning til de dagene informantene jobbet på kontoret, da leder kunne observere at den ansatte jobbet, selv om man ikke satt pålogget i telefonen.

## **5.2 Kompetanse**

I våre funn så vi at hvorvidt våre informanter opplevde å inneha nødvendig kompetanse var avhengig av hvilken arbeidsoppgave de satt med; skranke, telefon eller tilleggsoppgaver. De fleste opplevde imidlertid at den kompetansen de besatt ble godt nok utnyttet. Diskusjon knyttet opp mot funn når det gjelder dette vil bli presentert i delkapittel 5.2.1 «Hvordan oppfattet de ansatte sin kompetanse». Mange av våre informanter, både stedlige og hybride, fortalte at uformelle læringsarenaer har blitt redusert etter den nye normalen, og dette vil vi diskutere i delkapittel 5.2.2 «Hva med den uformelle kompetansedelingen». Til slutt, i delkapittel 5.2.3 «Med hvem deles uformell kompetanse», vil vi diskutere funn knyttet opp mot hvor kompetansedeling foregikk, og med hvem man delte.

### **5.2.1 Hvordan oppfattet de ansatte sin kompetanse?**

Det psykologiske behovet for kompetanse betyr at man opplever å ha nok kunnskap til å kunne utføre de handlinger som gir det resultatet man ønsker (Ravn, 2021). I vårt tilfelle ville

det som eksempel vært avgjørende for en veileder på telefonen, å ha følelsen av å inneha nok kompetanse til å kunne guide innringer til å løse sitt problem på en måte den ansatte fant tilfredsstillende. Som vi beskrev i våre funn, fant vi at enkelte veiledere opplevde at kompetansen opplevdes som noe utilstrekkelig. Å ha en subjektiv oppfattelse av at man mestrer en oppgave er vesentlig for både motivasjon, innsats og ytelse (Bandura, 1990). Denne subjektive troen på egen kompetanse kalles ofte for mestringstro. Mestringstro blir omtalt som den ansattes egen tiltro til at de innehar den kompetansen som de anser som nødvendig for å møte de utfordringer og oppgaver de settes til å gjøre (Lai, 2011). Ryan & Deci (2017) skriver at det menneskelige grunnleggende behovet for kompetanse refereres i SDT som opplevelsen av å være effektiv og mestre oppgaven. En opplevelse av å mestre oppgaven beskriver Ryan & Deci (2017) som å ha en balanse mellom det som kreves, og det man innehar av kunnskap. Denne følelsen av å mestre oppgaven er ikke alene nok for å skape indre motivasjon. Det må sammen med følelsen av mestring også være noe grad av opplevd autonomi knyttet til oppgaven (Ryan & Deci, 2017). Som vi omtalte i funn kapitlet vårt under autonomi (4.1.2) så var det forskjellig opplevelse av autonomi knyttet mot de forskjellige oppgavene. Vår undersøkelse viste at ansatte med telefontjeneste opplevde mindre autonomi. Kobler vi dette sammen med de ansattes mestringstro, så gir dette grunnlag til å utlede at det grunnleggende behovet for kompetanse ikke er godt nok ivaretatt hos disse informantene. Ser vi videre på skrankeoppgaver og andre oppgaver, så opplyste de ansatte at følelsen av å sitte på nok kompetanse var god. Informantene hadde også en større opplevelse av autonomi når de utførte disse oppgavene.

Lai (2011) skriver at opplevd kompetansemobilisering er i hvilken grad de ansatte føler at egen kompetanse blir utnyttet på en adekvat måte. Hun skriver videre at dette ikke nødvendigvis gjenspeiler om all kompetansen hos en ansatt blir utnyttet, men like mye om den ansatte sitter med en subjektiv følelse av at den blir benyttet. Dette mulige avviket mellom utnyttelse av faktisk kompetanse og opplevd utnyttelse kan ses i sammenheng med den ansattes egen oppfattelse av iboende kompetanse. At kompetanse er omfattende, komplekst, og dynamisk gjør at det er vanskelig å kartlegge hvorvidt all kompetanse utnyttes. Forskning viser at noe sammenligning mellom faktisk utnyttelse og den ansattes opplevelse ikke nødvendigvis er hensiktsmessig, da det er den ansattes opplevelse som anses som viktig i forhold til indre motivasjon (Lai, 2011). På spørsmål om de ansatte følte at deres kompetanse ble godt utnyttet svarte nesten alle informanter at dette var tilfellet. Lai (2011) skriver at motivasjon og god tro på egen kompetanse i seg selv ikke er nok, det er viktig at det

tilrettelegges med passende muligheter, arbeidsoppgaver og utfordringer for å maksimere utnyttelsen av en arbeidstagers kompetanse. Det så ut til å være en god opplevelse av kompetansemobilisering blant våre informanter. Resultater hentet fra seks utvalg viser en sterk relasjon mellom opplevelsen av kompetansemobilisering og indre motivasjon, tilhørighet til arbeidsplassen og turnoverintensjon (Lai, 2011). Vi kan med utgangspunkt i dette koble de ansattes gode opplevelse av kompetansemobilisering mot Stone, Gagne & Deci (2009) sin fremstilling av hvordan kompetanse er en av næringsstoffene for autonom motivasjon, og fremme at dette bygger autonom motivasjon hos de ansatte.

Våre funn viste at de ansattes økte ansvar for egen læring opplevdes todelt. Der ansatte med kortere ansiennitet beskrev dette som en positiv utvikling følte flere av de ansatte med lang ansiennitet at dette var mer utfordrende i forhold til vedlikehold og bygging av egen kompetanse. Reeve, Ryan, Deci og Hang (2007) påpeker at SDT kan være en bidragsyter når det gjelder å vurdere effektiviteten av egen læring. De foreslår at autonom motivasjon må ligge i bunn for at den lærende tar ansvar for egen læringsaktivitet. Hvis vi forsøker å drøfte hvorfor de ansatte opplevde ansvaret for egen læring så forskjellig kan vi med grunnlag i SDT legge frem en påstand der vi sier at det kan være en sammenheng mellom de ansattes motivasjon og læring. Der det kan være at ansatte med lite autonom motivasjon opplever det som utfordrende å selv være ansvarlig for vedlikehold av kompetanse, mens ansatte med mye autonom motivasjon opplever det motsatte.

Når det kommer til de ansattes opplevelse av egen kompetanse så fant vi ikke noen forskjeller mellom de som jobber stedlig på kontoret og de hybride. Det som er viktig å merke seg er at den økte opplevelsen av ansvar for egen læring i stor grad var knyttet mot kravet til digitalisering i den økte arbeidshverdagen. Denne opplevelsen ble beskrevet som like stor hos stedlig ansatte som hybride.

### **5.2.2 Hva med den uformelle kompetansedelingen?**

Det at mange benyttet hjemmekontor opplevde de fleste at hadde påvirket uformell kompetansedeling. Filstad (2022, s. 59) skriver at uformell læring er en viktig del for å skulle bli kompetent og, og definerer uformell læring som:

Den læring som ikke er formalisert, og den læringen som skjer når medarbeideren utfører selvstendige arbeidsoppgaver, kommuniserer, observerer og/eller praktiserer sammen med kollegaer og andre på arbeidsplassen eller i forbindelse med arbeid.

I henhold til Jennings sin 70-20-10-modell (2011 referert til av Filstad, 2022) skriver han at uformell læring utgjør 20 % av læring og kompetanse, og foregår gjennom samarbeid, gi/få tilbakemeldinger og gjennom nettverk og relasjoner med ledere og kollegaer. 70 % av læring foregår gjennom å praktisere, mens kun 10 % foregår gjennom formelle kurs. Hermanrud (2015) skriver at kompetanse er relasjonell og at det er gjennom samarbeid og kommunikasjon at egen og andre at kompetansen blir synliggjort. Det er gjennom uformelle nettverk at deltakere utvikler sin kompetanse og holdninger og det er i disse nettverkene at personer har mulighet til å utvikle felles kultur, normer og verdier. Daft (et al., 1987) mener at informasjon innad i organisasjoner blant annet kjennetegnes ved deling, og at dette foregår gjennom både formell- og uformell læring, og at det er via disse læringsarenaene at man skaper mening og verdi.

I henhold til Cooper & Kurland (2002) er det uformelle som foregår fysisk på arbeidsplassen essensielt for en ansatts utvikling for at man skal tilpasse seg og tilegne seg verdier og bli en del av organisasjonskulturen. Det er gjennom uformelle møter at mye av tilhørigheten til andre skapes og det er også her mye læring og kompetansebygging foregår. Cooper & Kurland (2002) skriver at i sin undersøkelse kom det frem at informantene var redd for å gå glipp av viktig informasjon i forhold til å kunne best mulig utføre sine arbeidsoppgaver når man jobbet hjemmefra nettopp fordi at man ikke tok del i det uformelle på arbeidsplassen. Dette var noe som gjenspeilet seg i de fleste av våre informanters svar etter innføringen av den nye normalen. Spesielt de hybride uttrykte bekymring for å gå glipp av relevant informasjon ved å benytte hjemmekontor, men det var også noen få av de stedlige som fortalte at det hadde blitt færre uformelle møtepunkt. Dette var spesielt gjeldende på lokasjoner med faste møtedager. Noen få opplyste at dagene med obligatorisk oppmøte på kontoret bidro til at mye faglig og formell kunnskapsdeling skulle klemmes inn, og at det dermed ble mindre tid til uformelle møtepunkt. Gagne (et al., 2022) skriver at det kan være vanskelig med uformell kunnskapsdeling når det benyttes hjemmekontor om man må forholde seg til – blant annet – hverandres vaktplaner. Dette var det flere av våre informanter som opplevde. Gagne (et al., 2022) opplyser at dette kan vanskeliggjøre kompetansedeling.



Cooper & Kurland (2002) skriver at det kan skapes en profesjonell isolasjon ved bruk av hjemmekontor ved at ansatte som ukentlig arbeider hjemmefra går glipp av en del mellommenneskelig nettverk, veiledning fra kollegaer og ledere samt uformell kontakt. De fant i sin undersøkelse ut at mange av deres informanter ofte ønsket å begrense bruken av hjemmekontor nettopp fordi de var redd for å bli profesjonelt isolert. Dette sammensvarte godt med svar fra våre informanter. Spesielt de hybride var oppmerksomme på dette. Gagne (et al., 2022) beskriver at hjemmekontor kan føre til profesjonell isolasjon og at dette kan medføre at personer ikke får ta like stor del i mellommenneskelige nettverk. Dette kan igjen føre til at personer mister utviklingsmuligheter og at dette, i det lange løp, kan påvirke opplevelsen av kompetanse.

I en annen undersøkelse, utført av Brunelle & Fortin (2021), ble de overrasket over deres funn om at tilhørighet opplevdes sterkere for hybride arbeidstakere. De la imidlertid til at dette måtte ses i sammenheng med den organisatoriske konteksten hvor ledelsen, i deres undersøkelse, hadde vært veldig påpasselig med å sikre både formelle- og uformelle møtepunkt. Her opplevde vi, ut ifra svarene fra informantene våre, at det var ulike tilnærminger på de forskjellige lokasjonene i forhold til hvordan dette ble ivaretatt, men vi opplevde at de fleste oppga at de uformelle møtepunktene hadde blitt færre og at det var mindre av den uformelle kunnskapsdelingen. Hermanrud (2015) skriver at man også bør være forsiktig med formalisering av det uformelle nettopp fordi dette kan være ødeleggende for fordelene med de uformelle kunnskapsprosessene. Sett opp imot Jennings sin 70-20-10-modell så utgjør uformell læring en større del av det å bli kompetent enn det formalisert læring gjør.

### **5.2.3 Med hvem deles uformell kompetanse?**

Wenger (1998, referert til i Hermanrud, 2015) skriver at uformelle nettverk hvor kunnskapsdeling foregår skjer ved tilstedeværelse i sted og rom, og at kunnskapen som utvikles i slike uformelle nettverk forblir mellom de som er en del av dette nettverket. Tilgang til kompetanse vil ofte være et resultat av uformelle nettverk og den sosiale interaksjonen som foregår der mellom kollegaer (Filstad, 2022). Det er derfor ikke gitt at alle blir inkludert i uformell kunnskapsdeling. Dette vil foregå uavhengig av formell kunnskapsdeling og vil foregå på egne organiseringsmåter (Filstad, 2022). Gill (2012, referert til i Julsrud, 2018) skriver at samhandling gjennom fysisk nærvær er bidragsgivende til at mennesker skal kunne utvikle seg.

Behovet for kompetanse handler ikke kun om å mestre og føle at man innehar den kompetansen man trenger, det handler også om videreutvikling av kompetanse. Det omhandler hvorvidt det er tilrettelagt for formell- eller uformell kompetansedeling på arbeidsplassen, og hvordan kunnskap deles på de ulike læringsarenaene (Ryan & Deci, 2017).

Det som tydelig kom frem i våre funn var at de stedlige i hovedsak delte uformelt med andre kollegaer som var til stede fysisk på kontoret. Dette ble blant annet begrunnet med at en fysisk samtale var rikere og hvor ulike nyanser lettere kom til syne. Det er også andre teorier enn selvbestemmelsesteorien dette kan diskuteres opp imot. I henhold til medierikhetsteorien har ansikt til ansikt kommunikasjon høyest rikhet i form av at en slik samtale er gjensidig og gir rom for korrigeringer, spørsmål og utdypninger samtidig som man også får kommunisert ikke-verbalt via kroppsspråk (Daft et al., 1987). Når det gjaldt de hybride så fikk vi inntrykket av at de delte mer digitalt, men flesteparten sa også at de foretrakk kontoret for uformell kunnskapsdeling. Mange, både stedlige og hybride, utdypet at det er et omfattende og komplekst regelverk de skulle forvalte og veilede ut ifra, og det man lurte på var ofte komplisert. De var redd for at man ikke klarte å formidle problemstillingen godt nok skriftlig, og derfor foretrakk fysiske møter for dette. Man har behov for å formidle tvetydige meldinger, og ved tvetydighet skriver Daft (et al., 1987) at det ikke hjelper å fore på med mer informasjon, men det hjelper å benytte et rikere kommunikasjonsmedia. Om hvorfor Teams med video, som et rikt kommunikasjonsverktøy, i større grad ikke ble benyttet så hang nok dette sammen med vaktplanen og det faktum at de fleste gjennom arbeidsdagen satt opptatt i telefonen eller i skranken.

Både stedlige og hybride opplevde at digitale samhandlingsplattformer egnet seg godt til kjøpe, faglige avklaringer, men at det var lettere å forstå hele bildet ved en sak når man hadde mulighet for en toveissamtale med oppfølgingsspørsmål underveis. Julsrud (2018) skriver at det gjennom flere kvalitative studier fremkommer at fysiske ansikt-til-ansikt møter bidrar til økt energi og til en grobunn for felles forståelse av arbeidet. Han skriver også at fysiske, uformelle møtepunkt vil kunne bidra til økt tillit, og at det derfor er viktig å ha jevnlig praksis for dette. Det var flere av de vi intervjuet som fortalte at hvorvidt man kontakter noen kollegaer overfor andre for faglige avklaringer digitalt var avhengig av hvor god relasjon man hadde i bunn, og der hvor det var en relasjon fra før så var det enklere å fortsette dette uformelle samarbeidet på nett. Det var også en informant som nevnte at noen kollegaer hadde gått over til å bli mer venner. Vedkommende fortalte at man da både turte å stille enda

dummere spørsmål enn vanlig og at kollegaen(e) også gjorde det samme tilbake. Dette kan ses i sammenheng med hvordan Julsrud (2018) påpeker at tillit utvikles gjennom gjentatte interaksjoner ved at man gjensidig utveksler for eksempel kunnskap. Sosiale relasjoner vil med slike gjensidige utvekslinger utvikles sterkere, og dette vil igjen kunne være med på å tilfredsstille behovet for kompetanse og tilhørighet. Blau (1964, s. 94, referert til i Julsrud, 2018, s. 99) skriver om tillit: «processes of social exchange, which may originate in pure self-interest, generates trust in social relations through their recurrent and gradually expanding character”.

Flere av de stedlige vi intervjuet fortalte at de ofte ventet med å ta kontakt til folk var til stede på kontoret igjen eller de utsatte møter til dette var mulig å gjennomføre fysisk. De opplyste at dette var begrunnet med kommunikasjonsformen og at de foretrakk fysisk toveissamtale. Det var vanskelig å vite hvor folk var, og flere savnet en oversikt over dette. Dette kan ses i sammenheng med, som nevnt tidligere, at styrt arbeidshverdag og vaktplaner kan vanskeliggjøre digital kunnskapsdeling (Gagne et al., 2022). Folk kviet seg for å forstyrre via digitale plattformer, spesielt når de ikke visste om vedkommende var hjemme på grunn av hjemmekontor eller på grunn av andre årsaker.

### 5.3 Tilhørighet

I våre funn så vi at tilhørighet til kollegaer og det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen var viktig for alle informantene, men mange opplevde at sosiale møtepunkt hadde blitt færre, at Teams ikke klarte å ivareta uformelle sosiale møtepunkt i stor nok grad og at det var vanskeligere å bygge relasjoner digitalt og at tilhørigheten til arbeidsplassen ikke hadde endret seg etter innføringen av den nye normalen.

I den nye normalen vil man både ha stedlige og hybride medarbeidere. Vi ønsker her å diskutere våre funn på hvordan både stedlige og hybride ansatte opplevde tilhørighet etter innføring av retningslinjer for tilstedeværelse og fleksibilitet i Skatteetaten opp imot teori og empiri. Vi vil her ta for oss deres opplevelse av «hva har skjedd med det sosiale fellesskapet» (5.3.1), hvordan bygge relasjoner via digitale plattformer (5.3.2) og deres tilhørighet til arbeidsgiver (5.3.3).

### 5.3.1 Hva har skjedd med det sosiale fellesskapet?

Som beskrevet i kapittel 2.2.2 så har mennesker et grunnleggende behov for å samhandle, bli sett og hørt, og for å bygge trygge relasjoner med andre. Det er derfor essensielt i arbeidssammenheng at behovet for tilhørighet, sammen med autonomi og kompetanse, blir ivarett slik at autonome former for motivasjon kan oppstå (Ryan & Deci, 2017). Tilhørighet handler altså om at det er i sosiale kontekster og gjennom tilhørighet til andre at internalisering og integrering av verdier, reguleringer og adferd foregår (Ryan & Deci, 2000c). Som de selv skriver:

We emphasize that proximal feelings of relatedness are even more important for internalization and integration than for intrinsic motivation, because the desire to belong and feel connected is an absolutely essential contributor to people's willingness to take in and endorse values and behavioral regulations that are held by significant others (Ryan & Deci, 2000c).

Det å kunne fysisk møte kollegaer for både faglige og uformelle samtaler bidrar til at det skapes trygge, tette og gode relasjoner (Gajendran & Harrison, 2007). Baumeister & Leary (1995, s. 520) skriver at det er to kriterier som må være oppfylt for at man skal få tilhørighet til andre; (1) mennesker har behov for jevnlig og positive møter med de(n) samme person(e) og (2) at interaksjonene må foregå i rammer over en varighet og hvor det er gjensidig omsorg og eventuell bekymring. I likhet med Ryan og Deci mener Baumeister & Leary at tilhørighet er et grunnleggende psykologisk behov (Deci & Ryan, 2000).

Alle våre informanter opplevde tilhørigheten til arbeidskollegaene som god, og oppga at de satte pris på det kollegiale fellesskapet man hadde fysisk på arbeidsplassen. De så frem til dagene man skulle på kontoret nettopp fordi at da fikk man mulighet til å samhandle med kollegaer; spise lunsj, ta en uformell prat, og for å diskutere saker. Viktigheten av det sosiale fellesskapet uttrykte alle våre informanter gjennom svarene de ga; om erfaringer fra koronaperioden med obligatorisk hjemmekontor og savnet etter kollegaer, om fordeler og ulemper med hjemmekontor samt begrunnelsen for hvorfor de trivdes på kontoret.

De fleste av våre informanter opplevde at det visse ukedager var spesielt få folk til stede på kontoret, og dermed at dette hadde endret faglige- og sosiale møtepunkt. De hybride følte også i større grad på dette enn de stedlige. Det var ulik opplevelse av hvordan dagene med få

personer til stede på kontoret opplevdes for de stedlige og hybride. Noen av de hybride opplevde å bli litt «småsnurt» når nesten ingen var til stede. Som vi beskrev opplevde de stedlige også de samme endringene, men halvparten av de stedlige opplyste også at de satte pris på arbeidsroen disse dagene ga. I Skatteetatens policy for tilstedeværelse og fleksibilitet står det spesifikt at «kontoret er viktig for å sikre samhandling, arbeidsmiljø og bygge kultur. Grupper oppfordres til å avtale faste kontordager for å sikre felles tilstedeværelse» (Skatteetaten, 2021). Det var flere av våre informanter som opplyste at dette hadde blitt innført for å kunne ha fysiske møter og/eller for å ivareta det sosiale fellesskapet på jobb. Vi har tidligere skrevet at gode relasjoner er i stor grad avhengig av at folk møtes, og det å innføre faste kontordager nettopp for å sikre at alle ser hverandre ukentlig er et tiltak som muligens vil kunne fremme følelsen av tilhørighet blant de ansatte. Ryan & Deci (2017) skriver at mennesker har et iboende ønske om å være del av et fellesskap, og det er gjennom samvær med andre at man tar til seg andres væremåter eller tankesett og gjør de til sine egne. Ved å fremme tiltak som øker tilhørighet blant ansatte vil man, i henhold til selvbestemmelsesteorien, enklere kunne bygge en felles kultur på arbeidsplassen. De skriver imidlertid videre at det kan være vanskelig å vite om personer faktisk har identifisert eller integrert felles verdier. Det kan være at mennesker opptrer i henhold til det som er sosialt akseptert på en arbeidsplass for å f.eks. unngå å bli konfrontert eller fordi de er redd for konsekvensene ved å ikke gjøre som alle andre.

Det at noen har faste dager hvor de ansatte skal møte på kontoret vil muligens kunne føre til at valgmuligheten for når hjemmekontordagene benyttes oppleves som innskrenkende, i tillegg til at det blir ekstra få folk til stede på kontoret visse dager. Da er kanskje spørsmålet om innskrenkingen av muligheten til å selv velge når man skal benytte hjemmekontordagene vil påvirke følelsen av autonomi. I henhold til selvbestemmelsesteorien så er imidlertid ikke autonomi og tilhørighet konkurrerende behov. Som Ravn (2021, 67) skriver: «Kun det fælleskab, der omfatter og inddrager den enkelte på hans eller hendes egne premisser, kan tilgodese både behovet for autonomi og samhørighet og dermed bidrage optimalt til deltageres trivsel». Det handler derfor kanskje om hvordan man kan ivareta et fellesskap på jobb hvor man kan bli kjent, pleie relasjoner og samhandle samtidig som man ikke fratrukkelse følelsen av autonomi.

Av våre informanter benyttet de fleste av de hybride inntil to hjemmekontordager i uken som avtalen tilsa, men noen opplyste at det noen ganger ble tre dager. De fortalte også at de hadde

kollegaer med tilpassede avtaler som betød at noen var mer enn 50 % på hjemmekontor. Gajendran & Harrison (2007) argumenterer for at faste kontordager kan være behovsstøttende, der man har ansatte som arbeider overveiende mer hjemmefra enn fra kontoret. De skriver at tiltak som faste kontordager for faglige, fysiske møter, felles lunsj eller andre uformelle aktiviteter vil kunne øke tilhørigheten blant kollegaer på arbeidsplassen. Vi opplevde av våre informanter at de som hadde faste kontordager i større grad følte tilfredshet når det gjaldt tilhørighet til sine kollegaer, og at noen informanter – hvor det ikke var innført – opplyste at dette var ønskelig for å ivareta det kollegiale fellesskapet.

Det var også noen av våre informanter som opplyste at de ønsket å jobbe fra kontoret da de bodde alene og satte pris på det kollegiale fellesskapet. Når det gjaldt samholdet mellom kollegaer på jobb skrev AFI i sin rapport at det å jobbe hjemmefra kunne oppleves litt isolert for noen, spesielt om man bodde alene. De utdypet også, i og med at undersøkelsen ble gjort ved påbud av hjemmekontor, at dette like gjerne kunne ha noe å gjøre med påbudet og ikke nødvendigvis hjemmekontor i seg selv (Ingelsrud et al., 2022). Denne antakelsen stemmer godt overens med svarene vi fikk. Det var ingen av våre informanter som opplevde at den nye normalen bidro til at man ble direkte isolert. Bekymringen lå mer på frykten av å gå glipp av faglige- og sosiale møtepunkt samt det uformelle på kontoret.

Det at det kollegiale fellesskapet og de sosiale møtepunktene har endret seg, trenger ikke nødvendigvis være en negativ ting. Men det kan være lurt å tenke igjennom hva behovstøtten skal innbefatte for at de ansatte skal kunne få dekt behovet for tilhørighet i den nye normalen hvor mange ikke treffer kollegaene sine like ofte som tidligere. Årsaken til at behovstøtte for tilhørighet er viktig er fordi at mennesker er mer villig til å omfavne verdier og reguleringer innenfor en sosial kontekst og sammen med personer de føler en tilhørighet til (Ryan & Deci, 2017). Det handler altså om hvordan man kan best mulig få behovet for tilhørighet tilfredsstilt. Ryan & Deci (2017) forklarer at dette kan gjøres blant annet gjennom konseptet unconditional positive regard (UCPR) som går på at man verdsetter og aksepterer en annen person uavhengig av eventuelt prestasjoner, gjennom å vise genuin interesse og være nysgjerrig på den andre personer, å anerkjenne og være autentisk. Ravn (2021) skriver at innenfor SDT at behovstøtte for å øke tilhørighet kan være å fasilitere for involvering, utvikle sine sosiale relasjoner og å fremme samarbeid. Involvering kjennetegnes av at det er en genuin interesse for den andre personen og at man investerer tid i relasjonen.

Han skriver videre at mye av behovsstøtten som vises til i SDT kan virke litt selvforklarende for eksempel for skandinaver som ikke har et like stort fokus på prestasjon og belønning i arbeidslivet som andre kulturer.

### 5.3.2 Å bygge relasjoner via digitale plattformer

Det å faktisk møte personer, og da personer man har en tett relasjon til og kan ha det sosialt hyggelig sammen med, tydet våre funn på var viktig for folk. Samtlige av våre informanter opplevde at de hadde gode relasjoner til de fleste av kollegaene sine og at i løpet av en arbeidsuke traff mange av dem.

Gajendran & Harrison (2007) hadde i sin meta-analyse en hypotese om at bruk av hjemmekontor ville ha en negativ effekt på kvaliteten av tilhørigheten eller forholdet medarbeidere imellom. Hypotesen var begrunnet i at mye kommunikasjon foregår ikke-verbalt og at man lett mister andre kommunikasjonsformer som for eksempel kroppsspråk når samhandlingen foregår digitalt. Et annet element for deres hypotese var at fysisk distanse kan vise seg utvikles til psykisk distanse; ute av syn, ute av sinn. De fant derimot ikke støtte for dette i sine funn. Når det gjaldt våre funn så kom det frem at det var vanskelig for nyansatte å bli kjent og bygge relasjoner via digitale plattformer, men at dette over tid gikk seg litt til. Dette stemmer godt overens med hva Filstad (2022) skriver om nytilsatte og det å samhandle på Zoom. Hun skriver at digitale samarbeidsverktøy oppleves vanskelig for nytilsatte da det krever tillit og trygghet for å samhandle digitalt. Når man ikke har en etablert relasjon med sine kollegaer og ikke er integrert i organisasjonskulturen er det utfordrende digitalt. Filstad (2022) forteller videre at i hennes egen upubliserte forskning opplevde hennes nytilsatte informanter at man via digitale samhandlingsverktøy ikke fikk tak i det uformelle som foregikk og at de derfor brukte lenger tid å bli kjent.

Julsrud (2018) skriver at fysisk nærvær kan være avgjørende for å bygge tillit. Det var flere av de vi intervjuet som fortalte at det tok lang tid å bli kjent via digitale medier, og det tok enda lengre tid å bli kjent med de som i utstrakt grad benyttet hjemmekontor. Dette, ble vi fortalt, gikk seg først litt til etter at alle, etter hvert, kom tilbake på kontoret og man fikk muligheten til å bygge relasjoner ved å fysisk samhandle. Det var mye ikke-verbal kommunikasjon man går glipp av når det foregikk digitalt, og for nytilsatte handlet det ikke bare om å bli kjent med andre og prøve å forstå kulturen og hvordan man skulle passe inn. Det handlet også om at andre skulle bli kjent med deg og få et bilde av hvordan du som nytilsatt ville passe inn i

gruppen eller organisasjonen. Gagne (et al., 2022) skriver at digitale møter kan påvirke følelsen av tilhørighet fordi man ikke kjenner de andre like godt, og det er vanskeligere å opprette meningsfulle relasjoner digitalt. Dette er kanskje spesielt gjeldende som man aldri eller sjeldent har møtt de andre personene, og kan påvirke følelsen av tilhørighet.

De nytilsatte vi intervjuet fortalte at de fikk mulighet til å være fysisk på kontoret, sammen med faddere, i oppstartsfasen. Dette var unntak som ble gjort i perioder med påbudt hjemmekontor fordi oppgavene, man ennå ikke hadde lært seg, ikke lot seg utføre alene på hjemmekontor. Dette var også i henhold til Skatteetatens policy for tilstedeværelse og fleksibilitet som sa at man kunne benytte hjemmekontor inntil to dager per uke ut ifra behov og hvis oppgavens art tillot det (Skatteetaten, 2021). Ved å la flere nyansatte starte samtidig, og hvor de fikk lett tilgang på kunnskapen til erfarne kollegaer, vil vi anta at deres behov i forhold til tilhørighet og kompetanse ble bedre ivaretatt enn om de, som alle andre, hadde blitt plassert på hvert sitt hjemmekontor.

Gagne (et al., 2022) har skrevet en artikkel om hvordan motivasjon, sett ut ifra selvbestemmelsesteorien, kan passe inn i et fremtidsbilde hvor økt fleksibilitet, AI og digitale samhandlingsverktøy blir en større del av arbeidshverdagen. De skriver at ulike kommunikasjons-teknologi, med både rike og mindre rike medier, både kan øke og redusere behovet for tilhørighet og at dette er avhengig av hvorvidt de klarer å opprettholde meningsfulle relasjoner. De skriver at det er viktig å oppfordre til sosiale møtepunkt digitalt, for eksempel gjennom digitale kaffetreff. Dette opplyste en del av de vi intervjuet var blitt forsøkt utprøvd, men at dette ikke var suksessfullt og at det derfor ble avvirket. Det var ingen som fortalte at det ikke lenger fantes verken digitale- eller fysiske kaffetreff. Men, det kan virke som om dette forsvant litt med innføringen av den nye normalen og ved at det spesielt fredager, hvor dette pleide å foregå, var veldig få personer på kontoret.

Fysiske møter er utvilsomt kommunikasjonsmessig rikere, og ut ifra det våre informanter fortalte så bidro fysiske møter til at man oftere fanget opp en kollegas sinnsstemning. Flere uttrykte at de synes det var vanskeligere å vise interesse for personer som de i stor grad ikke møtte fysisk uten å virke påtrengende. Cooper & Kurland (2002) skriver at ved bruk av hjemmekontor går man glipp av uformelle møter som i større grad tillater ærlige utvekslinger av følelser, og at folk i liten grad utveksler slike følelser via en epost. Robbins & Judge (2007, referert i Bergum, 2015) skriver at ved bruk av digitale verktøy så vil oppgaveløsning, og ikke



det sosio-emosjonelle, blir fokus. Dette ble også adressert av Tapani (et al., 2022) som opplevde at deres respondenter opplevde digitale plattformer som et verktøy for å få praktiske gjøremål gjort. Dette samsvarer med svarene vi fikk fra våre informanter som mange opplyste at digitale plattformer ble brukt til kjøpe, faglige avklaringer. Mange opplyste også at de syntes terskelen for å ta kontakt om ikke-faglige tema digitalt var høyere og ble oppfattet som mer formell. Det kom også frem at det var vanskeligere å vite hvordan en kollega egentlig hadde det. Dette, følte mange, var lettere å ta opp ved fysisk møte.

### 5.3.3 Tilhørighet til arbeidsgiver

Golden (2006) skriver i sin undersøkelse at hjemmekontor kan føre til at tilhørigheten til arbeidsgiver reduseres, og at for å motvirke at dette skal skje kan arbeidsgiver redusere bruken av hjemmekontor til maks to dager i uken. Dette er i samsvar med hva Skatteetaten tilbydde sine ansatte når det gjelder hyppighet ved bruk av hjemmekontor. Han skriver videre at når det gjelder tilhørighet til arbeidsgiver så ser det ut til at de fleste klarer å opprettholde denne selv om man benytter hjemmekontor. AFI-rapporten (Ingelsrud et al., 2022) fant ut i sin undersøkelse at ansatte som arbeider hjemmefra månedlig eller sjeldnere hadde en stor grad av tilhørighet til arbeidsplassen. De skrev imidlertid at der hvor den ansatte oftere arbeidet hjemmefra så sank tilhørigheten, men at graden av tilhørighet ikke endret seg noe særlig når man så dette opp imot hvor mange dager man hadde hjemmekontor.

Av svarene vi fikk fra våre informanter så virket det ikke som at tilhørigheten til arbeidsgiver hadde endret seg etter innføringen av den nye normalen. Det var en hybrid informant som opplevde at tilhørigheten hadde økt, ellers sa de andre at tilhørigheten ikke hadde forandret seg. Dette er også i samsvar med hva Fløvik (et al., 2021) fikk av resultater i sin undersøkelse; at det var lav evidensgrad for at hjemmekontor påvirket de ansattes følelse av tilhørighet til arbeidsgiver. Vi fikk heller ikke inntrykk av at dette var noe våre informanter hadde reflektert mye over. Mens tilhørigheten til Skatteetaten som en statlig organisasjon virket som på oss at opplevdes relativt statisk, var våre informanter mer opptatt av relasjonen til kollegaene sine og viktigheten ved arbeidsoppgavene, og hvorvidt disse ga mening for den enkelte.

Gagne & Deci (2005) skriver at det er gjort flere undersøkelser om hvordan ulike ytre motivasjon gjenspeiles i en persons tilknytning til arbeidsplassen.

Selvbestemmelsesteoretikerne har i ulike studier forsøkt å avdekke hvorvidt ytre regulert motivasjon eller autonom motivasjon bidrar til økt organisasjonstilhørighet. Av

undersøkelsene som er gjort, skriver Gagne & Deci (2005) at det kan tyde på at (begrenset) autonom motivasjon fasiliteter for organisasjonstilhørighet og at personer som er autonom motiverte oftere har tatt til seg organisasjonens mål og verdier og føler seg engasjert og tilknyttet organisasjonen. Fernet (et al., 2012) undersøkte organisasjonstilknytning gjennom øynene til både jobbkarakteristikkmodellen og SDT. Når det gjaldt kontrollert eller autonom motivasjon sett opp imot organisasjonstilknytning og følelsesmessig utmattelse, så viste deres resultater at autonom motivasjon bidrar til økt organisasjonstilhørighet. Vi vil diskutere funn knyttet opp mot organismisk integrasjonsteori nærmere i kapittel 5.4.

Når det gjelder de basale psykologiske behovene sett opp imot organisasjonstilknytning, fremhever Lai (2011) betydningen av det å få brukt kompetansen sin (opplevd kompetansemobilisering). Hun skriver at opplevd kompetansemobilisering bidrar positivt til ansattes organisasjonstilknytning og er viktig for en persons indre motivasjon. Gjennom en undersøkelse med 1532 respondenter av offentlige ansatte ble sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering testet opp imot respondentenes affektive organisasjonstilknytning. Resultatene viste at opplevd kompetansemobilisering stod for 14-15% av variasjonen i affektiv organisasjonstilknytning. Som tidligere nevnt i delkapittel 5.2.1 så viste våre funn at de aller fleste av våre informanter opplevde kompetansemobiliseringen som god. Det var kun en informant som nevnte at hens kompetanse ikke ble godt nok utnyttet. Lais resultater fra undersøkelsen kan vi derfor også si at kom frem i våre funn.

## 5.4 Organismisk integrasjonsteori

Mens indre motivasjon, det at man ønsker å utføre en oppgave fordi man finner glede i det, kun er ett eksempel på autonom motivasjon, har SDT plassert fire ulike typer ytre motivasjon på en skala ut ifra hvor autonom motivasjonen er (Olafsen, 2018). Utallige studier har vist at autonom motivasjon ikke bare fører til at man presterer bedre i form av resultater, men også at man trives bedre på arbeidsplassen (Myklemyr, 2012). Det sier seg selv at i arbeidslivet vil ikke nødvendigvis ansatte alltid være indre motivert, og det er derfor viktig å forstå hva som fremmer autonom motivasjon og hvordan dette henger sammen med ulike former for ytre motivasjon (Ryan & Deci, 2000b). Olafsen (2018) skriver at det handler ikke nødvendigvis om hvordan man skal motivere, men hvordan tilrettelegge for et arbeidsmiljø hvor de ansatte kan motivere seg selv.

For at mennesker skal være autonom motiverte innebærer det at man ser verdien i det man utfører av arbeidsoppgaver og hvorvidt dette reflekterer egne verdier. Det handler om man har omfavnet verdiene og gjort de til «sine egne», og om man ved å gjøre dette også vil oppnå en større fornemmelse av autonomi (Ravn, 2021). Man må altså se dette i en større sammenheng. Schafer (1968, referert i Ravn, 2021) skriver: «i overensstemmelse med vores metaantagelser om mennesket som en aktiv organisme betrakter vi internalisering som en naturlig proces, hvor personer arbejder for aktivt å transformere ekstern regulering til selvregulering».

De fleste av våre informanter fortalte at de så viktigheten med arbeidsoppgavene som ble utført. Det var allikevel slik at våre funn viste at telefonoppgavene ble utført fordi man følte et ansvar overfor andre kolleger, arbeidsgiver og egen samvittighet. Det var altså en ytre regulering i form av en uformell forventning om anvendt tid pålogget telefon eller press om å ta et visst antall telefoner per dag. Sett i motivasjonskontinuumet til Gagne & Deci (2005) så tyder dette på en ytre regulering, der de ansatte kun har en ytre regulert motivasjon for å utføre oppgaven.

Når det kommer til skrankeoppgaven var det funn som tydet på at dette var en oppgave de ansatte anså som spennende, viktig og interessant. Oppgaven i seg selv ble altså oppfattet av de ansatte som så viktig at motivasjonen for å utføre den ble autonom. Andre oppgaver var ikke noe informantene nevnte spesifikt i denne sammenheng, men det var gjennomgående en stor opplevelse av autonomi i forhold til oppgaveløsningen. Det faktum at mange informanter spesielt utdypet at de anså jobben sin som viktig, og ikke spesielt nevnte andre oppgaver leder oss til å trekke paralleller mellom den gode opplevelsen av autonomi og autonom motivasjon for å utføre andre oppgaver.

De fortalte altså at det var ulik opplevelse av autonomi avhengig av om man var på telefon, i skranken eller utførte andre oppgaver. Gagne & Deci (2005) utdyper imidlertid at ulik type motivasjon, både ytre regulert og identifisert, kan opptre samtidig og hvor man har ulik grad av autonomi. Med andre ord, så kan våre informanter både føle på skyldfølelse ved at de ikke klarer å innfri ytre reguleringer samtidig som de har identifisert viktigheten med arbeidsoppgavene.

Gagne & Deci (2005) utdyper videre at personer som opplever at behovet for kompetanse og tilhørighet er tilfredsstillt har lettere for å identifisere og integrere verdier knyttet opp mot det

det måtte gjelde, og at det er avhengig av graden av følelsen av autonomi hvorvidt noe blir identifisert eller integrert. Ut ifra svarene vi mottok fra våre informanter så var det uttrykt en større tilfredsstilhet ved jobben når man hadde varierte arbeidsoppgaver i en «delt arbeidshverdag» nettopp fordi at disse personene følte dette ga de mer kompetanse. Flere uttrykte at å få lov til å grave seg ned i enkeltsaker, når man satt med andre oppgaver, bidro til at man hevet sitt eget kunnskapsnivå, som igjen ga en bedre veiledningskompetanse når man satt i telefon eller hadde skrankevakt. De fleste av våre informanter opplyste at de forsto viktigheten av utførelsen av egne arbeidsoppgaver og oppga at jobben var meningsfull. Mening var en stund en kandidat for å kunne utgjøre det fjerde behovet i BPNT, men Weinstein, Ryan og Deci (2012, referert i Ravn, 2021) forkastet dette med begrunnelse at mening ikke er et behov: «Mening skal pege på indhold, ikke bare være et outcome» (Ravn, 2021, s. 78).

Mange av våre informanter fortalte at det var forventet at man skulle være faglig oppdatert og at man i stor grad var ansvarlig for egen læring. Flere fortalte at de uformelle arenaene hvor kunnskapsdeling foregikk hadde blitt redusert etter innføringen av den nye normalen, og dette var noe informantene savnet og var opptatt av. Wang & Hou (2015) skriver at det i mange settinger kan være vanskelig med kunnskapsdeling fordi det ikke kommer naturlig for mange. De argumenter for at om personer innehar verdifull kompetanse så vil det være egeninteresse i å ikke dele denne fordi det kan bedre jobbsikkerheten og det kan bidra til at personen kan utvikle seg innad i organisasjonen. Kunnskapsdeling kan fremmes gjennom både ytre regulering i form av egosentriske fordeler; økonomiske intensiver, økte karrieremuligheter eller ønske om å inneha et rykte på jobb. Det kan også fremmes av autonomiorienterende og mer altruistisk motivasjon; å ville bidra inn i organisasjonen eller det at man ønsker å hjelpe andre (Wang & Hou, 2015). Ut ifra svarene vi fikk så var det flere som etter hvert hadde fått flere tilleggsoppgaver nettopp fordi de hadde vært litt frempå når det gjaldt kunnskapsdeling, men det fantes ingen ytre reguleringer i form av ekstra lønn eller bonus for ansatte i Skatteetatens førstelinje. Vi opplevde i intervjuene at de fleste var veldig opptatt av gjensidig kunnskapsdeling fordi de genuint ønsket å hjelpe og bidra inn i fellesskapet. Som nevnt i delkapittel 5.4.3 så opplevde de fleste av de vi intervjuet at også kompetansemobilisering ble godt utnyttet. Lai (2011) skriver at sammenhengen mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon har blitt validert gjennom flere studier (Kuvaas, 2009; Lai & Kapstad, 2009; Lai, 2011) og viser at høy kompetansemobilitet forklarer mellom 16 – 38 % av variasjonen i indre motivasjon. Ut ifra svarene vi mottok når det gjaldt tilfredsstillelse av behovet for kunnskap,

så vil vi trekke den slutning at mange opplevde en form for autonom motivasjon.

Informantene fortalte om høy kompetansemobilisering og de fleste opplyste om viktigheten med å ha meningsfulle arbeidsoppgaver, men det var avhengig av type arbeidsoppgaver. Det var imidlertid noen av informantene som opplevde at de manglet litt kompetanse, spesielt på visse temaer. De opplevde også at det var en ytre regulering i form av et visst press om å skulle, til enhver tid, være oppdatert og inneha den nødvendige kunnskapen. Noen fortalte at de følte mest press fra seg selv, noe som kan tyde på en introjeksjonsregulert motivasjon.

Når det gjaldt behovet for tilhørighet så opplevde de fleste av våre informanter at den var god, selv om den nye normalen hadde medbrakt en del endringer knyttet til sosiale møtepunkt og kollega-relasjoner. Lai (2011) skriver at opplevd tilhørighet betyr mindre enn opplevd kompetansemobilisering når det gjelder indre motivasjon, og Ravn (2021) hevder at tilhørighet har en mindre plass enn de to andre psykologiske behovene når det gjelder betydningen i forhold til autonom motivasjon. Gagne & Deci (2005) argumenter, som nevnt tidligere i dette kapittelet, at om man føler behovstilfredsstillelse av både kompetanse og tilhørighet, er det hvorvidt dette er selvbestemmende at en person identifiserer eller integrerer f.eks. verdier eller normer. Det mange utdypet var at det er vanskelig å bli ordentlig kjent med kollegaer via digitale plattformer, men der hvor en god relasjon allerede eksisterte så fungerte digitale samhandlingsverktøy godt i opprettholdelse av disse relasjonene. Mange fortalte om utfordringer i forhold til relasjonsbygging med nytilsatte, men de samme personene fortalte også at dette hadde gått seg til i den nye normalen. Det at alle, i løpet av en arbeidsuke, skulle være på kontoret tre dager virket å ha fungert som behovsstøtte for at flere opplevde at behovet for tilhørighet ble tilfredsstilt. Det var imidlertid flere som nevnte at faste dager hvor alle må være til stede muligens vil kunne bidra til økt opplevelse av tilhørighet.

## 6 Oppsummering

Vi vil i dette kapittelet belyse oppgavens problemstilling (6.1) før vi reflekterer rundt egen oppgave (6.2) og kommer med forslag til videre forskning (6.3). Avslutningsvis ser vi på oppgavens praktiske og empiriske bidrag (6.4).

### 6.1 Belysning av oppgavens problemstilling

Vi har så langt i oppgaven presentert våre funn i kapittel 4, og diskutert funnene opp imot teori og empiri i kapittel 5. I dette avsluttende kapittelet ønsker vi å oppsummere de viktigste funnene og belyse vår problemstilling. For å gjenta lød problemstillingen vår som følger:

1. Hvordan opplever de ansatte i Skatteetatens førstelinje egen motivasjon etter innføring av den nye normalen?
2. Er det noen forskjeller i opplevelsen av egen motivasjon for stedlige og hybride ansatte?

Vi deler avsnittet i to. Vi starter med å belyse hvordan de ansatte opplevde egen motivasjon (6.1.1) før vi går videre og belyser om det var noen forskjeller i forhold til opplevd motivasjon for stedlig og hybride ansatte (6.1.2). Dette henger noe sammen, så avsnittene er ikke til enhver tid helt tydelig adskilt.

#### 6.1.1 Ansattes opplevelse av egen motivasjon

Det mest vesentlige vi fant i forhold til de ansattes opplevelse av autonomi var knyttet mot arbeidsoppgavene. Dette var ikke noe som hadde endret seg etter innføring av den nye normalen. Vi så at telefoni var en oppgave som de fleste ansatte følte en ytre regulering med tanke på å utføre. Motivasjonen for telefonoppgaven kan med utgangspunkt i vårt teoretiske rammeverk påstås å være noe svakere enn skrankevakt og andre arbeidsoppgaver. Når det kom til skrankevakt og andre oppgaver så vi at flere ansatte følte mer på en autonom motivasjon. Igjen viste rammeverket at dette var en sterkere motivasjon, og vi mener derfor at de ansatte var bedre motivert til å utføre den type oppgaver. Knytter vi dette funnet opp mot opplevelsen av autonomi så ser dette ut til å stemme godt med SDT. De ansatte opplevde mindre autonomi i forhold til oppgaver på telefon, større grad av autonomi i forhold til skranke, og størst grad av autonomi med tanke på å utføre andre oppgaver.

Som vi har diskutert så var ikke den generelle opplevelsen av autonomi vesentlig større etter innføring av den nye normalen. De ansatte påpekte en økt opplevelse av frihet i forhold til valg av oppmøte på kontoret eller hjemmekontor. Det var derimot lite som tydet på at de typiske påviste autonomifordelene som andre undersøkelser drar frem var like fremtredende blant informantene i vår undersøkelse. Større frihet til å styre egen arbeidshverdag i forhold til pauser og oppgaveløsning var ikke noe vi fant bevis for. Stikk motsatt så var det et fåtall av informantene som opplevde et tap av autonomi i forhold til arbeidshverdagen, da de følte at de nå måtte forklare for leder hvis det var «hull» i produksjonen. Dette tenker vi var nært knyttet mot det faktum, at det allerede var rimelig fritt ved utførelse av skrankevakt og andre oppgaver, og at digitale systemer gjorde at telefonvakten opplevdes tilnærmet lik om man var hjemme eller på jobb.

De fleste informantene kunne fortelle at de hadde en opplevelse av at egen kompetanse ble godt utnyttet. Dette sammen med at flere også informerte om en opplevelse av at de så viktigheten av å inneha god kompetanse og gi gode svar gjorde at vi kunne utlede at opplevd kompetanse i førstelinje var med å underbygge autonom motivasjon. Også her skiltes det på arbeidsoppgaver. Noen informanter opplevde litt manglende kompetanse i forhold til hva man følte at man burde kunne for å svare på telefon, mens dette fant vi ikke, i utstrakt grad, i forhold til skrankevakt og andre oppgaver. Som vi har diskutert vil altså opplevelsen av manglene kompetanse kunne være med å svekke den ansattes motivasjon.

Vi fant også at ansvaret for å holde seg oppdatert og tilegne seg ny kunnskap i større grad var overlatt til den ansatte etter innføring av den nye normalen. Her kunne vi se tegn til et skille, der de med kortere ansiennitet opplevde dette som en god løsning, mens de med lengere ansiennitet opplevde dette som utfordrende. Vi viste i diskusjonskapitlet at det kunne ha en sammenheng, der ansatte som opplevde autonom motivasjon tok mer ansvar for egen læring, enn ansatte som i større grad var ytre regulert. Akkurat det tar vi med oss som forslag til videre forskning.

En utfordring som ble nevnt i tilknytning til behovet for kompetanse i den nye normalen var hvordan uformell kompetansedeling har blitt redusert. Forskning viser at uformell kompetansedeling er viktig både for personlig utvikling og for at man skal kunne tilegne seg verdier og bli en del av organisasjonskulturen. Den nye normalen har så langt ikke klart å ivareta dette behovet på god nok måte. Som tidligere diskutert, og i henhold til SDT, så kan

uformell kompetansedeling vanskeliggjøres ved bruk av hjemmekontor, og spesielt når man må forholde seg til hverandres vaktplaner. Det var flere som savnet en bedre oversikt over hvor folk befant seg, og om de var hjemme på grunn av hjemmekontor eller om det var av andre årsaker. Mange syntes det var lettere å ivareta uformell kompetansedeling på kontoret hvor man enklere hadde oversikt over hvem som var ledig. De fleste opplyste også at de oftere ble huket tak i på kontoret for faglige avklaringer. En utfordring knyttet til dette i et fremtidsperspektiv er om belastningen i økende grad faller på de stedlige som alltid er der.

Behovet for å dele kunnskap og bidra ovenfor kollegaer var noe informantene oppga som viktig. Vi fikk ikke inntrykk av at noen bidro til kunnskapsdeling på grunn av ytre reguleringer som press eller av egosentriske grunner. Ønsket om å hjelpe kollegaer i tillegg til at man så viktigheten ved arbeidsoppgavene som ble utført kunne tyde på at kunnskapsdeling blant de vi intervjuet var (begrenset) autonom motivert.

Innføringen av den nye normalen har påvirket tilhørigheten til kollegaer og det sosiale fellesskapet på kontoret. Det kollegiale fellesskapet opplevde informantene som viktig for egen trivsel på arbeidsplassen og en av hovedgrunnene til at man ønsket å være fysisk på kontoret. Flexibiliteten den nye normalen tilbydde ved bruk av hjemmekontor så vi var ulikt løst på de forskjellige kontorene i Skatteetaten. Noen av kontorene hadde valgt å innføre faste dager for tilstedeværelse på kontoret for å best kunne ivareta behovet for kompetanse og tilhørighet, mens andre kontor praktiserte retningslinjen for tilstedeværelse og flexibilitet fritt. Når det gjaldt følelsen av tilhørighet til kollegaer så opplevdes dette som bedre ivaretatt på lokasjoner hvor det var innført faste dager. På kontorer hvor man fritt kunne bestemme hvilke dager man var til stede på kontoret, opplevdes det som vanskeligere å opprettholde det kollegiale fellesskapet, og flere nevnte at det var ønskelig med en eller flere faste kontordager. Behovet for tilhørighet var noe som var viktig for de ansatte, og det kan være fordelaktig å finne en balanse hvor behovet for tilhørighet blir tilfredsstillt uten at dette i for stor grad går på kompromiss med opplevelsen av autonomi.

Uavhengig av ulik praktisering ved bruk av hjemmekontor, så opplevde de fleste av de vi intervjuet at den nye normalen hadde redusert sosiale møtepunkt og at det spesielt visse dager var veldig få personer til stede i kontorlokalet. Det var mange som nevnte at det tidligere ble praktisert uformelle, sosiale tiltak som f.eks. fredagskaffe, men at dette i stor grad hadde



forsvunnet etter innføringen av den nye normalen. Digitale samhandlingsverktøy hadde blitt utprøvd for å ivareta sosiale tiltak, uten at dette hadde lyktes i særlig grad.

Det å bli kjent og samhandle sosialt via digitale plattformer opplevde mange som utfordrende. Særlig der man hadde fått nyansatte eller selv var nyansatt tok det tatt lang tid å bli ordentlig kjent. Som diskutert tidligere så kan fysisk nærvær være avgjørende når det gjelder å bygge tillit og trygghet, og dette viste seg også gjeldende blant flere av de vi intervjuet. Skatteetaten valgte å gjøre unntak for nyansatte under perioder med påbudt hjemmekontor. De nyansatte opplevde at dette var positivt med tanke på relasjonsbygging til deres faddere, som de fleste fikk være stedlig på kontoret. Det var imidlertid vanskeligere å bli kjent med de som i stor grad benyttet hjemmekontor. Terskelen når det gjaldt å benytte digitale samhandlingsverktøy sosialt ble oppgitt som relativ høy, og flere opplyste at de i mindre grad nå visste hvordan kollegaene *egentlig* har det. Spesielt på kontorer uten faste møtedager kunne det gå litt tid mellom hver gang man traff alle kollegaene på egen gruppe. I kontorlandskapet ville man imidlertid kunne hilse, slå av en prat eller lettere kunne se om noen har en dårlig dag. Som en av informantene veldig godt oppsummerte, så søkte man seg til kollegaer i pauser på jobb, mens man logget av og gikk bort fra kollegaene når man var på hjemmekontor.

Til tross for utfordringer knyttet til ivaretagelse av behovet for tilhørighet i den nye normalen, så fortalte de aller fleste at de var godt fornøyde med det det kollegiale fellesskapet på arbeidsplassen og egen tilknytning til arbeidsgiver. I det lange løp hvor behovet for tilhørighet skal opprettholdes vil det muligens være fordelaktig at man har gode, sosiale arenaer hvor folk regelmessig møtes for å kunne bygge trygghet innad i gruppa. På den måten vil kanskje terskelen for å benytte digitale samhandlingsverktøy sosialt også reduseres. Med bakgrunn i dette har vi valgt å ta med langtidsinnvirkning på tilhørighet ved en hybrid arbeidshverdag som forslag til videre forskning.

### **6.1.2 Motivasjon for ansatte som jobber stedlig eller hybrid**

Det var fordeler i forhold til privatanliggende som pekte seg ut som den store forandringen i forhold til de ansattes opplevelse av autonomi. I vår forskning gjorde dette seg mest gjeldende for forsørgere, pendlere og ansatte med fritidseiendommer. Det var av familiære eller logistikkmessige årsaker at mange av de hybride valgte å benytte seg av muligheten for hjemmekontor. Diskusjonen av våre funn viste at andre områder innenfor autonomi, som arbeidsoppgaver, arbeidshverdag, pauser osv. ikke – i stor grad – opplevdes forskjellig for

stedlige og hybride. Som beskrevet i teorikapittelet så er autonomi ansett å være den viktigste driveren for motivasjon, og avgjørende i forhold til autonom motivasjon og hvorvidt organisatoriske verdier identifiseres eller integreres. De hybride vi intervjuet uttrykte at muligheten for å kunne velge hjemmekontor og oppleve selvbestemmelse i forhold til dette, gjorde at de i noe grad misset ut når det gjaldt behovet for kompetanse eller tilhørighet. Det faktum at ansatte på tross av at de vet at dette påvirker kompetanse og tilhørighet velger å benytte seg av hjemmekontor understøtter SDT sin teoretiske fremstilling.

De hybride opplevde at muligheten for hjemmekontor bidro til økt autonomi i form av en forenkling av private forhold som ga overskudd i hverdagen, men de opplyste samtidig at de var innforstått med at noe ble ofret. Mens de fleste oppga at uformell kompetansedeling var redusert etter innføringen av den nye normalen, så var det ulik opplevelse av dette for stedlige og hybride. Uformell kompetansedeling foregikk i stort i kontorlandskapet, og ved å benytte hjemmekontor følte flere av de hybride på at de gikk glipp av relevant informasjon som ble delt uformelt på kontoret. Forskning viser at benyttelse av hjemmekontor kan føre til profesjonell isolasjon da man går glipp av uformell kontakt og veiledning med kollegaer og ledere samt mellommenneskelig nettverk. Flere av de hybride vi intervjuet fortalte at de bevisst var mer «på» når de var til stede på kontoret, og noen valgte å kun benytte en av to hjemmekontordager i uken. Flere ønsket å være mest mulig til stede på kontoret fordi de var redde for å gå glipp av ting samtidig som de ønsket å treffe kollegaer. Når det gjaldt de stedlige så opplevde også noen av dem at uformell kompetansedeling var redusert, men dette viste seg spesielt gjeldende på kontorer med faste møtedager. De fortalte at de faste dagene for oppmøte ofte ble fullpakket med skrankevakter, gruppemøter og faglige formelle møter. Det ga derfor lite rom for uformell kompetansedeling de dagene hvor alle var til stede.

Når det gjaldt med hvem man delte uformell kompetanse, så fortalte de aller fleste av de stedlige at de i hovedsak benyttet og ble benyttet av andre som var fysisk på kontoret. Det var sjelden de mottok en digital forespørsel om hjelp til en sak, men de opplevde at de hybride tok kontakt når de var på kontoret. De hybride fortalte at de i tillegg til uformell kompetansedeling på kontoret også benyttet digitale samhandlingsverktøy for avklaringer. Flere oppga at vaktplan og manglende oversikt over hvem som var ledig gjorde dette mer tidkrevende, men de opplyste at når de først fikk hjelp så var hjelpen like god.

Om behovet for tilhørighet så hadde den nye normalen medført at det noen dager i uken var spesielt få folk til stede på kontoret. Dette medførte at både de stedlige og de hybride opplevde færre sosiale møtepunkt og noen opplyste at dette var litt kjedelig. På den annen side opplyste halvparten av de stedlige at dette ga økt arbeidsro, og at de syntes det var deilig å være på kontoret disse dagene.

Når det gjaldt opplevelsen av tilknytning til arbeidsgiver, så fant vi ikke at det var forskjell mellom de stedlige og de hybride. De fleste oppga tilhørigheten til arbeidsgiver som god, og dette var ikke noe som hadde blitt påvirket av den nye normalen. Som nevnt i diskusjonskapittelet så er det undersøkelser gjort om hvorvidt man klarer å opprettholde tilhørigheten til arbeidsgiver ved bruk av hjemmekontor, og det klarer de fleste. Dette viste seg også gjeldende i våre funn. For at tilhørigheten til arbeidsgiver ikke skal reduseres argumenteres det med at hjemmekontordager ikke bør overstige to dager per uke. Dette var i samsvar med hva Skatteetaten tilbydde de aller fleste av sine ansatte. I henhold til SDT så vil organisatorisk tilhørighet ofte tyde på autonom motivasjon hvor personer har tatt til seg organisatoriske mål og verdier og ser viktigheten i arbeidsoppgavene som utføres.

Det som var vårt viktigste funn her, var at de fleste variasjoner i basale psykologiske behov som påvirker motivasjon, så ut til å påvirke de stedlige i nesten like stor grad som de hybride. Det å benytte hjemmekontor var en mulighet alle førstelinjeansatte kunne benytte seg av. Selv om det, ut ifra våre resultater, kunne tyde på at de hybride hadde en større opplevelse av autonomi fordi de fikk en forenkling av private forhold, så var dette kanskje mer en opplevd, enn reell selvbestemmelse. Den nye normalen hadde medført flere endringer når det gjaldt behovet for kompetanse og tilhørighet, og det kunne tyde på at dette i like stor grad påvirket de stedlige. Selv om stedlige valgte full tilstedeværelse på kontoret og arbeidet slik de alltid har gjort, så følte de også på konsekvensene av andres valg. Både stedlige og hybride delte kompetanse, i stort, i kontorlokalet, og det kunne tyde på at de stedlige i større grad ble benyttet til faglige avklaringer. Spørsmålet er kanskje om det kan bli belastende i det lange løp? Flere av de stedlige nevnte at det ga arbeidsro når få mennesker var til stede, og det kan jo være et tegn på at de stedlige blir flittig benyttet av andre kollegaer. Både de hybride og stedlige opplevde færre sosiale møtepunkt uavhengig av om det var ulik opplevelse knyttet til dette. Av våre funn så kan det tyde på at de stedlige i noen grad er ryggraden som de hybride nyter godt av.

## 6.2 Refleksjoner rundt egen oppgave

Vi hadde opprinnelig planer om å ta med funn rundt de ansattes opplevelse av psykososialt arbeidsmiljø. Her så vi i ettertid at intervjuguiden, sammen med vår manglende erfaring med åpne intervju, gjorde at datamaterialet vi fikk ut ikke lot seg analyse på en god måte. Vi klarte ikke å få informantene til å reflektere noe særlig rundt arbeidsmiljø. Med bakgrunn i dette, og at AFI-rapporten (Ingelsrud et al., 2022) viser at det mangler kunnskap om hvordan den nye normalen påvirker arbeidsmiljø, så har vi omtalt dette som forslag til videre forskning.

Det er i post korona tid skrevet mange oppgaver med litt forskjellig vinkling i forhold til motivasjon og hjemmekontor, eller en hybrid arbeidshverdag. Vi har merket oss at tilnærmet alle oppgaver vi har funnet som har benyttet SDT som teoretisk rammeverk, også har inkludert andre teorier. For det meste har dette vært teorier innenfor ledelse, som for oss ikke har vært aktuelt, men vi har også sett andre teorier brukt i forhold til ansattperspektivet. Dette gjør at vi er klar over at det finnes mer teoretisk rammeverk som kunne ha vært benyttet, men samtidig så føler vi at vi har fått belyst vår problemstilling godt med den teorien vi har presentert.

I forhold til utvalgsstørrelsen så kunne det vært fordelaktig og hatt med flere informanter for generaliserbarheten. Resultatene vi har fått vil ikke nødvendigvis vise seg gjeldende i andre deler av Skatteetaten eller i andre lignende organisasjoner. Funnene vi har presentert og diskutert er tett knyttet opp mot hvordan Skatteetatens førstelinje er organisert samt informantenes opplevelse av utførelse av deres spesifikke arbeidsoppgaver sett opp imot motivasjon.

## 6.3 Forslag til videre forskning

Vi valgte i vår masteroppgave å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse om opplevelse av egen motivasjon etter innføringen av den nye normalen i Skatteetatens førstelinje. I ettertid så vi at det kunne vært fordelaktig å inkludere informanter fra andre divisjoner i Skatteetaten for å ha bedre mulighet til å generalisere. Det kunne gitt et bedre grunnlag for en helhetlig tilnærming til utforming av den nye normalen. Et bedre grunnlag vil kunne hensynta både etatens behov og de ansattes ønske om fleksibilitet, samtidig som man ivaretar behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Den 18.april 2023 sendte HR-avdelingen i Skatteetaten ut en kvantitativ undersøkelse til alle ansatte for å evaluere dagens løsning med policy for

tilstedeværelse og fleksibilitet. Gjennom denne undersøkelsen vil man få et bredere datagrunnlag og et enda større beslutningsgrunnlag for utforming av fremtidige løsninger.

Den nye normalen er et nytt begrep som har oppstått etter koronapandemien, og har medført at langt flere personer enn tidligere har mulighet til å benytte hjemmekontor. Som beskrevet tidligere i oppgaven, så er det gjort mye forskning på bruk av hjemmekontor knyttet opp mot motivasjon og de basale psykologiske behovene. Vi har imidlertid ikke funnet forskning som sier noe om hvordan utstrakt bruk av hjemmekontor blant ansatte påvirker medarbeidere som velger å ikke benytte seg av slike avtaler. Det hadde vært interessant om det ble forsket videre på hvordan de stedliges motivasjon, blir påvirket av at kollegaer, i ulik utstrakt grad, benytter hjemmekontor. I og med at den nye normalen er et såpass nytt konsept er det også for tidlig å si noe om langtidsvirkningene av dette og om hvordan behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet vil påvirke både stedlige og hybride, sett i et lengere perspektiv.

Manglende forskning på hvordan den nye normalen påvirker arbeidsmiljø er noe AFI-rapporten (Ingelsrud et al., 2022) påviste. Dette var som omtalt også noe vi hadde håpet å kunne si noe om i vår forskning. Da det av ulike årsaker ikke ble mulighet for det, så har vi med dette som et viktig punkt i forslag til videre forskning.

I organisasjoner der ansatte i større grad enn før blir ansvarlig for egen læring vil det være av interesse å forske videre på om man ser noen kausal sammenheng mellom ansiennitet og evne til selv å være ansvarlig for egen kompetanse og læring. Vil det også være slik at dette kan knyttes opp mot motivasjon? Vil man kunne finne noen kausal sammenheng som sier at motiverte ansatte tar mer ansvar for egen læring?

Det at ansatte nå i mye større grad enn tidligere har muligheten til å velge om man benytter seg av en hybrid arbeidshverdag gjør at det vil være interessant å finne ut mer om hvorfor ansatte velger denne arbeidsformen. Er det virkelig slik at ansatte velger en hybrid arbeidshverdag fordi de opplever dette som et gode? Eller er det andre forhold, eksempelvis private, som er avgjørende slik at de ansatte føler seg forpliktet til å opprettholde den hybride arbeidshverdagen? Ser man så noen forskjeller i forhold til kjønn, alder, familiesituasjon og boforhold?

## 6.4 Oppgavens bidrag

Den fleksible arbeidshverdagen gjorde for alvor sitt inntog i norsk arbeidsliv som følge av pandemien. Hvis man i dag vil fortsette å være en attraktiv arbeidsplass mener vi at arbeidsgivere må tilby sine ansatte en viss mulighet for å ha en hybrid arbeidshverdag. Vi mener vår forskning bidrar til å gi Skatteetaten, men også andre lignende organisasjoner, et bedre beslutningsgrunnlag når de skal vurdere hvordan de videre skal tilrettelegge for en hybrid arbeidshverdag.

Vi mener det er viktig at arbeidsgivere kartlegger hvor stort behov hver enkelt ansatt selv opplever de har for en hybrid løsning, og i hvilken form de ansatte anser det som mest hensiktsmessig. Vår forskning viser at autonomi, valgfrihet og fleksibilitet er noe som verdsettes høyt av de ansatte. Ikke bare kan det påvirke de ansattes motivasjon, men også andre viktige faktorer som trivsel og psykisk helse. Vi fant at informanter fra lokasjoner med noe grad av faste fysiske oppmøtedager mente at dette demmet opp for noen negative konsekvenser av hjemmekontor. Vi fant også noe forskning som postulerer det samme, men dette burde veies nøye mot de ansattes opplevelse av tapt autonomi.

Samtidig så er kanskje vårt viktigste funn at ansatte som velger å jobbe stedlig, i utstrakt grad også påvirkes av den nye normalen. Det er derfor avgjørende at man ikke bare tilrettelegger for å hensynta de hybride, men også ivaretar de stedlige på en god måte.

Vi ser sammenhenger i vår forskning mellom svekket uformell kompetansedeling og en hybrid arbeidshverdag. Vi fant også at den nye normalen har lagt et større ansvar på hver enkelt ansatt når det gjelder egen kompetanse. Vi mener det vil være hensiktsmessig å ha ekstra søkelys på gode kompetansedelingsstrategier, samtidig som man vurderer de ansattes evne individuelt i forhold til ansvar for egen læring.

Videre hadde vi funn som viste at det sosiale samspillet mellom de ansatte ble påvirket av en hybrid arbeidshverdag. Det vil etter vår mening derfor være hensiktsmessig å ha sterkt fokus på sosiale tiltak, der de ansatte på best mulig måte kan pleie og knytte nære relasjoner. I våre funn så vi at dette kanskje var ekstra viktig for nytilsatte. Det kan være hensiktsmessig å begrense bruken av hjemmekontor, både for den nytilsatte, nærmeste leder og ansatte i

eksempelvis fadderordninger. I en oppstartsfase kan arbeidsgiver vekte behovet for fleksibilitet, mot behovet for tilhørighet og kompetanse.

## 7 Referanseliste:

- Alvesson, M. (2011). *Interpreting Interviews*. Sage.
- Andersen, S. (2021). *Casestudier – Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. (2.utg). Fagbokforlaget.
- Bandura, A. (1990). Conclusion: Reflections on Nonability Determinants of Competence. I: R.J. Sternberg & J. Kolligian jr. (red.) *Competence Considered*. Yale University Press.
- Baumeiser, R.F. & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Bergum, S. (2015). Avstandsledelse – karakteristika og utfordringer I: Hole, Å.S. & Haugen, A.O. (red). Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv. Oplandske bokforlag, s. 39-59
- Braun, V., og Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brochs-Haukedal, W, (2021). Ledelse og kunnskapsarbeid: motivering av autonome medarbeidere. I S.V. Einarsen & A. Skogstad. (red). *Det gode arbeidsmiljø - krav og utfordringer*. (3.utg., s. 68-91). Fagbokforlaget.
- Brunelle, E., & Fortin, J. A. (2021). Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers' and Office Workers' Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory. *SAGE Open*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020985516>
- Bø, I. & Schiefloe, P.M. (2014). *Sosiale landskap og sosial kapital – Innføring i nettverkstenking*. Universitetsforlaget.
- Clark, T., Foster, L., Sloan, L. & Bryman, A. (2021). *Bryman's social research methods* (6. utg.). Oxford university press.



- Charalampous, M. Grant, C. Tramontano, C & Michailidis, E. (2018) Systematically reviewing remote e-workers well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51-73. <https://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Cooper, C., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 511-532. <https://doi.org/10.1002/job.145>
- Daft, R. L., Lengel, R. H., & Trevino, L. K. (1987). Message equivocality, media selection and manager performance: Implications for information systems. *MIS Quarterly*, 11, 355–366. <https://doi.org/10.2307/248682>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: State of the science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The Support of Autonomy and the Control of Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6),1024-37. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.6.1024>
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>

DeCharms, R. (1968). *Personal Causation*. Plenum.

De Menezes, L. M. & Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: a systematic review of the evidence for a business case. *Int. J. Manag*, 13, 452–474.

<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x>

DuBrin, A. J. (1991). Comparison of the job satisfaction and productivity of telecommuters versus in-house employees: A research note on work in progress. *Psychological Reports*, 68, 1223–1234. <https://doi.org/10.2466/PRO.68.4.1223-1234>

Duxbury, L., Higgins, C., & Neufeld, D. (1998). Telework and the balance between work and family: Is telework part of the problem or part of the solution? I M. Igbaria & M. Tan (Red.), *The virtual workplace* (s. 218 –255). PA: Idea Group.

Elsbach, K. D. (2003). Relating physical environment to selfcategorizations: Identity threat and affirmation in a non-territorial office space. *Administrative Science Quarterly*, 48, 622– 654. <https://doi.org/10.2307/3556639>

Fernet, C., Austin, S., & Vallerand, R.J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the jd-r model. *Work and Stress*, 26(3), 213–229. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.713202>

Filstad, C. (2022). *Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse* (3.utg). Fagbokforlaget.

Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

Gagné M, Parker S.K, Griffin M.A, Dunlop P.D, Knight C, Klonek F.E, Parent-Rochelleau X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nat Rev Psychol*. 2022;1(7):378-392. <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual

- consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524–1541.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gilje, N & Grimen, H. (2021). *Samfunnsvitenskapens forutsetninger: Innføring i samfunnsvitenskapens vitenskapsfilosofi*. Universitetsforlaget.
- Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuters satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*. 27 (3), 319-340. <https://doi.org/10.1002/job.369>
- Golden, T.D. & Veiga, J.F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction. Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31, 301–318.  
<https://doi.org/10.1177/0149206304271768>
- Grønmo, S. (2021, 1.mars) Utvalg. *I Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/utvalg>
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976) Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.  
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley.
- Hammernes, C. (2022). God selvledelse i den nye normalen. *Ledernytt*. [God selvledelse i den nye normalen - ledernytt.no](https://www.ledernytt.no)
- Hermanrud, I. (2015) Dilemmaer ved formelle nettverk – erfaringer fra kompetansenettverk i Arbeidstilsynet (s 61-75) I: Storhaug Hole Å. og Haugen, A.O. (red). Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv, Oplandske Bokforlag, 16 s.
- Ingelsrud, M. H., Aksnes, S. Y., Bernstrøm, V. H., Egeland, C., Hansen, P. B., Pedersen, E., Underthun, A. & Witztenboeck, E. M. (2022). *Hjemme-Borte-Uavgjort. Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser* (AFI Rapport 2022:04). Arbeidsforskningsinstituttet AFI og Handelshøyskolen ved OsloMet. [Hjemme – Borte – Uavgjort \(regjeringen.no\)](https://www.regjeringen.no)

[Ishii, K., Lyons, M. & Carr, S. \(2019\). Revisiting media richness theory for today and future. \*Human Behavior and Emerging Technologies\*. 1. 124-131. DOI: 10.1002/hbe2.138](#)

Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. Utg.). Cappelen Damm AS.

Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4. utg.). Abstrakt forlag.

Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (6. utg.). Abstrakt forlag.

Johannessen, L. E., Rafoss, T.W. & Rasmussen, E.B. (2018). *Hvordan bruke teori: Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Universitetsforlaget.

Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations*, 63(1), 83-106.  
<https://doi.org/10.1177/0018726709349199>

[Kunnskapssektorens tjenesteleverandør \(u.å\). Forske på egen arbeidsplass. Forske på egen arbeidsplass \(sikt.no\)](#)

Lai, L. (2011). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *Magma*, 11(3), 49-55. [Lai Magma 0311.pdf \(bi.no\)](#)

Mackay, A. (2007). *Motivation, ability and confidence building in people*. Amsterdam: Elsevier.

- MacTurk, R.H., & Morgan, G.A. (Red.). (1995). *Mastery motivation: Origins, conceptualizations, and applications*. Ablex.
- Mattila-Wiro P, Samant Y, Husberg W, et al. (2020) Work today and in the future. Perspectives on Occupational Safety and Health challenges and opportunities for the Nordic labour inspectorates. Helsinki: Finnish Ministry of Social Affairs and Health, Norwegian Labour Inspection Authority, Swedish Work Environment Authority, Danish Working Environment Authority, Administration of Occupational Safety and Health in Iceland. DOI:[10.13140/RG.2.2.12647.88488](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12647.88488)
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization science*, 24(5), 1337-1357. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>
- Michaelson, C. (2005). Meaningful motivation for work motivation theory. *The Academy of Management Review*, 30(2), 235-238. DOI:[10.5465/AMR.2005.16387881](https://doi.org/10.5465/AMR.2005.16387881)
- Myklemyr, A. (2012). *Slik er motivasjonen vår skrudd sammen*. Dagens perspektiv – om ledelse og arbeidsliv. [Slik er motivasjonen vår skrudd sammen | Dagens perspektiv](#)
- NESH, red. (2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. [Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi | Forskningsetikk](#)
- Nergaard, K., Andersen, R. K., Alsos, K. & Oldervoll J. (2018) *Fleksibel arbeidstid: En analyse av ordninger i norsk arbeidsliv*. (Fafo rapport 2018:15). FAFO. [20664.pdf \(fafo.no\)](#)
- [Norsk Digital Læringsarena. \(u.å\). Forskningsutvalg i kvalitative forskningsprosjekt. Nasjonal digital læringsarena. Forskningsutvalg i kvalitative forskningsprosjekt - Sosiologi og sosialantropologi - NDLA](#)

- NOU 2021: 4. (2021). *Norge mot 2025 – Om grunnlaget for verdiskaping, produksjon, sysselsetting og velferd etter pandemien*. Finansdepartementet. [NOU00 FIN.book \(regjeringen.no\)](https://www.regjeringen.no)
- NOU 2021: 9. (2021). *Den norske modellen og fremtidens arbeidsliv*. Arbeids- og sosialdepartementet. [NOU 2021: 9 \(regjeringen.no\)](https://www.regjeringen.no)
- Olafsen, A. H. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*, 2018(2), 54-61. [2018 Olafsen MAGMA.pdf \(selfdeterminationtheory.org\)](https://www.selfdeterminationtheory.org)
- Persson, M. (2021). *Hvordan skrive en litteraturgjennomgang: En praktisk guide*. Universitetsforlaget.
- Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B., & Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of Management*, 27, 383– 405. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00097-6](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00097-6)
- Reeve, J., Ryan, R. M., Deci, E. L. & Jang, H. (2007). Understanding and Promoting Autonomous Self-Regulation. I D. H. Schunk & B. J. Zimmerman (Red.), *Motivation and Self-Regulated Learning. Theory, Research, and Applications* (s. 223- 244). Lawrence Erlbaum Associates.
- Ruhle S. A. & Schmoll R. (2021). COVID-19, Telecommuting, and (Virtual) Sickness Presenteeism: Working From Home While Ill During a Pandemic. *Front. Psychol.* 12, Artikkel 734106. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.734106>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68– 78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000b). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54- 67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000c). The Darker and Brighter Sides of Human Existence: Basic Psychological Needs as a Unifying Concept. *Psychological Inquiry: Vol. 11(4)*, pp. 319-338. DOI:[10.1207/S15327965PLI1104\\_03](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_03)
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2019). *Brick by Brick: The Origins, Development, and Future of Self-Determination Theory*. Elsevier
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*. Guilford Press.
- Sewell, G. & Taskin, L. (2015) Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework. *Organization studies*, 36 (11), 1507-1529. <https://doi.org/10.1177/01708406155935>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Shamir, B., & Salomon, I. (1985). Work-at-home and the quality of working life. *Academy of Management Review*, 10, 455– 464. <https://doi.org/10.2307/258127>
- Shin, B., Omar A., El S., Olivia R., Liu S, & Kunihiro H. (2000). Telework: Existing Research and Future Directions. *Electronic Commerce* 10(2), 85–101. DOI:[10.1207/S15327744JOCE1002\\_2](https://doi.org/10.1207/S15327744JOCE1002_2)
- Skatteetaten. (2021). *Skatteetatens policy for tilstedeværelse og fleksibilitet*. Internt dokument: Skatteetaten.
- Skatteetaten. (2022). *Organisasjonskart*. Internt dokument: Skatteetaten.
- Skatteetaten. (u.å-a). *Samfunnsoppdrag og strategi*. Skatteetaten. [Samfunnsoppdrag og strategi - Skatteetaten](#)

Skatteetaten. (u.å-b). Slik er Skattetaten organisert. Skattetaten. Slik er Skatteetaten organisert - Skatteetaten

Fløvik, L., Lunde, L.-K., Vleeshouwers, J., Johannessen, H., Finne, L. B., Mohr, B., Jørgensen, I. L. & Christensen, J. O. (2021) *Arbeid hjemmefra, helse og arbeidsmiljø: En systematisk kunnskapsoppsummering*, (Stami rapport 22 nr.3). Statens arbeidsmiljøinstitutt. <https://stami.brage.unit.no/stami-xmlui/handle/11250/2760053>

Standen, P. (2000). The home/work interface. I K. Daniels, D. A. Lamond, & P. Standen (Red.), *Managing telework: Perspectives from human resource management and work psychology* (s. 83–92). BusinessPress.

Stone, D. N., Deci, E. L. & Ryan, R.M. (2009). Beyond talk: Creating Autonomous Motivation through self-Determination Theory. *Journal of General Management*, 34(3), pp. 75-91. <https://doi.org/10.1177/030630700903400305>

Tapani, A, Sinkkonen, M, Sjöblom, K, Vangrieken, K. & Mäkikangas, A, (2022). [Experiences of Relatedness during Enforced Remote Work among Employees in Higher Education](#). *Challenges*, MDPI, vol. 13(2), pages 1-13, October. DOI:[10.3390/challe13020055](https://doi.org/10.3390/challe13020055)

Thagaard, T. (2009) *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. (3.utg.). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Thagaard, T. (2021) *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. (5.utg.). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Tjora, Aksel. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (2. utg.). Gyldendal norsk forlag AS.

Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., & Soenens, B. (2020). Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions. *Motivation and Emotion*, 44(1), 1–31. <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09818-1>



Vargas-Llave, O., Mandl, I., Weber, T., og Wilkens, M. (2020). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age, New forms of employment series*. Publications Office of the European Union. Luxembourg.

Wang, W. T., & Hou, Y. P. (2015). Motivations of employees' knowledge sharing behaviors: A self-determination perspective. *Information and Organization*, 25(1), 1-26. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2014.11.001>

White, R.H. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297-333. <https://doi.org/10.1037/h0040934>

## 8 Vedlegg

### 8.1 Vedlegg 1 – Intervjuguide

Vi har sendt deg en e-post som forklarer hva vårt forskningsprosjekt går ut på. Vi tar allikevel en kjapp oppfriskning i forhold til vår problemstilling. I forbindelse med Skatteetatens utprøving av hybrid arbeidshverdag, også kjent som den nye normalen, så har alle ansatte muligheten for å benytte seg av hjemmekontor opp til 2 dager i uken. I denne forbindelse så ønsker vi å se om denne muligheten har noen innvirkning på de ansattes motivasjon, og om løsningen påvirker psykososialt arbeidsmiljø.

Alle dine svar blir anonymisert og du kan når som helst trekke samtykke til å bruke alt, eller deler av det du har svart.

#### Del 1 - Innledningsspørsmål

1. Kan du fortelle kort om din fartstid i etaten, og dine arbeidsoppgaver?
2. Kan du fortelle hva du legger i uttrykket den nye normalen?
3. Har du benyttet deg av muligheten for hjemmekontor?
4. Hvorfor/hvorfor ikke?
5. Hva opplever du er fordelene og ulempene ved mulighet for hjemmekontor?

#### Del 2 – Organisk integrasjonsteori

6. Hvilke mål og krav stiller arbeidsgiver til deg i arbeidshverdagen?
  - *Løse logger 8-9*
  - *FCR*
  - *krav til påloggstidspunkt*
  - *krav til tømning av kø*
  - *krav til å være faglig oppdatert*
  - *Mål om utvikling i forhold til utviklingssamtale?*
7. Hvordan føler du arbeidsgiver følger opp målene og kravene som er satt?
8. Føler du på noe press i arbeidshverdagen i fra kollegaer eller arbeidsgiver i forhold til mål og krav? Kan du utdype? (Ytre regulering)
9. Kan du fortelle litt om hvorfor du utfører arbeidsoppgavene dine? (*Potensielt alle 4*)
  - *Fordi du får lønn?*
  - *Fordi du er redd for straff?*
  - *Fordi du ønsker å hjelpe dine kolleger?*
  - *Fordi du synes det er et viktig samfunnsoppdrag?*

10. Kan du fortelle litt om hvordan du føler på viktigheten ved arbeidsoppgavene du utfører? (*Identifisert og integrert regulering*)

### **Del 3 - Basale psykologiske behov (autonomi, kompetanse og tilhørighet) + arbeidsmiljø**

11. Kan du fortelle litt om hvor mye frihet du har til å bestemme over egen arbeidsdag og arbeidsoppgaver?

- *Egen vaktplan?*
- *Bestemme selv hvordan man best løser en oppgave?*
- *Bestemme selv når man vil spise?*

12. Får du være med å utforme og planlegge hvordan oppgaver og arbeidshverdagen skal løses? Kan du utdype?

13. Kan du si noe om hvordan du jobber med læring og kompetansebygging?

- *Følger du noen fysiske opplæringer?*
- *Spør du andre kolleger?*
- *Tar du kurs?*

14. Kan du si noe om hvordan du opplever at din kompetanse blir benyttet av arbeidsgiver og kollegaer?

- *Blir du benyttet til kompetansetiltak?*
- *Føler du at din kompetanse blir brukt?*
- *Deler du kompetanse med andre?*

15. Hvordan opplever du den sosiale relasjonen til kollegaene dine?

16. Hvordan opplever du tilhørigheten til arbeidsgiver?

17. Kan du si noe om hvordan du opplever arbeidsmiljøet?

18. Hva syns du det gjør med arbeidsmiljøet og/eller motivasjon at mange benytter seg av hjemmekontor?

19. Kan du fortelle litt om hva du motiveres av i arbeidshverdagen?

## **8.2 Vedlegg 2 – Skriv til seksjonsledelsen**

I forbindelse med vår studie innenfor master i offentlig styring og ledelse ved Høgskolen Innlandet skal vi nå skrive avsluttende masteroppgave. Vi ønsker å få mulighet til å intervju noen ansatte i 1. linje i Skatteetaten. Stian er selv ansatt i Brukerkontakt på Hamar, og Kjersti har 5 års erfaring i fra Skatteopplysningens dager, også på Hamar. Hun jobber nå i Informasjonsforvaltning på Lillehammer.

*Skatteetatens nye policy for tilstedeværelse og fleksibilitet (den nye normalen) sier i dag at den ansatte kan benytte opp til 2 dager i uken på hjemmekontor hvis oppgaven tillater det. I en omfattende rapport lagt frem av Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) våren 2022 som omhandler kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser ved hjemmekontor ble det pekt på noen utfordringer rundt motivasjon og arbeidsmiljø ved utstrakt bruk av hjemmekontor. Undersøkelsene gjennomført av AFI foregikk i en periode da vi fortsatt hadde restriksjoner i forbindelse med Corona, før den nye normalen ble utbredt i mange organisasjoner.*

**Vi skal i vår forskning forsøke å se om den nye normalen påvirker motivasjon og det psykososiale arbeidsmiljøet hos 1. linje ansatte i Skatteetaten. Vi ønsker også å se om det noen forskjeller på de som benytter seg av hjemmekontor, og de som kun jobber fra arbeidsplassen.**

Vi ønsker at arbeidet vårt skal være forankret hos seksjonsledelsen da vi vet at medarbeidere i 1. linje er viktige ressurser som er hardt presset på tid. Vi håper også at forskningen i ettertid kan komme til nytte ved evaluering av den nye normalen og hvordan den skal benyttes i Brukerkontakt.

Intervjuene vil være dybdeintervju av ca. 1 times varighet som vil bli foretatt over Teams. Vår plan er å sende ut e-post til alle ansatte i Brukerkontakt. I forkant av dette ønsker vi at gruppeledere informerer sine ansatte om at dette har forankring i seksjonsledelsen. For best mulig validitet planlegger vi å intervju 12 ansatte. Tidspunkt for undersøkelsen vil være før 15. desember (forskuddsperioden).

Forskningsprosjektet vil være godkjent av Norsk senter for forskningsdata og gjennomføres i tråd med godkjenningkriteriene de har satt.

Mvh

Kjersti og Stian

### **8.3 Vedlegg 3 – E-post til de ansatte**

Hei.

Vi er to ansatte i skatteetaten som skal skrive masteroppgave om motivasjon og arbeidsmiljø.

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

For å utføre forskningen har vi behov for å intervju ansatte i 1. linje.

#### **Kan du delta?**

Kriteriene for å delta er at du har en arbeidshverdag som i hovedsak består av telefon eller skranketjeneste.

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

Vi vil foreta et intervju over Teams som vil vare imellom 45-60 minutter. Intervjuet vil anonymiseres.

Forskningsprosjektet er forankret i seksjonsledelsen, det skal derfor være innenfor handlingsrommet å foreta intervjuet når det best passer for deg. Din nærmest leder har også mottatt e-post i fra oss.

#### **Hvordan melder jeg meg på?**

Svar på denne e-posten med et enkelt ja, så sender vi deg mer informasjon.

#### **Kort om prosjektet?**

I tiden etter Corona har de fleste ansatte i 1.linje fått muligheten til å velge hjemmekontor opp til to dager i uken (den nye normalen).

Vi ønsker å finne ut om den økte fleksibilitet i forhold til hjemmekontor påvirker motivasjon og psykososialt arbeidsmiljø.

Vi har valgt å utføre forskningen blant ansatte i 1. linje fordi det er en relativt unison struktur, og en arbeidshverdag som i stor grad er likt organisert på kryss av grupper og seksjoner.

#### **Kort om oss?**

Stian jobber selv i 1. linje på Hamar og Kjersti jobbet i førstelinje frem til 2018. Hun jobber nå som saksbehandler hos Informasjonsforvaltning på Lillehammer.

Vi går inn i slutfasen på vårt masterstudium i offentlig styring og ledelse med fordypning i innovasjon ved Høgskolen Innlandet.

Vi setter stor pris på om du kan bidra.

Hilsen Kjersti og Stian

## 8.4 Vedlegg 4 – Tillatelse fra Norsk Senter for Forskningsdata

Vurdering

**Referansenummer**

162393

**Type**

Standard

**Dato**

06.10.2022

**Prosjekttittel**

Den nye normalen, motivasjon og arbeidsmiljø.

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for organisasjon, ledelse og styring

**Prosjektansvarlig**

Victoria Batt-Rawden

**Studenter**

Stian Christensen

Kjersti Sulistiono

**Prosjektperiode**

20.08.2022 - 31.05.2023

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Rettslig grunnlag**

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene kan starte så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det rettslige grunnlaget gjelder til 31.05.2023.

Meldeskjema

## **Kommentar**

### OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

### VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

### DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger.

Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

### PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

## DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20). Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

## FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

## MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-enderinger-i-meldeskjema>



Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

## 8.5 Vedlegg 5 – Samtykkeskjema

### **Vil du delta i forskningsprosjektet vårt «Den nye normalen, motivasjon og arbeidsmiljø»?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å avdekke hvordan påvirker den nye normalen motivasjon og det psykososiale arbeidsmiljøet hos 1. linje ansatte i Skatteetaten? I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Det at arbeidstakere nå innehar en større fleksibilitet i forhold til hjemmekontor, vil det føre til at man må tenke nytt i forhold til å opprettholde tilhørighet eller å sikre et godt fellesskap på jobb? Vi håper å få mer innsikt i hvordan ulike typer motivasjon påvirker medarbeidere som velger å benytte seg av fleksibiliteten den nye normalen tilbyr, men også for medarbeidere som velger den bort, samt dynamikken de imellom.

Denne forskningen gjøres i forbindelse med vårt masterstudium i offentlig styring og ledelse med fordypning i innovasjon ved Høgskolen Innlandet.

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

Fakultetet for økonomi og samfunnsvitenskap. Institutt for organisasjon, ledelse og styring ved Høgskolen Innlandet er ansvarlig for prosjektet.

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

Vi ønsker å intervju 12 personer som er ansatt i 1.linje i Skatteetaten. Kriteriene for å delta er at man har en arbeidshverdag som i hovedsak består av telefon eller skranketjeneste, og at du har vært ansatt i etaten i minimum ett år.

Vi ønsker å snakke med 6 personer som har tilnærmet all arbeidstid på kontoret.

Vi ønsker å snakke med 6 personer som benytter seg av muligheten til å jobbe fra hjemme opp til 2 dager i uken.

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

Vi vil foreta et intervju over Teams som vil vare imellom 45-60 minutter. Dette vil være et semistrukturert intervju der vi vil spørre deg om dine refleksjoner rundt den nye normalen og hvordan du føler at dette påvirker motivasjon og arbeidsmiljø. Intervjuene vil bli tatt opp og transkribert. Opplysningene vi samler inn om deg vil bli anonymisert og vi som forskere er underlagt regler om taushetsplikt.

### **Det er frivillig å delta**

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

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

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

Det er kun vi og vår veileder som vil ha tilgang til datamaterialet. Dette vil lagres på våre private datamaskiner som er passordbeskyttet. Ved publikasjon vil sitater bli anonymisert. Det vil ikke være mulig å identifisere deltagere i forskningen.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes våren 2023. Ved avslutning og godkjenning av prosjektet vil all data være anonymisert. Når prosjektet godkjennes og avsluttes vil alle anonymiserte data og lydopptak bli slettet fra server.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Institutt for organisasjon, ledelse og styring ved Høgskolen Innlandet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

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

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

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

Student	Kjersti Sulistiono, 223997@stud.inn.no
Student	Stian Christensen, 180016@stud.inn.no
Veileder	Victoria Helen Batt-Rawden, victoria.batt.rawden@inn.no
Personvernombud	Usman Asghar, usman.asghar@inn.no

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

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

Med vennlig hilsen

---

Victoria Helen Batt-Rawden

---

Kjersti Sulistiono

---

Stian Christensen

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet den nye normalen, motivasjon og arbeidsmiljø, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i et intervju




































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

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## 8.6 Vedlegg 6 – Nvivo – Første koding

Codes			
⊕ Name	▲↔ Files	References	
⊖ ○ Autonomi	13	59	
○ Bestemte dager	7	17	
○ Logistikk-autonomi	10	17	
○ Mer	11	34	
○ Mindre	10	17	
○ Skranke	3	10	
○ Telefon	9	19	
⊖ ○ Effektivitet	6	20	
○ Mer eff hjemme	5	17	
○ Mer eff på kontoret	4	7	
○ Indre motivasjon	5	6	
⊖ ○ Kompetanse	10	33	
○ Deling	11	50	
○ Digital kunnskapsdeling	10	25	
○ Kompetanseutnyttelse	9	14	
○ Opplæring	8	12	
⊖ ○ Nye normalen	5	8	
○ Antall dager hjemme	4	5	
○ Begrunnelse	11	25	
⊖ ○ Sosialt	12	39	
○ Færre mennesker	11	27	
○ Klikker	9	16	
○ Mer sosialt	8	14	
○ Mindre sosialt	7	12	
○ Nytilsatte	7	14	
○ Tilhørighet	10	17	
○ Trygge relasjoner	7	24	
○ Uformelt	8	15	
⊖ ○ Ytre motivasjon	7	8	
○ Autonom	4	7	
○ Kontrollert	11	30	
○ Moderat autonom	12	33	
○ Moderat kontrollert	8	18	

## 8.7 Vedlegg 7 – Nvivo – Endelig koding

Codes			
  Name	  Files	References	
  Autonomi	12	58	
 Andre oppgaver	7	17	
 Arbeidshverdag	10	33	
 Arbeidsoppgaver	10	16	
 Private forhold	10	22	
 Skranke	4	11	
 Telefon	9	19	
  Kompetanse	10	33	
 Digital kunnskapsd	9	24	
 Egen kompetanse	7	11	
 Fysisk kunnskapsdel	8	19	
 Kompetanseutnyttel	9	14	
 Uformell kompetan	11	50	
  Tilhørighet	11	37	
 Digitale sosiale aren	7	13	
 Færre mennesker	10	26	
 Klikker	8	14	
 Kollegial tilhørighet	8	16	
 Nytilsatte	7	14	
 Organisatorisk tilhø	7	11	
 Sosiale arenaer	8	16	
 Trygge relasjoner	7	24	
  Ytre motivasjon	7	8	
 Autonom	3	6	
 Kontrollert	11	30	
 Moderat autonom	12	33	
 Moderat kontrollert	8	18	